

”Se ei riitä, että työhyvinvointia johtaa, vaan sitä tulee sanoittaa”

Rehtorien näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja opettajien työhyvinvointia edistävästä
toimenpiteistä koulussa

Kasvatustiede, Opettajankoulutuslaitos
pro gradu -tutkielma

Mäkinen Milla
Voipio Anni

Ohjaaja
Anu Kajamies

18.8.2023

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede / Opettajankoulutuslaitos

Tekijät: Milla Mäkinen ja Anni Voipio

Otsikko: ”Se ei riitä, että työhyvinvointia johtaa, vaan sitä tulee sanoittaa”: Rehtorien näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja opettajien työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä koulussa.

Ohjaaja: Anu Kajamies

Sivumäärä: 76 sivua, 9 liitesivua

Päivämäärä: 18.8.2023

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin edistämisestä ja sen johtamisesta kiinnostuneiden suomalaisten rehtorien näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta rehtorin työssä. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millaisia opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä rehtorien johtamisessa kouluissa on toteutettu. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu rehtorien työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavan opettajien työhyvinvointiin, joka taas vaikuttaa muun muassa oppilaiden kouluhyvinvointiin ja oppimistuloksiin. Tämän takia aihetta on tärkeää tutkia lisää. 9

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, johon osallistui 10 suomalaisessa koulussa työskentelevää rehtoria. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina kevään 2023 aikana. Haastattelusta saatua aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti teemoitellen ja tyypitellen. Analyysin loppuvaiheessa hyödynnettiin myös teoriaohjaavaa analyysiä, jotta saadut tulokset pystyttiin liittämään aiempaan tutkimustietoon.

Haastatteluisa saaduissa tuloksissa rehtorit korostivat työhyvinvoinnin johtamisen monipuolisuutta sekä arjen työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä. Johtamiseen nähtiin kuitenkin vaikuttavan esimerkiksi ajalliset ja taloudelliset resurssit sekä työyhteisön jäsenten eroavaisuudet. Rehtorit kertoivat yleisimmiksi heidän toteuttamikseen työhyvinvointia edistäviksi toimenpiteikseen muun muassa arjen läsnäolon, työhyvinvoinnin seuraamisen, erilaiset aktiviteetit sekä opetusympäristöstä huolehtimisen. Rehtorit kertoivat saavansa tukea työhyvinvoinnin edistämiseen opettajakunnalta, rehtorikollegoilta, kunnan palveluista sekä mediasta.

Tuloksista voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistuneet rehtorit pitävät työhyvinvoinnin johtamista tärkeänä ja haluavat panostaa siihen. Erityisesti rehtorin ominaisuuksien ja taustan vaikutusta työhyvinvoinnin johtamiseen on kuitenkin tärkeää tutkia tulevaisuudessa, jotta työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää edelleen. Arjen työhyvinvointitoimenpiteiden merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää huomioida, sillä opetusalan työntekijät ja -tehtävät eivät esimerkiksi mahdollista työpäivän aikana järjestettäviä aktiviteetteja. Näin ollen rehtoreille suositellaan etenkin arjen hyvinvointiin panostamista opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi, esimerkiksi sanoittamalla työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä toimia ja panostamalla työilmapiiriin viihtyisyyteen. Lisäksi tutkimustulosten valossa rehtoreita kannustetaan kehittämään omaa johtajuuttaan esimerkiksi lisäkouluttautumalla, sillä voidaan todeta, että kaikki esihenkilön toiminta vaikuttaa opettajien työhyvinvointiin. Edistämällä opettajien työhyvinvointia voidaan turvata oppilaiden kouluhyvinvointi.

Avainsanat: *työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työhyvinvointivastuu, työhyvinvointitoimenpiteet, työhyvinvointi opetusallalla, opettaja, rehtori*

Sisällysluettelo:

1	Johdanto	5
2	Rehtori työhyvinvoinnin johtajana	9
2.1	Opettajien työhyvinvointi on monien asioiden summa	9
2.2	Työhyvinvointi vaatii johtamista	12
2.3	Rehtori koulun johtajana	15
2.3.1	Opettajien työhyvinvointia johtamassa	17
2.3.2	Työhyvinvointia edistetään tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä	18
3	Tutkimusongelmat	21
4	Menetelmät	24
4.1	Tutkimuksen osallistujat	24
4.2	Aineistonkeruu	26
4.3	Aineiston analyysi	29
5	Tulokset	33
5.1	Työhyvinvoinnin johtamisen monet ulottuvuudet	33
5.1.1	Hyvä johtaja johtaa työhyvinvointia	34
5.1.2	Työhyvinvointia johdetaan päivittäin	37
5.1.3	Henkilökunta edellä päätöksentekoon	39
5.1.4	Suunnitelmallinen johtaja huomioi myös oppilaat	41
5.1.5	Työhyvinvoinnin johtaja tukee alaistaan	43
5.1.6	Opettajat aktiivisina ja itsenäisinä toimijoina	45
5.2	Työhyvinvoinnin johtamista tukevat ja haastavat tekijät	46
5.2.1	Olosuhteiden luomat raamit	47
5.2.2	Työyhteisön monet yksilöt	49
5.2.3	Työyhteisön hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan	52
5.2.4	Rehtorikin tarvitsee tukea	53
5.3	Kehitettävää työhyvinvoinnin johtamisessa	54
5.4	Työhyvinvointivastuun monet näkökulmat	56
5.5	Työhyvinvointitoimenpiteillä kohti parempaa huomista	59
5.5.1	"On tärkeää, että olet aina läsnä ja kuuntelet" – Työyhteisön ilmapiiri	60
5.5.2	Brunsseja, joogaa ja palkitsemista	61
5.5.3	Opettajahuoneessa viihdytään	63

5.6	Tukea toimenpiteisiin monelta taholta	63
6	Pohdinta	67
6.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	67
6.1.1	Kaikki johtaminen on työhyvinvoinnin johtamista	73
6.1.2	Arjen teoilla suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä	75
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	76
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	78
Lähteet		81
Liitteet		88
Liite 1: Haastattelurunko		88
Liite 2: Tietosuojaseloste		90
Liite 3: Tutkimuslupahakemus		92
Taulukko 1.	Kuvaus tutkituista rehtoreista.....	25
Taulukko 2.	Esimerkki teemoittelusta.....	25
Taulukko 3.	Rehtorien kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta rehtorin työssä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.....	30
Taulukko 4.	Työhyvinvoinnin johtamiseen yhteydessä olevat tekijät: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.	34
Taulukko 5.	Kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamisessa: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.....	46
Taulukko 6.	Vastuunjako opettajien työhyvinvoinnin ylläpitämisestä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.	54
Taulukko 7.	Rehtori työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttajana: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.....	57
Taulukko 8.	Tuki muilta toimijoilta työhyvinvointitoimenpiteissä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.....	59
Taulukko 9.	Suosituksia rehtoreille työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvointitoimenpiteisiin.	64
Kuvio 1.	Haastatteluteemat työhyvinvoinnista.....	27
Kuvio 2.	Rehtorien määrittämä työhyvinvointivastuu.	57

1 Johdanto

Nykyaikana työtä painostavat kiire, jatkuva tavoitettavissa olo sekä moniosaaminen. Myös psykososiaalinen kuormitus, kansainvälisistä kriiseistä aiheutuva epävarmuus sekä perheestä huolehtimisesta aiheutuvat paineet heijastuvat työelämän arkeen. (Naumanen, Liesivuori & Hakkala 2018, 16.) On toki totta, että kiire on ollut pitkään läsnä arjessa, mutta nykyajan epäterveellinen suorituskulttuuri ja unirytmien rikkovat työajat haastavat työn ja vapaa-ajan tasapainottamista. Aiemmassa tutkimuksessa on myös tullut esille, että suomalaisista vain 40% ovat innoissaan työnsä tulevaisuudesta. (Manka & Manka 2023, 23.)

Toisaalta työnteko antaa yksilölle rytmin ja kiintopisteen arkielämään sekä tukee yksilön taloutta, sosiaalisuutta ja henkisiä voimavaroja. Tärkeimpänä työ takaa toimeentulon, jolla yksilö hankkii ravintonsa, asuntonsa, vaatteensa sekä muut mahdolliset tärkeät hankinnat. (Naumanen, ym. 2018, 82.) Työhyvinvointikokemusten ymmärtäminen on tärkeää, sillä kokemusten seuraukset niin työntekijälle, hänen lähipiirilleen kuin työpaikalleen ovat vaihtelevia. Näin ollen työhyvinvointi ei ole vain toiminnan tuote vaan työhyvinvoinnista seuraa myös monia merkittäviä asioita. (Mauno, Mäkikangas & Feldt 2017.)

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, kuinka opettajien työhyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten opettajahuoneen ilmapiiriongelmat sekä opettajien kokema stressi heijastuvat negatiivisesti oppilaiden kouluhyvinvointiin ja –viihtyvyyteen, mielenterveyteen, motivaatioon sekä opetuksen laatuun ja oppimistuloksiin. Pahimmillaan ilmapiiriongelmat voivat johtaa jopa oppilaiden masennusoireiluun ja koulupahoinvointiin. (Lerkkanen, Pakarinen, Messala, Penttinen, Aulén & Jögi 2020, 8; Louis, Murphy & Smylie 2016, 336; Onnismaa 2010, 25; Räsänen, Pietarinen, Väisänen, Pyhältö & Soini 2022, 318; Saaranen, Pertel, Streimann, Laine & Tossavainen 2014, 3; Sisask, ym. 2014, 390.) Tutkimustulokset ovat hälyttäviä ja vaativat reagointia opetuksen järjestäjiltä. Kauppi ja muut (2022, 76) linjaavat, että opettajien työhyvinvointia on tuettava oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimistulosten takaamiseksi tulevaisuudessa.

Opetusalalla työhyvinvointi on aiempina vuosina koettu joidenkin tutkimusten mukaan melko hyväksi (Saaranen, ym. 2014, 18). Esimerkiksi vuonna 2018 toteutetussa Opetusalan työolobarometrissä, johon osallistui 1081 vastaajaa kaikilta Suomen kasvatus- ja koulutusaloilta, peruskouluissa työskentelevistä opettajista 44 % koki, että koulun henkilöstön kehittämiseen panostettiin. (Golnick & Ilves 2019, 3). Sama tutkimus uusittiin vuonna 2021,

jolloin tutkimukseen osallistui 1294 kasvatus- ja koulutusalan ammattilaista, eikä henkilöstön kehittämisen kokemuksissa ollut tapahtunut muutoksia (Golnick & Ilves 2022, 9). Toinen tutkimus taas osoittaa, että työn imun kokemus eli innostuminen omasta työstä oli laskenut vuodesta 2013 (Lerikkanen, ym. 2020). Kaupin ja muiden (2022, 26) mukaan suomalaisten luokanopettajien kokema stressi sekä huoli liian suuresta työmäärästä olivat nousseet vuosien 2014 ja 2018 välillä. Samalla he nostavat esille, että koettu terveys oli heikentynyt ja uniongelmat lisääntyneet. Tutkimuksen mukaan lisääntyneen kuormituksen taustalla oli osaltaan uudistunut opetussuunnitelma ja sen aiheuttamat muutokset ja sopeutumistyö. (Kauppi, Vesa, Kurki, Olin, Aalto & Ervasti 2022, 24–25.) On merkittävää huomioida, että erityisesti opetussuunnitelman aiheuttamat muutokset ovat tuoneet opettajille lisää kuormitusta ja näin ollen mahdollisesti heikentäneet heidän työhyvinvointiaan. Kouluissa tulisi siis pohtia, minkälaisilla keinoilla ja toimenpiteillä muutoksien aiheuttamaa kuormitusta voidaan ehkäistä, sillä opetussuunnitelma on tiukasti sidottuna opettajien arkeen koulussa.

Nykytilanne on se, että opettajat ovat raportoineet kokevansa enemmän stressiä työssään muihin aloihin verrattuna. Myös opettajien työtyytyväisyys on laskenut. (Aulén, Pakarinen, Feldt & Lerikkanen 2021, 1; Golnick & Ilves 2022, 26; Pöysä, Pakarinen & Lerikkanen 2022, 3; Räsänen, ym. 2022, 317.) Lerkkasen ja muiden (2020, 33) tutkimuksen mukaan suurin osa opettajista nimesi yleisiksi stressin aiheuttajiksi esimerkiksi liian suuren työmäärän ja opetuksen ulkopuoliset työtehtävät. Opetusalan työolobarometrin mukaan opettajien kokema stressi ja väsymys olivat edelleen nousseet vuodesta 2019 vuoteen 2021 (Golnick & Ilves 2022, 26). Lähes 70 prosenttia opettajista kuitenkin kokivat työn imua eli suurin osa oli innostunut työstään (Lerikkanen, ym. 2020, 10). Vaikka prosenttiosuus työn imua kokevista opettajista on suuri, on kuitenkin pohdittava, kuinka loputkin opettajat saataisiin kokemaan korkeampaa työn imua ja jaksamaan työssään tulevaisuudessa. Työn imua kokevat opettajat saattavat myös olla innokkaampia työstään, jolloin työhön saatetaan käyttää enemmän aikaa. Näin ollen työ voi uuvuttaa työstä innostuneita opettajia, mikä voi pahimmassa tilanteessa heikentää työhyvinvointia, vaikka työ koetaan mielekkäänä.

Opettajien jaksamiseen on viime vuosina tutkijoiden mukaan vaikuttanut myös koronapandemian aiheuttamat muutokset opettajan työssä. Esimerkiksi Billett, Turner ja Li (2022, 1401) korostivat, että pandemian aikana opettajien negatiiviset kokemukset työstä lisääntyivät. Pandemian loppumisen jälkeen opettajien heikentynyt työhyvinvointi on kuitenkin alkanut palautua takaisin paremmalle tasolle (Pöysä, Pakarinen & Lerikkanen 2022, 3; Salmela-Aro, Upadyaya, Ronkainen & Hietajarvi 2022). Aiemmat tulokset opettajien

kuormittuneisuudesta ovat hälyttäviä. Jotta opettajien stressiin ja kuormitukseen voidaan puuttua, on tärkeää selvittää opettajien työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää tutkia, minkälaisilla toimenpiteillä opettajien työhyvinvointia voidaan edistää, jotta tulevaisuudessa opettajien kuormittuneisuus olisi vähäisempää.

Työhyvinvoinnin kokemukseen on huomattu vaikuttavan positiivisesti etenkin hyvä esihenkilötyö, minkä vuoksi on tärkeää tutkia rehtoreiden toimintaa opettajien esihenkilöinä. Esimerkiksi Golnick ja Ilves (2019, 7, 16, 25) painottavat, että esihenkilötoimintaan tyytyväiset opettajat tunsivat tutkimuksen mukaan työtehtävänsä ja niihin liittyvät tavoitteet hyvin sekä arvioivat työkykynsä muita korkeammaksi. Uudemmassa tutkimuksessaan he nostavat esille, että työstressin tason huomattiin olevan alhaisempi niillä opettajilla, jotka arvioivat esihenkilötyön erinomaiseksi (Golnick & Ilves 2022, 7). Lähiesihenkilön epäoikeudenmukainen kohtelu taas lisäsi opettajien unio Ongelmien riskiä (Kauppi, ym. 2022, 44). Myös Lerkkanen ja muut (2020, 38) huomasivat, että työuupumus ja esihenkilötyön laatu olivat yhteydessä toisiinsa. Yleisesti opettajat ovat kokeneet esihenkilötyön hieman epäonnistuneemmaksi kuin muilla aloilla keskimäärin. Tämä näkyi esimerkiksi selkeän ja rakentavan palautteen puutteena. (Golnick & Ilves 2019, 28.) Esihenkilötyö on siis merkittävässä asemassa opettajien työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näiden tulosten perusteella on tärkeää tutkia, miten esihenkilötyötä voidaan kehittää tukemaan opettajien työhyvinvointia paremmin.

Hyvällä esihenkilötyöllä tarkoitetaan työhyvinvoinnin edistämisen kontekstissa systemaattista työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä. Onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa tila, jossa työyhteisö on hyvinvoiva, poissaoloja on vähemmän ja työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi. (Naumanen, ym. 2023, 22–28.) Opettajien työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi tutkimusten fokus tulee siis siirtää rehtoreiden toteuttamaan työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen kehittämiseen parhaalle mahdolliselle tasolle.

Oleellinen osa työhyvinvoinnin johtamista on myös työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttaminen. Pelkästään sen, että työhyvinvoinnin kehittäminen otetaan yhteiseksi tavoitteeksi koulun toimintasuunnitelmassa, on todettu olevan tehokas tapa lisätä tehtyjä toimenpiteitä. Esimerkiksi vuonna 2014 toteutetussa tutkimuksessa huomattiin, että työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelman laatiminen johti tilanteeseen, jossa toteutuneita toimenpiteitä raportoitiin asetettuja tavoitteita enemmän. (Saaranen, ym. 2014,

22.) Myös ammatillisia oppilaitoksia koskevassa tutkimuksessa koettiin, että työhyvinvoinnin edistämistä varten perustetut erilaiset työhyvinvointiryhmät sekä käytetyt työhyvinvoinnin tukemisen mallit, joissa haettiin yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja sovitaan toimenpiteitä haastaviin tilanteisiin, olivat toimivia (Opetushallitus 2019, 19). Tehokkaimpien suunnitelmallisten toimintamallien tutkiminen on tulevaisuudessakin tärkeää, jotta pystytään luomaan laaja käsitys toimivimmista työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä. Esimerkiksi valtakunnallisilla työhyvinvointisuunnitelmilla voitaisiin mahdollisesti ehkäistä laajoja työhyvinvointiin liittyviä ongelmia sekä edistää työhyvinvointia.

Aiemman tutkimustiedon valossa tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä rehtorit ajattelevat työhyvinvoinnin johtamisen tarkoittavan ja mitkä tekijät heidän mielestään ovat yhteydessä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavoitteena on kerätä rehtoreilta konkreettisia esimerkkejä ja kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta, joiden avulla työhyvinvoinnin johtamista juuri rehtorin työtehtävässä voidaan ymmärtää paremmin. Lisäksi halutaan selvittää rehtorien ajatuksia siitä, miten työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää heidän kouluissaan ja kuka opettajien työhyvinvoinnista on rehtorien mielestä vastuussa.

Toiseksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä rehtorit ovat toteuttaneet kouluissaan. Tutkimuksessa halutaan löytää toimivia toimenpiteitä, joita rehtorit voivat hyödyntää opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tuoda mahdollisia uusia toimenpiteitä esille, joita ei aiemmassa tutkimuksessa ole korostettu. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, miltä muilta toimijoilta rehtorit saavat tukea työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä hyvästä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä tehokkaista opettajien työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä. Rehtorien kasvavalla hyvinvointiosaamisella voidaan parantaa tulevaisuuden työelämää sekä estää opettajien työn liikakuormittavuutta ja työuupumusta.

2 Rehtori työhyvinvoinnin johtajana

Tässä luvussa esitellään työhyvinvoinnin ja johtamisen määritelmiä sekä niiden välistä suhdetta. Työhyvinvointia käsitellään siihen vaikuttavien tekijöiden sekä sen seurausten näkökulmista. Johtamisen yleisen määrittelyn jälkeen työhyvinvointi ja johtaminen yhdistetään työhyvinvoinnin johtamiseksi. Lopuksi käsitellään rehtorin roolia koulussa ja opettajien työhyvinvoinnin johtajana sekä rehtoria hyvinvointitoimenpiteiden toteuttajana.

2.1 Opettajien työhyvinvointi on monien asioiden summa

Tämä alaluku käsittelee opettajien työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä hyvinvoivan henkilöstön vaikutusta työyhteisöön ja opetukseen. Tässä tutkimuksessa työ nähdään yhtenä osa-alueena, joka vaikuttaa yksilön koko elämään. Sen seurauksena työhyvinvointia on tärkeää tarkastella osana yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämän vuoksi määrittely aloitetaan yleisestä hyvinvoinnin käsitteestä ennen työhyvinvoinnin käsitteeseen siirtymistä.

Työhyvinvoinnin ollessa vain osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, on syytä määritellä ensin mitä hyvinvoinnilla yleisesti tarkoitetaan. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2022) määritelmän mukaan hyvinvointi jakautuu kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat terveys, materiaallinen hyvinvointi sekä koettu hyvinvointi ja elämänlaatu. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi yksilön sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, onnellisuus sekä sosiaalinen pääoma. OECD:n (2020, 21) määritelmä lisää hyvinvoinnin osa-alueisiin vielä muun muassa turvallisuuden, asumisolot, varallisuuden sekä ympäristön terveyden.

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittely on monimutkaista, sillä tutkijoilla on eriäviä käsityksiä työhyvinvoinnin ulottuvuuksista. Työhyvinvoinnin määrittelyssä on siirrytty aikaisemmin vain työkykyyn keskittyneestä näkökulmasta tarkastelemaan koko työelämän laatua. Hyvällä työelämän laadulla katsotaan olevan tiivis yhteys työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvointi on myös alettu näkemään kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin tilana, jossa työelämä ja yksilön muu elämä ovat vuorovaikutuksessa. (Laine 2013, 21, 217.) Yleisesti työhyvinvointi ymmärretään yksilön subjektiiviseksi kokemukseksi hänen oman hyvinvointinsa tilasta (Laine 2013, 93; Onnismaa 2010, 5; Saaranen 2014, 4). Tähän subjektiiviseen hyvinvoinnin tilaan vaikuttavat esimerkiksi yksilön kokemus työn hallinnasta, oman elämän hallinta, oppimismahdollisuudet työssä sekä hyvä työyhteisö, kuten ilmapiiri ja

esihenkilön toiminta (Manka & Manka 2023, 109). Erityisesti työhön sitoutumisen nähdään olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin edistämiseksi (Boccoli, Gastaldi & Corso 2022, 90). Sosiaali- ja terveysministeriö (STM, 2023) taas määrittelee työhyvinvoinnin työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostamaksi kokonaisuudeksi.

Monet tutkijat pohjaavat käsityksensä Juniperin (2011, 25) työhyvinvoinnin määritelmään, jonka mukaan työhyvinvointi on työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa. Sen määrittelee työntekijän kokemus työstään ja työn luonteeseen vaikuttavista tekijöistä. Tähän hyvinvoinnin kokemukseen voidaan vaikuttaa työpaikalla toteutettavilla toimenpiteillä. Arkikielessä työntekijän työhyvinvoinnilla usein kuitenkin tarkoitetaan yksinkertaisesti työssä viihtymistä tai työssä jaksamista (Mauno, ym. 2017). Toisaalta työhyvinvointi voidaan nähdä koko työyhteisön hyvinvointina. Työhyvinvointi onkin kulttuurisidonnainen ilmiö, jolla tarkoitetaan sitä, että työhyvinvoinnissa painottuvat eri näkökulmat eri työpaikoilla ja aloilla (Naumanen, ym. 2018, 27). Naumasan ja muiden (2018, 101) mukaan hyvinvoivan työyhteisön piirteiksi voidaan yleisesti määritellä muun muassa avoimuus, luottamus, ihmisten yleinen käyttäytyminen ja kohtelu, myönteinen ilmapiiri sekä työhön paneutuminen ja työkavereiden tuki. Lisäksi työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja ihmissuhteet ovat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin (Onnismaa 2010, 5, 35).

Tärkeintä työhyvinvoinnin määrittelyssä on kuitenkin se, että kaikilla keskustelun osapuolilla on sama käsitys määritelmästä. Juniper (2011, 25) esittääkin, että yleisin syy työhyvinvoinnin edistämisyritysten epäonnistumiseen on se, että työyhteisön jäsenillä on ristiriitaisia käsityksiä tai kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Käsitys työhyvinvoinnin määritelmästä vaikuttaakin siihen, kuinka tärkeänä yksilö pitää työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatiossa (Laine 2013, 147). Ennen kuin voidaan ryhtyä tekemään toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, täytyy siis yhteisesti sopia jaettu ymmärrys sen sisällöstä. Tämän tutkimuksen yhteydessä työhyvinvointi ymmärretään työntekijän subjektiiviseksi kokemukseksi hänen omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla (Laine 2013, 93; Onnismaa 2010, 5; Saaranen 2014, 4). Tähän hyvinvoinnin tilaan voi vaikuttaa esimerkiksi kokemus työn mielekkyydestä (STM 2023). Lisäksi työhyvinvointiin katsotaan vaikuttavan työntekijän kokemus omasta työkyvystään, työn kuormituksesta ja työpaikan sosiaalisista suhteista (Laine 2019, 93, 222).

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat monet erilaiset tekijät, jotka voidaan jakaa fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Fyysisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat ensinnäkin työntekijän oma terveydentila ja sen määrittämä työkyky sekä vuorotyön aiheuttama kuormitus (Laine 2013, 93, 222). Fyysisiin tekijöihin voidaan liittää työoloihin liittyvät tekijät, kuten koulujen sisäilmaongelmat, sillä niihin liittyy terveystorjuntatarpeita (Saaranen, ym. 2014, 24). Myös työn suuri määrä aiheuttaa työhyvinvointia heikentävää kuormitusta (Lerikkanen, ym. 2020, 8; Opetushallitus 2019, 13).

Psyykkisistä tekijöistä työhyvinvointiin ovat yhteydessä esimerkiksi työhön sitoutuminen, koettu työn haasteellisuus, ammattitaito sekä erilaiset ilon ja onnistumisen kokemukset (Laine 2013, 93; Naumanen, ym. 2018, 34). Lisäksi yksilön käytettävissä olevien voimavarojen on oltava tasapainossa työn kuormituksen kanssa, jotta työhyvinvointi pysyy riittävän korkealla tasolla (Saaranen, ym. 2014, 8, 66). Opettajan kokema stressi heikentää hänen työhyvinvointiaan ja synnyttää usein jopa alanvaihtoajatuksia. Pitkittynyt stressi voi johtaa työuupumukseen, joka lisää sydän- ja verisuonisairauksien riskiä. (Lerikkanen, ym. 2020, 8; Räsänen, ym. 2022, 318–330.) Oleellinen kuormitukseen ja stressiin liittyvä työhyvinvointia edistävä tekijä on myös työstä palautuminen. Onnistuneessa palautumisprosessissa yksilön käytettävissä olevat resurssit palaavat sille tasolle, jolla ne olivat ennen työpäivää. Palautumista voidaan edistää tekemällä esimerkiksi viimeistelemällä päivän työtehtävät, tekemällä kotitöitä, liikkumalla, näkemällä ystäviä tai rentoutumalla. (Jeong, Kang & Choi 2020, 5; Aulén, Pakarinen, Feldt, Tolvanen & Lerikkanen 2022, 2.)

Sosiaalisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työpaikan sisäiset ihmissuhteet ja ilmapiiri, informaation kulku sekä työyhteisön antama tuki (Laine 2013, 93, 222; Naumanen, ym. 2018, 130). Suuresti opettajan työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, millaista koulussa toteutettava johtaminen ja esihenkilötyö on (Golnick & Ilves 2019, 28; Saaranen, ym. 2014, 4, 101). Myönteistä ilmapiiriä opettajien keskuudessa ja sitä kautta hyvinvointia työpaikalla edistää aktiivinen ja onnistunut työkaveruus (Ryömä, Laiho, Satama & Teerikangas 2019, 65). Myös tunne työyhteisöön kuulumisesta edistää opettajan työhyvinvointia (Lerikkanen, ym. 2020, 55). Työpaikan lisäksi työntekijän kotiolot ja muut vapaa-ajan sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa työhyvinvointiin (Saaranen, ym. 2014, 66).

Työhyvinvoinnin korkea taso on hyödyllistä koko organisaatiolle ja sen jäsenille monesta näkökulmasta. Organisaatiolle hyvinvoiva henkilöstö on positiivinen kustannus- ja tuottavuustekijä esimerkiksi sairauspoissaolojen ja niiden kustannusten vähentymisen vuoksi.

Työhyvinvoinnilla on siis pitkällä aikavälillä liiketaloudellista hyötyä. (Laine 2013, 24, 28; Naumanen, ym. 2018, 130.) Hyvinvoiva työyhteisö ja sen jäsenet taas edistävät työhön sitoutumista ja työssä pysymistä (Naumanen, ym. 2018, 101; Räsänen, ym. 2022, 321; Jeong, Kang & Choi 2020, 1). Onkin syytä pohtia, miten työhyvinvointia ja hyvinvoivaa työyhteisöä voidaan tukea, jotta sairaspöissaolojen aiheuttamat taloudelliset kustannukset pystyttäisiin laskemaan minimiin. Sairaspöissaolojen vähentyessä niistä aiheutuvat taloudelliset kustannukset vähenevät, jolloin vapautuvia resursseja voitaisiin kohdistaa edistämään työhyvinvointia vielä entisestään.

Hyvinvoiva opettaja pystyy antamaan laadukkaampaa opetusta oppilailleen sekä tukemaan oppilaidensa mielenterveyttä. Opettajan työhyvinvointi vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin hän pystyy vastaamaan oppilaiden tarpeisiin. (Lerkkanen, ym. 2020, 12; Saaranen, ym. 2014, 2; Sisask, ym. 2014, 390.) Tukemalla opettajan työhyvinvointia saadaan siis positiivisia vaikutuksia myös oppilaiden hyvinvointiin (Räsänen, ym. 2022, 331). Tutkimustulokset ovat lisäksi osoittaneet, että ylikuormittuneet opettajat arvioivat oppilaita hyvinvoivia opettajia kielteisemmin (Lerkkanen, ym. 2020, 12). Työhyvinvointi kytkeytyy myös opettajan henkilökohtaiseen elämään. Sillä on positiivinen yhteys ihmissuhteiden toimivuuteen ja sosiaalisten suhteiden laatuun (Naumanen, ym. 2018, 21). Huonolla tasolla oleva työhyvinvointi taas on yhteydessä terveysongelmiin sekä heikentyneeseen työkykyyn (Laine 2013, 40).

2.2 Työhyvinvointi vaatii johtamista

Johtamisen käsitteelle on useita erilaisia määritelmiä. Perinteisesti johtamisen on kuitenkin usein määritelty olevan muihin vaikuttava prosessi, jossa johtaja valvoo ja johtaa alaisiaan tavoitteen saavuttamiseksi (Ball 2007, 454; Manka & Manka 2023, 179). Northousen (2004, 3–6) mukaan johtaminen on pohjimmiltaan muihin vaikuttamista, sillä ilman muihin vaikuttamista johtamista ei ole. Vaikuttamisella voidaan viitata uskomuksiin, asenteisiin tai toimintaan vaikuttamiseen. Rehtori voi esimerkiksi toimia roolimallina koulun arjessa, millä pyritään vaikuttamaan opettajien asenteisiin ja toimintaan (Northouse 2004, 6; Raasumaa 2010, 44). Manka ja Manka (2023, 24) kuitenkin korostavat, että modernissa johtamisessa hierarkista johtamista ei suosita. Sen sijaan johtamisessa tulee korostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jossa avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat pääosassa. Tällaisen johtamistyyliin nähdään lisäävän keskinäistä luottamusta, kunnioitusta sekä innovatiivisuutta. (Manka & Manka 2023, 179.)

Aiemmassa tutkimuksessa on tullut esille, että positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa niin työoloihin kuin työntekijöiden työhyvinvointiin (Decuyper & Schaufeli 2020, 2). Positiivisessa johtamisessa pyritään huomioimaan alaisten vahvuudet, myönteisten tunteiden vahvistaminen sekä hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla (Manka & Manka 2023, 182). Eräässä kirjallisuuskatsauksessa nostetaan esille, kuinka onnistuneilla positiivisen johtamisen strategioilla voidaan tukea opettajien työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mikä johtaa parempaan työhyvinvointiin. Tutkimuksessa korostetaan, että pyrkiessä hyvään ja positiiviseen johtamiseen, on johtajien syytä lisäkouluttaa itseään esimerkiksi mielenterveyden tukemiseen liittyvistä teemoista. (Venema-Steen, Southall & Bortoli 2023, 149.) Nämä tutkimustulokset ovat tärkeitä, koska erityisesti johtamistyyllillä ja tavalla johtaa voi olla merkittävä vaikutus alaisiin ja työyhteisön hyvinvointiin, minkä vuoksi johtamistyyliä olisi syytä tutkia lisää työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Hyvässä johtamisessa kyetään yhdistämään asiallinen kohtelu sekä tavoitteiden saavuttaminen. Erityisesti hyvä johtaminen pyrkii kehittämään niin johtajaa kuin alaisiakin työn onnistuneen tuloksen varmistamiseksi. Hyvä johtaja huolehtii, että hän innostaa työyhteisöään, ja että jokainen työyhteisön jäsen saa asiallista palautetta. (Naumanen ym. 2018, 104.) Hyvän johtamisen on myös nähty lisäävän hyviä työyhteisötaitoja yhteisössä, jotka taas tukevat hyvää johtajuutta (Manka & Manka 2023, 181). Lisäksi hyvällä johtamisella on huomattu edistävä vaikutus esimerkiksi työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen sekä tasa-arvon kokemukseen (Golnick & Ilves 2019, 28). On kuitenkin otettava huomioon, että hyvä johtaminen voi olla subjektiivinen kokemus ja sen määrittäminen voi vaihdella erilaisilla yksilöillä.

Esihenkilöllä on suuri vaikutus niin alaistensa fyysiseen kuin psyykkiseenkin hyvinvointiin. Johtaja voi toiminnallaan ja päätöksillään vaikuttaa työn organisointiin, eri tiimien vuorovaikutukseen sekä työn vaatimuksiin ja työtehtäviin, joilla voidaan suoraan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. (Nielsen & Taris 2019, 3–4.) Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen käsitetään nykypäivänä yhdeksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä. Esihenkilön on muun muassa tehtävä työhyvinvointia koskevia linjauksia, organisoida työhyvinvointia, seurattava tilannetta, tunnistettava kehittämistarpeet ja korjattava epäkohdat sekä huolehdittava työolojen turvallisuudesta. Näiden asioiden kokonaisuutta kutsutaan työhyvinvoinnin johtamiseksi. (Golnick & Ilves 2022, 37; Naumanen 2018, 127–128; Naumanen, ym. 2023, 24.)

Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin takaaminen on yksi työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimmistä tavoitteista, sillä hyvinvoivan työntekijän on todettu jaksavan ja onnistuvan työssään (Naumanen, ym. 2023, 24). Työhyvinvointia edistävällä johtamisella voidaan parantaa merkittävästi henkilöstön työelämän laatua, kunhan se on suunnitelmallista ja vaikuttavaa. Lisäksi onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työstä innostumiseen ja työn hallintaan, jotka ovat kaikki oleellisia työhyvinvoinnin osa-alueita. (Golnick & Ilves 2019, 5, 28.) Johtamisella on siis suora yhteys henkilöstön hyvinvointiin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin vaikuttamisen kautta (Raasumaa 2010, 28). Työhyvinvoinnin johtaminen on siis aiemman tutkimuksen valossa merkittävässä roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnin tasossa. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtamista tulee tutkia lisää, jotta esihenkilöiden taitoja työhyvinvoinnin johtajina voidaan kehittää ja näin varmistaa työntekijöille mahdollisuus parempaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Työhyvinvoinnin johtaminen tuo organisaatioon paljon erilaisia hyötyjä. Naumanen ja muut (2023, 25) korostavat, että hyvin johdetussa työyhteisössä henkilöstö voi hyvin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen panostetaan, mistä seuraa yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta ja inhimillisyyttä. Työskennellessä tukevan esihenkilön kanssa voidaan esimerkiksi vähentää työn kuormituksen ja vaatimuksien kielteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille. Tällainen esihenkilötuki osoittaa työntekijälle, että yhteisössä arvostetaan heidän hyvinvointiaan. (Yunus, Whitfield & Mostafa 2023, 14.) Näin ollen on syytä selvittää, minkälaisella toiminnalla esihenkilö pystyy toteuttamaan työhyvinvoinnin johtamista niin, että se lisää yhteisön positiivisia piirteitä sekä vähentää alaisten työn kuormittavuutta.

Naumanen ja muut (2023, 84–86) nostavat esille myös rekrytoinnin ja perehdyttämisen olevan tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin johtamisessa. Rekrytointi nähdään suurena sijoituksena työyhteisölle, minkä takia sen on tärkeää olla suunniteltua ja ennakoitua. Perehdytyksen kautta harkitusti valikoidut yhteisöön sopivat työntekijät ohjataan osaksi työyhteisöä. Siksi onkin tärkeää, että perehdytykseen valikoidaan vastuhenkilö, joka on vastuussa uuden työntekijän opettamisesta ja muihin tutustuttamisesta. Vaikka perehdytykseen valitaan vastuhenkilö, joka voi olla esimerkiksi rehtori, on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana henkilön vastaanottamisessa. (Naumanen, ym. 2018, 135, 152; Naumanen, ym. 2023, 84–86.)

On kuitenkin otettava huomioon, että vastuu yksilön työhyvinvoinnista ei ole yksinään hänen esihenkilöllään työhyvinvoinnin johtamisen käsitteestä huolimatta. Yksilön on myös itse huolehdittava hyvinvoinnistaan, sillä vain hän voi tuntea eri tekijöiden vaikutuksen omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa (Riley, Mai See, Marsh & Dicke 2020, 10). Aiemmassa tutkimuksessa korostetaan, että asenteet, fyysinen ja psyykkinen terveys sekä psykologinen pääoma vaikuttavat työntekijän tulkintoihin työympäristöstä. Tämä tarkoittaa, että vaikka työpaikalla ei olisi ongelmia, yksilön huono olo voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen heikentävästi. (Manka & Manka 2023, 111.)

Osa tutkijoista taas korostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvointivastuun käsitettä, jonka mukaan vastuu yksilön työhyvinvoinnista on sekä organisaation johdolla, esihenkilöllä, työyhteisöllä että yksilöllä itsellään (Laine 2013, 26; Naumanen, ym. 2018, 24; Saaranen, ym. 2014, 4). Molemmat näkökulmat jakavat vastuuta monelle osapuolelle, mikä poistaa vastuun pelkästään esihenkilön harteilta. Saaranen ja muut (2014, 9) myös huomauttavat, että työhyvinvoinnin johtamisen käytännön työ voi olla sitä varten kootun työhyvinvointiryhmän vastuulla, jolloin työhyvinvoinnin kehittämiseen pystytään käyttämään entistä enemmän resursseja. Lakiteknisesti vastuun opettajan työhyvinvoinnista voidaan kuitenkin nähdä kuuluvan rehtorille, sillä työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tulee huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla (Työturvallisuuslaki 2002/738).

2.3 Rehtori koulun johtajana

Tämän tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset työhyvinvointiteemasta kiinnostuneet rehtorit ja heidän toimintansa esihenkilöasemassa. Suomalainen rehtori on keskimäärin yli 50-vuotias. Vuonna 2018 hieman yli puolet rehtoreista (54 %) olivat miehiä ja loput naisia. (Taajamo & Puhakka 2019, 38.) Vuonna 2019 naisrehtoreita taas oli jo 52 prosenttia. Naisrehtorien osuus on siis noussut viime vuosina, mutta suhde on melko tasainen. (Opetushallitus 2020.) Rehtoriksi päästäkseen henkilöllä on oltava suoritettuna ylempi korkeakoulututkinto sekä vähintään 25 opintopisteen suuruinen opetushallinnon tutkinto. Lisäksi rehtorilla on oltava opettajan kelpoisuus sekä riittävä työkokemus opettajan työstä. (Perusopetuslaki 1998/986.)

Rehtorin työ on pääasiallisesti pedagogista johtamista sekä kasvatus- ja opetusprosessien toteutumisen varmistamista. Näissä perustehtävissä onnistuakseen rehtorin tulee toteuttaa suunnitelmallista ja tehokasta henkilöstö-, talous- ja hallintojohtamista. (Opetushallitus 2013, 6.) Näiden perustehtävien lisäksi rehtori luo myös esimerkillään ilmapiirin sekä työolot

opettajakunnalleen (McMahon & Torrance 2023, 683). Nykyään koulun johtajana rehtorin pääasiallinen työnkuva on laajentunut ja keskittyy yhä enemmän hallinnollisten velvoitteiden hoitamiseen (Ikonen, Lehtinen, Salmela-Aro & Huotilainen 2020, 2; Karikoski 2009, 204). Raasumaan (2010, 44) mukaan rehtorin pääasialliset työtehtävät voidaan jakaa kolmeen päätehtävään: suunnittelu- ja organisointitehtävät, toimeenpanotehtävät sekä arviointi- ja kehittämistehtävät. Monet rehtorit kokevatkin, että työroolin laajenemisen seurauksena monet eri työtehtävät kilpailevat heidän ajastaan (Crum, Sherman & Myran 2010, 51; Elomaa 2023, 48). Lehtonen (2023, 70) kuitenkin korostaa tutkimuksessaan, että jaetulla johtamisella voidaan tukea rehtoreita hallitsemaan laajentunutta työnkuvaansa jakamalla työtehtävät esimerkiksi rehtorin ja apulaisrehtorin kesken.

Aiemmin rehtorin työ on ollut koulun johtaminen, mutta nykypäivänä heidän oletetaan tämän lisäksi lisäävän oppilaiden osaamista sekä tukevan opettajien ammatillista kehittymistä (Stronge, Xu, Leeper & Tonneson 2013, 7–8). Keskiössä on siis henkilöstön johtaminen. Henkilöstöjohtaminen viittaa konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla vaikutetaan henkilöstöä koskeviin asioihin. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä henkilöstön osallistaminen. (Naumanen 2018, 135.) Rehtorilta edellytetään vahvoja vuorovaikutustaitoja, suunnitelmallisuutta sekä hyvän ilmapiirin luomista henkilöstönsä johtamisessa (Raasumaa 2010, 105–106). Tehokkaalla henkilöstöjohtamisen taidolla rehtorin on mahdollista vaikuttaa merkittävästi koulunsa menestykseen sekä opetuksen laatuun (Karikoski 2009, 206).

Osaamisen johtamisella parannetaan opettajien työhyvinvointia ja se on olennainen osa virkarehtorin kaikkia johtamisen alueita. Ammatillisella osaamisella viitataan yksilön hallitsemiin tietoihin ja taitoihin, joita edellytetään työtehtävien tekemiseen ja soveltamiseen. (Golnick & Ilves 2019, 24, 44.) Ammatillista kehittymistä ja jatkuvaa oppimista pidetään tärkeänä osana tulevaisuuden työelämää. Jatkuvan kehittymisen nähdään myös auttavan yhteisöä sopeutumaan nopeisiin muutoksiin tehokkaammin. (Manka & Manka 2023, 31, 126.) Vuonna 2019 valmistuneessa TALIS-tutkimuksessa, johon osallistui noin 3000 opettajaa 48 eri maasta, opettajat toivoivat erityisesti tieto- ja viestintätekniikan taitoihin sekä luokanhallintaan lisää ammatillista osaamista ja tukea (Taajamo & Puhakka 2019, 80). Esihenkilön ohjatessa ja tukiessa alaistaan kehittymään tiedollisesti sekä taidollisesti työn tavoitteiden saavuttamiseksi, voidaan puhua osaamisen johtamisesta (Golnick & Ilves 2019, 44, 54; Naumanen ym. 2018, 135–136). Haasteina osaamisen johtamiselle nähdään osaamisen

kehittäminen ja säilyttäminen sekä osaamisen kehittymistä estävät tekijät, kuten hallinnolliset rakenteet ja epäkäytännölliset prosessit (Onnismaa 2010, 49).

Vuonna 2010 toteutetussa katsauksessa nostetaan esille, että suurin osa rehtoreista kokee johtamiseen käytetystä ajasta vain kolmasosan kuluvan ihmisten johtamiseen. Rehtorit korostivat, että he toivoisivat voivansa suuntautua enemmän ihmisten johtamiseen. (Onnismaa 2010, 32.) Uudemmassa Boccolin ja muiden (2022, 90) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että tuloskeskeisestä johtamisesta tulisi siirtyä ihmiskeskeiseen johtamiseen, sillä tuloskeskeisen johtamisen on nähty heikentävän työn tulosta. Myös uudemmassa suomalaisessa tutkimuksessa korostuu rehtorin työn muutos, sillä vuoden 2019 Opetusalan työolobarometrissä huomataan, että nykyään rehtorien työssä ollaankin siirtymässä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ollakseen hyvä ihmisten johtamisessa, rehtorin tulee toimia tavoitteellisesti, olla välittävä sekä osallistaa ja kannustaa henkilöstöä. (Golnick & Ilves 2019, 5.) On siis merkittävää huomata, että rehtorin työ on murrosvaiheessa, mikä saattaa joko haastaa tai tukea rehtoreita omassa johtajuudessaan. Olisi näin ollen tärkeää tutkia, kuinka rehtorien työn muutokset vaikuttavat heidän työhönsä konkreettisesti.

2.3.1 Opettajien työhyvinvointia johtamassa

Työhyvinvoinnin johtamisen ottaminen osaksi kouluorganisaation toimintaa on arvovalinta. Siihen kuitenkin kannustetaan vahvasti, sillä työhyvinvoinnin johtaminen ja opettajien tukena oleminen on merkityksellistä sekä yksilön että työyhteisön hyvinvoinnille. (Kauppi, ym. 2022, 74; Opetushallitus 2019, 6, 22.) Rehtorin toteuttamaan työhyvinvoinnin johtamiseen on yhteydessä esimerkiksi rehtorin tuntemus työelämän lainsäädännöstä. Lisäksi rehtorin oma työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen on yhteydessä siihen, miten hän onnistuu toimimaan työhyvinvoinnin johtajana. (Golnick & Ilves 2022, 37.) Rehtorien työhyvinvointia tukevat esimerkiksi hyvät sosiaaliset verkostot vertaisten kanssa sekä rehtorien omien esihenkilöiden tuki ja yhteistyömahdollisuudet (Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021, 417).

Työhyvinvointi osana johtamista näyttäytyy työntekijälle panostuksina ja toimenpiteinä, työolojen seuraamisena, avoimena viestintänä sekä positiivisena ja turvallisena työilmapiirinä (Naumanen, ym. 2018, 130–131; Pavitra, ym. 2023, 7). Crum, Sherman ja Myran (2009, 54–58) toteavat, että henkilökuntansa tarpeiden sekä motiivien tunteminen auttaa oikeanlaisten toimenpiteiden valitsemisessa, jotta kouluorganisaatiota voidaan kehittää opettajien tarpeiden mukaisesti. Opettajien työolobarometrissä korostuu, että opettajat, jotka ovat tyytyväisempiä esihenkilönsä toimintaan arvioivat oman työkykynsä paremmaksi kuin toimintaan

tyytymättömät opettajat. Tulos on merkittävä, sillä sen avulla voidaan huomata koulun johtajan merkityksellinen vaikutus työhyvinvointiin. (Golnick & Ilves 2022, 26.)

Thien ja Lee (2023, 9) nostavat tutkimuksessaan esille, että rehtorit voivat omalla johtamisellaan luoda avointa kulttuuria sekä tasapainoisia ihmissuhteita kouluun, mikä edistää opettajien työhyvinvointia. Myös toisessa tutkimuksessa rehtorit ovat huomauttaneet avoimuuden ja rehellisyyden tukevan positiivista vuorovaikutusta yhteisössä. He korostivat myös sitä, että suurissa päätöksissä tulee kuulla henkilökuntaa, johon suuret muutokset vaikuttavat eniten. (Crum, Sherman & Myran 2010, 53.) Jones (2023, 35–36) korostaa, että myös opettajat kokivat rehtorien avoimen vuorovaikutuksen ja hyvien ihmissuhteiden edistävän heidän työhyvinvointiaan. Lisäksi on tärkeää, että työyhteisölle on laadittu selkeät yhteiset pelisäännöt, ja että kaikki opettajat ovat tietoisia omasta roolistaan ja vastuualueistaan (Naumanen, ym. 2023, 76; Pavitra, ym. 2023, 7).

Eryteisesti vahvojen sosiaalisten verkostojen muodostaminen kouluyhteisössä on ollut aiemmassa tutkimuksessa yhteydessä niin rehtoreiden kuin opettajien työhyvinvointiin (Elomaa 2023, 50). Louisin, Murphyn ja Smylien (2016, 336) tutkimuksessa korostetaan, että rehtorin tietämys opettajien tarpeista sekä kiinnostuksen kohteista edistää opettajien mahdollisuuksia keskustella kouluympäristön parantamisesta inklusiivisemmaksi. Avoimella keskustelukulttuurilla edistetään välittävämpää koulukulttuuria, jonka positiiviset vaikutukset heijastuvat niin rehtorin, opettajien kuin oppilaidenkin menestymiseen sekä hyvinvointiin. (Louis, Murphy & Smylie 2016, 331–336.)

2.3.2 Työhyvinvointia edistetään tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä

Vuoden 2019 Opetusalan työolobarometrissä toimiviksi toimenpiteiksi koettiin etenkin esihenkilön eli rehtorin toteuttamat tai tukemat toimenpiteet. Opettajat kokivat, että heidän työhyvinvointiaan edisti esimerkiksi kuunteleva esihenkilö sekä se, että esihenkilö ottaa opettajien toiveet huomioon koulun kehittämistoiminnassa. Lisäksi tärkeäksi koettiin opettajien osallistaminen eli mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin, kuten työajan rajaamiseen. (Golnick & Ilves 2019, 16; Naumanen, ym. 2023, 103.) Myös Laine (2013, 129) on havainnut esihenkilön toteuttamat toimenpiteet, kuten kehityskeskustelut hyviksi kehittämistoimenpiteiksi. Niiden tavoitteena on lisätä muun muassa jaksamista ja viihtymistä sekä antaa ja saada henkilökohtaista palautetta (Manka & Manka 2023, 189). Kehityskeskustelujen tavoitteena on myös muodostaa tavoitteita, joiden avulla työntekijä voi kehittyä työssään, ja joiden avulla häntä voidaan tukea siinä yksilöllisesti.

Kehityskeskustelujen lisäksi työhyvinvointikyselyillä voidaan saada tietoa työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista. (Naumanen, ym. 2023, 80, 104.)

Hyvä työhyvinvointia edistävä toimenpide on tarkoituksenmukainen eli vastaa siihen tarpeeseen, johon on alun perin todettu tarvittavan toimenpidettä (Juniper 2011, 25). Prosessin aluksi on siis mietittävä, mitä työhyvinvoinnin osa-alueita tai tekijää toimenpiteellä halutaan edistää. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja realistisia, jotta toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus olisi selkeää ja toimivaa. (Laine 2013, 136; Saaranen, ym. 2014, 31.) Crum ja muut (2010, 57) esittävät, että rehtorin tulisi ensiksi ottaa selvää opettajien tarpeista ja motiiveista, jotta hän osaisi tehdä oikeanlaisia toimenpiteitä koulussaan. Rehtorin tulee myös tietää alaistensa vahvuudet, jotta hän pystyy osoittamaan heille mielekkäitä ja sopivia työtehtäviä (Choi, Tran & Kang 2017, 18).

Rehtori voi saada tukea työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttamiseen monilta eri tahoilta. Tukea voidaan saada esimerkiksi työterveyshuollolta. Laajojen työterveyspalveluiden mahdollistaminen opettajille onkin oleellinen osa työhyvinvoinnin johtamista. (Naumanen, ym. 2023, 105.) Rehtori voi myös perustaa opettajakunnan keskuudesta erillisen työhyvinvointiryhmän, jonka vastuulla esimerkiksi aktiviteettien järjestäminen voi olla (Saaranen, ym. 2014, 9). Rehtorin on työssään onnistuakseen lisäksi saatava tukea omalta esihenkilöltään (Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021, 417; Golnick & Ilves 2019, 24). Myllymäen ja Johnsonin (2021, 18–20) tekemän selvityksen mukaan rehtorit saavat eniten tukea vertaisiltaan ja opettajakunnaltaan. Muita selvityksessä esiin nousseita tukitahoja olivat esimerkiksi rehtorien läheiset, sosiaalinen media sekä järjestötoiminta.

Saaranen ja muiden (2014, 22–23, 31–40) tutkimuksessa onnistuneiksi toimenpiteiksi nimettiin muun muassa tiedottamisen parantaminen, rahoituksen hakeminen työvälineiden uusimiseksi, yhteisöllisyyden lisääminen, kannustavan palautteen ja palkintojen antaminen, stressinhallinnan tukeminen, lautapelien ja ristisanatehtävien hankkiminen opettajien käyttöön sekä tarpeeksi laaja perehdyttäminen ja selkeiden työnkuvien määrittäminen jokaiselle opettajalle. Rehtorin tuen ja motiivoinnin koettiin tässäkin tutkimuksessa olevan edellytys toimenpiteiden toteutumiseksi. Myös Naumanen ja muut (2023, 83) korostivat palautteenannon ja kiittämisen merkitystä, sillä arvostuksen ja huomioitukseksi tuleminen tunne auttaa työntekijää motivoitumaan työhönsä ja vahvistaa työstä saatavia voimavaroja. Uudessa tutkimuksessa tulisivat keskittyä uusiin mahdollisiin toimenpiteisiin, joiden avulla

työhyvinvointia voidaan tulevaisuudessa edistää. Mikäli tulevaisuudessa työelämä muuttuu, on myös työhyvinvoinnin edistämiseen tärkeää löytää uusia sopivia toimenpiteitä.

Yleinen, lähes jokaisella työpaikalla käytetty, työhyvinvointia edistävä toimenpide on niin sanotun tyky-toiminnan (työkykyä ylläpitävä toiminta) järjestäminen. Toimintaa voidaan järjestää erilaisina aktiviteetteina, jotka voivat liittyä esimerkiksi liikuntaan, harrastuksiin tai kulttuuriin. Yhteiset aktiviteetit vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä ja tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden palautumiseen. (Naumanen, ym. 2023, 116.) Tyky-toimintaa järjestetään usein yksittäisinä henkilökunnan virkistytymispäivinä, joita on myös kritisoitu, koska niiden saatetaan ajatella riittävän yksinään työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteeksi. Tärkeintä on jatkuva ja kokonaisvaltainen arjen työhyvinvointitekijöiden huomioiminen, kuten yhteiset kahvihetket. (Laine 2013, 131; Naumanen, ym. 2023, 116.) Sekä Myllymäen ja Johnsonin (2021, 12) selvityksessä että Jonesin (2023, 41) väitöskirjatutkimuksessa korostettiin, että rehtorien toteuttaman työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla päivittäistä. Saarasan ja muiden (2014, 59) tutkimuksessa tyky-toiminnan koettiin kuitenkin edistäneen koulun henkilökunnan hyvinvointia, joten osana muuta työhyvinvoinnin edistämistoimintaa sitä ei sovi unohtaa.

Naumanen ja muut (2023, 86–87) nostavat poissaolojen seurannan tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi toimenpiteeksi. Poissaolot kuormittavat työyhteisöä ja pitkittyessään ennustavat yksilölle työkyvyttömyyttä, joten varhainen puuttuminen lisääntyviin poissaoloihin on oleellista sekä yksittäisille työntekijöille että koko työyhteisölle. Myös lisäkouluttautumiseen kannustaminen on todettu tärkeäksi, koska työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten kohtaaminen edistää työntekijän hyvinvointia. (Naumanen, ym. 2023, 91; Ertürk 2021, 191.) Tämän tutkimustiedon valossa on syytä tutkia, miten poissaoloja pystytään vähentämään työhyvinvoinnin edistämisen kautta sekä miten poissaolojen seuranta ja varhaista puuttumista voidaan kehittää. Poissaolojen vähenemisellä voi mahdollisesti olla hyötyä niin yksilön kuin koko työyhteisön työhyvinvoinnille.

3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä rehtorit ajattelevat työhyvinvoinnin johtamisen tarkoittavan heidän työssään ja mitkä tekijät heidän mielestään ovat yhteydessä työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi halutaan selvittää rehtorien ajatuksia siitä, miten työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää heidän kouluissaan ja kuka opettajien työhyvinvoinnista on rehtorien mielestä vastuussa. Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan ensimmäisellä pääongelmalla ja sen kolmella alaongelmalla, jotka ovat:

1. Mitä työhyvinvoinnin johtaminen rehtorien mielestä tarkoittaa heidän työssään?
 - a. Mitkä tekijät ovat rehtorien näkemyksen mukaan yhteydessä työhyvinvoinnin johtamiseen?
 - b. Miten rehtorit haluaisivat kehittää työhyvinvoinnin johtamista koulussaan?
 - c. Kuka rehtorien mielestä on vastuussa opettajien työhyvinvoinnista?

Ensimmäisellä pääongelmalla selvitetään työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuutta rehtorien ymmärtämänä. Tutkimuksessa oletetaan, että työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuteen sisältyy rehtorien mukaan esimerkiksi opettajien työhyvinvoinnin organisointia ja seuranta, kehittämistarpeiden tunnistamista, työolojen turvallisuudesta huolehtimista, avointa viestintää, positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä, onnistunutta rekrytointia ja perehdyttämistä sekä työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttamista (ks. esim. Golnick & Ilves 2019; Naumanen, ym. 2018; Naumanen, ym. 2023; Pavitra, ym. 2023).

Vastauksena ensimmäiseen alaongelmaan tutkimuksessa oletetaan aiemman tiedon perusteella, että rehtorien mielestä esimerkiksi rehtorin oma työhyvinvointi, lainsäädännön tunteminen sekä opettajien tarpeiden sekä motiivien tunteminen auttaa heitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tuntemalla opettajakuntansa rehtori osaa valita opettajille parhaiten sopivat työhyvinvointitoimenpiteet. (ks. esim. Crum, Sherman & Myran 2009; Golnick & Ilves 2022.) Toisen alaongelman kohdalla tutkimuksessa oletetaan, että rehtorit haluaisivat käyttää enemmän aikaa työhyvinvoinnin johtamiseen arjessa (ks. esim. Onnismaa 2010). Vastauksena kolmanteen alaongelmaan työhyvinvointivastuusta tutkimuksessa oletetaan tutkimustiedon valossa, että rehtorit ajattelevat vastuun opettajan työhyvinvoinnista jakautuvan sekä rehtorille että opettajalle itselleen (ks. esim. Riley, Mai See, Marsh & Dicke 2020, Manka & Manka 2023).

Toiseksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä rehtorit ovat toteuttaneet kouluissaan. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, miltä muilta toimijoilta rehtorit saavat tukea työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin. Näiden tavoitteisen saavuttamiseksi on määritelty toinen pääongelma ja sen alaongelma, jotka ovat:

2. Millaisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä rehtorit ovat toteuttaneet?
 - a. Miltä muilta toimijoilta rehtorit saavat tukea työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin?

Toinen pääongelma käsittelee rehtorien toteuttamia työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä. Aiemmissä tutkimuksissa on esitelty hyvin laajasti erilaisia toimenpiteitä, joten myös tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että rehtorien toteuttamat toimenpiteet edustavat laajasti erilaisia toimenpidetyyppejä. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi opettajien kuuntelemiseen ja avoimeen ilmapiiriin, arjen yhdessäoloon, kehityskeskusteluihin ja palautteenantoon, aktiviteetteihin ja virkistystapahtumiin, poissaolojen seurantaan sekä täydennyskoulutukseen. (ks. esim. Laine 2013; Naumanen, ym. 2023; Saaranen, ym. 2014; Ertürk 2021.)

Vastauksena alaongelmaan tutkimuksessa oletetaan, että rehtorit kokevat saavansa tukea työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin esimerkiksi omalta esihenkilöltään, opettajakunnalta työhyvinvointiryhmän muodossa sekä terveydenhuollolta työterveyspalveluina (ks. esim. Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021; Golnick & Ilves 2019; Myllymäki & Johnson 2021; Naumanen, ym. 2023; Saaranen, ym. 2014).

Tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa uusia ja ajankohtaisia löydöksiä, joiden avulla voidaan kerätä tietoa rehtorien käsityksistä työhyvinvoinnin johtamisesta juuri rehtorin roolissa. Uusien tutkimustulosten avulla rehtorien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta voidaan lisätä ja näin ollen edistää myös opettajien työhyvinvointia tehokkaammalla työhyvinvoinnin johtamisella. Haastatteluissa saatuja mahdollisia uusia toimenpiteitä ja menetelmiä voidaan hyödyntää kouluissa työhyvinvointitoimenpiteitä suunniteltaessa ja toteuttaessa, jotta toimenpiteet ovat tarkoituksenmukaisempia ja tehokkaampia.

Aiemmat tutkimukset työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta hyödyntävät enimmäkseen määrällisiä tutkimusmenetelmiä esimerkiksi kyselylomakkeita, vallitsevan työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kartoittamiseen (ks. esim. Golnick & Ilves 2022; Taajamo & Puhakka 2019). Tässä tutkimuksessa käyttämällä tutkimusmenetelmänä haastattelua, pyritään saavuttamaan

aikaisempaa tutkimustietoa laajempaa ja subjektiivisempaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamiseen koulussa. Rehtorien kokemuksia kartoittamalla on mahdollista saada sellaisia uusia näkökulmia ja ideoita, joita aiemmissa tutkimuksissa tutkitut rehtorit eivät ole nostaneet esille tai jotka ovat ajankohtaisia juuri tämän hetken työelämässä.

4 Menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutukseen käytetyt menetelmät vaihe kerrallaan. Ensin kuvaillaan tutkimuksen osallistujat sekä aineiston keruun etenemisen vaiheet. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään aineiston analysointia ja siinä käytettyjä menetelmiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada määrällistä tutkimustapaa kokonaisvaltaisempaa tietoa tutkimusaiheesta tai tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, minkä seurauksena voidaan saavuttaa entistä syvällisempi ymmärrys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 161; Puusa & Juuti 2020). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä voidaan pitää myös sitä, että sen avulla pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Työhyvinvoinnin kokemus on hyvin subjektiivinen, joten laadullinen lähestymistapa sopii sen tutkimiseen. Tutkimusaiheet ovat lisäksi usein näkymättömiä ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. (Puusa & Juuti 2020.) Tämän tutkimuksen kontekstissa aiheen näkymättömyydellä voidaan viitata juuri kokemusten subjektiivisuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen kuitenkin kohdistuu koko työyhteisöön, joten sen onnistuminen määrittyy vuorovaikutuksessa.

4.1 Tutkimuksen osallistujat

Tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset työhyvinvoinnin johtamisesta ja opettajien työhyvinvoinnin edistämisestä kiinnostuneet rehtorit. Tutkimuksen otoksen valinnassa käytettiin ei-satunnaista, niin sanottua mukavuusotantaa. Sen tarkoituksena on lähestyä tutkijalle helpoiten saavutettavissa olevia henkilöitä yksitellen, kunnes sopiva otoskoko on saavutettu. (Cohen, Manion & Morrison 2018, 218; Metsämuuronen 2006, 45.)

Mukavuusotantaa käytettiin, koska vapaaehtoisia rehtoreita oli hyvin hankalaa tavoittaa muilla otantamenetelmillä. Tutkijoille aiemmin tuttujen koulujen rehtoreita lähestymällä saatiin kerättyä sopiva määrä aiheesta kiinnostuneita osallistujia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrää tärkeämpää on se, että tutkittavilla on tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Mahdollisia osallistujia lähestyttiin sähköpostitse tai soittamalla. Rehtorien yhteystiedot löydettiin koulujen julkisilta nettisivuilta.

Taulukko 1. Kuvaus tutkituista rehtoreista.

Rehtori	Esihenkilökokemus vuosissa	Koulun opetusaste	Johdettavien opettajien määrä
1	10	Alakoulu	10
2	10	Alakoulu	Alle 5
3	10	Yhtenäiskoulu	40
4	30	Yhtenäiskoulu	70
5	25	Alakoulu	20
6	20	Alakoulu	20
7	15	Alakoulu	15
8	20	Yhtenäiskoulu	50
9	10	Lukio	30
10	25	Alakoulu	20

Tutkimuksen otos koostui kymmenestä suomalaisessa koulussa työskentelevästä rehtorista. Taulukossa 1 on esitelty osallistujien esihenkilökokemus vuosina, koulun opetusaste sekä johdettavina olevien opettajien määrä, jotta tutkimuksen lukija saa käsityksen osallistujien taustoista sekä nykyisestä johtamisympäristöstä. Osallistujat on nimetty anonyymein järjestysnumeroin (Rehtori 1, Rehtori 2, jne.), joita käytettiin osallistujien tunnisteina koko tutkimuksen ajan. Koulun opetusaste antaa suuntaa siitä, onko rehtorin johdettavana luokanopettajia vai aineenopettajia sekä kuvaa sitä, että tutkimuksen otos sisältää rehtoreita kaikilta opetusasteilta.

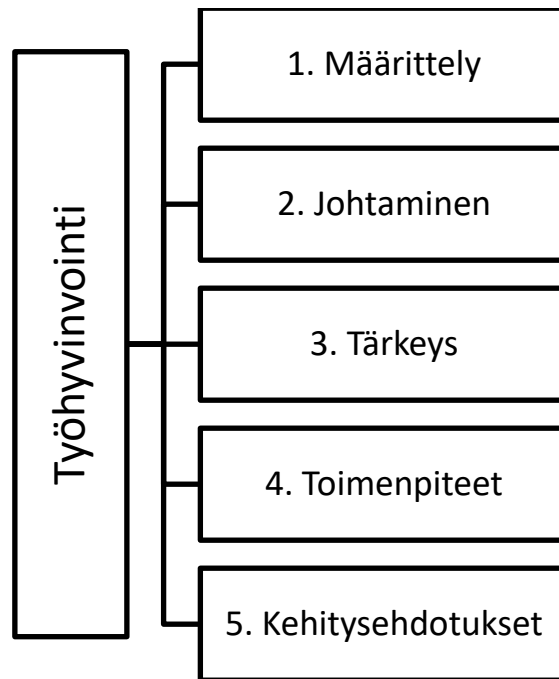
Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla rehtoreilla oli vähintään kymmenen vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Neljällä rehtorilla esihenkilökokemusta oli 20–25 vuotta ja yhdellä rehtorilla jopa 30 vuotta. Rehtorien pitkä työkokemus on otollista tutkimuksen kannalta, koska rehtorit ovat voineet kehittää johtajuuttaan ja toimintatapojaan useiden lukuvuosien ajan. Rehtorien johdettavina olevien opettajien määrässä oli suurta vaihtelua. Yhdellä rehtorilla oli johdettavanaan vain alle 5 opettajaa. Kuudella rehtorilla johdettavia opettajia oli 10–30. Suurimmat opettajamäärät olivat luonnollisesti niillä rehtoreilla, jotka työskentelivät yhtenäiskouluissa. Kolmella yhtenäiskoulun rehtorilla johdettavia opettajia oli 40–70. Rehtorien esihenkilökokemus sekä johdettavina olevien opettajien määrä on pyöristetty lähimpään viiteen osallistujien anonyymiteetin vahvistamiseksi.

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan saada osallistujien kokemuksia ja toimintaa kuvaavia esimerkkejä (Metsämuuronen 2006, 113). Tämän tutkimuksen kohdalla haluttiin koota esimerkkejä siitä, miten rehtorit johtavat työhyvinvointia kouluissaan ja minkälaisia toimenpiteitä he ovat toteuttaneet opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastattelu oli sopiva valinta tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että tavoitteena oli selvittää rehtorien omia subjektiivisia kokemuksia (Puusa & Juuti 2020).

Rehtorien haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelun avulla voidaan saada syvempää tietoa kuin esimerkiksi lomakehaastattelulla (Metsämuuronen 2006, 115). Teemahaastattelussa, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, tutkija määrittelee etukäteen keskeiset teemat, joita haastattelussa käsitellään. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta. Haastattelutilanteen aikana voitiin tarkentaa tai syventää tutkittavan vastauksia tai muuttaa tarvittaessa kysymysten järjestystä tai esitystapaa. Tavoitteena oli siis luoda vapaamuotoisempi keskustelu. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Haastattelu-teemat lähetettiin osallistujille etukäteen, jotta he saivat halutessaan kerrata ja pohtia kokemuksiaan ennen haastattelutilannetta (ks. Kuvio 1). Osallistujille kuitenkin korostettiin, että ennakovalmistautumista ei edellytetty. Tässä tutkimuksessa haastattelun rungon koostaneet teemat olivat työhyvinvoinnin määrittely, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin tärkeys, toteutetut toimenpiteet sekä kehitysehdotukset. Nämä teemat valittiin, koska haastatteluilla haluttiin saada mahdollisimman laaja käsitys siitä, miten rehtorit käsittävät työhyvinvoinnin ja sen johtamisen. Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ymmärtämisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen arvostamisen on todettu olevan tärkeää työhyvinvoinnin johtamisen onnistumiselle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille (Naumanen, ym. 2023, 24; Opetushallitus 2019, 6, 22). Koko haastattelurunko löytyy Liitteestä 1.



Kuvio 1. Haastatteluteemat työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin teemasta rehtoreilta kysyttiin mitä työhyvinvointi heille merkitsi tai mitä heille tuli siitä ensimmäisenä mieleen. Rehtorien kerrottua oman käsityksensä heille kerrottiin, miten työhyvinvointi käsitettiin tämän tutkimuksen yhteydessä. Tällä teemalla pyrittiin varmistamaan, että tutkijoilla ja tutkittavilla oli sama käsitys määritelmästä väärinkäsitysten välttämiseksi. Tutkijoiden käyttämä määritelmä esiteltiin tiiviisti muutamalla virkkeellä, jotta se oli helppo ymmärtää. Määritelmälle ei lisäksi haluttu antaa liikaa painoarvoa, sillä rehtorien käsitys määritelmästä ei ollut tutkimuksen kohteena. Tuomalla tutkijoiden käyttämä määritelmä esille haluttiin kuitenkin varmistaa, että kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita käsiteltäisiin.

On kuitenkin mahdollista, että käsitys ei keskustelusta huolimatta ollut täysin sama, mikä on voinut aiheuttaa vääriä tulkintoja. Riskiä olisi mahdollisesti voitu pienentää kertomalla rehtoreille haastatteluteemojen lisäksi myös tutkijoiden määritelmä työhyvinvoinnista etukäteen, jolloin rehtorit olisivat pystyneet paremmin vertailemaan sitä omaan käsitykseensä. Lisäksi määritelmästä ja sen mahdollisista eroista tutkijoiden ja rehtorien välillä olisi voitu keskustella tarkemmin ennen muihin haastatteluteemoihin siirtymistä. Kaikkien rehtorien kertomat työhyvinvoinnin määritelmät olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia tutkijoiden määritelmän kanssa, joten yllä kuvattuja haasteita ei esiintynyt.

Työhyvinvoinnin johtamisen teemassa rehtoreilta kysyttiin aiempaa teemaa vastaavasti, miten he ymmärsivät työhyvinvoinnin johtamisen käsitteen. Lisäksi heiltä kysyttiin, kuka heidän mielestään on vastuussa opettajien työhyvinvoinnista sekä mitkä tekijät auttavat tai haastavat työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin tärkeyttä käsitelleessä teemassa kysyttiin itse tärkeyden lisäksi sitä, kuinka suuri osa rehtorien työajasta kuluu työhyvinvointiin liittyviin asioihin ja kuinka usein he toteuttavat työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Lisäksi kysyttiin, kokivatko he olevansa aktiivinen osa opettajien arkea.

Seuraava teema käsitteli toteutettuja työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Rehtoreilta kysyttiin ensin, millaisia toimenpiteitä he olivat toteuttaneet. Sen jälkeen toteutetuista toimenpiteistä keskusteltiin tarkemmin kysyen esimerkiksi, miksi rehtori oli valinnut juuri kyseisiä toimenpiteitä, ja mistä hän oli saanut ideoita niihin. Lisäksi kysyttiin, oliko rehtorien kouluissa joitakin muita työhyvinvoinnista vastuussa olevia tahoja ja seurattiinko heidän kouluissaan jollakin mittarilla työhyvinvointitoimenpiteiden tehokkuutta. Viimeisessä teemassa rehtorit saivat pohtia, miten työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää heidän kouluissaan. Lisäksi kysyttiin, minkälaisia työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä rehtorit toteuttaisivat, jos esimerkiksi resurssit eivät olisi esteenä sekä sitä, olivatko jotkin suunnitellut toimenpiteet jääneet toteuttamatta. Haastattelujen aluksi ennen varsinaisia haastatteluteemoja kysyttiin taustatietoina rehtorin esihenkilökokemusta, koulun opetusastetta sekä heidän johdettavanaan olevien opettajien lukumäärää otoksen kuvailun avuksi. Lisäksi rehtoreilta kysyttiin taustatietojen yhteydessä, miten he olivat päätyneet rehtorin tehtäviin, mutta lopulta tietoa ei hyödynnetty tutkimuksessa.

Haastatteluajat sovittiin kaikkien osallistujien kanssa sähköpostitse, minkä yhteydessä saatiin myös puhelimitse kontaktoiduilta rehtoreilta kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumus kirjattiin kaikilta rehtoreilta sähköpostiviestillä ilman erillistä lomaketta. Tämä nähtiin riittäväksi, sillä suostumus saatiin henkilökohtaisesti suoraan rehtorilta eikä tutkimukseen liittynyt ulkopuolisia tutkittavia, kuten oppilaita tai opettajia. Tutkimushaastattelut sovittiin kahdelle peräkkäiselle toukokuun viikolle, kuitenkin rehtorien aikataulut ja toiveet ensisijaisesti huomioiden. Pyrkimyksenä oli tehdä tutkimukseen osallistumisesta mahdollisimman vaivatonta rehtoreille. Ennen haastatteluiden aloittamista yhden rehtorin työntajana toimivalta kunnalta haettiin erillinen tutkimuslupa, koska kyseinen kunta edellytti sitä (ks. Liite 3).

Haastattelut toteutettiin yliopiston tietoturvalle hyväksymällä Zoom-videokeskusteluohjelmalla, jolla haastattelut myös pystyttiin suoraan tallentamaan. Linkki Zoom-tapaamiseen lähetettiin rehtoreille edellisenä päivänä, mikä toimi samalla muistutuksena sovitusta haastatteluajasta. Zoom osoittautui usealle rehtorille tuntemattomaksi ohjelmaksi, mikä aiheutti heille haasteita esimerkiksi tapaamiseen liittymisessä ja äänenvoimakkuuden säädössä. Haastattelujen sujuvuutta olisi siis voitu lisätä kysymällä rehtoreilta mitä videokeskusteluohjelmaa he olivat tottuneet käyttämään.

Haastattelutilanteiden aikana toinen tutkijoista toimi päähaastattelijana keskustellen osallistujan kanssa. Toinen tutkija huolehti haastattelun tallentamisesta, seurasi ajan kulumista sekä huolehti, että kaikkia haastatteluaiheita käsiteltiin keskustelussa riittävästi. Kyseinen työnjako todettiin toimivaksi, sillä sen ansiosta päähaastattelija pystyi syventymään keskusteluun ilman, että hänen piti olla vastuussa haastattelutilanteen teknisestä puolesta.

Haastattelutilanteita pyrittiin rentouttamaan aloittamalla ne kevyellä kuulumistenvaihdolla ja siirtymällä vasta sitten haastattelun varsinaiseen tarkoitukseen. Keskustelun rentoutta ja vapaamuotoisuutta pyrittiin lisäämään myös sillä, että päähaastattelijaksi valittiin osallistujalle tutumpi tutkija eli se, joka oli hoitanut aiemman sähköpostiviestittelyn tai alkuperäisen kontaktoinnin. Haastattelutilanteisiin oli varattu aikaa noin 30 minuuttia, jonka puitteissa pysyttiin yhteensä kahdeksassa haastatteluissa. Yksi haastattelu saatiin valmiiksi vain 20 minuutissa ja yksi venyi noin 40 minuuttiseksi, koska rehtorin piti keskeyttää haastattelu hetkeksi yllättävän koulussa tapahtuneen tilanteen vuoksi. Tutkijat olivat varanneet jokaiseen haastatteluun ylimääräistä aikaa, jotta voitiin varmistaa, että rehtorit saivat tuoda esille kaikki haluamansa asiat. Haastattelujen jälkeen videotiedostot siirrettiin välittömästi yliopiston tietoturvalle hyväksymään Seafile-järjestelmään erilliseen salasanasuojattuun kansioon, johon vain tutkijoilla oli pääsy.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin haastattelu kerrallaan. Litterointi suoritettiin sanatarkkuudella. Litteroidut tiedostot nimettiin numeroilla haastattelijajärjestyksen mukaan (Rehtori 1, Rehtori 2, jne.), jotta tutkittavia ei pystynyt enää tunnistamaan aineistosta. Samalla teksteistä poistettiin muut tunnistettavat tiedot, kuten kuntien tai koulujen nimet. Tunnistettavat nimet korvattiin esimerkiksi sanalla ”kunta” tai ”koulu”. Litteroitua tekstiaineistoa oli yhteensä 66 sivua, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Myös litteroidut tiedostot tallennettiin salasanasuojattuun Seafile-kansioon.

Aineiston analysointia ryhdyttiin toteuttamaan aineistolähtöisesti, jotta voitiin saada paljastettua odottamattomiakin tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 164). Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltyjä, vaan analysointi pyritään toteuttamaan huomioimatta aikaisempia teorioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tässä tutkimuksessa yhdeksi analyysiyksiköksi määriteltiin sana, virke tai kertomus, joka antoi yhden vastausesimerkin tutkimusongelmaan.

Varsinainen analyysivaihe toteutettiin käyttämällä apuna Excel-taulukointiohjelmaa, koska se helpotti aineiston teknistä hallitsemista ja kokonaisvaltaisempaa hahmottamista. Ohjelma oli myös ennestään tuttu tutkijoille, mikä mahdollisti sujuvamman etenemisen. Aineistolle luotiin yksi yhteinen Excel-tiedosto, johon luotiin erillinen taulukko jokaiselle tutkimusongelmalle. Sen jälkeen haastatteluaineistoa pelkistettiin eli redusoitiin poimimalla yksittäiset analyysiyksiköt taulukoihin niin, että yksi analyysiyksikkö muodosti yhden taulukon solun. Analyysiyksiköt valittiin etsimällä tutkimusongelmaan vastaavia ilmaisuja. Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää tutkimusaineistoa poistamalla siitä kaikki epäolennaiset tiedot. (Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysi toteutettiin viimeistä teemoittelun vaihetta lukuun ottamatta tutkijoiden itsenäisenä työskentelynä jakaen tutkimusongelmat tasan tutkijoiden kesken ajankäytön tehostamiseksi. Yksi tutkija käsitteli kerrallaan yhtä tutkimusongelmaa, jolla pystyttiin myös varmistamaan, että tutkijan fokus pysyi koko ajan analyysin kohteena olevassa tutkimusongelmassa. Toisaalta järkevä menettelytapa olisi ollut se, että molemmat tutkijat olisivat käsitelleet itsenäisesti jokaisen tutkimusongelman. Silloin tutkijoiden tekemiä analyysieja oltaisiin voitu verrata keskenään, mikä olisi varmistanut, että tutkijat tulkitsivat rehtorien vastauksia samalla tavalla, ja kaikki tärkeät näkökulmat olisi tullut varmasti huomioitua.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelusta.

Analyysiyksikkö	Kuvaus	Alateema	Pääteema
"Siel on hyvin erityyppistä toimintaa, meillä on yhteisiä kuntosaliaikoja, on kirjallisuuskerhoja ja tämän tyyppisiä asioita ja sitten erilaisia teematapahtumia ehkä kerran kuukaudessa, milloin porukkaa pyydetään johonkin. Ollaan siis vapaa-ajalla toisten kanssa tekemisissä, työpäivän jälkeen tai viikonloppuisin on toimintaa." – Rehtori 4	Yhteinen toiminta vapaa-ajalla	Aktiviteetit työhyvinvoinnin lisäämiseksi	Työhyvinvointi-aktiviteetit ja opettajien konkreettinen palkitseminen

Analyysiyksikkö	Kuvaus	Alateema	Pääteema
"Meillä oli vaativan erityisen tuen tämmöinen niinku haastava ryhmä – – ja opettaja sairastui ja meidän henkilökunta lähti niinku talkoilla purkamaan niitä lapsia. Jokainen otti yhden oman luokkaansa, joka musta oli mieleton kädenojennus – – niin mä tein sitten niin, että joka perjantai, kun meillä on tämmöinen infovälkkä, niin mä tarjosin jotain herkkuja, että kiitoksia kun täällä viikolla tsempattu, että se oli semmoinen niinku extra." – Rehtori 1	Palkitseminen tarjoiluilla haastavan ajanjakson jälkeen	Arjen tilanteiden ratkaiseminen	

Aineiston pelkistämisen ensimmäisen vaiheen jälkeen siirryttiin seuraavaan analyysin välivaiheeseen, jossa jokainen analyysiyksikkö pyrittiin ennestään tiivistämään muutaman sanan kuvaukseksi. Tämä tehtiin sen vuoksi, että analyysiyksiköjä olisi helpompi käsitellä ja selata taulukossa. Sen jälkeen aloitettiin varsinainen aineiston teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta etsittiin toistuvasti esiin nousevia aihepiirejä ja niiden perusteella muodostettiin suurempia tutkittavaa ilmiötä kuvaavia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkki teemoittelun eri välivaiheista.

Teemoittelu aloitettiin värjäämällä samaa asiaa kuvaavien analyysiyksiköiden solut samalla värillä. Tätä kutsutaan aineiston koodaamiseksi (Puusa & Juuti 2020). Tutkijoilla oli haastattelujen ja litteroinnin aikana muodostunut ennakkokäsitys aiheista, jotka toistuivat aineistoissa useasti, mikä helpotti ja nopeutti koodaamista. Koodaamista jatkettiin, kunnes jokainen analyysiyksikkö oli värjätty jollakin värillä. Koodaamisen jälkeen jokaiselle värjätylle temalle annettiin sitä mahdollisimman hyvin kuvaava nimi. Näistä teemoista syntyivät tutkimustulosten alateemat.

Lopuksi toisiinsa liittyviä alateemoja yhdisteltiin suuremmiksi pääteemoiksi. Pääteemojen muodostaminen tehtiin tutkijoiden yhteistyönä, jotta tutkijoiden eri näkökulmat tulisivat esille ja muodostetut teemat kuvaisivat mahdollisimman hyvin tutkimusaineistoa. Tässä analyysin vaiheessa hyödynnettiin Excel-tilin lisäksi perinteisempiä aineiston visualisointikeinoja kirjoittamalla alateemat paperilapuille. Paperilappuja ryhmittelemällä tutkijat keskustelivat teemoista ja saivat muodostettua lopulliset pääteemat ja niihin kuuluvat alateemat. Myös pääteemoille annettiin niitä mahdollisimman hyvin kuvaavat nimet, hyödyntäen niihin kuuluneiden alateemojen nimiä.

Analyysin loppuvaiheessa hyödynnettiin myös teoriaohjaavaa analyysimuotoa.

Teoriaohjaavassa analyysissä aineistosta muodostetut tulokset liitetään aikaisempaan teorialietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Käytännössä aineistosta esiin nousseita tuloksia verrattiin yksi tutkimusongelma kerrallaan tutkimuksen johdannossa esiteltyyn aiempaan teoriaan etsien yhtäläisyyksiä. Aikaisemmat teoriat ja niiden tutkijoille muodostamat ennakkotiedot saattoivat myös tutkijoiden tahtomatta vaikuttaa aineistolähtöisen analyysin toteuttamiseen, vaikka analyysin alkuvaiheessa pyrkimys olikin analysoida aineistoa vain aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tämän vuoksi voitaisiin myös luonnehtia, että koko analyysivaihe oli teoriaohjaavaa.

Yllä esiteltyt vaiheet toistettiin kaikille muille tutkimusongelmille paitsi ensimmäisen tutkimusongelman alaongelmalle työhyvinvoinnin vastuusta. Tutkijat totesivat, että sen analysointiin sopisi paremmin erilainen analyysimenetelmä, sillä tutkimusongelma oli luonteeltaan hieman muista poikkeava esimerkiksi analyysiyksiköiden vähäisen määrän vuoksi (10 kpl, yksi jokaisesta haastattelusta). Kyseisen tutkimusongelman analysointiin päätettiin hyödyntää tyypittelyä. Tyypittelyllä tarkoitetaan sitä, että aineistoa pyritään ryhmittelemään tiettyjen yhteisten piirteiden mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2022). Rehtorit siis pyrittiin jakamaan erilaisiin tyypiesimerkkeihin sen mukaan, kenen vastuulla he kokivat opettajien työhyvinvoinnin olevan.

5 Tulokset

Tutkimuksen oli tarkoitus selvittää rehtorien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä. Tavoitteena oli selvittää tarkemmin rehtorien kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta rehtorin roolissa. Uusilla tutkimustuloksilla pyrittiin syventämään rehtorien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta ja näin vaikuttaa myös opettajien työhyvinvointiin edistävästi. Tärkeänä osana pyrittiin myös selvittämään, minkälaisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä rehtorit ovat toteuttaneet kouluissaan ja millaista tukea rehtorit saavat työhyvinvointitoimien järjestämiseen. Tavoitteena oli saada kokemuksia rehtorien hyviksi kokemista toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi, joista muut rehtorit voisivat myös hyötyä työhyvinvoinnin johtamista kehittäessään.

Tässä osiossa esitellään tutkimushaastatteluissa saatuja tutkimuksen kannalta merkittäviä tuloksia, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkijoiden määrittelemiin tutkimuskysymyksiin. Jokaisen tulososion pääluvun alussa on taulukko, johon on kirjattu kootusti tuloksista muodostetut pääteemat, niiden alateemat sekä tulosten yhteys aiempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen tuloksia avataan teema kerrallaan taulukon osoittamassa järjestyksessä sekä tekstin että rehtorien kommenttien avulla.

5.1 Työhyvinvoinnin johtamisen monet ulottuvuudet

Tutkimushaastatteluissa rehtorien vastauksista pystyttiin muodostamaan yhteensä kuusi teemaa, jotka on esitelty Taulukossa 3. Vastauksien avulla voitiin määritellä, että rehtorin työssä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet ovat 1) hyvä johtaminen ja sen kehittäminen, 2) arjen hyvinvoinnista huolehtiminen, 3) henkilökunnan huomioiminen kaikissa tilanteissa ja päätöksissä, 4) koulun hyvinvoinnin johtaminen, 5) työhyvinvoinnin seuraaminen ja sen tukeminen sekä 6) työn ohjaus ja työhön vaikuttaminen.

Taulukko 3. Rehtorien kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta rehtorin työssä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Hyvä johtaminen ja sen kehittäminen	-	Decuyper & Schaufeli 2020; Golnick & Ilves 2019; Lehtonen 2023; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2018; Saaranen, ym. 2014
Arjen hyvinvoinnista huolehtiminen	Arjen teot hyvinvoinnin lisäämiseksi	Elomaa 2023; Golnick & Ilves 2019; Laine 2013; Louis, Murphy & Smylie 2013; Myllymäki & Johnson 2021; Naumanen, ym. 2018; Naumanen, ym. 2023; Pavitra, ym. 2023; Raasumaa 2010; Saaranen, ym. 2014
	Arjen tilanteiden ratkaiseminen	
	Läsnäolo	
	Avoimen keskustelukulttuurin sekä yhteishengen ylläpitäminen	
Henkilökunnan huomiointi kaikissa tilanteissa ja päätöksissä	Rekrytointi työhyvinvoinnin johtamisena	Crum, Sherman & Myran 2010; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2023; Nielsen & Taris 2019
	Henkilökunnan arvostus ja huomioiminen	
	Työhyvinvoinnin huomioiminen päätöksenteossa.	
Koulun hyvinvoinnin johtaminen	Työhyvinvointitoimien suunnittelu	Golnick & Ilves 2019; Lerkkanen, ym. 2020; Naumanen, ym. 2018; Onnismaa 2010; Opetushallitus 2013; Räsänen, ym. 2022
	Hyvien opetusolosuhteiden huomioiminen ja mahdollistaminen	
	Oppilaiden hyvinvoinnin huomioiminen	
Työhyvinvoinnin seuraaminen ja sen tukeminen	Työhyvinvoinnin tilan seuraaminen ja arviointi	Jeong, ym. 2020; Naumanen, ym. 2018; Naumanen, ym. 2023; Saaranen, ym. 2014; Yunus, Whitfield & Mostafa 2023
	Opettajan kuormituksen säätely ja jaksamisen tukeminen	
Työn ohjaus ja työhön vaikuttaminen	Opettajien osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen	Golnick & Ilves 2019; Louis, Murphy & Smylie 2016; Manka & Manka 2023
	Opettajien ammattitaidon kehittäminen	

5.1.1 Hyvä johtaja johtaa työhyvinvointia

Ensimmäisenä pääteemana haastatellut rehtorit korostivat hyvän johtamisen ja sen kehittämisen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Hyväksi johtamiseksi nähtiin muun muassa oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä esimerkkinä toimiminen, jotka on nähty myös aiemmassa tutkimuksessa osaksi hyvää johtamista (ks. Golnick & Ilves 2019).

”Että se tuo sitä hyvinvointia, että jos siellä on niin kun hyvin johdettu ja hyvät säännöt – se on vähän semmoista niinku esimerkillä johtamista, että jos itse suhtautuu silleen rauhallisesti ja myönteisesti niihin asioihin.” – Rehtori 10

Myös joustamista korostettiin yhdeksi hyvän johtajuuden osa-alueeksi, mikä oli mielenkiintoinen löydös, sillä sitä ei aiemmassa tutkimuksessa nostettu selkeästi osaksi hyvää johtamista.

”Se on sitä, että tehdään asioita oikein, se on oikeudenmukaisuutta, se on johdonmukaisuutta, se on sopivalla tavalla joustamista niistä oikeudenmukaisiksi koetuista säännöistä.” – Rehtori 9

Myös aiemmassa tutkimuksessa hyvän johtajuuden on huomattu edistävän työhyvinvointia ja tasa-arvon kokemusta työyhteisössä (Golnick & Ilves 2019, 28; Decuyper & Schaufeli 2020, 2; Manka & Manka 2023, 181). Vastauksissa näkyi myös se, että huono johtaminen nähdään olevan yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin, joka on merkittävä tulos työhyvinvoinnin johtamista tutkittaessa.

”Onhan se niin, että huono johtaminen ja heikko työhyvinvointi on usein yhteydessä keskenään.” – Rehtori 5

Hyvän johtamisen osa-alueiksi nähtiin myös vastuun ottaminen ja vastuun jakaminen. Yksi rehtori korosti vastauksessaan, että rehtorin tulee johtamisessaan välillä tehdä henkilökunnan mielestä ikäviä päätöksiä. Tämä on mielenkiintoinen uusi löydös, sillä aiemmassa tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamista ei nostettu esille vaikeiden päätösten vaikutusta työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastavia päätöksiä tehdessä on tärkeää ottaa päätöksistä vastuu ja pahoitella ikävää tilannetta. Hän kuitenkin korosti, että hyvässä johtamisessakin on osattava kohdata ikävät tilanteet, ottaa vastuuta ja olla selkeä niiden johtamisessa.

Vastuun jakaminen työhyvinvoinnista ja työnjako oli merkittävässä osassa työhyvinvoinnin johtamista. Saarasin ja muiden (2014, 9) tutkimuksessa nostettiin esille erillisen työryhmän perustamista vastuun jakamisen osana. Myös seitsemän haastateltua rehtoria kertoivat, että vastuun jakaminen työhyvinvoinnista näkyi koulussa esimerkiksi erillisen tyhy-tiimin perustamisena. Eräs rehtori kommentoi, että vastuun jakaminen on osa hyvää johtamista ja on tärkeää pitää huolta, että työnjako on selkeää koulussa. Toinen rehtori kertoi, että esihenkilöiden kesken vastuun jakaminen on huomioitava työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Myös Lehtonen (2023, 70) on korostanut jaetun johtamisen olevan hyvä ratkaisu työhyvinvoinnin johtamisessa.

”Elikä meillä on jaettu aika paljon tätä esihenkilövastuuta ja se on oikeastaan ollut nyt yksi tämmöinen niinku kehityskaskel myös tähän työhyvinvoinnin lisäämiseen. Mulla oli aikaisemmin vielä yli 70 alaista tai työntekijää mun alla, niin mä näen, että ei mulla ollut kauheasti aikaa heidän henkilökohtaiseen kohtaamiseensa. Ja tota niin, että tää oli yksi syy minkä takia mulle tuli apulaisrehtori.” – Rehtori 4

Oman toiminnan sanoittaminen nähtiin haastatteluissa hyvän johtamisen piirteenä. Yksi rehtoreista korosti erilaisten toimien sanoittamisen tärkeäksi työhyvinvoinnin johtamisen osaksi, sillä se lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja osoittaa opettajille, että rehtori huomioi johtamisessaan ja päätöksissään opettajien työhyvinvoinnin. Tämä oli yksi tutkimuksen merkittävimmistä uusista löydöksistä, sillä sanoittamista ei nostettu selkästi työhyvinvoinnin johtamisen osaksi tutkimuksen lähdekirjallisuudessa.

”Mä oon huomannut, että se ei riitä, että työhyvinvointia johtaa, vaan sitä tulee sanoittaa henkilökunnalle. Että kun on lupa käyttää vaikkapa YS-aikaa 12 tuntia arviointikeskusteluihin tammikuussa ja mä sanon sen opettajille, että me teemme tämän sen takia, että te jaksaisitte, kun työ on vaativaa. – – Mä sain palautteen, että voi että me arvostetaan sitä, että me saadaan käyttää sitä YS-aikaa arviointikeskusteluihin. Mutta vasta sen jälkeen, kun aloitin sanottamaan sitä. Me oltiin tehty niin useita vuosia, mutta vasta sen jälkeen, kun mä olin sanoittanut, että me teemme sen työhyvinvoinnin takia ja teidän jaksamisensa takia, sitten vasta sieltä tuli palaute, että tää on tosi arvostettava ja hienoa.” – Rehtori 1

Neljä rehtoria kokivat myös koulun ja rehtorin oman toiminnan kehittämisen osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Naumanen ja muut (2018, 104) korostavatkin, että hyvässä johtamisessa pyritään kehittämään niin johtajaa kuin alaisia, jotta työn tulos on onnistunutta. Haastatellut rehtorit sanoivat tämän lisäksi, että koulun kehittämisellä viitataan muun muassa ajankohtaisuuteen ja yhteisten kehityskohteiden valitsemiseen lukuvuodelle.

”Jotenkin semmoinen ajan hermolla pysyminen on ehkä kuitenkin mun mielestäni tärkeintä – – Että otettiin sieltä (yhteisestä keskustelusta) sitten muutama yhteinen kehityskohde. Ne on ehkä nyt enemmän tämmöisiä pedagogisia juttuja tai oppilaisiin liittyviä, mutta että ryhdytään syksyllä nyt sitten niitä työstämään näiden vastausten kautta.” – Rehtori 3

Mielenkiintoisena nostona yksi rehtori korosti oman toimintansa kehittämisen olevan myös osa työhyvinvoinnin johtamista. Hän korosti, että kokee itse tulevansa arvioiduksi monissa työhyvinvointikyselyissä, sillä esihenkilötoiminta on suuri osa-alue työhyvinvointia. Kyselyistä saaduilla raporteilla hän pyrkii kehittämään omaa toimintaansa ja parantamaan johtamistaan työhyvinvointia edistävemmäksi.

”Yksi iso osa-alue työhyvinvointia on esihenkilötoiminta ja kyllähän aika monessa näissä kyselyissä tulee itse arvioiduksi ja sitten mä saan palautetta sen

raportin muodossa, ja sitten täytyy keskustella näistä raporteista henkilökunnan kanssa. Eli tosissaan keskustella siitä, millainen minä olen ja millaiset tulokset minä olen saanut eri osioissa, koska se on niin monesti kovasti yhteydessä työhyvinvointiin. Sitten siinä katsotaan, että miten voisi johtaa asioita paremmin ja kehittyä.” – Rehtori 5

5.1.2 Työhyvinvointia johdetaan päivittäin

Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että jatkuva ja kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin huomioiminen arjen tilanteissa on tärkeintä työhyvinvoinnin johtamisessa (Laine 2013, 131; Naumanen, ym. 2023, 116). Myös haastateltujen rehtorien vastauksissa korostui, että todella suuri osa työhyvinvoinnin johtamista on arjen toimivuudesta huolehtimista. Arjen hyvinvoinnin teema koostui neljästä alateemasta, joita olivat arjen teot hyvinvoinnin lisäämiseksi, arjen tilanteiden ratkaiseminen, läsnäolo ja avoimen keskustelukulttuurin sekä yhteishengen ylläpitäminen.

Arjen teoilla rehtorit tarkoittivat sitä, että kun koulussa voidaan arkena hyvin, ja arjessa pidetään huolta työhyvinvoinnista, sillä on työhyvinvoinnin kannalta paremmat seuraukset kuin yksittäisillä tyhy-päivillä tai suurilla resursseilla. Aiemmassa tutkimuksessa korostetaankin, että juuri jokapäiväisessä työssä tulee ottaa huomioon työhyvinvointi (Myllymäki & Johnson 2021, 12). Myös Laine (2013, 131) kritisoi yksittäisten tyky-päivien olevan riittämättömiä työhyvinvoinnin edistämiseksi, jos arjessa ei oteta työhyvinvointia huomioon. Arjen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät teot olivat pieniä eleitä tai tekoja, joita rehtorit toteuttivat, ja joilla he pyrkivät edistämään arjen työhyvinvointia.

”Kun se arki toimii ja meidän arki on hyvää niin se on mun mielestä työhyvinvoinnin kannalta niinku oleellisempaa kuin se, että me ollaan risteilyllä.”
– Rehtori 1

”Ja mä oon sitä mieltä, että välttämättä raha ei ole aina se ratkaisu vaan ne pienet arjen teot ja kohtaamiset ja nämä on ne kaikista tärkeimmät.” – Rehtori 6

”Mä oon ensimmäisenä, no joo ainakin suunnilleen ensimmäisenä, viimeistään 10 vaille 8 aamulla keittämässä opettajille aamukahvit tuohon, kun ne tulee just muutaman minuutin myöhemmin, ne ketkä haluaa aamulla kahvit juoda, niin niillä on kahvit valmiina, niin se on, niin tuota olen havainnut hyväksi tavaksi.”
– Rehtori 7

Arjen tekojen lisäksi vastauksissa nostettiin esille arjen erilaisten tilanteiden ratkomisen olevan osa työhyvinvoinnin johtamista. Arjen hyvinvoinnin kokonaisvaltainen huomiointi on nostettu esille aiemmassa tutkimuksessa (Laine 2013, 131; Naumanen, ym. 2023, 116), mutta erilaisten haastavien tilanteiden ratkomista ei ole riittävästi korostettu aiemmassa

tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi haastavissa henkilöstöasioissa rehtorin nähtiin olevan vastuussa niiden selvittämisestä ja ratkaisuiden löytämisestä.

”Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee niinku arjen tilanteiden ratkomisena – – kaikissa haastavissa henkilöstöasioissa rehtori on niinku se liikkeelle paneva vastuullinen taho.” – Rehtori 5

”Mikä on niinkun pykälien mukaan oikein ja joskus asiat on ristiriidassa sen kanssa, että miten tästä niinkun inhimillisesti mennään eteenpäin, niin koitetaan löytää se tapa harmaalta alueelta, josta voidaan niinkun joustaa.” – Rehtori 9

Läsnäolo ja saavutettavuus nähtiin myös osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Erityisesti kahdeksan haastatelluista rehtoreista korosti, että he pitävät työhuoneensa ovea aina auki. Tällä rehtorit ovat pyrkineet siihen, että heidän kanssaan voi tulla keskustelemaan, jos opettajilla on jotain tärkeää asiaa tai haasteita. Aiemmassa tutkimuksessa opettajat ovatkin korostaneet, että kuunteleva esihenkilö edistää heidän hyvinvointiaan töissä (Golnick & Ilves 2019, 16).

”Kyllä mulla aina ovi on auki, paitsi silloin kun teen lukkareita. Kyllä mun kanssa osa tulee, niinku varsinkin mun omat alaiset, sieltä tulee niinku mulle kertomaan suoraan asioita.” – Rehtori 4

”Mistä tulee paljon kiitosta ja toivottavasti kaikki muutkin tekee niin, että kanslian ovi on käytännössä aina auki. Että jos opettajalla on jotakin mielen päällä, niin saa tulla heti puhumaan.” – Rehtori 7

Läsnäolon ja saavutettavuuden lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa merkittäväksi nähtiin avoimen keskustelukulttuurin ja yhteishengen ylläpitäminen. Louis, Murphy ja Smylie (2013, 331–336) korostavat, että avoimella keskustelukulttuurilla edistetään välittävämpää koulukulttuuria, mikä tukee koko yhteisön hyvinvointia. Myös puolet rehtoreista korostivat, että avoimella keskustelukulttuurilla on mahdollista puuttua tilanteisiin esimerkiksi ennen opettajan uupumista. Eräs rehtori myös koki, ettei asioiden salailu ja peittely edistä hyvinvointia. Keskustelukulttuurin avoimuudella pyritään saamaan ja antamaan palautetta sekä tiedottamaan asioista, joiden avulla voidaan kehittää työhyvinvointia. Palautteen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa korostettiin myös aiemmassa tutkimuksessa (Naumanen, ym. 2018, 104; Saaranen, ym. 2014, 22–23).

”Tässä kohtaa se työyhteisön avoimuus ja keskustelukulttuuri ja se, että ollaan vähän etukenossa näissä jutuissa ennen, kun tapahtuu sitä uupumista tai näin. – – Kyllähän se avoimuus on tärkeää. Et esim se salailu ja peittely ei auta näitä asioita, että mä koen, että se avoimuus ois kova juttu.” – Rehtori 5

”Semmoinen avoin keskusteluilmapiiri, niin sitten siellä on ihmisten hyvä olla. –
– Mä pidän myös aika arvokkaana sitä, että kerään palautetta. Kiitoksia ja kehuja
ja toiveita siitä, mitä milloinkin tapahtuu. Se on myöskin ihan työhyvinvoinnin
kannalta tärkeää, että saa antaa palautetta.” – Rehtori 9

”Kyllä se niinku yllättävän paljon työhyvinvointiin liittyy se tiedottaminen. Että
miten tota niin ne kulkee aika pitkälti aika usein niinku käsi kädessä.” – Rehtori 4

Avoimen keskustelukulttuurin nähtiin olevan osa myös koulussa vallitsevaa ilmapiiriä.
Esimerkiksi Raasumaa (2010, 105–106) sekä Pavitra ja muut (2023, 7) korostivat positiivisen
ilmapiirin luomisen olevan tärkeässä osassa henkilöstön johtamista. Puolet rehtoreista näkivät
työhyvinvoinnin johtamisen olevan me-hengen nostattamista ja positiivisen ilmapiirin
ylläpitämistä. Kolme rehtoria korostivat olevansa esimerkkinä sosiaalisissa suhteissa sekä
painotti sen tärkeyttä, että töihin olisi kaikkien mukava tulla. Sosiaalisten verkostojen
merkitystä työhyvinvoinnille korostettiin myös Elomaan (2023, 50) väitöskirjassa.

”Koko aika on semmoinen keskusteleva ilmapiiri, ei saa ampua alas, mutta saa
sanoa, että tätä asiaa muuten voitaisiin tehdä näin ja näin, voidaanko ajatella ja
kannustan opettajia siihen, että ne koko aika ideoi. Ei saa sanoa toi on huono, se ei
ole OK, mutta voi sanoa, että hei tän voisi tehdä näin, jolloinka se ilmapiiri on
koko aika niinku kehittyvä.” – Rehtori 1

”Ne sosiaaliset suhteet, niissä ehkä sitten omalla esimerkillään koittaa toimia, että
olla tasapuolinen ja tuoda hyvää henkeä ympäristöönsä.” – Rehtori 4

”Ja se, että kaikilla on niinku mukava tulla, hyvä tulla töihin ja täällä kohdata, että
sehän on, se semmonen me-hengen luominen, niin se on niinku tärkeä.” – Rehtori
6

5.1.3 Henkilökunta edellä päätöksentekoon

Kolmanneksi pääteemaksi muodostettiin henkilökunnan huomioimisen kaikissa tilanteissa ja
päätöksissä -teema. Teema koostui kolmesta alateemasta, jotka olivat rekrytointi
työhyvinvoinnin johtamisena, henkilökunnan arvostus ja huomioiminen sekä työhyvinvoinnin
huomioiminen päätöksenteossa.

Naumanen ja muut (2023, 84–86) korostivat rekrytoinnin olevan merkittävässä osassa
työhyvinvoinnin johtamista. Niin aiempi tutkimus kuin kolme rehtoria korostivat rekrytoinnin
suunnitelmallisuuden tärkeyttä. He totesivat, että rekrytointi on työyhteisön suunnittelua,
jossa on tärkeää huomioida jo koulussa olevat opettajat sekä se, minkälaisia opettajia kouluun
rekrytoidaan. Rekrytoinnilla pyrittiin muun muassa parantamaan opettajien pysyvyyttä
koulussa sekä valitsemaan työyhteisöön sopivat opettajat.

”Me halutaan pysyvyyttä, joka tekee sen, että työyhteisö kehittyy ja porukkaa ei lähde ja vaihda ja etsi parempaa ja sitten se, että mä saan rekrytoitua ne hyvät meille.” – Rehtori 1

”Ja siis ihan, kun ihmisiä otan, rekrytoin töihinkin, niin aina kiinnitän kyllä huomiota, jos jollakin on siellä joukkueurheilutaustaa, koska se on tota, siellä on semmoista kuitenkin, mikä hyvin opettaa sitten porukassa toimimaan ja hyväksymään niitä erilaisia näkemyksiä.” – Rehtori 7

”Sitten ehkä se semmoinen niinku se työyhteisön, niinku nimenomaan se suunnittelu, että sanotaan, että vaikka rekrytointi on niinku tavallaan irrallinen niin se on osa sitä työyhteisön hyvinvointia se, että minkälaisia ihmisiä tänne tulee, jotka hyvin sopii tähän porukkaan mikä tääl on ja et ois erilaisia ihmisiä. Koska tääkin on aika iso työyhteisö, että me ei voida niinku aina samanlaisia ihmisiä, pitäisi löytyä vähän toisen näköisiä ja oloisia ja temperamentiltaan erilaisia ja sekin täytyy ottaa huomioon.” – Rehtori 8

Nielsen ja Taris (2019, 3–4) nostavat tutkimuksessaan, että johtaja voi päätöksillään vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. Kahdeksan rehtoria kokivat, että työhyvinvoinnin johtamista on se, että he ottavat kaikissa päätöksissään huomioon opettajat ja heidän työhyvinvointinsa. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että henkilökuntaa koskevissa päätöksissä tulee kuulla henkilökuntaa, sillä usein päätökset vaikuttavat heihin paljon (Crum, Sherman & Myran 2010, 53). Neljä rehtoria korosti, että työhyvinvoinnin johtamiseen kuluva aika on haastavaa arvioida, sillä he kokivat kaikkien päätöksien ja tilanteiden vaikuttavan työhyvinvointiin ja näin ollen olevan työhyvinvoinnin johtamista. Tällaiset tutkimustulokset osoittavat työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisvaltaisuutta, mikä näkyy myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2023).

”No kyllä mä sanoisin, että aika monissa tai melkein kaikissa päätöksissä mä mietin, että mitä se vaikuttaa työntekijöihin, että näin toimitaan – – että mä ehkä olen saanut vähän palautettakin siitä, että mä olen pystynyt miettimään työntekijöitäkin tässä johtaessa. En mä sitä millään erityisemmällä tavalla ole tehnyt, että se on enemmän semmoinen lähtökohta siellä taustalla, että kaikissa päätöksissä olisi se siellä mukana.” – Rehtori 3

”Ei tavallaan voi sanoa tuota asiaa niinku kokonaan erillään, et nyt mä hoidan työhyvinvointia tässä kohtaa ja tuossa kohtaa vaikka teen jotain muuta, kyllä ne kaikki linkittyy toisiinsa, et kaikki pitää ottaa huomioon.” – Rehtori 8

”Mä olen se rooli, joka manageroi sen, että miten, millä työvälineillä, koska, missä, kuka tekee, mitä tekee. Ne on kaikki mun. Ja ne on kaikki asioita, jotka vaikuttaa olennaisesti siihen, mitä työntekijä kokee työstään. Mun on vaikea keksii sellaista aihetta, joka ei jotenkin liittyis siihen ja joka ei jollain tasolla vaikuttais työntekijöiden hyvinvointiin. Kaikki liittyy kaikkeen. Ja jos ei sitä hahmota, niin sitten ollaan jo muutama potku perässä hyvästä työhyvinvoinnin johtamisesta.” – Rehtori 9

Kolme rehtoria korosti työhyvinvoinnin johtamisen olevan myös arvostuksen osoittamista opettajille. Kiittämisen ja arvostuksen merkitystä on painotettu myös aiemmassa tutkimuksessa, koska huomioiduksi tuleminen tunne edistää työntekijöiden motivaatiota työhön (Naumanen, ym. 2023, 83). Samat rehtorit toivat myös esiin, että opettajia haluttiin kehua ja heidän hyvää työtään haluttiin huomioida sanallisesti, jotta he kokisivat tulevansa arvostetuksi.

”Sen lisäksi, että mä sanon kiitos ja sen lisäksi mä sanon, että voi että ootte upea porukka on jotain sellaista, mikä aiheuttaa heille semmoisen tunteen, että heitä arvostetaan.” – Rehtori 1

Kuitenkin eräs rehtori totesi, että opettajien kehuminen saattaa usein unohtua. Tämä oli mielenkiintoinen nosto, sillä se korostaa rehtorin työn kiireisyyttä ja antaa hyvin kuvaa koulun arjessa työskentelystä. Tällaisiin tilanteisiin tulisi tarttua tulevaisuudessa.

”Ja sitten tietysti joku palautteen antaminen, kehuminen, ne tahtoo monesti unohtua, mutta tota yritän sitäkin mahdollisimman paljon muistaa, että kun opettajat täällä tekee ja ohjaa päivittäin hyviä juttuja, niin aina sitten niistä mainita ja antaa palautetta ja kehua ja kannustaa.” – Rehtori 7

5.1.4 Suunnitelmallinen johtaja huomioi myös oppilaat

Haastatellut rehtorit liittivät työhyvinvointitoimien suunnittelun sekä hyvien opetusolosuhteiden huomioimisen ja mahdollistamisen osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Jotkut rehtorit nostivat esille myös oppilaiden hyvinvoinnin olevan tärkeä osa koko koulun hyvinvoinnin johtamista. He korostivat, että heidän mielestään oppilaiden hyvinvointi on yhteydessä myös opettajien työhyvinvointiin ja toisinpäin. Näistä kolmesta alateemasta muodostui neljäs pääteema, koko koulun hyvinvoinnin johtaminen.

Yhdeksi työhyvinvoinnin johtamisen osaksi rehtorit nostivat sen suunnitelmallisuuden. Johtajan tärkeäksi tehtäväksi onkin nähty aiemmassa tutkimuksessa työhyvinvoinnin organisointi sekä suunnittelu (Golnick & Ilves, 2019, 28, 37). Neljä rehtoria linjasi, että työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointitoimenpiteet vaativat paljon suunnittelua ja etukäteistyötä onnistuakseen. Heidän kouluissaan korostui, että työhyvinvointitoimia suunnitellaan joko johtoryhmän kesken konsultoimalla opettajia tai nimetyllä tyhy-tiimillä, joka koostui muutamista opettajista.

”Me tuolla johtoryhmässä, jos havaitaan, että olisi kiva täällä tämmöinen ja tämmöinen ja otetaanko tämmöinen työhyvinvointiin liittyvä juttu tähän ja sitten otetaan.” – Rehtori 4

Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus näkyy myös hyvinvointia tukevien arjen olosuhteiden luomisena ja mahdollistamisena. Useat rehtorit korostivat vastuutaan turvallisesta työympäristöstä ja oikeanlaisista välineistä huolehtimisessa. Työturvallisuudesta huolehtiminen nähtiin myös aiemmassa tutkimuksessa merkittäväksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista (Golnick & Ilves 2019, 37; Naumanen, ym. 2018, 127–128). Turvallisilla työoloilla viitattiin haastatteluissa muun muassa tilojen yleiseen kuntoon ja viihtyvyyteen. Tilaratkaisuiden suunnittelussa kolme rehtoria korosti kysyvänsä opettajiltaan, minkä luokkahuoneen he haluaisivat tulevalle lukuvuodelle, sillä he näkivät luokkahuoneen vaikuttavan opettajan työhyvinvointiin. Tämä on tärkeä huomio, sillä aiemmassa tutkimuksessa juuri luokkahuoneen valintaa ei ole nostettu työhyvinvoinnin johtamisessa esille. Näin ollen tämä on tärkeää ottaa huomioon tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamista kehitettäessä.

”Se työhyvinvoinnin johtaminen on sitä, että meillä on hyvät olosuhteet täällä koulussa. – – Elikkä semmonen, että tavallaan on semmoiset nykyaikaiset tilat – – mä ajattelen, että se tuo sitten semmoista tietynlaista potkua siihen työhyvinvointiin.” – Rehtori 6

Myös talouden suunnittelu nähtiin osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Eräs rehtori korosti, että taloudenhallinta on merkittävässä osassa työhyvinvoinnin johtamista, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa, millaisia opetusmateriaaleja ja välineitä kouluun voidaan hankkia. Aiemmassa tutkimuksessa taloudenhallinta ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat nähty erillisinä osina rehtorin töissä (Opetushallitus 2013, 6), minkä vuoksi on merkittävää huomioida, että rehtorit saattavat kokea ne kuitenkin limittyviksi työssään. Toinen rehtori totesi, että haluaa panostaa opetusvälineisiin niin paljon kuin taloudelliset resurssit antavat myöten. Rehtorien kommentteissa korostui välineistön vaikutus opettajien työhyvinvointiin, sillä oikealla välineistöllä ja tukitoimilla tuetaan heidän työtään ja sen sujuvuutta.

”Mä ensinnäkin haluan tarjota vaan opettajalle niinku mahdollisuuden toimia semmoisessa toimintaympäristössä, kun he kokee, et on heille hyvä elikkä tarkoitan tiettyä välineistöä, millä tavalla toimitaan, tietynlaista materiaalista tukea ja tietynlaista oppilashuollon tukea, mutta sitten itse pedagoginen vastuu aika pitkälle on kuitenkin niillä opettajilla, että heitä tuetaan siinä tehtävässä.” – Rehtori 4

Haastatteluvastauksista nousi esille, että työhyvinvointia johtaessa ja suunniteltaessa on tärkeää huomioida myös oppilaiden hyvinvointi. Tätä perusteltiin sillä, että oppilaiden ja opettajien hyvinvoinnin nähtiin vaikuttavan toisiinsa. Nämä vastaukset ovat yhteneviä aiempien tutkimuksien kanssa, joiden mukaan opettajien väliset ilmapiiriongelmat ja

opettajan stressi heijastuvat oppilaiden kouluhyvinvointiin (esim. Lerkkanen, ym. 2020; Onnismaa 2010; Räsänen, ym. 2022). Eräs rehtori korostikin, että oppilaat huomaavat sen, jos opettaja ei voi hyvin tai hän on uupunut. Kaksi rehtoria painotti, että työhyvinvoinnin johtamisen tulisi koskea myös lapsia, sillä hekin ovat tärkeä osa koulun yhteisöä.

”Että mä jotenkin näen sen aika kokonaisuutena, että jos oppilaillakin menee hyvin, niin työntekijöillä menee hyvin ja toisinpäin.” – Rehtori 3

”Ja sitten kyllä mä ajattelen sillä tavalla, että myöskin rehtorina mä johdan niiden oppilaiden hyvinvointia. Hehän käyvät niin sanotusti töissä täällä, että mun mielestä pitää ottaa huomioon hekin. Että aika lailla vaikka puhutaan aina näin niinku työyhteisönä aikuisista, mutta meillä on täällä näitä pienempiäkin töissä kävijöitä.” – Rehtori 6

Tulokset opettajien työhyvinvoinnin vaikutuksesta oppilaisiin eivät sinänsä ole uusia (ks. esim. Lerkkanen, ym. 2020; Räsänen, ym. 2022), mutta on erittäin tärkeää, että myös kentällä työskentelevät rehtorit tiedostavat asian merkityksen ja tuovat sen esille työhyvinvoinnin johtamista pohtiessa.

5.1.5 Työhyvinvoinnin johtaja tukee alaistaan

Työhyvinvoinnin johtamisessa erilaisten toimenpiteiden ja suunnitelmien lisäksi rehtorit korostivat työhyvinvoinnin seurantaa tärkeänä osa-alueena. Muun muassa opettajien työn kuormituksen säätely ja jaksamisen tukeminen nähtiin tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Viidenneksi pääteemaksi muodostettiin työhyvinvoinnin seuraamisen ja tukemisen teema, joka koostui kahdesta alateemasta: työhyvinvoinnin tilan seuraaminen ja arviointi sekä opettajan kuormituksen säätely ja jaksamisen tukeminen.

Rehtorit nostivat esille muutamia tapoja, joilla he seuraavat työhyvinvoinnin tasoa. Näitä olivat kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt sekä yleisen ilmapiirin seuraaminen esimerkiksi opettajahuoneessa. Myös Saaranen ja muut (2014) nostivat nämä tärkeiksi työhyvinvoinnin seuraamisen keinoiksi. Eräässä koulussa rehtori oli itse tehnyt kehityskeskusteluja varten oman lomakkeen, joka auttoi häntä hahmottamaan koko työyhteisön vallitsevaa työhyvinvoinnin tilaa.

”Nyt mä tein esimerkiksi kehityskeskustelua varten oman lomakkeen, tuommoisen sähköisesti täytettävän, mistä tulee aika suoraan tulokset ja katsottiin niitä justiin viime viikolla henkilöstökokouksessa. En nyt osaa sanoa miten tieteelliset tai muuten, mut antaa ne nyt tietenkin suuntaa, että mitä keskimäärin ihmiset on niistä asioista mieltä. Että en mä nyt niinku yksittäisten vaikutusta tälleen seuraa, mutta että mitä siellä nyt sanotaan työssä jaksamisesta tai

viihtymisestä tai muusta, niin tämmöiseltä tavalla ehkä saa sitten jotain mututuntumaa.” – Rehtori 3

Kehityskeskusteluiden ja kyselyiden lisäksi rehtorit korostivat arjen toiminnassa työhyvinvoinnin seuraamista. Erityisesti ilmapiirin ja opettajien jaksamisen havainnointi nähtiin tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Naumanen ja muut (2018, 130–131) ovat linjanneet työolojen seuraamisen tärkeäksi esihenkilön ominaisuudeksi.

”Se esimies myöskin on vastuussa siitä, että pitää niinku seurata, koska sitten siinä kohtaa, kun opettaja uupuu niin sehän ei itsekkään, jos se menee tarpeeks pitkälle niin pysty niin tota näkemään sitä.” – Rehtori 8

Rehtorien mielestä työhyvinvoinnin johtamista oli se, että he pyrkivät säätelemään opettajien työn kuormitusta ja tukemaan heitä. Aiemmassa tutkimuksessa onkin tuotu esille, että tukea tarjoavan esihenkilön kanssa työskennellessä työn kuormituksen negatiivisia vaikutuksia on vähemmän (Yunus, Whitfield & Mostafa 2023, 14). Neljä rehtoria nosti esille työhyvinvoinnin johtamisen olevan muun muassa molemmin puoleista joustamista. Eräs rehtori totesi, että on tärkeää huomioida, ettei pyydä vain opettajilta joustoa joustamatta itse ollenkaan.

Joustamisen lisäksi on tärkeää, että opettajille luodaan tunne, että rehtori on heidän tukenaan tarvittaessa. Eräs rehtori esimerkiksi nostivat esille, että on tärkeää, että opettajat eivät jää ongelmien kanssa yksin ja tarvittaessa he voivat ohjata opettajan työterveyspalveluihin, jos opettajan tilanne sitä vaatii. Työterveyspalveluiden on nähty tutkimuksissakin tukevan työhyvinvoinnin johtamista, sillä ne tarjoavat rehtoreille tukea heidän työssään (Naumanen, ym. 2023, 105). Johtamisessaan yksi rehtori pyrkivät myös huomioimaan minkälaisiin tutkimuksiin ja hankkeisiin koulu osallistuu, kun toinen rehtori pyrki arvioimaan, kuinka paljon opetustunteja opettajalle voidaan asettaa niin, että hän kykenee opettamaan ne uupumatta.

”Ja mikä se on se opettajan oma toive ja mikä musta on järkevää, et jos mä haluan 5 ylituntia ni pystyykö se opettaja myös pitämään ne viis oppitunti ilman, että se väsy siihen itse – – sitten esimerkiksi joku tarvitsis paljon rahaa lisää ja haluis tehdä lisätunteja, et se on sit esimiehen vastuulla niinku katsoo, että heille ei sitten kohtuuttomasti tuu tehtyä töitä, että se ei ole niinku semmoista opettajan työhyvinvoinnin kannalta hyvää eikä tietysti myöskään sen opetuksen ja oppilaiden kannalta.” – Rehtori 8

Myös työstä irrottautumiseen kannustaminen nähtiin työhyvinvoinnin johtamiseksi. Muun muassa Jeong ja muut (2020) korostavat tutkimuksessaan töistä irtautumisen merkitystä,

mutta tässä tutkimuksessa töistä irtautumiseen kannustamiseen nostettiin esille uusia konkreettisia toimia, joita rehtori voi hyödyntää työssään. Eräs rehtori korosti kannustavansa opettajia irtautumaan suunnittelutyöstä välituntisin ja tulemaan opettajahuoneeseen kohtaamaan toisiaan ja keskustelemaan työn ulkopuolisista asioista. Tällä hän pyrki tauottamaan opettajien työtä ja lisäämään niin sanottua vapaa-aikaa opetustuntien välille. Toisen rehtorin koulussa työstä irrottautumista oli pyritty helpottamaan järjestämällä päivään kaksi 30 minuutin mittaista välituntia. Rehtori perusteli valintaa siten, että pidemmällä välitunnilla opettajat ehtivät sekä hoitamaan tärkeitä asioita että rentoutumaan opettajahuoneessa. Eräs rehtori lisäksi huomautti opettajilla olevan taipumusta liikaan työntekoon opetustuntien jälkeen, mihin hän konkreettisesti pyrki puuttumaan.

”Välillä huomaa, että opettajat, osa tahtoo jäädä tonne tekemään töitä vähän liiaksikin ja muuten. Ja sitten niille pitää käydä välillä sanomassa, että nyt laitetaan valot pois ja lähdetään kotiin ja tämmöistä.” – Rehtori 7

5.1.6 Opettajat aktiivisina ja itsenäisinä toimijoina

Viimeinen työhyvinvoinnin johtamisen pääteema on työn ohjauksen ja työhön vaikuttamisen teema. Tämä teema koostui kahdesta alateemasta, joita olivat opettajien osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen sekä opettajien ammattitaidon kehittäminen. Alateemat korostivat opettajien vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, esimerkiksi opettettävien aineiden tai välineistön sekä kouluttautumisen mahdollistamisen kautta.

Kaksi rehtoria korosti työhyvinvoinnin johtamisessa opettajien osallistamista päätöksen tekoon heidän työtään koskevissa asioissa, mikä on nostettu myös aiemmassa tutkimuksessa tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämisessä (Golnick & Ilves 2019, 16). Eräs rehtori koki, että oli merkittävää, että hän pystyy rakentamaan lukuvuoden niin, että kaikki opettajat saavat olla juuri sellaisissa kehitystiimeissä, jotka he kokevat mielekkäiksi ja joissa he ovat parhaimmillaan. Hän pyrki myös huomioimaan opettajien vahvuudet, parannusehdotukset ja toiveet esimerkiksi ylitöiden teosta ja kerhojen vetämisestä lukuvuotta suunnitellessaan. Louisin, Murphyn ja Smylien (2016) tutkimuksessa nostetaankin esille, että tietämys opettajien tarpeista ja kiinnostuksen kohteista edistää yhteisön inklusiivisuutta. Myös Manka ja Manka (2023) korostavat teoksessaan yhteisen päätöksenteon parantavan luottamusta työyhteisössä.

Yksi rehtori painotti pedagogisen vapauden tukemisen olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksen kannalta pedagogisen vapauden tukemista voidaan pitää tärkeänä

löydöksenä, sillä aiemmassa tutkimuksessa ei ole keskitytty tarpeeksi pedagogisen vapauden tukemiseen työhyvinvoinnin johtamisen kontekstissa.

”Mä oon aina nähnyt sen niin, että meillä on eri alojen asiantuntijoita ja heillä on oltava pedagogista vapautta toimia sillä tavalla kun he näkee, että miten mikin asia kannattaa opettaa, että tää on minusta se kaikkein oleellisin asia niinku työhyvinvointiin liittyen, että opettajalla saa olla valta päättää mitä välineitä hän milloinkin käyttää tai millä tavalla hän toimii ja opettaa.” – Rehtori 4

Opettajien ammatillisen kehittymisen tukeminen oli yksi osa työhyvinvoinnin johtamista kolmen rehtorin mukaan. Osaamisen johtaminen onkin nähty myös aiemmassa tutkimuksessa osaksi työhyvinvoinnin johtamista (ks. Golnick & Ilves 2019; Manka & Manka 2023). Erilaisista koulutuksista tiedottaminen, niihin osallistuminen ja työhyvinvointiluentojen järjestäminen nähtiin osaksi opettajien ammatillista kehittämistä. Yksi rehtori esimerkiksi kertoi järjestävänsä itse lyhyitä luentoetkiä henkilöstökokouksien yhteydessä erilaisista aiheista. Tutkimuksen kannalta pienien luentoetkien liittäminen on mielenkiintoinen tapa lisätä työhyvinvoinnin johtamista osaksi koulun arjessa tapahtuvia hetkiä. Tämänkaltaisista tuloksista ei aiemmassa kirjallisuudessa löytynyt juurikaan vastaavuuksia, mikä osoittaa, että sitä olisi tärkeää tutkia työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksessa.

”Meillä on aika vähän henkilöstökokouksia, mutta että mä tykkään siellä aina jotain tämmöstä puolivirallista teoriapläjäystäkin ottaa johonkin väliin. Että mä ajattelen, että ihmiset semmoisestakin hyötyy.” – Rehtori 3

5.2 Työhyvinvoinnin johtamista tukevat ja haastavat tekijät

Tutkimushaastattelussa rehtoreita pyydettiin pohtimaan, mitkä asiat ovat tukeneet tai haastaneet heitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Saatujen vastausten perusteella pystyttiin muodostamaan neljä pääteemaa, jotka on esitelty Taulukossa 4. Työhyvinvoinnin johtamiseen nähtiin olevan yhteydessä 1) olosuhteiden luomat raamit, 2) yksilölliset eroavaisuudet 3) työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat ja 4) rehtorin saama tuki.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin johtamiseen yhteydessä olevat tekijät: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Olosuhteiden luomat raamit	Ajalliset ja taloudelliset resurssit	Saaranen, ym. 2014; Työturvallisuuslaki 2002/738
	Koulun ominaisuudet ja olosuhteet	
	Kunnan toteuttamat toimet työhyvinvoinnin edistämiseksi koulussa	

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Yksilölliset eroavaisuudet	Opettajien siviilielämä ja ulkopuoliset haasteet Erilaiset yksilöt yhteisössä Johtajan uskomukset ja valmiudet	Golnick & Ilves 2022; Laine 2013; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2018; Onnismaa 2010; Saarinen, ym. 2014
Työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat	-	Laine 2013; Naumanen, ym. 2023
Rehtorin saama tuki	-	Golnick & Ilves 2019; Lehtonen 2023; Myllymäki & Johnson 2021; Saarinen, ym. 2014

5.2.1 Olosuhteiden luomat raamit

Olosuhteiden luomilla raameilla nähtiin olevan yhteys työhyvinvoinnin johtamiseen. Raameilla tutkimuksessa viitataan muun muassa ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin, koulun ominaisuuksiin ja olosuhteisiin sekä kunnan toteuttamiin toimiin työhyvinvoinnin edistämiseksi koulussa. Erityisesti ajallisten ja taloudellisten resurssien rajattu määrä koettiin suureksi haasteeksi työhyvinvoinnin johtamisessa.

Ajallisissa resursseissa suurimmaksi haasteeksi nähtiin opettajien työajat. Mielenkiintoinen löydös oli, että yhteensä viisi rehtoria korosti, opetusalan työajat ja -tehtävät haastavat työhyvinvointitoimenpiteiden järjestämistä. He kertoivat, että on hankalaa järjestää opettajille yhteistä työhyvinvointiohjelmaa päivisin, sillä heillä on opetusvelvollisuus eikä oppilaita sen takia voida jättää huomiotta. Näin ollen työhyvinvointitapahtumat järjestetään usein vapaa-ajalla. Rehtorit totesivat, että olisi helppoa, jos tapahtumat voisi järjestää työajalla, kuten esimerkiksi monilla toimistotyöhön painottuvilla työpaikoilla on mahdollista tehdä. Nämä asiat haastavat työhyvinvointitapahtumien järjestämistä ja näin ollen työhyvinvoinnin johtamista.

”Tässä meidän opettajien alalla on tää työaika, joka perustuu tähän opetusvelvollisuuteen, niin se on myös sellanen huono juttu, joka tekee meidän työajoista todella rikkonaiset ja säännölliset. Sen takii sen yhteisen ajan löytäminen on meille todella vaikeeta ja se, että ei me voida vaan yhdessä olla, että on ne oppilaat, joiden kanssa olla, että se on ihan eri jossain yksityisellä, jossa se työ joustaa eri tavalla, kun työt jää siihen toimiston pöydälle, mutta ei niitä oppilaita voi vaan jättää. Et meillä on niitä rajottavia tekijöitä.” – Rehtori 5

”Kaikki nää tehdään niiku omalla vapaa-ajalla, että me ei voida pistää oppilaita pois koulusta siks aikaa et me voitais hyvin. – – Tai kun officella voidaan laittaa vaan lappu luukulle, että henkilökunnan syysretki, et muutamia kertoja meilläkin

lopetettu aiemmin, jonkun kokouksen suhteen, mutta ei me voida sitä hyvinvoinnin takia tehdä, koska oppilailla on oikeus opetukseen.” – Rehtori 8

Ajallisten resurssien lisäksi rehtorit mainitsivat taloudellisten resurssien riittämättömyyden olevan haaste työhyvinvoinnin johtamiselle. Neljä rehtoria korosti, että kunnat tarjoavat opettajille tyky-rahaa esimerkiksi virkistysrahoina, mutta summa saattaa olla hyvin pieni yhtä opettajaa kohden, vain muutamia kymmeniä euroja vuodessa. Eräs rehtori koki tämän summan todella pieneksi ja näki, että se on riittämätön kattamaan opettajan oman hyvinvoinnin tukemisen. Eräs rehtori mainitsi myös yhteisesti koululle osoitettujen tyky-summien olevan hyvin pieniä. Hän arvioi työhyvinvoinnin johtamisen helpottuvan, mikäli taloudelliset resurssit olisivat suuremmat.

”Ja en mä nyt kauhean mielelläni perustele rahalla kaikkea, mutta että kyllä niinku aika paljon auttaisi, jos vaikka jotain tykyrahaa enemmän olisi, tälleen työpaikkakäytössä. Ettei pelkästään saada jotain tykyseteleitä kunnasta, että semmoinen niinku oman väen kiva tekeminen olisi varmaan kauhean hyödyllistä.” – Rehtori 3

”Se raha, joka meille on varattu siihen niin on aika vaatimaton, joten hyvin iso osa menee siitä kolehtityyppisesti, et joo se on varmaan aika iso osa sitä meidän työhyvinvointia. – – Onhan heillä sanansa sanottavana tähän, mutta meillä esimerkiksi virkistysraha on 50€ et ostappa sillä itelles koko vuodeks työhyvinvointia. Et se rahamäärä vois olla jotain ihan muuta, kun se nyt on.” – Rehtori 5

Koulun ominaisuuksien ja olosuhteiden nähtiin olevan yhteydessä työhyvinvoinnin johtamiseen. Myös tämä oli huomio, jota aiempi kirjallisuus ei nosta esiin oleellisena työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavana tekijänä. Koulun ominaisuuksilla ja olosuhteilla viitattiin esimerkiksi koulun kokoon, turvallisuuteen, tiloihin ja paikkakuntaan. Eräs pienemmän koulun rehtori uskoi, että pienemmän koulun työhyvinvoinnin johtaminen olisi helpompaa kuin suuren koulun. Hän kuitenkin painotti, että pienemmän koulun henkilökunta kuormittuu jo yhden opettajan uupumuksesta, mikä haastaa hänen mukaansa työhyvinvoinnin johtamista.

”Väitän, että pienen koulun työhyvinvoinnista huolehtiminen on helpompaa kuin ison. – – haaste on, kun on pieni yhteisö niin oli vuosi, milloin yhdellä opettajalla oli jaksamisen haasteita ja silloin, kun on pieni yhteisö niin se kuormittaa meitä kaikkia niin, silloin sitä on tosi vaikea tukea.” – Rehtori 1

Mielenkiintoisena huomiona pienen paikkakunnan nähtiin helpottavan avun saantia työhyvinvointia koskeissa ongelmissa. Pienemmällä paikkakunnalla työskentelevä rehtori oli aiemmin työskennellyt isommassa kaupungissa. Hän koki, että pienemmällä paikkakunnalla

hänen oli helpompi saada yhteys paikalliseen työhyvinvointivastaavaan ja tämä mahdollisti avun saannin henkilökunnalle sitä tarvittaessa. Hän korosti, ettei vuoroa tarvitse odotella, mikä takaa nopeamman avun haasteisiin. Nopea avun saaminen siis tuki työhyvinvoinnin johtamista.

Viisi rehtoria painotti turvallisen työympäristön auttavan heitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Hyvin huolletut, nykyaikaiset ja turvalliset työtilat nähtiin työhyvinvointia edistäviksi, joten rehtorit kokivat, että niistä tulisi pitää huolta työhyvinvointia johtaessa. Työolojen turvallisuudesta huolehtiminen on tosin linjattu Työturvallisuuslaissa esihenkilön yhdeksi velvollisuudeksi (Työturvallisuuslaki 2002/738). Sisäilmaongelmia sen sijaan pidettiin suurena uhkana työhyvinvoinnin johtamiselle. Myös Saaranen ja muut (2014, 24) olivat saaneet yhteneviä tuloksia tutkimuksessaan. Rehtoreiden kouluissa ei ollut ilmennyt sisäilmaongelmia, mutta eräs rehtori sanoi säälivänsä opettajia, jotka työskentelevät kouluissa, joissa on sisäilmaongelmia.

”Työolot on turvalliset. Että ei ole sisäilmaongelmia ja sitten se, että ei ole vaaratekijöitä niin se lähtee siitä.” – Rehtori 6

”Sitä me ollaan puhuttu tuosta sisäilmajutuista, että semmoiset tekijät on ihmisille tosi tärkeitä ja tuota terveyteen liittyviä asioita. Että tota meillä on onneksi semmoinen terve koulu, mutta vähän käy sääliksi niitä, jotka joutuu olla sellaisessa, missä on raskas olla, niin kyllähän se työhyvinvointiin tosi paljon vaikuttaa, että jos joka päivä on semmoinen fiilis, että mulla on taas nuha tai tai yskä tai tai allergiaoireita tai jotakin.” – Rehtori 10

Neljän rehtorin kunnissa järjestettiin erilaisia hankkeita tai teemavuosia, joiden avulla kunta pyrki tukemaan opettajien työhyvinvointia. Kuntien hankkeiden kautta rehtorit olivat saaneet tukea työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvointiaktiiviteettien järjestämiseen. Erään rehtorin kunta oli järjestänyt erilaisia lajikokeiluja tai arkiliikuntahaasteita, joilla opettajia on pyritty aktivoimaan. Eräs rehtori kertoi kunnan myös järjestäneen halukkaille rehtoreille koulutusviikonlopun, jonka aikana hän pääsi jakamaan erilaisia kokemuksia ja ajatuksia aiheeseen liittyen muiden kanssa. Tällaiset kunnan toimet nähtiin tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä ja onnistumisessa. Yhteistyötä kunnan kanssa voidaankin pitää hyödyllisenä suosituksena kaikille rehtoreille.

5.2.2 Työyhteisön monet yksilöt

Rehtorien mielestä työhyvinvoinnin johtamista voi sekä tukea että haastaa se, että kaikki opettajat ovat erilaisia yksilöitä ja siten toimivat eri tavoin. Kuten eräs rehtori totesi,

työyhteisön jäsenillä on erilaisia mielipiteitä, minkä takia hänen täytyy osata tehdä kompromisseja työhyvinvointia johtaessa. Työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista auttoivat kuitenkin hyvät henkilösuhteet ja avoin kulttuuri, sillä näin säästyttiin asioiden salailulta ja hiljenemiseltä. Nämä piirteet on aiemmin määritelty myös hyvinvoivan työyhteisön piirteiksi (Naumanen, ym. 2018, 101; Onnismaa 2010, 5, 35). Eräs rehtori kuitenkin kertoi, että osa opettajista pitää haastavat asiat vain itsellään, jolloin asioiden tullessa esiin ongelmat saattavat tulla hänelle yllätyksenä. Tällaiset tilanteet tekevät hänen mielestään työhyvinvoinnin johtamisesta haastavampaa. Yksi rehtori nosti esille myös, että haastavissa uupumistilanteissa saatetaan törmätä ongelmaan, jossa uupunut opettaja ei halua ottaa apua vastaan. Nämä haasteet on tärkeää nostaa esille, koska aiempi tutkimuskirjallisuus ei huomioi niitä.

”No ehkä avun vastaanottaminen voi joskus olla. Että vaikka tarjoaa resursseja ja tukea niin onko se henkilö sitten tosissaan ottamassa sitä vastaan. Nää on aika harvinaisia tilanteita, mutta joskus on törmännyt siihen, että sitä vaan jotenkin ajattelee, että kyllä mä tässä pärjään ja en halua lisätukea ja en halua lisää apua.” – Rehtori 4

Rehtorien haastatteluvastauksista nousi esille sekä rehtorin että opettajan työkokemuksen vaikuttavan työhyvinvoinnin johtamiseen, mitä voidaan pitää tärkeänä löydöksenä. Yksi rehtoreista koki, että hänen oma kokemuksensa suuremmassa koulussa työskentelystä tukee hänen näkemyksiään ja ymmärrystään erilaisiin hyvinvointiasioihin, mikä auttaa häntä työhyvinvoinnin johtamisessa. Toinen rehtori taas korosti opettajan työkokemuksen määrän vaikuttavan hänen toimintaansa työhyvinvoinnin johtamisessa ja opettajan ohjauksessa. Hän koki, että nuorempia opettajia tulee tukea ja kannustaa enemmän kuin vanhempia opettajia, joiden kanssa on saatettu työskennellä pitkään yhdessä.

”Tota niin siinäkin tietysti vähän eri lailla, jos on nuoria opettajia niin ehkä tarvitsee niinku tietynlaisia asioita ja tietynlaista rohkaisua ja tukea enemmän. Kun sitten taas ehkä kokeneempien kollegoiden kanssa on ehkä välillä jopa sellaista, että ollaan myös niinku tavallaan tietyissä mielessä ystäviä tai tuttavvia, että kun ei tarvita enää tukea, niin vaihdetaan ajatuksia laidasta laitaan.” – Rehtori 4

Yhteensä viisi rehtoria mainitsi, että opettajien erilaiset elämäntilanteet sekä heidän henkilökohtainen hyvinvointinsa vaikuttavat todella paljon opettajien työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Myös Laineen (2013, 93, 222) sekä Saarasen ja muiden (2014, 66) havainnot tukevat tätä tulosta. Kuten on huomattu aiemmin, yksilön yleinen huono olo ja asenteet voivat vaikuttaa heikentävästi kokemukseen hyvinvoinnista, vaikka työyhteisössä olisi kaikki

kunnossa (Manka & Manka 2023, 111). Nämä koulun ulkopuoliset asiat koettiin haastavan työhyvinvoinnin johtamista koulussa, sillä elämäntilanteen tai siviilielämän takia opettajien ei esimerkiksi ole välttämättä mahdollista osallistua järjestettyyn toimintaan.

”Ja siihen vaikuttaa se, että työhyvinvoinnista vaikka puhutaan, niin ihminen on kokonaisuus, että vaikuttaa hyvin paljon myöskin se, että kuinka niin sanotusti siviilissäkin hän voi. Että jos siellä on kuormittavia tekijöitä, niin se näkyy kyllä täällä töissä ja päinvastoin. – – Että sitä mä tietenkin toivon, että aina kun jotakin toimintaa järjestetään, niin mahdollisimman laajasti osallistutaan siihen, mutta ymmärrän sen, että ihmiset on eri elämänvaiheissa, että aina ei ole mahdollista.” – Rehtori 6

Eräänä mielenkiintoisena huomiona yksi rehtori korosti, että edes hyvällä johtamisella ei voida muuttaa ihmisen hyvinvointia, jos hän ei itse ole sitä valmis muuttamaan. Suosituksena muille rehtoreille hän painotti, että vaikka ongelmat tulisivat ulkopuolelta, on aina pyrittävä luomaan työolot, jotka tukisivat siviilielämän ongelmien ratkeamista.

”Monet asiat on sellasia, mihin, tai hyvälläkään työhyvinvoinnin johtamisella sä et pysty kääntämään sitä kelkkaa, jos joku on päättänyt voida pahoin. – – Mutta jos se uhka tulee työntekijän henkilökohtaisesta elämästä, johon ei ole mitään vaikutusmahdollisuutta, niin sitten keksiä se, että mitä olis ne, vaikka työn järjestelyt, työolojen järjestelyt, jotka tukis sitä, että ne muualta tulevat uhat pystyis ratkeamaan siellä siviilielämän puolella.” – Rehtori 9

Yksi rehtori mainitsi myös vuodenajan vaikuttavan työhyvinvoinnin johtamiseen, mitä ei painotettu selkeästi aiemmassa kirjallisuudessa. Hänen havaintojensa mukaan opettajat ovat yleensä keskimäärin väsyneempiä loppukeväästä alkuvuoteen verrattuna. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta hän pyrki muistuttamaan itseään siitä, että väsymys johtuu yleensä lukuvuoden ajankohdasta eikä niinkään työn järjestelyistä tai työpaikan haasteista.

Myös rehtorin omat uskomukset, tausta ja valmiudet vaikuttivat työhyvinvoinnin johtamiseen yhteensä seitsemän rehtorin mukaan. Tätä väitettä tukevat myös aiemmat teoriat, joiden mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen on yhteydessä esimerkiksi rehtorin tuntemus lainsäädännöstä sekä hänen oma työhyvinvointinsa (Golnick & Ilves 2022, 37). Yhdessä haastattelussa tuli esiin, että erilaiset koulutusmahdollisuudet autoivat rehtoria työhyvinvoinnin johtamisessa. Toinen rehtori korosti, että koulutuksesta huolimattakin tulee esille asioita, joihin oma ammattitaito ja osaaminen eivät riitä. Hän kuitenkin totesi, että ne saattavat olla erilaisiin prosesseihin tai koulurakennuksen rakennustekniikkaan liittyviä asioita, jotka eivät sinänsä liity rehtorin työnkuvaan.

Kolmas rehtori korosti erityisesti oman joukkueurheilutaustansa tukevan hänen toimintaansa työhyvinvoinnin johtajana. Kyseinen rehtori nosti esille myös sen, että hänen näkemyksensä mukaan jokainen koulu on johtajansa näköinen. Tämä on erittäin tärkeä huomio työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen kannalta. Rehtorien kannattaa kiinnittää huomiota henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ja vahvuuksiinsa, koska niitä voi hyödyntää myös esihenkilötyössä.

”Että kyllä se niin kun, kyllä se työhyvinvointi, siihen liittyvät asiat, että koulut ovat johtajansa näköisiä aika paljon. – – Mä luulen, että tuolta niin kun urheilupuolelta, kun on historiaa, niin sieltä on pukukopista oppinut niitä toimintatapoja, millä sen niin kun porukan saa sillä lailla, ja sen fiiliksen pidettyä hyvänä. Sen mä ehkä niin kun omalta kohdaltani nostaisin yksittäiseksi tärkeämmäksi asiaksi, se joukkueurheilutausta.” – Rehtori 7

5.2.3 Työyhteisön hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan

Työhyvinvoinnin johtamista tuki koulussa vallitseva hyvä työilmapiiri. Rehtorien mukaan myös esimerkiksi selkeät yhteiset säännöt ja avoin keskusteluilmapiiri tukevat työhyvinvoinnin johtamista. Kaksi rehtoria kertoi selkeiden yhteisten sääntöjen ohjaavan toimintaa, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen helpottuu. Sama havainto on tehty myös aiemmin (Naumanen, ym. 2023, 76). Eräs rehtori nosti lisäksi esille selkeiden yhteisten tavoitteiden asettamisen tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Hän korosti, että tavoitteiden selkeys ja yhteiset toimintatavat tukevat työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista. Myös Naumanen ja muut (2023, 25) ovat havainneet, että työhyvinvoinnin johtamisessa on hyödyllistä panostaa työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen.

”Kyllä mun mielestä tavallaan se, että meillä on selkeät niinku tavoitteet. Kaikki tietää, että minkä vuoksi me täällä ollaan ja mitä kohti me mennään ja näin pois päin, niin se auttaa siinä. Ja sitten se toimintakulttuuri elikä me tiedetään täällä yhteiset toimintatavat.” – Rehtori 6

Sääntöjen ja yhteisten tavoitteiden lisäksi hyvä ja positiivinen ilmapiiri nähtiin tärkeäksi työhyvinvoinnin johtamista tukevaksi asiaksi. Positiivinen ilmapiiri on myös Laineen (2013, 93) mukaan oleellinen työntekijän työhyvinvointiin liittyvä tekijä.

”Mä oon joskus sanonut vähän niin, että se on meidän toinen olohuone toi opehuone, että sinne pitää olla kiva tulla, siellä voi olla kiva rentoutua oppitunnin jälkeen. Ja se hyvä henki ja se, että jokainen voi olla oma itsensä siellä, just sellaisena kun on, niin se on musta tosi tärkeää.” – Rehtori 4

Kaksi rehtoria mainitsi, että hyvän ilmapiirin ansiosta opettajat voivat tukea yhteisönä toisiaan jaksamaan työpaikalla, jolloin rehtorin vastuu työhyvinvoinnin johtajana pienenee. Rehtorin

työmäärän väheneminen on mielenkiintoinen näkökulma, jota työyhteisön ilmapiiriä tutkittaessa ei ole ennen huomioitu.

”Että kyllähän se on, kun tuota, varsinkin viime ajat, kun opettajat on ollut tosi tiukilla, niin huomannut sen, että kuinka paljon se hyvä työyhteisö ja se ilmapiiri tällä työpaikalla niin oikeasti auttaa jaksamaan.” – Rehtori 7

5.2.4 Rehtorikin tarvitsee tukea

Kuusi rehtoria koki, että tuen saaminen auttoi heitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Erityisesti oman henkilöstön tuki ideoinnissa ja henkilöstön oma aktiivisuus työhyvinvoinnin edistämiseksi auttoi työhyvinvoinnin johtamisessa. Aiemmassakin tutkimuksessa rehtorit kokivat opettajakunnan tuen tärkeäksi (Myllymäki & Johnson 2021, 18). Esimerkiksi erilliset työhyvinvointitiimit oli koettu hyödyllisiksi myös Saarasen ja muiden (2014, 9) tutkimuksessa. Myös vertaisten, kuten apulaisrehtorin tai kunnan muiden rehtorien kanssa keskusteleminen ja ajatusten jakaminen auttoi työhyvinvoinnin johtamisessa rehtorien mukaan. Samoja tuloksia oli saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Lehtonen 2023, 70; Myllymäki & Johnson 2021, 18).

”Tässä kans apulaisrehtori et sen kanssa voidaan pohtia, että mitä tässä kannattaa tehdä ja toisiakin rehtoreita kunnassa. Et sit voidaan puhuu siitä asiasta eikä niinkää ihmisestä ja et mitä vastaavaa heil on.” – Rehtori 8

Jaetun johtamisen koettiin tukevan työhyvinvoinnin johtamista, mikä on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Lehtonen 2023, 70). Eräässä koulussa oli rehtorin lisäksi kolme virka-apulaisrehtoria, jotka pyrkivät kaikki tukemaan rehtoria, jotta koulussa löytyisi aina apua, kun jonkun työhyvinvointi olisi koetuksella. Näin ollen hän ei itse ole yksin vastuussa koko koulun työhyvinvoinnin johtamisesta ja hänellä on enemmän aikaa kohdata yksilöitä. Toinen rehtori kertoi koulussaan aloittavan pian virka-apulaisrehtorin, minkä hän uskoi auttavan johtamista ja näin ollen parantavan niin häneen omaansa kuin opettajienkin työhyvinvointia. Kolmas rehtori taas koki, että yhdessä työhyvinvointivastaavan kanssa suunnitteleminen helpotti työhyvinvoinnin johtamista.

”Mun mielestä semmoista ainakin, että niin kun tehdään vähän yksin, että se ei ole oletus, että mä järjestän täällä niinku toimintaa. Että meillä on meillä on täällä koulussa esimerkiksi yks opettaja, joka on työhyvinvointivastaava, niin hänen kanssaan mietitään yhdessä näitä.” – Rehtori 10

Yksi rehtori koki, ettei ollut saanut toivomansa kaltaista tukea esihenkilöltään. Hän kertoi, että hänen esihenkilönsä on muistuttanut, että hallintoasioiden tulisi mennä rehtorin tehtävässä

etusijalle. Hän ei kuitenkaan itse pidä tätä mielekkäänä rehtorin roolina vaan korostaa työn käytännönläheisyyttä. Työhyvinvoinnin johtamista haastoi siis rehtorin ja hänen esihenkilönsä erilaiset näkemykset rehtorin työtehtävistä. Tätä tuki myös aiempi havainto siitä, että esihenkilön tuki on edellytys rehtorin työssään onnistumiselle (Golnick & Ilves 2019, 24).

”Ja olen joskus saanut esimieheltä ohjettakin, että siihen (henkilöstöasioihin) ei tarvitse niin paljon varata aikaa ja täytyisi tätä hallintoa etupäässä tehdä, mutta että mä jotenkin en koe semmoista hallintoihmisen roolia rehtorina kauhean mielekkäänä. Että kyllä mä jotenkin ajattelen, että sitä tätä käytännön elämää kuitenkin on, että kyllä mä täällä olen tavoitettavissa ja ihmiset on yhteydessä monen näköistä väylää pitkin.” – Rehtori 3

5.3 Kehitettävää työhyvinvoinnin johtamisessa

Yksi tutkimusongelmista koski rehtorien kehittämiskohteita liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen heidän kouluissaan. Rehtorien mainitsemista kehittämiskohteista muodostettiin kolme pääteemaa, jotka on esitelty Taulukossa 5. Teemat olivat rehtorin ammattitaidon kehittäminen, koulun työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvointitoimien kehittäminen sekä verkostoituminen muiden koulujen ja rehtorien kanssa.

Taulukko 5. Kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamisessa: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Rehtorin ammattitaidon kehittäminen	-	Golnick & Ilves 2022
Koulun työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvointitoimien kehittäminen	-	Golnick & Ilves 2019; Naumanen, ym. 2018; Ryömä, Laiho, Satama & Teerikangas 2019; Saaranen, ym. 2014
Verkostoituminen muiden koulujen ja rehtorien kanssa	-	Myllymäki & Johnson 2021

Rehtorin oman ammattitaidon kehittäminen koettiin olennaiseksi kehityskohteeksi. Puolet haastatelluista rehtoreista mainitsi toivovansa lisäkoulutusta joko yleisesti kaikista työhyvinvointiin liittyvistä asioista tai tarkemmin työhyvinvoinnin johtamisesta. Myös aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että rehtorien kouluttautuminen ja esimerkiksi tietämys työelämän lainsäädännöstä on tärkeää työhyvinvoinnin johtamisen kannalta (Golnick & Ilves 2022, 37). Lisäkoulutuksen tarvetta perusteltiin esimerkiksi sillä, että eräs rehtori nosti esille, että hän on kouluttautunut ammattiinsa aikana, jolloin työhyvinvointia ei vielä pidetty yhtä tärkeänä kuin nykypäivänä. Tämä korostaa työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä sekä lisäkoulutuksen tarvetta tulevaisuudessa.

”Mun opettajaopinnoissa en muista, että olisi mainittu edes työhyvinvointia missään vaiheessa. Se oli ehkä toissijainen asia silloin ajatuksissa tai sitä ei ehkä ollut olemassa silloin edes. Haluaisin tässä kuitenkin lisää koulutusta.” – Rehtori 2

Teoriaosaamisen kehittämisen lisäksi rehtorit mainitsivat konkreettisia taitoja, jotka parantaisivat heidän ammattitaitoaan. Eräs rehtori kertoi haluansa yleisesti lisää työkaluja tai toimintatapoja, joilla hän voisi tukea opettajien työhyvinvointia paremmin. Toinen rehtori taas koki, että hän tarvitsisi kehitystä erityisesti uupumistilanteiden havaitsemiseen ja niihin reagointiin. Nämä ovat asioita, joiden johtamiseen olisi siis syytä panostaa tulevaisuudessa. Tulokset ovat tutkimuksen merkityksen kannalta tärkeitä, sillä ne tuovat syventävää tutkimustietoa rehtorien koulutuksen ja tuen tarpeista.

”Myöskin tällainen rohkeus puuttua asioihin, et jos ajattelee, et tässä ei oo ehkä kaikki asiat kohdallaan. Niin se kävi ainakin itselle mielessä, että esimerkiksi, että osaisimme niinku kysyä, että onks kaikki hyvin ja oletko sä jaksanut. Tai musta tuntuu, että tällästä osaamista pitäisi olla, että mä osaisin tehdä sen tarpeeksi ajoissa enkä liian aikaisin, ettei kukaan aattele, että mitä toi tossa kyttää.” – Rehtori 8

Toisena kehityskohteiden kokonaisuutena vastauksista nousi esiin konkreettisten työhyvinvointitoimien kehittäminen. Työhyvinvointitoimien kehityskohteiksi mainittiin esimerkiksi yhteisöllisyyden lisääminen työyhteisön arkeen sekä lisäkoulutuksen tarjoaminen opettajille. Juuri osaamisen johtaminen nähtiinkin tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvoinnin edistämistä aiemmissa tutkimuksissa (Golnick & Ilves 2019, 44; Naumanen, ym. 2018, 135–136). Myös yhteisöllisyyden merkitys korostuu aiemmassa tutkimuksessa, sillä myönteistä ilmapiiriä yhteisössä lisää onnistunut työkaveruus (Ryömä, ym. 65). Kaksi rehtoria mainitsi myös ikäjohtamisen olevan tärkeä osa-alue, joka työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi tulevaisuudessa ottaa huomioon. Heidän mielestään rehtoreiden tulisi huomioida opettajien noussut eläkeikä ja sen vaikutukset toimenpiteitä suunnitellessaan.

”Siitä ei ehkä tarpeeksi niinku pohdita ja puhuta, että mitä se tarkoittaa, kun valtaosa mun niin kun kollegoista tai sitten tota niin työntekijöistä on päässyt kuusikymppisenä eläkkeelle, niin onhan se ihan eri, jos tulevaisuudessa päästään kuusikymmentäseitsemänvuotiaana, niin se on aika aika iso ero jo. Jotta se onnistuu ylipäättään, niin työhyvinvointi on varmaan yksi keskeisin asia sitä prosessia, että tähän on pakko kiinnittää niinku nykyistä enemmän huomiota, jotta meillä säilyy työkykyisiä ihmisiä, jos oikeasti sinne kuusseiskaan asti yritetään töitä tehdä.” – Rehtori 4

Aiemmassa tutkimuksessa ikäjohtamiseen ei juurikaan viitattu osana työhyvinvoinnin johtamista, joten on tärkeää, että tähän tutkimukseen osallistuneet rehtorit nostivat asian

tärkeyden esille. Näin ollen on tärkeää, että tutkimuksessa nostetaan esille ikäjohtamisen kehittämistä tärkeänä uutena kehityskohteena rehtorien työssä.

Eräs rehtori suunnitteli perustavansa tulevaisuudessa työhyvinvointitiimin, jotta vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta jakautuisi useammalle ihmiselle. Saarasen ja muiden (2014, 9) mukaan juuri työhyvinvointiryhmän perustamisella voidaan asettaa lisää resursseja työhyvinvoinnin kehittämiseen, minkä nähtiin edistävän hyvinvointia työyhteisössä. Lisäksi rehtori koki, että hyvinvointitiimin perustamisen lisäksi myös toimenpiteiden suunnitelmallisuutta olisi tarpeellista kehittää. Hän uskoi, että suunnitelmallisuus voisi lisätä opettajien aktiivisuutta osallistua erilaisiin tapahtumiin, mikä on merkittävä uusi näkökulma työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuden kehittämiseen.

”Ja sitten tota tietysti semmoiset niinku lyhyen ajan suunnitelmat voi olla joskus ihan hauskoja, mutta voisi olla ihan hyvä, jos olisi koko vuodeksi niinku tietyt jutut, että nyt meillä on jotain joulukuulle ja meillä on jotain maaliskuulle ja toukokuulle, niinku ne olisi vähän niin kun sidottu, niin sitten ehkä osaisi järjestää useampi niitä aikatauluja sen mukaan.” – Rehtori 10

Kaksi rehtoria nosti verkostoitumisen osa-alueeksi, johon he haluaisivat panostaa tulevaisuudessa enemmän. Rehtorit toivoivat pääsevänsä esimerkiksi keskustelemaan toisten rehtorien kanssa tai vierailemaan yksin tai opettajien kanssa toisiin kouluihin. Muilta toivottiin uusia ideoita sekä rehtorin rooliin työhyvinvoinnin johtajana että opettajien työhön esimerkiksi opetustapojen- ja välineiden muodossa. Aiemmassa tutkimuksessa onkin huomattu, että vertaiset tarjoavat rehtoreille eniten tukea työssään (Myllymäki & Johnson 2021, 4).

”Jos pääsisi sen oman työyhteisön kanssa ja katsomaan ja saamaan ideoita jostain ja sitten tietenkin, kun saisi niitä ideoita niin sitten olisi mahdollista ehkä hankkia myös jotain semmoisia opetusvälineitä tai jotain muuta, mitä jossain käytetään tai jotain muita ratkaisuja niin se olisi aika kiva.” – Rehtori 2

5.4 Työhyvinvointivastuun monet näkökulmat

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten rehtorit käsittivät työhyvinvointivastuun koulussa. Tutkimushaastattelussa rehtoreilta kysyttiin, kuka tai ketkä heidän mielestään ovat viime kädessä vastuussa opettajien työhyvinvoinnista. Tulokset sekä niiden yhteys aiempiin tutkimuksiin on esitelty Taulukossa 6.

Taulukko 6. Vastuunjako opettajien työhyvinvoinnin ylläpitämisestä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Vastuu	Yhteys teoriaan
Rehtorilla ja työyhteisöllä	Laine 2013; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2018; Riley, ym. 2020; Saaranen, ym. 2014; Työturvallisuuslaki 2002/738
Rehtorilla ja opettajalla	
Vain rehtorilla	
Vain opettajalla	

Rehtorien vastauksissa esiintyneitä tahoja olivat rehtori, opettaja sekä muu työyhteisö. Osa rehtoreista nimesi vastuun vain yhdelle yksilölle, mutta osan mielestä vastuu jakautuu useammalle taholle. Rehtorien vastaukset ryhmiteltiin neljään eri ryhmään, joiden mukaan vastuu jakautuu joko rehtorille ja koko työyhteisölle, rehtorille ja opettajalle itselleen, pelkälle rehtorille tai pelkälle opettajalle itselleen (ks. Kuvio 2).



Kuvio 2. Rehtorien määrittämä työhyvinvointivastuu.

Rehtorille sekä työyhteisölle vastuun nimesi yksi rehtori. Hän käsitti, että lainmukainen vastuu on hänellä itsellään. Hän kuitenkin korosti sitä, että haluaa opettajien ymmärtävän, että kaikkien työyhteisön jäsenten työhyvinvointi on tasapuolisesti heidän kaikkien vastuullaan ja siten koko työyhteisön yhteinen asia. Rehtori perusteli kantaansa painottamalla, että on koko työyhteisön etu, että kaikki huolehtivat toistensa hyvinvoinnista.

Yhteensä viisi rehtoria linjasi, että vastuu opettajan työhyvinvoinnista on lain määräämänä rehtorilla, mutta samalla myös opettajalla itsellään. Rehtorit kokivat, että opettajalla ja rehtorilla on molemmilla omat vastualueensa, joihin toinen osapuoli ei välttämättä edes pysty vaikuttamaan.

”Vaikee sanoa, tai määritellä sitä, viimekädessä vastuuta. Aika iso vastuu on jokaisella itsellään. Monet asiat on sellasia, mihin, tai hyvälläkään työhyvinvoinnin johtamisella sä et pysty kääntämään sitä kelkkaa, jos joku on päättänyt voida pahoin. Tietysti sieltä tulee työsuojelulaista pykälää, jotka aika

tarkasti osoittaa sen viimeisen vastuun esihenkilölle, tai työnantajalle, jota rehtori koulussa edustaa. Niin vastaus on, että rehtorilla se viimeinen vastuu on, mutta vastuu on myös työntekijällä itsellään.” – Rehtori 9

”Rehtorillahan lain mukaan on kaikki vastuu. – – Mutta että kyllä mä ajattelisin, opettajilla on kova koulutus ja ollaan asiantuntija-ammattissa, et kyllä jokasen täytyy pystyä siihen omaan työhyvinvointiinsa myös vaikuttamaan, että ei se kaikki lähde niinku rehtorista.” – Rehtori 3

Seuraavan ryhmän muodostivat kolme rehtoria, joiden mielestä vastuu opettajan työhyvinvoinnista kuuluu yksiselitteisesti rehtorille. Rehtorit kuvailivat heidän vastuullaan olevan kaikki opettajien työhön liittyvät asiat, joihin sisältyvät muun muassa työhyvinvoinnin seuraaminen sekä tarvittaessa tuen tarjoaminen tai opettajan ohjaaminen esimerkiksi työterveyspalveluihin.

”Kyllähän se rehtori on viime kädessä vastuussa siitä, koska se on se välittävä taho, jonka kautta reagoidaan ja seurataan, joka on myös lainsäädännöllisesti vastuussa siitä.” – Rehtori 5

Yksi rehtoreista vastasi opettajan olevan vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Hän koki, että vaikka rehtori saattaa mahdollistaa opettajille erilaisia etuja, on opettajan henkilökohtaisilla elämäntavoilla ja muilla valinnoilla suurempi merkitys opettajan työhyvinvoinnille.

”No tota tosi paljonhan puhutaan siitä, että mitä työnantaja niinku tarjoaa, että minkälaisia etuja ja on liikuntaetua ja kaikkea muuta semmoista, mut kyllä se mun mielestä jokaisen oma henkilökohtainen juttu. – – Että kyllä mun mielestä jokaisen pitäisi itse pitää huolta siitä omasta kunnosta ja ravinnosta ja unesta ja semmoisesta. Että totta kai on hienoa, että työnantaja niitä etuja tarjoaa, mutta nykyään on niin paljon mahdollisuuksia tehdä kaikenlaista sen oman itsensä hyväksi, että mun mielestä jokaisen pitää itse pitää siitä huoli.” – Rehtori 10

Myös aiemmassa tutkimuksessa työhyvinvointivastuusta on linjattu useita erilaisia käsityksiä. Esimerkiksi Riley ja muut (2020) sekä Manka ja Manka (2023) painottavat, ettei vastuu työhyvinvoinnista voi olla vain esihenkilöllä, sillä vain yksilö itse voi määritellä erilaisten toimien vaikutuksen hänen hyvinvoinnilleen. Toiset tutkijat taas korostavat kokonaisvaltaisen työhyvinvointivastuun käsitettä, joka viittaa siihen, että vastuu on kaikilla työyhteisön toimijoilla (esim. Laine 2013; Naumanen, ym. 2018; Saaranen, ym. 2014).

Työturvallisuuslaki linjaa, että työntekijän esihenkilön tulee huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä, mikä tukee kolmen rehtorin käsitystä siitä, että työhyvinvointivastuu kuuluu rehtorille (Työturvallisuuslaki 2002/738).

Sekä tutkijoista että rehtoreista suurin osa painotti vastuun kuuluvan joko opettajalle ja rehtorille tai koko työyhteisölle. Aiempi tutkimuskirjallisuus keskittyy vastuun jakautumiseen, joten kirjallisuudessa ei juurikaan oteta huomioon tuloksista esiin nousseita näkökulmia siitä, että työhyvinvointivastuu kuuluisi yksinään vain esihenkilölle tai opettajalle. Kolme rehtoria linjasi, että vastuu opettajan työhyvinvoinnista on vain heillä itsellään opettajan esihenkilönä. Työhyvinvointiteoriat kuitenkin käsittävät työhyvinvoinnin työntekijän subjektiiviseksi kokemukseksi. Voidaan siis pohtia, voiko ulkopuolinen henkilö olla vastuussa toisesta yksilöstä näin subjektiivisessa asiassa. Mielenkiintoinen huomio on myös se, että yhtä rehtoria lukuun ottamatta kukaan rehtoreista ei huomionnut vastauksessaan koulun henkilökunnan muita jäseniä, kuten koulusihteereitä tai muita hallinnon henkilöitä, koulunkäynninohjaajia, psykologeja ja koulukuraattoreita tai siistijöitä ja kouluruokalan henkilökuntaa. Kaikki edellä mainitut yksilöt kuitenkin ovat yhtä tärkeä osa koulun arkea ja työyhteisöä kuin opettajat ja rehtorit.

5.5 Työhyvinvointitoimenpiteillä kohti parempaa huomista

Tutkimushaastattelussa rehtoreita pyydettiin kertomaan, millaisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä he olivat toteuttaneet kouluissaan. Rehtorit olivat kohdistaneet työhyvinvointitoimia fyysiseen opetusympäristöön, arjen tilanteisiin ja ilmapiiriin sekä erilaisiin aktiviteetteihin kuten tyhy-päiviin (ks. Taulukko 7). Tuloksissa ei huomioitu ulkopuolisilta tahoilta tulleita hankkeita ja tapahtumia, koska tarkoituksena oli keskittyä rehtorin itse toteuttamiin toimenpiteisiin. Kouluihin perustettujen työhyvinvointitiimien toteuttamat toimenpiteet kuitenkin huomioitiin, sillä useissa tapauksissa myös rehtorit olivat tiiviisti osana tiimien toimintaa.

Taulukko 7. Rehtori työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttajana: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Työyhteisön hyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja seuraaminen	Keskusteleminen, kuunteleminen ja läsnäolo sekä sanallinen palkitseminen Työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin systemaattinen seuraaminen	Golnick & Ilves 2019; Louis, Murphy & Smylie 2016; Laine 2013; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2018; Naumanen, ym. 2023; Raasumaa 2010
Työhyvinvointiaktiviteetit ja opettajien konkreettinen palkitseminen	Konkreettiset työhyvinvointia edistävät aktiviteetit Konkreettinen palkitseminen	Naumanen, ym. 2023; Saaranen, ym. 2014
Fyysisen opetusympäristön parantaminen	-	Saaranen, ym. 2014; Työturvallisuuslaki 2002/738

5.5.1 ”On tärkeää, että olet aina läsnä ja kuuntelet” – Työyhteisön ilmapiiri

Ensimmäinen rehtorien toteuttamien toimenpiteiden kokonaisuus koski työyhteisön hyvinvoinnin sekä työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin ylläpitämistä ja seuraamista. Tämä pääteema jaettiin kahteen alateemaan. Ensimmäinen alateema sisälsi opettajien kanssa keskustelemisen, heidän kuuntelemisensa sekä aidon läsnäolon. Lisäksi alateemaan yhdistettiin opettajien kehuminen ja muu sanallinen palkitseminen ja huomioiminen, sillä ne tapahtuvat yleensä keskustelujen lomassa.

Yhteensä seitsemän rehtoria painotti läsnäolon tärkeyttä ja kertoivatkin vierailevansa esimerkiksi välituntisin opettajahuoneessa kohtaamassa opettajia. Rehtorit pitivät sekä keskustelemista että kuuntelemista hyvin tärkeinä opettajien työhyvinvoinnin kannalta. He kertoivat pyrkivänsä ylläpitämään avointa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä näillä toimenpiteillä. Samalla rehtorit kertoivat pyrkivänsä seuraamaan ilmapiiriä ja sen mahdollisia muutoksia. Aiemmissa tutkimuksissa hyväksi rehtorin toimintatavoiksi on määritelty muun muassa hyvän ilmapiirin luominen, työolojen seuranta sekä kuunteleminen ja välittäminen (Golnick & Ilves 2019, 5; Naumanen 2010, 130–131; Raasumaa 2010, 105–106). Nämä asiat ovat myös osa modernia johtamista (Manka & Manka 2023, 186). Lisäksi avoimen keskustelukulttuurin on todettu edistävän opettajien työhyvinvointia (Louis, Murphy & Smylie 2016, 331–336).

”Mä käyn opettajahuoneessa ja käyn luokissa, ja meillä on semmoinen aika avoin kulttuuri, että meillä on ovet auki. Niin jos mä satun menemään toimittamaan jotakin asiaa johonkin, niin mä kurkkaan sinne luokkaan ja kyselen, että mitä te täällä teette ja se on samalla niinku kaikkien kohtaamista siellä. Ja myöskin välituntisin ollaan opettajahuoneessa ja näin, että opettajat käy täällä mun työhuoneessa. Harvemmin kyllä, että kyllä mä sitten menen opettajahuoneeseen ja siellä sitten kohtaan ja tapaan heitä ja jutellaan niitä näitä.” – Rehtori 6

”On tullut tällainen palaute esille, että ”on tärkeää, että olet aina läsnä ja kuuntelet”. Olen mukana kahvipöytäkeskusteluissa ja kuulostelen.” – Rehtori 9

Kaksi rehtoria korosti lisäksi sitä, että opettajien kanssa on tärkeää keskustella myös työn ulkopuolisista asioista. He pyrkivätkin siihen, etteivät esimerkiksi kaikki välituntikeskustelut liittyisivät pelkästään työasioihin. Eräs rehtori koki, että muista kuin työasioista keskusteleminen saattoi auttaa tuntemaan ja ymmärtämään opettajia paremmin. Nämä näkökulmat ovat jääneet vähemmälle huomiolle aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta ovat tärkeitä huomioita opettajien työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.

”Mä yritän kaikkien kanssa käydä niin kun kahdenkeskisiä keskusteluja ja kysellä välillä mitä kuuluu ja sillä lailla, että niinku vähän muutakin kuin aina pelkästään niitä työhön liittyviä ongelmakohtia, että sekin lisää sitä, että tavallaan ollaan niinku kiinnostuneita ja saa olla oma itsensä. Että jos on huono päivä, niin sitten voi sanoa, että nyt mulla tänään on tällöinen ja tällöinen ongelma, että jos mä oon vähän kiukkuinen, niin se johtuu siitä.” – Rehtori 10

Kaksi rehtoreista kertoi pyrkivänsä kehuaan ja kiittämään opettajia, mikä on myös Naumasen ja muiden (2023, 83) havaintojen mukaan tärkeä toimenpide opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehuja ja kiitoksia jaettiin etenkin tilanteissa, joissa opettajat olivat joustaneet työssään. Sanallista palkitsemista ja huomioimista rehtorit tekivät myös esimerkiksi sanoittamalla arvostustaan opettajien tekemää työtä kohtaan.

Toinen alateema koski työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin systemaattisempaa seuraamista. Puolet rehtoreista kertoivat järjestävänsä kehityskeskusteluja, joissa työhyvinvointi esiintyy yhtenä käsiteltävänä osa-alueena. Kehityskeskusteluita rehtorit olivat järjestäneet yhden tai jopa kaksi kertaa vuodessa. Kolme rehtoria kertoi keräävänsä tietoa erilaisilla työhyvinvointikyselyillä, joko kehityskeskustelun yhteydessä tai erillisenä toimenpiteenä. Aiemmissa tutkimuksissa kehityskeskustelut ja hyvinvointikyselyt on nostettu yksiksi tärkeimmistä toimenpiteistä (Laine 2013, 129; Naumanen, ym. 2023, 80, 124). Erään rehtorin koulussa oli lisäksi käytössä erillinen seuranta opettajien poissaoloihin, jotta mahdolliset haasteet tulisivat esille mahdollisimman aikaisin. Myös tätä toimenpidettä Naumanen ja muut (2023, 86–87) pitivät hyvin tärkeänä.

”Meillä on myös semmoinen seuranta, poissaolojen seuranta aika tarkka, että jos tulee tietty määrä poissaoloja, niin on esimies-alais-keskustelu automaattisesti. Että jos on kolme lyhyttä poissaoloa vuodessa, niin sekin kuitataan meidän järjestelmään, että onko tarvetta keskustelulle tai mihin ne liittyy.” – Rehtori 4

5.5.2 Brunseja, joogaa ja palkitsemista

Toinen pääteema muodostui kahdesta alateemasta, konkreettisista työhyvinvointia edistävästä aktiviteeteista sekä palkitsemisista. Rehtorien itsensä tai rehtorien kokoamien tiimien järjestämät aktiviteetit liittyivät usein liikuntaan ja harrastuksiin, kuten yhteisiin urheiluvuoroihin tai retkeilyyn tai vaihtoisesti kulttuuritapahtumiin, kuten teatteriesityksiin tai urheilutapahtumiin. Kolmas aktiviteettien ryhmä liittyi syömiseen ja ruoanlaittoon. Aiemmissa tutkimuksissa monipuoliset aktiviteetit on todettu tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta, koska ne esimerkiksi vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä (Naumanen, ym. 2023,

116). Eräessä koulussa oli laitettu yhdessä ruokaa koulun kotitalousluokassa, kun taas muutamissa muissa kouluissa saatettiin mennä yhdessä ravintolaan.

Monet aktiviteetit painoutuivat työpäivien ulkopuoliseen aikaan. Eräs rehtori kertoi, että heidän työyhteisössään on tavallista tavata toisia myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tämä toimiikin ratkaisuna aiemmin esitettyyn haasteeseen siitä, että aktiviteetteja on hankalaa järjestää opettajien työaikojen puitteissa. Työhyvinvointiaktiviteettien otollisimpaan ajankohtaan ei ole otettu kantaa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa.

”Siel on hyvin erityyppistä toimintaa, meillä on yhteisiä kuntosaliaikoja, on kirjallisuuskerhoja ja tämän tyyppisiä asioita ja sitten erilaisia teematapahtumia ehkä kerran kuukaudessa, milloin porukkaa pyydetään johonkin. Ollaan siis vapaa-ajalla toisten kanssa tekemisissä, työpäivän jälkeen tai viikonloppuisin on toimintaa.” – Rehtori 4

Kolme rehtoria piti hyvänä tapana, että aktiviteetteja pyrittiin yhdistämään usein esimerkiksi opettajankokousten yhteyteen, jotta opettajien ei tarvitsisi järjestää erillistä aikaa toiminnalle vapaa-ajastaan. Rehtorit pitivät kokoustarjoiluja hyvänä tapana edistää opettajien työhyvinvointia.

”Semmoinen tyypillinen, mitä meillä on ollut, että kokous on alkanut ihanalla brunssilla – tai sitten meillä on ollut opekokous, joka on alkanut semmoisella kahdenkymmenen minuutin pikku joogalla aamuisin.” – Rehtori 1

”Ennen kokousta on joku tarjoilu, mikä ei oo iso juttu, mutta täällä tai niinku nää on niitä semmoisia, että ne on niinku onki iso juttu sille työhyvinvoinnille tosi tärkeää ja sitten tota sitten tosiaan niinku onko se yks munkki tosiaan niin tärkeä, mut joskus se voi olla tosi tärkeää sille hyvinvoinnille.” – Rehtori 8

Konkreettiset palkitsemiset muodostivat toisen alateeman. Erillisiä palkitsemisia esiintyi rehtorien vastauksissa selvästi vähemmän kuin yhteisiä aktiviteetteja. Kaksi rehtoria kuitenkin piti palkitsemistakin tärkeänä, mitä tukevat myös Saarasen ja muiden (2014, 31–40) havainnot. Palkitseminen liittyi usein tilanteisiin, joissa opettajat olivat esimerkiksi joustaneet työajoissaan tai -tehtävissään, jolloin rehtorit halusivat osoittaa kiitollisuutensa palkitsemalla opettajat esimerkiksi opettajahuoneeseen tuoduilla tarjoiluilla.

”Meillä oli vaativan erityisen tuen tällöinen niinku haastava ryhmä – ja opettaja sairastui ja meidän henkilökunta lähti niinku talkoilla purkamaan niitä lapsia. Jokainen otti yhden oman luokkaansa, joka musta oli mieletön kädenojennus – niin mä tein sitten niin, että joka perjantai, kun meillä on tällöinen infovälkkä, niin mä tarjosin jotain herkkuja, että kiitoksia kun täällä viikolla tsempattu, että se oli semmoinen niinku extra.” – Rehtori 1

5.5.3 Opettajahuoneessa viihdytään

Monet rehtorien toteuttamat työhyvinvointia edistävät toimenpiteet liittyivät opettajien fyysiseen työympäristöön ja sen parantamiseen. Fyysiseen työympäristöön yhdistettiin esimerkiksi opettajien omat opetusluokat sekä yhteinen opettajahuone. Kaksi rehtoria näkivät opettajahuoneen viihtyisyyden hyvin tärkeäksi opettajien työhyvinvoinnin kannalta.

Eräs rehtori oli järjestänyt opettajahuoneeseen pelivälineitä, kuten tikkataulun ja pöytäjäähkiekkopelin, joiden parissa opettajat pystyivät irrottautumaan työstään. Erilaiset pelit oli koettu hyödyllisiksi myös aiemmassa tutkimuksessa (Saaranen, ym. 2014, 22–23). Toinen rehtori taas keräsi opettajien keskuudesta sisustuksesta kiinnostuneen ryhmän, jonka tehtäväksi tuli lisätä opettajahuoneen viihtyisyyttä sisustusvalinnoilla. Toimenpiteellä rehtori pyrki tarjoamaan opettajille mahdollisuuden esimerkiksi rentoutumiseen työpäivän aikana. Tämä nosto oli tärkeä opettajien työhyvinvoinnin kannalta, sillä samaa ideaa voidaan hyödyntää muissakin kouluissa ja sen myötä opettajahuoneissa voidaan viihtyä entistä paremmin.

”Tota oli semmoinen ryhmä täällä, joka niin kun opettajahuonetta stailasi vähän uusiksi. – – Löydettiin semmoinen pieni nurkkaus, johon voi mennä vähän erilleen ja rauhoittumaan ja muuta, ja sitten sinne otettiin tyynyjä ja tauluja ja kaikkea tällaista.” – Rehtori 10

Turvallisista työoloista huolehtiminen nostettiin tärkeäksi toimenpiteeksi opettajien työhyvinvoinnin kannalta. Eräs rehtori nosti etenkin koulun sisäilman tilanteen seuraamisen oleelliseksi työoloihin vaikuttavaksi tekijäksi, minkä myös Saaranen ja muut (2014, 24) ovat nostaneet esiin. Myös Työturvallisuuslaki velvoittaa rehtoreita huolehtimaan opettajien terveydestä ja turvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 2002/738). Toiset rehtorit liittyivät hyviin työoloihin myös mielekkäät työvälineet. Eräs rehtori totesi, että pyrkii suuntaamaan taloudellisia resursseja opetusvälineiden hankkimiseen, jotta opettajien työ olisi mahdollisimman sujuvaa ja toimivaa.

5.6 Tukea toimenpiteisiin monelta taholta

Rehtoreilta kysyttiin, miltä tahoilta he hakevat tai saavat tukea opettajien työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttamiseen. Tuloksista esiin nousseet tahot jaettiin neljään pääteemaan, jotka on esitelty Taulukossa 8. Teemat olivat opettajakunta, rehtorikollegat, kunnan palvelut sekä opetusalan järjestöt ja media. Tukea saatiin esimerkiksi valmiina

toimenpiteinä ja tapahtumina. Joiltakin tahoilta taas haettiin yleistä keskustelua kokemuksista tai tarkempaa neuvontaa erilaisiin tilanteisiin.

Taulukko 8. Tuki muilta toimijoilta työhyvinvointitoimenpiteissä: koonti päätuloksista ja niiden yhteys teoriaan.

Pääteema	Alateemat	Yhteys teoriaan
Opettajakunta	-	Golnick & Ilves 2019; Myllymäki & Johnson 2021; Saaranen, ym. 2014
Rehtorikollegat	-	Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021; Lehtonen 2023; Myllymäki & Johnson 2021
Kunnan palvelut	-	Golnick & Ilves 2019; Naumanen, ym. 2023
Opetusalan järjestöt ja media	-	Myllymäki & Johnson 2021

Kaikki kymmenen rehtoria kertoivat saavansa tukea työhyvinvointitoimiin koulunsa opettajakunnalta. Yleisimmin tukea saatiin opettajakunnan jäsenistä valitun hyvinvointitiimin muodossa. Opettajakunnan tuki on todettu tärkeäksi myös aiemmissa tutkimuksissa (Myllymäki & Johnson 2021, 18; Saaranen, ym. 2014, 9). Hyvinvointitiimin koko vaihteli koulujen välillä yhdestä hyvinvointivastaavasta useamman opettajan tiimeihin.

Eräs rehtori nosti esiin käytännön, jota voitaisiin suositella muillekin rehtoreille. Rehtori oli kehittänyt kouluunsa järjestelmän, jossa jokainen opettaja osallistuu työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttamiseen erikseen määrättyinä kuukautena toisen opettajan kanssa. Työhyvinvointiparit käyttöön ottamalla on varmistettu, että toteutetut toimenpiteet ja aktiviteetit ovat monipuolisia ja opettajille mieluisia. Myös Golnick & Ilves (2019, 16) ovat havainneet opettajien toiveiden huomioon ottamisen tärkeäksi. Kyseisen koulun toimintatapa siis sekä osallistaa opettajia työyhteisön toimintaan, että vähentää rehtorin työmäärää opettajien osallistuessa työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttamiseen.

”Sitten meillä on semmoisia asioita, että tehdään tämmöinen, että jokainen osallistuu siihen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen eli tota aina VESO-päivinä on sellaiset pienet arpajaiset. Nostetaan omat tyhyparit ja nostetaan oma tyhykuukausi, jolloin jokainen sitten tyhyparinsa kanssa on velvollinen tekemä jonkun pienen tyhyn.” – Rehtori 1

Erillisten hyvinvointitiimien lisäksi monet rehtorit korostivat, että kuka vain henkilökunnasta voi esittää ideoita heitä kiinnostavista tapahtumista tai toimenpiteistä. Eräs rehtori koki, että etenkin sijaisopettajilta voi usein kuulla arvokkaita kokemuksia, koska he ovat usein työskennelleet useammassa koulussa ja siten nähneet erilaisia toimintatapoja. Sijaisopettajien

hyödyntämistä kokemuksien jakamisessa ja tuen saamisessa ei ole riittävästi huomioitu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta voi olla hyödyllinen huomio rehtoreille.

”Ollut kauhean kiva, että nyt meillä on toista vuotta sijaisena yksi ihminen, joka on siis ollut kauhean monessa koulussa, mikä ei tietenkään hänelle ole kiva, kun hän ei ole saanut virkaa mistään, mutta se on taas kauhean hauskaa, kun hän on nähnyt erilaisia työympäristöjä ja yhteisöjä ja muita niin häneltä tulee aika kivasti niitä ideoita, että mitä just muissa on esimerkiksi tehty ja mikä on toiminut ja niin edelleen.” – Rehtori 2

Hyvin tärkeäksi koettiin myös toisten rehtorien kanssa keskustelu ja ideoiden jakaminen, mikä oli todettu tärkeäksi myös aiemmin (Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021, 417; Myllymäki & Johnson 2021, 18–20). Kolme rehtoria kertoi osallistuvansa erilaisiin rehtorifoorumeihin tai -kokouksiin, joissa he tapaavat muita rehtoreita ja keskustelevat heidän kanssaan ajankohtaisista asioista. Erään rehtorin lähikunnissa oli käytössä erillinen alusta, johon rehtorit voivat tallentaa hyviksi havaitsemiaan ideoita. Tätä voidaan suositella myös muille rehtoreille. Pelkkä suullinen kokemustenvaihto ei pitkällä aikavälillä ole välttämättä yhtä tehokasta, koska jaetut ideat eivät jää konkreettisesti muistiin.

”Meillä on Teams-alusta, missä me ollaan alueittain jakauduttu eri alueisiin ja alueittain voidaan jakaa, minkälaisia juttuja teillä on ollut, jolloin katsotaan, mikä on parasta sieltä.” – Rehtori 1

Toisten koulujen rehtorien lisäksi myös oman koulun sisältä saatiin tukea työhyvinvointitoimiin. Kolme rehtoria mainitsi työskentelevänsä yhdessä yhden tai useamman apulaisrehtorin kanssa. Apulaisrehtorin kanssa joko jaettiin rehtorin työhön liittyviä vastuualueita tai tehtiin yhteistyötä keskustelemalla ideoista ja ajatuksista. Kaksi rehtoria mainitsi suuremman johtoryhmän, jonka kesken esimerkiksi arvioitiin hyvinvointikyselyn tuloksia. Jaettuun johtamiseen kannusti myös Lehtonen (2023, 70) tutkimuksessaan.

Yhdeksi tärkeäksi tukitahoksi rehtorit mainitsivat kunnan erilaiset palvelut ja työntekijät. Oman esihenkilönsä lisäksi rehtorit olivat saaneet tukea työhyvinvointitoimiin työterveyshuollosta, työsuojeluvaltuutetulta, työpsykologilta ja henkilöstöpäälliköltä. Heiltä oli saatu tukea yksittäisiin haasteisiin sekä valmiina työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteinä esimerkiksi hyvinvointiluennon muodossa. Erään rehtorin kunnassa käytössä oli myös erillinen työhyvinvointiin keskittynyt työntekijä, jonka tukea koulu sai hyödyntää tarvittaessa. Aiemmissa tutkimuksissa etenkin rehtorin oma esihenkilö sekä työterveyshuolto oli todettu tärkeiksi tukitahoiksi (Golnick & Ilves 2019, 24; Naumanen, ym. 2023, 105).

”Meil on kunnalla sellanen työhyvinvointikoordinaattori, joka tulee sit tarvittaessa paikalle, jos on jotain jaksamisasioita.” – Rehtori 8

”Oli meil nyt tuommainen työhyvinvointiluentokin. Tilattiin tuosta paikalliselta psykologilta.” – Rehtori 3

”Meillä on työhyvinvointikysely, että meillä on hyvinvointiprofiili mitä meidän kaupungissa tehdään kaikille. – – Yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa myös käydään niitä aina läpi.” – Rehtori 4

Kolmen rehtorin koulut olivat olleet mukana kunnan tarjoamissa hankkeissa, joiden tarkoituksena oli edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Eräs rehtori kertoi hankkeen työntekijöiden järjestäneen opettajille esimerkiksi erilaisia liikunta-aktiviteetteja, jotta he voisivat löytää uusia harrastuksia tai liikkumisen tapoja. Toisessa kunnassa oltiin valittu henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen koko kunnan vuoden teemaksi. Kolmas kunta taas oli päättänyt palkita kunnan työntekijöitä ylimääräisellä työhyvinvointirahalla valtakunnalliseen hankkeeseen osallistumisesta. Rehtorien kokemukset kuntien tarjoamista hankkeista olivat positiivisia, joten niitä voidaan pitää kokeilemisen arvoisina muillekin kouluille ja kunnille.

”Meillähän on nyt meidän kunnassa tää lukuvuosi ollut hyvinvoinnin teemavuosi, itse asiassa jatkuu ensi vuonna, mutta tää eka vuosi on varsinkin ollut niin kun henkilökunnan työhyvinvointiin keskittyvää.” – Rehtori 7

”Kuitenkin tuli mieleen niin meidän kunnalla oli siis näitä tämmöisiä liikuntakampanjoita, ne oli vissiin valtakunnallisia ja kunta, tota vielä sitten halusi meitä palkita sillä, että siinä oli joku tämmöinen juttu mihin niitä laitettiin sitten aina kun oltiin pyöräilty ja niin edelleen, niinku siis henkilökunta, ja sitten kunta arpoi muutamille sitten palkinnon, niin mehän onnistuttiin sitten voittamaan siinä.” – Rehtori 2

Kaksi rehtoria kokivat saavansa tukea työhyvinvointitoimiin myös kokonaan koulun ja kunnan ulkopuolisilta tahoilta. Mainittuja tahoja olivat Opetushallitus, ammattijärjestöt ja median eri toimijat. Myös Myllymäen ja Johnsonin (2021, 20) selvityksessä sosiaalinen media sekä järjestötoiminta oli mainittu rehtoreille tärkeinä tukitahoina. Eräs rehtori kertoi seuraavansa opettajien ammattijärjestön tuottamaa Opettaja-lehteä pysyäkseen ajan tasalla opettajia kiinnostavista asioista. Toinen rehtori taas mainitsi hakevansa tarvittaessa apua tai vinkkejä esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen nettisivuilta, jos hän ei tiedä miten hänen kannattaisi toimia.

”Sitten toisaalta palaan aika usein THL:n sivuille katsomaan, et mitä siel sanotaan näistä asioista. Niinku ehkä semmoinen, että toimii jonkun ohjeen mukaan.” – Rehtori 8

6 Pohdinta

Tässä luvussa keskitytään koko tutkimusprosessin pohdintaan. Ensin esitellään tuloksista kootut suositukset rehtorien hyväksi toteamista toimenpiteistä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta kiinnostuneille rehtoreille. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja pohditaan tulosten merkitystä opettajien työhyvinvoinnille johtopäätösten kautta. Seuraavaksi pohditaan kriittisesti tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja saatujen tulosten luotettavuutta sekä koko tutkimusprosessin eettisyyttä. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotuksia, joilla työhyvinvoinnin tutkimusta voidaan entisestään kehittää.

6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Taulukkoon 9 on koottu tulosten pohjalta keskeiset suositukset ja keinot, joiden avulla rehtorit voivat pohtia ja kehittää omaa työhyvinvoinnin johtamistaan sekä saada ideoita konkreettisista uusista opettajien työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä. Taulukon yläosassa nostetaan esille asioita, joita tämän tutkimuksen tulosten valossa suositellaan ottamaan huomioon työhyvinvointia johdettaessa. Taulukon alaosaan on koottu konkreettisia vinkkejä, joilla työhyvinvointitoimenpiteitä voidaan kehittää kouluissa. Kaikkia esille nostettuja asioita tarkastellaan tarkemmin alla olevissa luvuissa.

Taulukko 9. Suosituksia rehtoreille työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvointitoimenpiteisiin.

Huomioonotettavaa työhyvinvoinnin johtamisessa	Miten voit sanoittaa kaikkia opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi tekemiäsi päätöksiä siten, että opettajat tiedostavat ja ymmärtävät panoksesi heidän hyväkseen?
	Pysähdy pohtimaan työyhteisön sosiaalisiin suhteita. Onko työyhteisössä avoin keskusteluilmapiiri ja miten sitä voisi kehittää? Miten voisit olla vielä enemmän läsnä opettajien arjessa? On hyvä keskustella heidän kanssaan myös työn ulkopuolisista asioista.
	Miten voit huomioida jokaisessa tekemässäsi päätöksessä opettajien työhyvinvoinnin? Esimerkiksi opetustilojen jakaminen opettajille ja taloudellisten resurssien suuntaaminen voivat vaikuttaa opettajien työhyvinvointiin.
	Miten voisit tukea ja ottaa huomioon eri työuran vaiheissa olevia opettajia heidän työhönsä ja työhyvinvointiinsa liittyvissä asioissa?
	Sopiiko koulunne työyhteisölle paremmin työpäivän aikana vai vapaa-ajalla järjestettävät aktiviteetit? Voitteko yhdistellä molempia vaihtoehtoja? Tässäkin on hyvä huomioida avoin keskustelu.
	Miten voisit vahvistaa opettajien pedagogista vapautta? Onko opettajilla esimerkiksi käytössään autonomian mahdollistavat työvälineet?

Konkreettisia vinkkejä ja toimenpiteitä opettajien työhyvinvoinnin edistämiseen	Hyödynnä opettajien apua esimerkiksi tyhy-tiimin muodossa. Muodostamalla tyhy-parit ja jakamalla jokaiselle parille oman tyhy-kuukauden, pystytään osallistamaan kaikki ja huomioimaan kaikkien mielenkiinnonkohteet.
	Tauota opettajien työpäivää kannustamalla heitä viettämään välitunnit opettajahuoneessa. Palautumista voi tehostaa esimerkiksi pidemmällä välitunneilla, joiden aikana ehtii sekä työskennellä että rentoutua.
	Kokousten yhteydessä voi järjestää lyhyitä luentoohetkiä, jotka kehittävät opettajien ammatillista osaamista. Kokousten yhteyteen sopivat myös yhteiset liikuntahetket tai brunssit!
	Panosta positiiviseen ilmapiiriin. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri, työhyvinvoinnin johtaminen kuormittaa rehtoria vähemmän.
	Seuraa opettajien työhyvinvointia systemaattisesti hyödyntämällä esimerkiksi kehityskeskusteluita ja työhyvinvointikyselyitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tutkitut rehtorit käsittävät työhyvinvoinnin johtamisen työssään. Tuloksissa korostuivat rehtorien näkemykset työhyvinvoinnin johtamisen monipuolisuudesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvoinnin johtamisen nähtiin olevan muun muassa arjen hyvinvoinnista huolehtimista, työhyvinvoinnin seuraamista, työn ohjausta, työskentelyolosuhteista huolehtimista ja henkilöstön huomioimista kaikissa päätöksissä. Nämä piirteet ovat yhtäläisiä aiemman tutkimuksen kanssa työhyvinvoinnin johtamisesta (ks. esim. Manka & Manka 2023; Naumanen 2023).

Uutena painopisteenä työhyvinvoinnin johtamiseen rehtorit toivat esiin sen, että työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyvät myös mahdolliset haastavat tilanteet, jotka rehtorin tulee osata ratkaista. Lisäksi rehtorin tulee ottaa vastuu ikävistäkin päätöksistä. Työn ohjaukseen liittyen tuloksista nousi esiin tärkeä huomio siitä, että hyvä johtaja arvostaa opettajien pedagogista vapautta. Konkreettisenä työn ohjauksen muotona eräs rehtori oli kokenut hyödylliseksi kokousten yhteydessä järjestetyt opettajien ammatillista osaamista kehittävät lyhyet luentoohetket. Rehtorit korostivat, että lähes jokainen päätös, jonka he tekevät työssään, vaikuttaa jollakin tavalla opettajien työhyvinvointiin. Sen vuoksi rehtorit pyrkivät huomioimaan työhyvinvoinnin esimerkiksi luokkahuoneiden jaossa ja taloudellisissa päätöksissä. Haasteena opettajien huomioimiselle nostettiin esiin, että opettajien kehuminen saattaa helposti unohtua rehtorin lukuisten työtehtävien kilpaillessa rehtorin ajasta.

Tärkeä löydös työhyvinvoinnin seuraamisesta oli, että rehtorin kannattaa muistuttaa opettajia työstä irrottautumiseen esimerkiksi kannustamalla heitä viettämään välitunnit

opettajahuoneessa muun henkilökunnan kanssa. Konkreettisena keinona eräs rehtori oli järjestänyt kouluunsa päivittäin kaksi pidempää välituntia, joiden tavoitteena oli mahdollistaa opettajille riittävästi aikaa niin asioiden hoitamiseen kuin rentoutumiseen opettajahuoneessa. Juuri tällaisilla keinoilla rehtori pystyy rytmittämään opettajien työtä tehokkaasti ja varmistamaan riittävän palautumisen työpäivän aikana. Myös joustaminen ja rehtorin päätösten ja toimien sanoittaminen nostettiin oleellisiksi työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiksi.

Rehtorien mukaan työhyvinvoinnin johtamista saattavat sekä tukea että haastaa olosuhteiden luomat raamit, työyhteisön jäsenten yksilölliset eroavaisuudet, työyhteisön ilmapiiri ja toimintatavat sekä rehtorin saaman tuen määrä ja laatu. Tulokset puoltavat pitkälti aiempia tutkimustuloksia (ks. esim. Golnick & Ilves 2022; Manka & Manka 2023; Naumanen, ym. 2023). Työhyvinvoinnin johtaminen koostuu siis pääosin samoista osa-alueista koulusta riippumatta. Sitä tulee kuitenkin osittain sopeuttaa omaan kouluun sopivaksi sen mukaan, millaisten työyhteisön ja -ympäristön ominaisuuksien katsotaan tukevan tai haastavan rehtoria työhyvinvoinnin johtajana.

Työhyvinvoinnin johtamista haastaviin ja tukeviin tekijöihin liittyen tuloksista nousi esiin lukuisia tärkeitä havaintoja, joilla voidaan entisestään syventää aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Etenkin olosuhteiden luomien raamien koettiin vaikuttavan työhyvinvoinnin johtamiseen monella tavalla, mitä ei nostettu tutkimuskirjallisuudessa juurikaan esiin. Opettajien työaikojen ja -tehtävien nähtiin haastavan työhyvinvointitoimenpiteiden toteuttamista. Lisäksi kunnilta saatavat taloudelliset resurssit työhyvinvoinnin edistämiseen olivat rehtorien mukaan aivan liian vähäisiä. Mielenkiintoisena huomiona jotkin rehtorit korostivat koulun ominaisuuksien, kuten koulun koon vaikuttavan työhyvinvoinnin johtamisen tapoihin. Löydös, jota useimmat aiemmat tutkimukset eivät huomioi, oli myös se, että kun työyhteisön ilmapiiri on luonnostaan hyvä, rehtorin tulee työskennellä vähemmän sen ylläpitämiseksi. Positiiviseen ilmapiiriin panostaminen voi siis myöhemmin vähentää rehtorin työmäärää merkittävästi.

Työyhteisön jäsenten yksilölliset erot koettiin sekä työhyvinvoinnin johtamista tukevaksi että haastavaksi ilmiöksi. Eräs rehtori koki opettajan pitkän työkokemuksen hyväksi asiaksi, sillä kokenut opettaja ei usein kaipaa yhtä paljoa ohjausta kuin työuraansa vasta aloitteleva opettaja. Työhyvinvoinnin johtamista haastavina tekijöinä rehtorit nostivat esiin sen, että kaikki opettajat eivät ole halukkaita ottamaan apua vastaan esimerkiksi uupumistilanteissa.

Tätä näkökulmaa aiempi tutkimuskirjallisuus ei painottanut riittävästi. Mielenkiintoinen löydös oli myös se, että erään rehtorin mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa tulee ottaa huomioon vuodenajan vaikutus opettajien jaksamiseen. Rehtori painotti, että keväisin opettajien jaksamisen haasteet liittyvät yleensä vahvemmin vuodenaikaan kuin varsinaisiin työn järjestelyihin liittyviin asioihin.

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen tutkimuksessa pyrittiin lisäksi selvittämään, mitä kehityskohteita rehtorit tunnistavat heidän toteuttamassaan työhyvinvoinnin johtamisessa. Kehityskohteet liittyivät rehtorin omaan ammattitaitoon, koulun työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvointitoimien kehittämiseen sekä verkostoitumiseen muiden koulujen ja rehtorien kanssa. Näitä kehityskohteita voidaan pitää tarpeellisina, sillä niiden on aiemmissa tutkimuksissa katsottu sisältyvän hyviin työhyvinvoinnin johtamisen piirteisiin (ks. esim. Golnick & Ilves 2022; Ryömä, ym. 2019; Myllymäki & Johnson 2021). Kehityskohteista kysyttäessä esiin nousi osittain samoja teemoja kuin työhyvinvoinnin johtamisen piirteissä ja johtamista haastavissa tai tukevissa tekijöissä. Tämä osoittaa, että rehtorit ovat saattaneet nähdä toisten rehtorien olevan heitä edellä joissakin taidoissa ja toimintatavoissa, mikä on saanut heidätkin tiedostamaan kehityksen tarpeen. Aiemmassa tutkimuksessa ei korostettu selkeästi ikäjohtamista merkittävänä osana työhyvinvoinnin johtamista. Näin ollen on tulevaisuudessa kehittää rehtorien osaamista eri työuran vaiheissa olevien opettajien työhyvinvoinnin johtamisessa. Tämä on tärkeää ottaa huomioon, sillä työhyvinvointiin voi vaikuttaa opettajan ikä.

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten rehtorit näkevät työhyvinvointivastuun jakautuvan koulussa. Rehtorien vastausten perusteella heidät voitiin jakaa neljään erilaiseen ryhmään, joissa korostettiin vastuun jakautuvan 1) rehtorille ja koko työyhteisölle, 2) rehtorille ja opettajalle itselleen, 3) pelkälle rehtorille tai 4) pelkälle opettajalle itselleen. Suurin osa vastanneista rehtoreista kuitenkin kuului ryhmiin 2 ja 3. Yhtä rehtoria lukuun ottamatta, rehtorit eivät nostaneet esille muiden kuin opettajien ja rehtorin vastuuta työhyvinvoinnista. Aiemmassa tutkimuksessa on esiintynyt monia erilaisia näkemyksiä työhyvinvointivastuusta. Naumanen (2018, 24) ja Laine (2013, 26) korostavat kokonaisvaltaisen työhyvinvointivastuun käsitettä, joka jakaa vastuun niin yksilölle kuin koko organisaation johdolle. Toisaalta Manka ja Manka (2023, 111) sekä Riley ja muut (2020, 10) painottavat yksilön omien kokemusten ohjaavan työhyvinvoinnin tasoa, joten vastuun tulisi heidän mukaansa painottua enemmän yksilölle.

Tutkimuskirjallisuus ei kuitenkaan selkeästi tuo esille näkökulmaa siitä, että vastuu työhyvinvoinnista olisi pelkästään opettajalla itsellään. On myös merkittävää huomioida, että kolme rehtoria nosti esille, että he kokevat vastuun opettajien työhyvinvoinnista olevan pelkällä rehtorilla. Lain puitteissa työhyvinvointivastuun voidaan katsoa kuuluvan rehtorille (Työturvallisuuslaki 2002/738). Työturvallisuuslaki ei kuitenkaan ota huomioon työhyvinvoinnin subjektiivista luonnetta, jonka mukaan työhyvinvoinnin kokemus on vain yksilön itsensä määriteltävissä. Näin ollen vastuun jakaminen rehtorille on ongelmallista, sillä ulkopuolisen on haastavaa olla vastuussa toisen yksilön työhyvinvoinnista.

On siis ymmärrettävää, ettei myöskään haastatelluilla rehtoreilla ollut yhtenäistä näkemystä työhyvinvointivastuusta. Näin ollen on syytä pohtia, miten näkemys on muodostunut rehtoreille. Näkemyksen muodostumiseen on voinut vaikuttaa esimerkiksi kokemukset aiemmista työpaikoista, oma kouluttautuneisuus aiheeseen liittyen tai aiemmin opitut toimintamallit. Pelkästään se, millaista koulutusta rehtorit ovat saaneet, voi vaikuttaa heidän ajatuksiinsa työhyvinvointivastuusta, sillä erilaisissa koulutuksissa voidaan hyödyntää erilaista tutkimustustaa opetuksen yhteydessä. Rehtorin omat valmiudet ja mielipiteet saattavat näin ohjata heidän ajatuksiaan esimerkiksi työhyvinvointivastuuseen liittyen ja näin ollen vaikuttaa myös heidän työhyvinvoinnin johtamiseensa. Kuten eräs haastateltu rehtori totesi, koulut ovat pitkälti johtajansa näköisiä.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää myös rehtorien toteuttamia toimenpiteitä opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Erityisesti avoimen keskustelukulttuurin sekä tasapainoisten ja hyvien ihmissuhteiden ylläpitäminen on nähty aiemmassa tutkimuksena tärkeinä toimenpiteinä opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi (ks. esim. Jones 2023; Thien & Lee 2023), mikä näkyi myös haastateltujen rehtorien vastauksissa. Myös rehtorit kokivat avoimuuden ja läsnäolon tukevan työhyvinvoinnin edistämistä. Muutama rehtori myös nosti esille, että pyrkivät puhumaan opettajien kanssa myös muista asioista kuin työasioista. Tämä osoittaa, että rehtorit ovat aidosti kiinnostuneita opettajiensa asioista ja pyrkivät siihen, että työhyvinvointiasioista voidaan puhua avoimesti ja pyrkivät tutustumaan opettajiin myös työn ulkopuolella.

Rehtorit korostivat myös seuraavansa systemaattisesti opettajien työhyvinvointia kyselyin sekä kehityskeskusteluin. Juuri näitä toimenpiteitä on myös pidetty yksinä tärkeimmistä toimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi (ks. esim. Naumanen ym. 2023). Systemaattista seuranta voidaan myös tässä tutkimuksessa pitää tärkeänä toimenpiteenä, sillä voidaan

olettaa, että seurannalla pyritään ennaltaehkäisemään työhön liittyvää pahoinvointia ja sairauspoissaoloja. Seuranta voi myös lisätä työhyvinvointitoimien suunnitelmallisuutta, mikä voi tukea rehtorin tietämystä opettajien jaksamisen tilasta ja mahdollisista työhyvinvointia haastavista tekijöistä koulussa.

Toimenpiteinä rehtorit pyrkivät myös panostamaan erilaisiin työhyvinvointiaktiviteetteihin sekä fyysisen työympäristön parantamiseen. Monet aktiviteetit liittyivät esimerkiksi yhdessä syömiseen tai liikkumiseen. Naumanen ja muut (2023, 116) korostavatkin, että juuri monipuoliset aktiviteetit vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä, mikä taas lisää työhyvinvointia. Aktiviteettien monipuolisuus on myös siksi tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen voi olla kiinnostunut erilaisista asioista. Monipuolisuudella rehtori voi taata, että jokainen työyhteisön jäsen tulee huomioiduksi. Koko työyhteisöstä välittäminen viestittää sitä, että rehtori pyrkii olemaan mahdollisimman tasa-arvoinen ja huomioiva esihenkilö. Näitäkin piirteitä on pidetty tärkeinä esihenkilön piirteinä (ks. esim. Naumanen ym. 2018).

Haastatteluissa nousi esille eroavaisuuksia rehtorien kesken työhyvinvointiaktiviteettien ajankohdista. Osa rehtoreista suosivat mieluummin aktiviteetteja, jotka pystyttiin liittämään esimerkiksi kokouksien yhteyteen, kuten luentohetket tai brunssi, kun taas osa rehtoreista korostivat kouluissaan järjestettävien aktiviteetteja enemmän opettajien vapaa-ajalla esimerkiksi työpäivien jälkeen tai viikonloppuisin. Useimmat tutkijat eivät ota kantaa toimivimpaan aikaan opettajien työhyvinvointiaktiviteettien järjestämiseen, joten tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista huomata selkeitä eroavaisuuksia rehtorien kesken aiheesta. Tämä voi osoittaa, että rehtorit valitsevat aktiviteettien ajankohdaksi juuri oman koulunsa opettajille parhaan vaihtoehdon, jota taas voidaan pitää hyvää johtajuutta.

Rehtorit kokivat saavansa tukea erilaisten toimenpiteiden järjestämiseen esimerkiksi opettajakunnalta, kollegoilta, erilaisista kunnan palveluista sekä järjestöiltä ja mediasta. Opettajakunnan tuki on todettu aiemmin tärkeäksi työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta (ks. esim. Myllymäki & Johnson 2021; Saaranen 2014), minkä takia on merkittävää, että jokainen rehtori koki saavansa opettajiltaan tukea. Tämä osoittaa, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisölle tärkeää. Työyhteisön arvostus voi myös kannustaa rehtoria toteuttamaan lisää työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Lisäksi on tärkeää, että kunnissa tarjotaan rehtoreille tukea opettajien työhyvinvoinnin edistämiseen. Tämä osoittaa, että kunnan johdossa nähdään koko kunnan työyhteisö ja kaikkien kunnan työntekijöiden työhyvinvointi tärkeänä.

Erityisesti rehtorit korostivat tyhy-tiimien auttavan työhyvinvointitoimien järjestämisessä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tyhy-tiimin järjestäminen on nähty tukevan työyhteisön hyvinvointia (Saaranen, ym. 2014,). Näiden lisäksi rehtorit korostivat esimerkiksi sijaisopettajien tuovan uusia ideoita ja näkökulmia koulun käytänteisiin, minkä avulla koulun työhyvinvointitoimintaa voidaan kehittää. Eräs rehtori painotti myös koulussaan hyödynnettävän tyhy-pareja, jolloin kaikki opettajat ovat vuorollaan vaikuttamassa työhyvinvointitoimien järjestämisestä. Tämä aktivoi opettajia suunnittelemaan itselleen ja muille sopivia työhyvinvointitoimia ja näin ollen jokainen opettaja saa varmasti osallistua itselleen mieleisiin aktiviteetteihin. Tyhy-parien korostaminen työhyvinvointitoimena on verrattain vähäistä tyhy-tiimeihin verrattuna aiemmassa tutkimuksessa, minkä takia niitäkin voidaan suositella kokeiltavaksi tulevaisuudessa työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Saadut tutkimustulokset ovat merkittäviä opettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi, sillä saatujen tulosten avulla voidaan lisätä niin rehtoreiden kuin opettajien tietämystä työhyvinvoinnista ja sitä edistävästä toimintamalleista. Konkreettinen tietämys työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kokonaisvaltaisuudesta voi lisätä rehtorien ymmärrystä siitä, kuinka työhyvinvointiasioita voidaan parhaiten lähestyä esihenkilön näkökulmasta. Näitä näkökulmia pohditaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

6.1.1 Kaikki johtaminen on työhyvinvoinnin johtamista

Rehtoreilla oli melko yksimielinen ymmärrys siitä, että kaikki heidän toimintansa ja heidän tekemänsä päätökset voivat vaikuttaa opettajien työhyvinvointiin. Tämä vaikutus voi olla suora tai välillinen esimerkiksi työympäristön kautta. Myös aiemmassa tutkimuksessa johtajan toiminnan ja päätösten vaikutusta työhyvinvointiin painotetaan (Nielsen & Taris 2019, 3–4). Rehtorit painottivat, että he pyrkivät aina miettimään päätöksiään myös opettajien näkökulmasta, jotta päätösten vaikutus opettajien työhyvinvoinnille olisi mahdollisimman positiivinen. Voidaankin siis päätellä, että työhyvinvoinnin johtamista voi olla haastavaa erottaa muusta johtamisesta sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi.

Opettajien työhyvinvoinnin kannalta on myös merkittävää, että tutkimukseen osallistuneet rehtorit kokivat työhyvinvoinnin johtamisen tärkeäksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen onkin katsottu yhdeksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä (ks. esim. Golnick & Ilves 2022). Tämä arvostus näkyy jo siinä, että osallistuneet rehtorit olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Työhyvinvointiin liittyvien asioiden ja oman toiminnan

reflektointi yhdessä tutkijoiden kanssa osoittaa, että rehtorit olivat itse kiinnostuneita aiheesta ja mahdollisesti halukkaita kehittämään itseään liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen.

On kuitenkin huomioitava, että tutkimukseen osallistuneet rehtorit eivät edusta kaikkia suomalaisia rehtoreita, sillä tutkimukseen etsittiin osallistumaan nimenomaan sellaisia rehtoreita, jotka olivat kiinnostuneita työhyvinvointiteemasta. On mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet rehtorit olivat erityisen valveutuneita työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja halusivat siksi jakaa kokemuksiaan ja toimiviksi uskomiaan toimintatapoja. Toisaalta voidaan pohtia, rinnastuuko pelkkä kiinnostuneisuus poikkeuksellisen hyviin taitoihin. Voidaan kuitenkin katsoa, että rehtorin kiinnostuneisuus kertoo halusta kehittyä, jolloin myös osallistujien taitojen voidaan olettaa olevan paremmat kuin niillä rehtoreilla, jotka eivät pidä työhyvinvointiasioita lainkaan tärkeinä tai kiinnostavina.

Koska kaikki rehtorit eivät välttämättä vielääkään tiedosta opettajien työhyvinvoinnin tärkeyttä tarpeeksi korkealla tasolla, olisi hyvä pohtia lisäkoulutuksen järjestämistä valtakunnallisesti. Valtakunnallinen lisäkoulutus takaisi kaikille rehtoreille mahdollisuuden kehittää omaa työhyvinvoinnin johtamistaan. Eräs rehtori myös nosti haastattelussa esille, että kymmeniä vuosia sitten opettajankoulutuksesta valmistuneet rehtorit eivät välttämättä ole saaneet lainkaan koulutusta liittyen työhyvinvointiin ja sen johtamiseen, koska aihetta ei aikaisemmin koettu yhtä tärkeäksi kuin nykypäivänä. Tämäkin havainto puoltaa lisäkoulutuksen tarjoamisen tarpeellisuutta. Tulevaisuudessa entistä parempi työhyvinvoinnin johtamisen taso voisi turvata opettajille tasavertaisesti laadukkaan työympäristön riippumatta työnantajana toimivasta kunnasta ja koulusta.

Eräs tärkeä tuloksista esiin noussut työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä ilmiö oli se, että kaikki rehtorit kaipasivat tukea johtamiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa tuen merkitystä korostettiin (ks. esim. Beausaert, Froehlich, Riley & Gallant 2021; Myllymäki & Johnson 2021). Tukea haettiin esimerkiksi omalta opettajakunnalta ja rehtorikollegoilta. Osalla rehtoreista oli onnekseen apunaan yksi tai useampi apulaisrehtori ja eräässä kunnassa oli juuri haastattelujen aikaan palkattu lisääkin työvoimaa rehtoritiimiin. Myös jaettua johtamista siis hyödynnettiin useissa kouluissa. Tuen tarpeen nostaminen suureen rooliin viestittää osaltaan opettajien työhyvinvoinnin arvostusta. Rehtorit vaikuttivat tiedostavan, että he eivät välttämättä yksinään kykene huomioimaan kaikkia työyhteisön jäseniä ja heidän työhyvinvointiaan riittävästi. Yksi tärkeä kehityskohde kaikille rehtoreille olisi siis pohtia omaa johtamistilannettaan ja sitä, onko tarpeeksi tukea helposti saatavilla.

6.1.2 Arjen teoilla suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä

Yhtenä tärkeimmistä tuloksista tutkimuksessa nousi esiin, etteivät yksittäiset työhyvinvointipäivät rehtorien mielestä riitä opettajien työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Sen sijaan työhyvinvointia tulisi heidän mukaansa vaalia ja hoitaa aktiivisesti päivittäin. Samaa näkökulmaa painottavat myös Laine (2013, 131) sekä Naumanen ja muut (2023, 116). Haastatellut rehtorit korostivat, kuinka tärkeää arjen työhyvinvoinnin johtaminen heidän mielestään on työhyvinvoinnin kannalta opettajan työssä. Opettajien työn koettiin olevan vahvasti kiinni koulun päivittäisessä arjessa, minkä takia rehtorit painottivat arjen jouhevuuuden takaamisen ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisen olevan oleellinen osa työhyvinvoinnin johtamista. Tämä on hyvin lupaava tulos opettajien työhyvinvoinnin kannalta. Jos tulevaisuudessa jokaisen suomalaisen koulun rehtori ajattelisi samoin kuin tutkimuksessa haastatellut rehtorit, opettajien työhyvinvoinnin taso voisi nousta merkittävästi.

Suurempien hyvinvointiaktiiviteettien järjestäminen koettiin hankalaksi opetusalan työajoista ja työtehtävien joustamattomuudesta johtuen. Opetusalalla henkilökunnalle kohdistettuja aktiiviteetteja on lähes mahdotonta järjestää työaikojen puitteissa, kuten monilla muilla aloilla, sillä oppilaiden koulunkäynti on aina laitettava etusijalle. Onkin siis tärkeää huomata, miten kyseinen opetusalan erityispiirre vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tämä havainto korostaa entisestään arjen pienten hyvinvointitoimien merkitystä opettajien työhyvinvoinnille. Kuten rehtorien haastatteluista selvisi, arjen työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi läsnäololla, välituntikeskusteluilla ja kahvitarjoiluilla. Nämä toimenpiteet eivät vaadi juurikaan erillistä järjestelyä tai arvokkaan vapaa-ajan uhraamista rehtorilta eikä opettajilta.

Eräs mielenkiintoinen arjen hyvinvointitoimiin liittyvä havainto oli, että yksi rehtori korosti omassa johtamisessaan työhyvinvointitoimien sanoittamista opettajille. Hänen mukaansa opettajat ymmärsivät ja tiedostivat rehtorin arvostavan ja huomioivan heidän työhyvinvointiansa päivittäisissä päätöksissään vasta sitten, kun hän alkoi ääneen kertomaan opettajille siitä konkreettisin esimerkein. Rehtorin kokemusten mukaan toiminnan sanoittamisella on ollut erittäin positiiviset seuraukset työyhteisössä. Tämä oli työhyvinvoinnin tutkimuksen kannalta merkittävä huomio, sillä aiemmassa työhyvinvoinnin johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa sanoittamista ei riittävästi korostettu työhyvinvoinnin edistämisen keinona.

Erityisesti työhyvinvointitoimien sanoittamisella on mahdollista luoda avoin keskusteluyhteys työhyvinvoinnista opettajien ja rehtorin välille. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että

yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin edistämisen epäonnistumisen syistä on se, ettei koko yhteisöllä ole yhteistä käsitystä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä tai sen määrittelystä (Juniper 2011, 25). Juuri tällaisessa tilanteessa työhyvinvoinnin sanoittamisella voidaan ehkäistä mahdollisia ristiriitoja työhyvinvoinnin käsityksistä, jolloin työyhteisön työhyvinvoinnin tasoa voidaan parantaa sekä työyhteisölle osataan valita yhteisesti parhaat toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sanoittamalla omaa johtamistaan ja työhyvinvointitoimenpiteitään rehtori voi huolehtia, että opettajat ymmärtävät rehtorin toimivan heidän työhyvinvointinsa hyväksi. Näin ollen kaikkia rehtoreita halutaan kannustaa huomioimaan sanoittamisen tärkeyden työhyvinvoinnin johtamisessa.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Vaikka valittuja menetelmiä voidaan perustellusti pitää tälle tutkimukselle sopivina, liittyy niihinkin tiettyjä haasteita. Laadullisen tutkimuksen haasteena voidaan pitää sitä, että tutkijoiden omat kokemukset tutkimuksen aiheesta voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia havaintoja ja tulkintoja he tekevät tutkimusaineistosta (Puusa & Juuti 2020). Tutkijoiden aiemmat käsitykset esimerkiksi rehtorien toimintaan liittyen ovat siis voineet ohjata heidän ajatteluaan tiettyyn suuntaan. Ennakkokäsitykset asettavat haasteen myös aineistolähtöisen analyysin onnistumiselle, sillä aineistolähtöistä analyysia tehdessä tutkijoiden tuntemat teoriat eivät saisi vaikuttaa analyysin tuloksiin. Tämän haasteen olisi voinut ohittaa hyödyntämällä enemmän teoriaohjaavaa analyysitapaa, jossa hyödynnetään aiempia teorioita analyysin apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä myös monimetodisuus tai metodinen triangulaatio eli useamman eri aineistonkeruumenetelmän käyttäminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 233). Haastattelun lisäksi tietoa rehtorien toteuttamista opettajien työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä olisi voinut kerätä esimerkiksi erikseen täytettävällä kyselylomakkeella tai havainnoimalla rehtorien työpäiviä paikan päällä kouluissa. Menetelmiä yhdistelemällä olisi voitu saada esiin laajempia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tutkijatriangulaatio eli tutkimuksen toteuttaminen yhdessä tutkijaparin kanssa sen sijaan lisäsi tämän tutkimuksen luotettavuutta. Etenkin haastattelutilanteiden aikana ja analyysivaiheessa tutkijatriangulaatiosta oli hyötyä, koska eri tehtävät pystyttiin jakamaan tutkijoiden kesken. Tuloksia analysoidessa oli hyödyllistä, että kaksi eri ihmistä oli tekemässä tulkintoja, koska sen ansiosta tuli esiin erilaisia näkökulmia ja tulkintoja. Tutkijat myös

pystyivät saamaan toisiltaan apua ja tukea haastavissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 233.) Toisaalta vielä suurempi, vaikkapa kolmen tai neljän tutkijan muodostama tutkimusryhmä olisi mahdollistanut esimerkiksi haastateltavien suuremman määrän, jolloin olisi ollut mahdollista saada entistä laajempia näkökulmia tutkimuksen aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Haastattelumenetelmäänkin liittyy haasteita. Ensinnäkin vielä syvemmälle tutkimusaiheeseen olisi voitu päästä, jos haastattelut olisivat olleet esimerkiksi tunnin mittaisia. Esimerkiksi Hirsjärvi ja muut (2012, 206) pitävät puolen tunnin mittaista haastattelua lähtökohtaisesti liian lyhyenä. Voidaan arvioida, olisivatko rehtorit uskaltaneet tuoda pidemmän haastattelun aikana laajemmin esille esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisessa kokemiaan haasteita tai omia heikkouksiaan johtajana. Toinen haastattelumenetelmän yleinen haaste on, että haastateltava saattaa pyrkiä antamaan sellaisia vastauksia, joita hän uskoo tutkijan odottavan tai haluavan. Tämä korostuu etenkin tilanteissa, joissa haastateltava kokee haastattelutilanteen jollakin tapaa uhkaavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 206.) Tämän tutkimuksen puitteissa rehtorit saattaisivat esimerkiksi virheellisesti kokea, että tutkijat arvioivat heidän osaamistaan tai johtamistaitojaan, mikä ei tietenkään ollut tutkijoiden pyrkimyksenä.

Haastattelut järjestettiin täysin etänä tietokoneen välityksellä, koska suurinta osaa haastatteluista olisi ollut välimatkojen vuoksi hyvin hankalaa järjestää kasvokkain. Etätilanteissa on olemassa riski teknisille ongelmille, joihin törmättiin myös tämän tutkimuksen kohdalla. Kahden rehtorin haastatteluissa esiintyi ääniongelmia, jotka olisivat haitanneet tutkimusaineiston litterointia oleellisesti, jos ongelmia ei olisi saatu lopulta korjattua. Tekniset ongelmat kuitenkin viivästyttivät hieman aineistonkeruuta, koska toisen rehtorin tapauksessa haastattelulle jouduttiin sopimaan uusi ajankohta, jotta se saatiin järjestettyä.

Tutkijat pyrkivät välttämään haastattelujen aikana liiallista johdattelua, mikä lisäsi haastattelun luotettavuutta aineistonkeruumenetelmänä. Tietynlainen keskustelun ohjaaminen on kuitenkin tarpeellista, sillä temahaastattelun haasteena voi olla epäolennaisiin aiheisiin ajautuminen. Vaikka melko vapaamuotoinen keskustelu onkin temahaastattelun tavoitteena, tutkimuksen kannalta keskeisissä aiheissa pysyminen on tutkimuksen tarkoituksen kannalta tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkijoiden tulee myös ottaa tutkimusetiikka huomioon koko tutkimusprosessin ajan (Puusa & Juuti 2020). Tutkimusprosessin tukena käytettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan

ohjetta, jotta pystyttiin suojaamaan tutkimuksen osallistujia ja turvaamaan heidän oikeutensa. Tutkimus toteutettiin ohjeen mukaisesti niin, ettei sen toteutuksesta tai tuloksista aiheutunut haittaa tutkittaville rehtoreille. (TENK 2019, 7.) Tästä huolehdittiin esimerkiksi siten, että rehtoreille annettiin mahdollisuus valita haastatteluaika hyvin vapaasti, jotta tutkimukseen osallistuminen ei lisännyt liiallisesti työn kuormitusta tai haitannut rehtorien muita työtehtäviä. Rehtorien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja osallistumisen olisi saanut keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, mikä on oleellista tutkimuksen eettisyyden kannalta (TENK 2019, 8).

Tutkimusprosessin aikana käsiteltiin myös rehtorien henkilötietoja, minkä takia henkilötietojen käsittely suunniteltiin ja dokumentoitiin tarkasti ennen aineistonkeruun aloittamista (ks. Liite 2). Kerätyt henkilötiedot poistettiin tutkimusaineistosta heti, kun ne eivät olleet enää tutkimuksen kannalta tarpeellisia, kuten Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 12) ohjeistaa. Tämän tutkimuksen yhteydessä käsiteltyjä henkilötietoja olivat rehtorien nimet ja sähköpostit sekä haastattelutallenteille tallentuneet ääni ja kasvokuva. Rehtorien nimiä ja sähköpostiosoitteita käytettiin osallistujien hankinnan vaiheessa yhteydenpitoon sekä haastatteluaiakataulujen organisointiin. Niitä ei kirjattu tutkimusaineistoon missään vaiheessa tutkimusprosessia, sillä käytössä olivat anonyymit koodinimet (Rehtori 1, Rehtori 2, jne.). Rehtorien äänet ja kuvat eristettiin tutkimusaineistosta litterointivaiheessa. Rehtorit eivät ole mitenkään tunnistettavissa litteroidusta tutkimusaineistosta tai lopullisesta tutkimusraportista, sillä heidän yksityisyyttään on suojeltava (TENK 2019, 12). Rehtorien yksityisyyttä suojeltiin lisäksi esimerkiksi siten, että heidän asuinpaikkojaan ei kerrottu. Myös muut kuvailutiedot, kuten rehtorien työkokemusvuodet sekä alaisten määrä pyöristettiin, jotta yksittäisten koulujen tai rehtorien tunnistaminen olisi mahdotonta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa tutkimus olisi syytä toistaa suuremmalla otoksella, jotta koko maamme tilanteesta voitaisiin saada luotettavampia tuloksia. Saatujen tulosten perusteella voitaisiin kouluttaa rehtoreita työhyvinvoinnin johtamisessa, jos se todettaisiin yleisesti tarpeelliseksi. Koulutuksen sisältöjä olisi myös helpompi kohdentaa rehtoreita mahdollisimman hyvin palveleviksi rehtorien kokemusten ja toiveiden perusteella. Laajentamalla otantaa otokseen voitaisiin sisällyttää myös niitä rehtoreita, jotka eivät ole luonnostaan kiinnostuneita työhyvinvointiin liittyvistä teemoista tai eivät ole saaneet lainkaan koulutusta työhyvinvointiasioista. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten työhyvinvointi näkyy heidän

johtamisessaan, verrattuna työhyvinvoinnin johtamisesta kiinnostuneisiin ja siihen tietoisesti pyrkineisiin rehtoreihin.

Toisaalta tutkimuksen näkökulmaa olisi tarpeellista tarkentaa entistä enemmän rehtorin ominaisuuksiin, jotta voitaisiin saada tietoa rehtorin toiminnan taustalla olevista tekijöistä. Ensinnäkin olisi tärkeää tutkia rehtorin koulutustaustan ja henkilökohtaisten mielenkiinnonkohteiden vaikutusta hänen toimintaansa rehtorina ja johtajana. Tässäkin tutkimuksessa tuli esille, että eräs rehtori koki hänen oman joukkueurheilutaustansa kehittäneen häntä johtajana ja yhteisön jäsenenä. Kyseinen rehtori siis tunnisti kyseisen ominaisuutensa vahvuudeksensa. Toisaalta jotkin ominaisuudet tai menneisyydestä kumpuavat toimintamallit saattaisivat olla haitallisia työhyvinvoinnin johtamiselle, minkä vuoksi olisi tärkeää, että aihetta tutkittaisiin tarkemmin. Refleктоimalla kokemuksiaan rehtorit voisivat pohtia vahvuuksiaan johtajana ja näin kehittää työhyvinvoinnin johtamistaan.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että rehtorin oma työhyvinvointi on yhteydessä siihen, miten hän toimii työhyvinvoinnin johtajana. Työhyvinvoinnin johtaminen taas on yhteydessä opettajien työssä viihtymiseen. (Golnick & Ilves 2022, 37; Naumanen, ym. 2023, 25.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus olisi siis oleellista yhdistää rehtorien työhyvinvoinnin tutkimukseen. Näin voitaisiin lisätä tietoisuutta tavoista, joilla rehtoreita pystyttäisiin tukemaan työssään, jotta he onnistuisivat vastaavasti toimimaan parhaina mahdollisina työhyvinvoinnin johtajina opettajille.

Työhyvinvoinnin johtamista tutkittaessa myös opettajien näkökulma olisi tärkeää huomioida, sillä he ovat rehtorin toteuttaman työhyvinvoinnin johtamisen kohteena. Voidaan siis katsoa, että opettajat määrittävät työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisen. Opettajien mielipiteitä ja kokemuksia voitaisiin selvittää ensinnäkin kysymällä heiltä itseltään esimerkiksi haastattelujen muodossa. Toisaalta tutkijat voisivat seurata hyvinvointitoimenpiteiden toteutumista paikan päällä kouluissa, koska silloin he voisivat itse havainnoida työyhteisön yleistä ilmapiiriä sekä rehtorin ja opettajien välistä viestintää autenttisessa tapahtumaympäristössä. Tällä tavalla voitaisiin selvittää, miten opettajat reagoivat erilaisiin rehtorin toteuttamiin työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin ja miten rehtori huomioi opettajat puheissaan, toiminnassaan ja päätöksissään.

Jatkamalla työhyvinvoinnin johtamisen tutkimusta voidaan varmistaa, että aihe pysyy ajankohtaisena ja tärkeänä ilmiönä myös rehtorien keskuudessa. Tämän myötä yhä useammat rehtorit voivat ottaa opettajien työhyvinvoinnin yhdeksi oleelliseksi tavoitteekseen ja

lähtökohdaksi kehittäessään omaa johtamistaan. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, vain turvaamalla opettajien työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, voidaan saavuttaa riittävä oppilaiden kouluhyvinvoinnin ja oppimistulosten taso (ks. esim. Kauppi, ym. 2022, 76).

Lähteet

- Aulén, A., Pakarinen, E., Feldt, T. & Lerkkanen, M-K. (2021). Teacher coping profiles in relation to teacher well-being: A mixed-method approach. *Teacher and Teacher Education* 102: 103323. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103323>.
- Aulén, A-M., Pakarinen E., Feldt, T., Tolvanen, A. & Lerkkanen, M-K. (2022). Psychological Detachment as a Mediator Between Successive Days' Job Stress and Negative Affect of Teachers. *Frontiers in Education* 7: 903606. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.903606>.
- Ball, S. (2007). Leadership of Academics in Research. *Educational Management Administration & Leadership* 35(4): 449–477. <https://doi.org/10.1177/1741143207081058>.
- Beusaert, S, Froehlich, D. E., Riley, P. & Gallant, A. (2021). What about school principals' well-being? The role of social capital. *Educational Management Administration & Leadership* 2023 51(2): 405–421. <https://doi.org/10.1177/1741143221991853>.
- Billett, P., Turner, K. & Li, X. (2022). Australian teacher stress, well-being, self-efficacy and safety during the COVID-19 pandemic. *Psychology in the Schools* 60(5): 1394–1414. <https://doi.org/10.1002/pits.22713>.
- Boccoli, G., Gastaldi, L. & Corso, M. (2022). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews* 25: 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. 8. painos. Toimittanut: Routledge.
- Crum, K. S., Sherman, W. H. & Myran, S. (2010). Best practices of successful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration* 48(1): 48–63. <https://doi.org/10.1108/09578231011015412>.

Elomaa, M. (2023). Educational leaders' occupational well-being: With cool head and warm heart. *JYU dissertations* 601.

Ertürk, R. (2021). The Relationship between School Administrators' Supportive Behaviors and Teachers' Job Satisfaction and Subjective Well-Being. *International Journal of Contemporary Educational Research* 8(4): 184–195.

Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration* 49(3): 256–275.
<https://doi.org/10.1108/09578231111129055>.

Golnick, T. & Ilves, V. (2019). *Opetusalan työolobarometri 2019*.
https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/opetusalan_tyoolobarometri_2019_nettiin.pdf.

Golnick, T. & Ilves, V. (2022). *Opetusalan työolobarometri 2021*. https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2012). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Ikonen, A., Lehtinen T., Salmela-Aro, K. & Huotilainen, M. (2020). *Uusi hyvinvointitutkimus: Suomalaiset rehtorit ovat innostuneita mutta uupuneita. Rehtoribarometrin tuloksia*.
https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/14.1.2020_tiedote_rehtoribarometri-tutkimuksen_tuloksista.pdf.

Jeong, J.-G., Kang, S.-W. & Choi, S. (2020). Employees' Weekend Activities and Psychological Well-Being via Job Stress: A Moderated Mediation Role of Recovery Experience. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(5): 1642.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17051642>.

- Jones, C. E. (2023). A Study in Leadership Practices that Cultivate Elementary School Teachers' Well-being During a Global Pandemic. *Doctoral dissertations, Virginia Tech*.
<https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/113690>.
- Juniper, B. (2011). Defining employee wellbeing. *Occupational Health* 63(10): 25.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/defining-employee-wellbeing/docview/901519086/se-2>.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvä rehtoriksi: selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kauppi, M., Vesa, S., Kurki, A.-L., Olin, N., Aalto, V. & Ervasti, J. (2022). *Opettajat muuttuvassa koulumaailmassa: Opettajien työhyvinvoinnin kehitys opetussuunnitelmauudistuksen aikana*.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143804/TTL_978-952-261-994-5.pdf?sequence=5&isAllowed=y.
- Kestilä, L. & Karvonen, S. (2019). *Suomalaisten hyvinvointi 2018*.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*. Turku: Turun yliopisto.
- Lehtonen, T. (2023). *Rehtoreiden näkemyksiä lukiokoulutuksen uudistamisesta, sen johtamisesta ja tulevaisuudesta*. JYU dissertations.
- Lerikkanen, M.-K., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A.-M. & Jögi, A.-L. (2020). Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 358.
- Louis, K.-S., Murphy, J. & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools: Findings From Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly* 52(2): 310–348.
<https://doi.org/10.1177/0013161X15627678>.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3.painos). Helsinki: Alma Talent.
- Mauno, S., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Matthews, P. (2009). *How do school leaders successfully lead learning?* Great Britain: National College for School Leadership.

McMahon, M. & Torrance, D. (2023). Standards for School Leadership and Principalship. Teoksessa *The Palgrave Handbook of Teacher Education Research*, 665-686.

Metsämuuronen, J. (toim.). (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*.

Myllymäki, I. & Johnson, P. (2021). *Koulutusjohtaminen vaatimusten puristuksissa. Kuntien ja kuntayhtymien kasvatus- ja koulutusalan esimiesten näkemyksiä johtamisesta 2020*.

Kuntaliiton julkaisusarja Uutta kunnista 1/2021. Suomen Kuntaliitto.

Naumanen, P., Liesivuori, J. & Hakkala, A. (2018). *Valmiina työelämään!: visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen* (2. uudistettu painos). Turku: VALTE-hanke. Turun yliopiston Tulevaisuuden teknologioiden laitos.

Naumanen, P., Viitala, R., Kultalahti, S., Pietiläinen, V., Rusko, R., Jestilä, S., Jaakkola, M., Lemmetty, S., Riivari, E., Reiman, A., Kekkonen, P., Lindholm, M., Liesivuori, J., Isoaho, J., Kiiveri, K., Hyrkkänen, U., Karppi, M., Vanhamäki, T., Haapakoski, M., Janhunen, E., Kiviniemi, L., Rajakangas, E. & Lehtineva, J. (2023). *FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen: arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen*. Vaasan yliopiston julkaisut. Vaasa: FOKUS-hankkeen työryhmä.

Nielsen, K. & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work & Stress* 33(2): 107-118. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263>.

Northouse P. G. (2004). *Leadership: theory and practice* (3. painos).

OECD. (2020). *How's Life? 2020: Measuring Well-being*. OECD Publishing, Paris.

Onnismäa, J. (toim.). (2010). *Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009*. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus. (2019). *Hyvinvointijohtaminen ammatillisissa oppilaitoksissa*. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/hyvinvointijohtaminen-ammattillisissa-oppilaitoksissa>.

Opetushallitus. (2020). *Opettajat ja rehtorit Suomessa 2019*. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/opettajat-ja-rehtorit-suomessa-2019>.

Pavitra, S., Mahdaviamiri, D., Tatkar, N. S., Malarout, N., Singla, B., Parthasarathy, K., Vaz, S., Hegde, P. & Duhan, A. (2023). Impact of COVID-19 on Teacher Well-Being in Higher Education Institutions. *Journal of Computers, Mechanical and Management* 2(1): 07-16. <https://doi.org/10.57159/gadl.jcmm.2.1.23030>.

Perusopetuslaki. (1998/986). *Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista*.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Pöysä, S., Pakarinen, E. & Lerkkanen, M.-K. (2022). Profiles of Work Engagement and Work-Related Effort and Reward Among Teachers: Associations to Occupational Well-Being and Leader–Follower Relationship During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology* 13: 1–14. 861300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.861300>.

Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Jyväskylän yliopisto.

Riley, P., See, S.-M., Marsh, H. ja Dicke, T. (2021). *The Australian principal occupational health, safety and wellbeing survey 2020 data*. Australian Catholic University, Sidney, Australia.

Räsänen, K., Pietarinen, J., Väisänen, P., Pyhältö, K. & Soini, T. (2022). Experienced burnout and teacher-working environment fit: a comparison of teacher cohorts with or without persistent turnover intentions. *Research Papers in Education*. <https://doi.org/10.1080/02671522.2022.2125054>.

Ryömä, A., Laiho, M., Satama, S. & Teerikangas, S. (2019). Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen ja merkitys työn arjessa. *Työn tuuli* (2): 57–67.

Saaranen, T., Pertel, T., Streimann, K., Laine, S. & Tossavainen, K. (2014). *Koulun henkilöstön työhyvinvointi. Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa 2009–2014*.

Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L. (2022). Opettajien työn imu ja työuupumus koronapandemian aikana. *Kasvatus* 53 (5): 498–512.

<https://doi.org/10.33348/kvt.125525>.

Sisask, M., Värnik, P., Värnik, A., Apter, A., Balazs, J., Balint, M. & Wasserman, D. (2014). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health education journal* 73 (4): 382–

393. <https://doi.org/10.1177/0017896913485742>.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2023). Työhyvinvointi. Luettu 2.1.2023.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stronge, J., Xu, X., Leeper, L. & Tonneson, V. (2013). *Principal Evaluation: Standards, Rubrics, and Tools for Effective Performance*. Alexandria, Virginia USA: ASCD.

Taajamo, M. & Puhakka, E. (2019). Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2018. *Perusopetuksen vuosiluokkien 7–9 ensituloksia*.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022). Hyvinvointi. Luettu 12.1.2023.

<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveys/eriarvoisuus/hyvinvointi>.

Thien, L. M. & Lee, H. C. (2023). The effects of school culture dimensions on teacher well-being across under-enrolled and high-enrolment schools. *Social Sciences & Humanities Open* 7 (1), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100396>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*.

Työturvallisuuslaki. 2002/738. Työnantajan yleiset velvollisuudet.

Venema-Steen, I., Southall, A. & Bortoli, A. (2023). Drawing on the Locus of Control Framework to Explore the Role of School Leaders in Teacher Well-Being. *Journal of Educational Research and Practice* 13(1), 15. <https://doi.org/10.5590/JERAP.2023.13.1.11>.

Yunus, S., Whitfield, K. & Ahmed, M. S. M. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health* 1–18. <https://doi.org/10.1002/smi.3252>

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

1. Taustatiedot:

- a. Kuinka paljon kokemusta esihenkilönä (lasketaan myös muut, kuin rehtorin työt) toimimisesta?
- b. Onko koulutusta työhyvinvoinnin johtamisesta/henkilöstöasioista? Kuinka laaja?
- c. Jos ei, haluaisiko?
- d. Mitä tehtäviä rehtorina?
- e. Nykyisen koulun opettajamäärä/koulun koko (arvio)?

2. Päätyminen rehtorin tehtävään lyhyesti

3. Määritellään työhyvinvointi

- a. Miten käsität työhyvinvoinnin/mitä asioita tulee ensimmäisenä mieleen?
- b. *Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään työntekijän subjektiiviseksi kokemukseksi hänen omasta hyvinvoinnistaan. Tähän hyvinvoinnin tilaan vaikuttavat esimerkiksi hänen kokemuksensa työn mielekkyydestä, kuormituksesta, hänen omasta työkyvystään sekä työpaikan sosiaalisista suhteista.*

4. Työhyvinvoinnin johtaminen

- a. Miten käsität työhyvinvoinnin johtamisen?
- b. Kuka viime kädessä on mielestäsi vastuussa opettajien työhyvinvoinnista? Miksi?
- c. Mitkä asiat auttavat työhyvinvoinnin johtamisessa?
- d. Minkälaisia haasteita olet kohdannut työhyvinvoinnin johtamisessa?

5. Työhyvinvoinnin tärkeys

- a. Kuinka suuri osa työajasta menee työhyvinvointiasioihin? (esim. Prosenttimäärä, tunteja/päivä, tunteja/viikko, tms.)
- b. Kuinka usein pyrit toteuttamaan toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- c. Kuinka aktiivisesti olet osa opettajien arkea?
- d. Koetko työhyvinvointiasiat tärkeiksi? Miksi?

6. Toteutetut toimenpiteet

- a. Minkälaisia opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä olet toteuttanut?
- b. Miksi olet toteuttanut juuri näitä toimenpiteitä?
- c. Onko koulussasi muitakin tahoja, jotka toteuttavat opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä? Miten vastuu on jaettu?
- d. Mistä saat/saatte ideat toimenpiteisiin?
- e. Miten koulussanne seurataan toimenpiteiden toteutumista/tehokkuutta? Kuka tämän seuraamisen tekee ja mitä tiedolla tehdään?
- f. Millaisia asioita päätät tai suunnittelet itse ja millaisiin asioihin opettajat saavat vaikuttaa?

7. Kehitysehdotukset/toiveet

- a. Minkälaisia opettajien työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä haluaisit toteuttaa, jos resurssit/muut haasteet eivät olisi ongelma?
- b. Oletko suunnitellut toimenpiteitä, joita ei lopulta olekaan voinut toteuttaa? Millaisia ja miksi ne eivät toteutuneet?
- c. Miten haluaisit kehittää työhyvinvoinnin johtamista koulussasi? Mikä estää/miten voisi toteuttaa?

Liite 2: Tietosuojaseloste

Rekisterin nimi	Rehtori työhyvinvoinnin johtajana
Rekisterinpitäjä	Milla Mäkinen, [REDACTED] Anni Voipio, [REDACTED] Turun yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
Vastuuhenkilön yhteystiedot	Milla Mäkinen, [REDACTED] Anni Voipio, [REDACTED]
Tietosuojavastaavan yhteystiedot	Turun yliopiston tietosuojavastaava: Onerva Steudle, [REDACTED]
Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään haastatteluja, joilla selvitetään rehtorien kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja heidän toteuttamistaan työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteistä. Haastattelut nauhoitetaan videotallenteelle, jotta aineistoa on mahdollista analysoida. Tallenteessa tunnistetietoja ovat haastateltavan ääni sekä kasvot. Haastateltavan halutessa videokuvaa ei ole pakko tallentaa. Haastattelut toteutetaan yliopiston hyväksymällä videopuheluohjelmalla. Videotallenteet tallennetaan yliopiston hyväksymään Seafille-järjestelmään. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e -kohta) <input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 a -kohta) <input type="checkbox"/> muu mikä _____
Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: Nimi, sähköposti, kasvokuva ja ääni videotallenteella.
Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta muille, kuin tutkimuksen tekijöille.
Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Videotallenteet tallennetaan Seafilleen, tallenteet säilytetään työn valmistumiseen saakka. Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan pseudonymisoidut tekstitiedostot, joissa haastateltavat on nimetty koodeilla, jotka vain tutkimuksen tekijät voivat yhdistää haastateltaviin. Pseudonymisoituja haastatteluaineistoja säilytetään Turun yliopiston yleisen suosituksen mukaisesti viisi (5) vuotta, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvasyistä.
Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

	Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.
Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Tiedot kerätään suoraan tutkimukseen osallistuvilta.
Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Tietosuojaseloste sisältää EU:n yleisen tietosuojasetuksen 13 ja 14 artiklan edellyttämät tiedot.

Liite 3: Tutkimuslupahakemus

1. TUTKIMUKSEN NIMI	Rehtori työhyvinvoinnin johtajana	
2. KOHDEYKSIKKÖ	Tutkimuksen suunniteltu kohdeyksikkö (-yksiköt) [REDACTED] Suomenkielinen perusopetus, [REDACTED]	
3. TUTKIMUKSEN KUVAUS	<p>Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja menetelmistä (max. 160 merkkiä). (Liitä tutkimussuunnitelma liitteeksi.)</p> <p>Tutkimuksella selvitetään, miten rehtorit toteuttavat työhyvinvoinnin johtamista ja edistävät opettajien työhyvinvointia. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla rehtoreita.</p> <p>Onko tutkimussuunnitelma salassa pidettävä? <input type="checkbox"/> Kyllä, perustelut: <input checked="" type="checkbox"/> Ei, tutkimussuunnitelma on julkinen.</p>	
	<p>Aineiston otanta ja keruu aika Haastattelut toteutetaan toukokuun aikana.</p>	
	<p>Tutkimuksen tarkoitus</p> <input checked="" type="checkbox"/> Pro gradu <input type="checkbox"/> Lisensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input type="checkbox"/> Muu opinnäytetyö, mikä <input type="checkbox"/> Muu, mikä? Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: Elokuu 2023	
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	Ovatko tutkimuksen kohteena kasvun ja oppimisen toimialan asiakkaat, esim. oppilaat?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei
	Onko tutkimuksen kohteena kasvun ja oppimisen toimialan henkilöstö?	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
	Onko tutkimuksen kohteena henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä Lisätietoja -kohtaan, miten huoltajan suostumus hankitaan
	Tutkittavien henkilöiden lukumäärä	1 henkilö [REDACTED]
	Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei

	Muodostuuko tutkimusta tehtäessä henkilötietopohjainen tutkimusrekisteri	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, täytä myös Tutkimusrekisteritiedot -lomake
	Käytetäänkö tutkimuksessa jo olemassa olevien rekistereiden tietoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan
	Onko tutkimus osa jotain laajempaa tutkimusta / projektia	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan.
	Aineiston keruumenetelmä	<input type="checkbox"/> Kysely <input type="checkbox"/> Havainnointi <input checked="" type="checkbox"/> Haastattelut <input type="checkbox"/> Asiakirja-analyysi <input type="checkbox"/> Muu, mikä:
<p>Miten tutkimusaineisto säilytetään tietoturvallisesti tutkimuksen teon ajan (esim. lukollinen kaappi, salasanat, kulunvalvonta, käyttöloki, pseudonymisointi)? Aineisto säilytetään Turun yliopiston tietoturvallisesti hyväksymällä Seafire-sivustolla kansiossa, johon vain tutkimuksen tekijöillä on pääsy.</p> <p>Haastattelut videoidaan Zoom-videokeskusteluohjelmalla, jolloin osallistujista tallentuu nimi, kuva ja ääni. Videot hävitetään välittömästi haastattelujen litteroinnin jälkeen, jolloin kaikki henkilötiedot poistuvat.</p> <p>Litteroituihin haastatteluaineistoihin ei enää kirjata rehtorien nimiä, vaan heidät nimetään numeroin (Rehtori 1, rehtori 2, jne.)</p>		
<p>Tutkimusaineiston hävittäminen tai arkistointi tutkimuksen päätyttyä</p> <p><input type="checkbox"/> Tutkimusaineisto ja tunnistetiedot hävitetään. Miten aineisto tuhoaan tietoturvallisesti ja milloin?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja. Miten tunnistetiedot tuhoaan tietoturvallisesti ja milloin? Videot hävitetään välittömästi haastattelujen litteroinnin jälkeen, jolloin kaikki henkilötiedot poistuvat.</p> <p><input type="checkbox"/> Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetiedoin tutkimuksen päätyttyä arkistolain mukaisesti. Miten tutkimusaineisto arkistoidaan tietoturvallisesti ja minne?</p>		
Lisätietoja		

5. TUTKIJATAHON TIEDOT	Tutkimuksen tekijä/t (alleiviivaa yhteyshenkilö)	
	<u>Milla Mäkinen</u> ja Anni Voipio	
	Yhteyshenkilön osoite	Puhelin
	████████████████████	██████████
	Sähköpostiosoite	
██████████		
Organisaatio / yksikkö, johon tutkimus tehdään		
Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos		
Tutkimuksen ohjaaja / vastuullinen johtaja yhteystietoineen		
Anu Kajamies, ██████████		

6. TUTKIMUKSEN HYÖDYT	<p>Arvioi, miten tutkimus hyödyttää kaupungin palvelujen kehittämistä:</p> <p>Tutkimuksen avulla rehtorit pohtivat oman koulunsa tilannetta työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Valmis tutkimusraportti lähetetään rehtoreille, jotta he voivat saada apua ja vinkkejä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen koulussaan.</p>
7. TUTKIMUKSEN TEKIJÖIDEN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUKSET	<p>Vakuutan, että tässä tutkimuslupahakemuksessa ja sen liitteissä annetut tiedot ovat oikeat.</p> <p>Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja tutkimuksen kohteen tai hänen läheistensä tai ██████████ vahingoksi tai sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. En luovuta saamiani henkilötietoja sivullisille, vaan pidän ne salassa.</p> <p>Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä.</p> <p>En käytä saamiani tietoja muuhun tarkoitukseen kuin mihin tutkimuslupa on myönnetty. Noudatan EU:n yleistä tietosuojasetusta, tietosuojalakia ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta. Sitoudun tutkijan eettisiin periaatteisiin, tutkimuksen toteutusehtoihin ja kasvun ja oppimisen toimialan antamiin ohjeisiin.</p> <p>Ilmoitan viipymättä tutkimuslupahakemuksessa pyydettyjen henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta ██████████ tietosuojavastaavalle ██████████ jos tutkimusryhmän muu jäsen ei ole vielä ilmoitusta tehnyt.</p>

	Suostun siihen, että [REDACTED] internet-sivuilla julkaistaan tutkimuksen nimi, tutkimuksen tekijän organisaatio ja tutkimuksen arvioitu valmistumisaika.
	Paikka ja aika 13.4.2023, Turussa
	Allekirjoitukset ja nimenselvennykset Milla Mäkinen Anni Voipio
8. PÄÄTÖS	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena: Myönnetyn tutkimusluvun numero _____/20__ <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä seuraavin perustein:
	Pyydetään lähettämään tutkimuksen valmistuttua sähköpostitse samaan osoitteeseen kuin tämä tutkimuslupahakemus <input type="checkbox"/> Tiivistelmä <input type="checkbox"/> Koko tutkimusraportti
	[REDACTED] __ / __ 20__
	Päätäjän allekirjoitus
	Nimenselvennys
	Virka-asema
<p>Tutkimusluvun myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa.</p> <p>Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.</p>	

9

LIITTEET Merkitse alle rastilla

- Tutkimussuunnitelma
- Tutkimusrekisteritiedot
- Haastattelurunko

- Suostumuslomake
- Tiedote/tiedotteet tutkimuksesta
 - EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukainen vaikutustenarviointi
- Muu, mikä?