

## OPINNÄYTETYÖ

### **Työhyvinvoinnin vuosikello -** Työkalu rehtoreille työhyvintjohtamisen tueksi

Elina Ylämäki

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(02/2024)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

---

Tekijä: Elina Ylämäki

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin vuosikello – Työkalu rehtoreille työhyvinvointijohtamisen tueksi

Sivumäärä: 42 ja 8 liitesivua

Työn ohjaajat: Laura Castrén ja Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Timo Tenhunen

---

Tutkimuksessa tarkasteltiin rehtoreiden toteuttamaa työhyvinvointijohtamista. Tavoitteena oli tutkia ja kehittää kasvatus- ja opetusalailla tapahtuvaa työhyvinvointijohtamista. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: Miten rehtori voi johtaa työhyvinvointia? Miten rehtori voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia? Mistä osatekijöistä työhyvinvointi koostuu kasvatus- ja opetusalan henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna?

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tavoitteena oli kehittää työhyvinvointijohtamista osallistavien menetelmin, työpajatyöskentelyinä. Tutkimussuunnitelma esiteltiin yhteistyötahon rehtoreille helmikuussa 2023 ja tämän jälkeen viisi vapaaehtoista rehtoria ilmoitti halukkuutensa osallistua työpajatyöskentelyyn. Työpajatyöskentely ajoittui kevätlukukaudelle 2023.

Kehittämistyön tuloksena, yhteistyössä työpajoihin osallistuneiden rehtoreiden kanssa, valmistui elokuussa 2023 työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja kirjallinen tukimateriaali, jossa vuosikellon jaksot esitellään tarkemmin. Kirjallinen tukimateriaali sisältää myös harjoituksia, joita rehtorit voivat käyttää työyhteisöissään työhyvinvointijohtamisen tukena.

Vuosikello esiteltiin yhteistyötahon rehtoreille elokuussa 2023 ennen lukuvuoden 2023-2024 alkua. Rehtoreita ei velvoitettu käyttämään vuosikelloa, vaan sitä tarjottiin heille työhyvinvointijohtamisen tueksi. Syyslukukauden 2023 lopulla yhteistyötahon rehtoreita pyydettiin vastaamaan palautekyselyyn, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, onko vuosikello otettu käyttöön ja onko se koettu hyödylliseksi.

Palautekyselyn perusteella saatiin selville, että vaikka rehtorit kokivat työhyvinvointijohtamisen vuosikellon hyödylliseksi, oli sitä käytetty vain vähän työhyvinvointijohtamisen tukena. Palautekyselyssä rehtorit ilmaisivat, että ajanpuute on vaikeuttanut vuosikellon käyttöä.

---

Asiasanat: toimintatutkimus, toimintatutkimuksellinen kehittämishanke, vuosikello, työhyvinvointijohtaminen, kasvatus- ja opetusala

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
A community educator, work community developer

---

Author: Elina Ylämäki

Title: Annual Plan for Well-being Management - A Tool for Principals to Support Work Well-being Management

Number of Pages: 42 and 8 attachment pages

Supervisors: Laura Castrén and Sikke Leinikki

Commissioned by: Timo Tenhunen

---

The research examined the well-being management school principals did in their workplace communities. The objective was to research and develop workplace well-being management in the field of education. The research questions for this study were: How can principals lead well-being at work? How can principals promote the well-being of employees? What are the components of well-being at work from the perspective of educational personnel?

The research was conducted as an action research, a development project. The aim was to develop well-being management with principals working for the cooperative partner, by using participatory methods, workshops. The research plan was presented to the principals working for the cooperative partner in February 2023, and thereafter, five principals expressed their willingness to participate in the workshops. The workshops took place during the spring semester of 2023.

As a result of the development work, in collaboration with the participating principals, an annual plan for well-being management and written supporting material were completed in August 2023. The written supporting material provides a detailed presentation of the periods of the annual plan. It also includes practical exercises that principals can use to support well-being management in their own workplace communities.

The annual plan was presented to the cooperative partner's principals in August 2023, before the start of the 2023-2024 academic year. Principals were not obligated to use the annual plan. It was offered to them as a support for well-being management. At the end of the fall semester of 2023, the cooperative partner's principals were asked to respond to a feedback survey. The purpose of the feedback survey was to determine whether the annual plan had been adopted and whether it was deemed useful.

Based on the feedback survey, it was found that although principals found the well-being management annual plan useful, it had been used only to a limited extent as support for well-being management. In the feedback survey principals expressed that time constraints had hindered the use of the annual plan.

---

Keywords: action research, development project annual plan, well-being management, the field of education

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ.....	7
	2.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
	2.2 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä kasvat- ja opetus- alalla .....	8
3	TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN.....	11
	3.1 Yleistä työhyvinvoinnin johtamisesta.....	11
	3.2 Keskusteleva ja valmentava johtaminen.....	12
	3.3 Työhyvinvointijohtamisen erityispiirteitä kasvat- ja opetus- alalla.....	14
4	TUTKIMUSASETELMA.....	16
	4.1 Toimintatutkimuksellinen kehittämishanke.....	16
	4.1.1 Kommunikatiivinen toimintatutkimus.....	17
	4.2 Tutkimuksen kulku ja aineistonkeruu.....	18
	4.2.1 Ensimmäinen työpaja .....	19
	4.2.2 Toinen työpaja .....	20
	4.2.3 Vuosikellon rakentaminen.....	21
	4.2.4 Vuosikellon esittely ja käyttöönotto .....	22
	4.2.5 Palautekysely ja sen tulokset .....	22
	4.2.6 Kehittämistyön prosessin arviointia .....	24
5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISET NÄKÖKOHDAT ..	26
	5.1.1 Validointi toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa.....	27
	5.1.2 Muut tutkimuseettiset kysymykset.....	29
6	TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN VUOSIKELLO .....	32

6.1 Vuosikellon jaksot .....	33
6.1.1 Yksilö työyhteisön jäsenenä .....	33
6.1.2 Asiakkaat ja työhyvinvointi sekä työstä irtautuminen.....	33
6.1.3 Yksilökohtainen hyvinvointi .....	34
6.1.4 Ammatillinen osaaminen ja oman työn kehittäminen .....	34
6.2 Vuosikellon kirjallinen tukimateriaali .....	35
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
8 POHDINTA.....	38
LÄHTEET .....	40

# 1 JOHDANTO

Hyvinvoivan opettajan luokassa voidaan hyvin ja opitaan. Tämä sinänsä kevyeltä vaikuttava tokaisu pitää sisällään totuuden siemenen. Tutkimusten perusteella on todettavissa, että opettajan työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa pedagogisen työn laatuun ja oppilaiden oppimiseen. Voidaankin sanoa, että kasvatus- ja opetusalaalla työskentelevän henkilöstön hyvinvoinnilla on merkitystä sekä yksilökohtaisesti että yhteiskunnallisesti tarkasteltuna. (Yrttiaho & Posio 2021, 25.)

Opettajien ammattijärjestö OAJ kerää kahden vuoden välein tietoa opettajien ja opetusalan johtajien työhyvinvoinnista, työoloista sekä turvallisuudesta työolobarometrin avulla. Viimeisimmät työolobarometrin tulokset julkaistiin helmikuussa 2022. Barometrin perusteella voidaan todeta, että opetusalan henkilöstö kokee työolojen heikentyneen entisestään verrattuna edelliseen työolobarometriin, joka on vuodelta 2019. Työkyvyn alenemista ja työperäistä stressiä koettiin erityisesti koronapandemian, työn määrän lisääntymisen sekä työn pirstaloitumisen takia. (Oaj 2022a.)

Opetusalan työolobarometrissa nostetaan yhdeksi OAJ:n strategian osa-alueeksi johtamis- ja esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnille. Suunnitelmallinen ja vaikuttava työhyvinvoinnin johtaminen on tuottavaa eli työelämän laatua voidaan parantaa merkittävästi laadukkaalla työhyvinvoinnin johtamisella. Työolobarometrin tulosten perusteella voidaan todeta, että opetusalaalla tarvitaan pitkäjänteistä, aktiivista ja innovatiivista työtä työsuojelun, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen saralla, jotta ne tukevat työntekoa ja auttavat kasvatus- ja opetusalan ammattilaisia jaksamaan työurallaan. (Oaj 2022b, 5.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kasvatus- ja opetushenkilöstön työhyvinvointia ja erityisesti työhyvinvointijohtamista. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista osallistavin menetelmin. Tutkimus on toteutettu kommunikatiivisena, toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tutkimuksen tarkoituksena on laatia yhteistyössä rehtoreiden kanssa työhyvinvointijohtamisen malli, jota rehtorit voivat käyttää työhyvinvointijohtamisen tukena omissa organisaatioissaan. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: Miten rehtori voi johtaa työhyvinvointia? Miten rehtori voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia? Mistä osatekijöistä työhyvinvointi koostuu kasvatus- ja opetusalan henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna?

## 2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Lainsäädännöllisesti työhyvinvoinnin kulmakivet nojaavat työturvallisuuslakiin, jonka toisessa luvussa määritellään työnantajan yleiset velvollisuudet. Sen mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja se koostuu useista eri elementeistä (Yrttiaho & Posio 2021, 24 ja Salovaara & Honkonen 2013, 18). Työhyvinvoinnin voidaan esimerkiksi katsoa koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä omaan työhön asennoitumisesta (Salovaara & Honkonen 2013, 18-19). Katri Mannermaa määrittelee teoksessaan Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja (2022, 289), että ”työhyvinvoinnin edellytyksiä ovat hyvä johtaminen, osaaminen, työyhteisö, työolosuhteet ja työkykyinen työntekijä.” Näin ollen voidaan todeta, että työhyvinvointi on monimutkainen sosiaalisten, yksilökohtaisten ja työn fyysiseen ympäristöön liittyvien elementtien kudelma, jonka toimivuudesta jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan velvollinen huolehtimaan, vaikka vastuu viimekädessä onkin työnantajalla.

Käytämme työhön lähes puolet arjen valveillaoloajastamme. Näin ollen on hyvin merkityksellistä, kuinka hyvin työssämme voimme. Työhyvinvointi on etu ja vahvuus, josta hyötyy jokainen työpaikan toimija. Lähtökohtaisesti jokainen haluaa kokea elämässään onnistumisia ja merkityksellisyyttä. Useimmiten ihmiset haluavat myös toimia tavoitteellisesti ja olla aloitteellisia sekä hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan (Hakanen 2011, 19-20.)

Marja-Liisa Manka esittelee kirjassaan Työnilo (2011, 76-77) kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin, joka koostuu viidestä eri osa-alueesta eli tekijästä. Nämä tekijät vaikuttavat koettuun työniloon. Mallin keskiössä oleva tekijä on *yksilö*, jota ympäröi tekijät *organisaatio*, *johtaminen*, *työ* ja *työyhteisö*. Työnilo syntyy, kun nämä ”eri tekijät lokahtavat paikoilleen”. Tunne työhyvinvoinnista on sekä työntekijän henkilökohtainen että työyhteisön yhteinen kokemus, johon jokaisella yksittäisellä työntekijällä on oma vaikutuksensa (Mannermaa 2022, 295).

Vaikka kaikki työniloon vaikuttavat tekijät yksilön ympärillä tukisivat työhyvinvointia, on todettava, että keskiössä oleva yksilö tulkitsee työyhteisöään omien asenteidensa pohjalta. Tämän vuoksi eri työntekijät saattavat myös kokea saman työyhteisön eri tavalla ja työhyvinvoinnin tilan työyhteisössään erilaiseksi. (Manka 2011, 76.) Huomiona voista kuitenkin on, että mitä

useampi työyhteisön jäsen kokee olevansa tyytyväinen työssään, vaikuttaa se ryhmän hyvinvointiin työyhteisöä vahvistaen (em. 77). Marja-Liisa Mankan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli on voimavarakeskeinen tarkastelunäkökulma käsitykseen työhyvinvoinnista. Malliin Manka on hakenut tukea usealta eri tieteenalalta, psykologisesta, kasvatustieteellisestä, organisaatioteoreettisesta, talous- ja terveystieteellisestä sekä johtamisen tutkimuksesta.

Kuten aiemmin todettua, on työhyvinvointi moniulotteinen kokonaisuus, jossa useampi eri osatekijä vaikuttaa toisiinsa joko hyvinvointia vahvistaen tai heikentäen. Yhteisön ja johtamisen lisäksi koettuun hyvinvointiin vaikuttavat myös asiakkaat ja työntekijöiden kotiolot. (Manka 2011, 77.) Tämä on tärkeä ymmärtää ja huomioida erityisesti kasvatusta ja opetusalailla työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia tarkasteltaessa. Kasvatus- ja opetustyö on emotionaalisesti vaativaa tunnetyötä, jossa työntekijän omien tunteiden hallinta on tärkeä osa ammattitaitoa. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 86.)

Kasvatus- ja opetusalailla asiakaskunta vaihtuu useimmiten ainakin osittain lukuvuosittain, jolloin oppilasaines ja kodin kanssa tehtävän yhteistyön sujuvuus vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden koettuun työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä kohtaa haasteellisia oppilaita tai huoltajia, on esihenkilön ja työyhteisön tuki tärkeä osatekijä työhyvinvointia tarkasteltaessa. (Salovaara & Honkonen 2013, 185 ja 190.) Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin työhyvinvoinnin erityispiirteitä kasvatusta ja opetusalailla.

## **2.2 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä kasvatusta ja opetusalailla**

Kasvatusta ja opetusalan voidaan katsoa edustavan tietoa- ja tunnetyötä (Virtanen 2021, 19). Opettajien ammattijärjestö Oaj puolestaan määrittelee opettajan työn tietoa- ja ihmissuhdetyöksi (Oaj 2023). Tietotyössä tärkeää on pystyä käsittelemään laajasti tietoa, ratkomaan ongelmia, monisuorittamaan ja tekemään päätöksiä nopeallakin tahdilla. Tietotyö on vastuullista, haastavaa ja luovaa. (Työturvallisuuskeskus.)

Määritelmiä tunne- ja ihmissuhdetyö voidaan käyttää synonyymien omaisesti kuvaamaan kasvatusta ja opetusalan työn luonnetta. Tunne- tai ihmissuhdetyössä työntekijältä vaaditaan omien tunnetilojen ja tunteiden ilmaisun kontrollointia (Virtanen 2021a, 37-38). Lisäksi asiakasta kohtaan tulisi osoittaa myötätuntoa ja kohtaamisissa huomioida asiakkaiden yksilölliset erot (Oaj 2018). Opettajana tai ohjaajana toimimisessa keskeisiä taitoja ovat ihmissuhdetaidot. Työssä



korostuu aito läsnäolo ja esimerkiksi erilaisten tunteiden salliminen asiakkaiden osalta. Kasvatus- ja opetuslalla työskentelevältä vaaditaan kykyä tukea lasta tai nuorta tämän opettellessa tunne- ja vuorovaikutus- sekä itsesäätelytaitoja. (Salovaara & Honkonen 2011, 91.) Lapset ja nuoret peilaavat opettajan ja ohjaajan tunteita, joten kasvatus- ja opetuslalla työskentelevien on tärkeää pystyä säilyttämään malttinsa ja säätelemään tunteitaan. Tästä huolimatta on suotavaa, että opettaja tai ohjaaja sanoittaa ja osoittaa tilanteen hänessä nostattamia tunteita hallitusti ja säädellysti lapsille ja nuorille. Tämä on osa kasvatustyötä. (Lahtinen & Rantanen 2019, 8.)

Voidaan sanoa, että kasvatus- ja opetuslalla työskentelevä tekee työtä sekä omaa persoonaansa että ammattirooliaan yhdistelemällä. Ammattirooli antaa muun muassa asiantuntijuutta ja suoja, oma persoona puolestaan eläytymiskykyä, spontaaniutta ja tunnetta. On tärkeää, että kasvatus- ja opetuslalla työskentelevä kykenee joustavasti käyttämään näitä kumpaakin, sekä ammattiroolia että persoonaansa. Tärkeää on myös tiedostaa, että työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta olennaista on ymmärtää ihmissuhdetyön psykososiaalinen kuormittavuus. Työssä tapahtuneet haastavat tilanteet ja kohtaamiset ovat koulun arkipäivää, joiden purkamiseen on löydettävä koulun rakenteisiin kytketyt toimintamallit ja keinot esimerkiksi ryhmä- ja pienryhmäkeskustelut, esihenkilön tuki, työnohjaus ja muu ammattiapu esimerkiksi mahdollisuus työpsykologin tapaamiseen. (em. 92-93.)

On tärkeää, että kasvatus- ja opetuslalla työskentelevät henkilöt huolehtivat omasta työhyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan. Tärkeä keino edistää hyvinvointia on työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen toisistaan. Tämä sinänsä itsestänselvyydeltä tuntuva asia ei ihmissuhdetyötä tekevillä sitä aina ole vaan vaatii tietoista ponnistelua, jotta työstä pystyy psykologisesti irrottautumaan. Mahdolliset keskeneräiset työasiat tai haastavat tilanteet työpäivän aikana jäävät helposti mieleen pyörimään, jolloin palautuminen työstä ei pääse käynnistymään, vaikka työstä fyysisesti oltaisiinkin irrottauduttu. Anniina Virtanen toteaaakin teoksessaan *Psykologin palautuminen* (2021a, 75), että ”Psykologinen työstä irrottautuminen on palautumisen kokemuksista tutkituin ja jossain mielessä myös tärkein.”

Yhtä oikeaa tapaa työn ja vapaa-ajan rajojen asettamiselle ei ole. Jokaisen työntekijän on löydettävä omat keinonsa. Itselleen on hyvä asettaa rajat sille, milloin työpäivä alkaa ja milloin päättyy, mikäli päivittäistä tarkkaa työaikaa ei ole määritelty (opettajan työ). Työhyvinvointia tukevassa työyhteisössä rakenteet ja ilmapiiri on luotu sellaisiksi, että rajojen asettaminen on mahdollista. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yhdessä on keskusteltu esimerkiksi työhön

liittyvien viestisovellusten, sähköpostin ja puhelimen käytöstä työajan ulkopuolella. (Virtanen 2021a, 78-79.)

Esihenkilö on tärkeä roolimalli työyhteisönsä jäsenille, kun tarkastellaan työstä irrottautumista. Mikäli esihenkilö kannustaa pitkiksi venyviin työpäiviin ja hänelle itselleen tuottaa vaikeuksia rajata työtä ja vapaa-aikaa, saattaa hän esimerkiksi kannustaa myös työyhteisön jäseniä venyttämään työaikaan. Esihenkilö voi esimerkiksi luoda toimintakulttuurin, jossa ihannoidaan tehokkuutta ja tavoitettavuutta. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen rakentamisen kannalta tämä on pitkällä aikavälillä tarkasteltuna haitallista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin esihenkilön merkitystä työhyvinvoinnin rakentajana työyhteisössä.

## 3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMINEN

### 3.1 Yleistä työhyvinvoinnin johtamisesta

Hyvä johtaminen luo edellytykset ihmisten hyvinvoinnille työyhteisössä. On selvää, että terveiden, innostuneiden ja osaavien työntekijöiden ansiosta saadaan työyhteisössä aikaan hyviä tuloksia. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Työssä jaksaminen (ja vastavuoroisesti jaksamattomuus) on yhteiskunnallemme myös taloudellisesti merkittävää. Työhyvinvointi näkyy muun muassa poissaolojen ja eläkekustannusten vähentymisenä. Työhyvinvoinnin ylläpito on tietoista toimintaa, jota pystytään tukemaan laadukkaasti johtamisen avulla. (Salovaara & Honkonen 2013, 19-20.) Päävastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on johdolla eli yksikkötasolla tarkasteltuna lähiesihenkilöllä (Pennonen 2021, 125).

Yhteiskunta on muuttunut viime vuosikymmeninä kiihtyvällä tahdilla, pakottaen myös organisaatiot ja niiden johtamisen sopeutumaan nopeisiin muutoksiin, vaihtuviin tai jopa ristikkäisiin vaatimuksiin, trendeihin ja tehokkuuden korostumiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 12-13.) Moni-utkaistuvat organisaatiot asettavat paineita niiden johtamiselle ja työhyvinvoinnista on tullut merkittävä strateginen kilpailutekijä, jolla halutaan erottua muista organisaatioista (em. 15). Esihenkilön rooli onkin muuttunut patriarkalisesta johtajasta tai tuloksetekijästä ihmisten voimavarojen ja vahvuuksien esille nostajaksi ja valmentajaksi sekä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseksi (em. 18-21).

Pentti Sydänmaanlakka herättelee teoksessaan Älykäs julkinen johtaminen (2015, 148-149) pohtimaan sitä, tulisiko meidän tarkastella johtajuutta ennemminkin jaettuna prosessina kuin individualistisena taitona, jossa eivät niinkään korostuisi esihenkilön johtajataidot vaan pikemminkin koko henkilöstön johtajuusosaaminen. Tällaisen ajattelutavan mukaan kyse olisi vastavuoroisesta toiminnasta, jossa työntekijä on oikeutettu hyvään johtamiseen ja esihenkilö puolestaan työntekijöihin, jotka omaavat hyvät työyhteisötaidot. Sydänmaanlakan esittelemä johtajuusosaamisen ajattelumalli peräänkuuluttaa jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuta siitä, mitä työyhteisöön tuo, vaikka esihenkilön tulee luoda työyhteisöön toimintamallit ja raamit, joiden mukaan ja sisällä työntekijät toimivat.

Suomessa laadukkaasti työhyvinvointijohtamisen merkityksen ymmärtämisessä on vielä kehitettävää, vaikka edistystä on tapahtunut. Teoksessaan Työhyvinvointi (2016, 8-9) nostavat Marja-Liisa ja Marjut Manka esille, että työyhteisöissä organisaatiososiaalinen tietämys on

vielä heikoissa kantimissa. Heidän mukaansa yhteisöissä kyetään korjaamaan puutteita työhyvinvoinnissa, mutta ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat vielä vaillinaisia.

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden osalta avainasemassa on esihenkilön kyky johtaa ja kehittää työhyvinvointia omassa organisaatiossaan. (em. 9.) Vaikka jokaisella työntekijällä on vaikutus työpaikan tunneilmastoon, on johto kuitenkin merkittävimmissä roolissa sen muodostumisessa (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 205). Johtaja, joka kykenee tunnistamaan ja huomioimaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esille tulevat tunteet, pystyy hyödyntämään niitä myös päätöksenteossa (em. 206). Johtotehtävissä menestyksekkäästi työskenteleviltä vaaditaan hyviä tunnetaitoja, esimerkiksi kykyä aitoon ja vilpittömään kohtaamiseen, avoimuuteen ja ihmillisyyteen (em. 208).

Tunneilmaston luomisen lisäksi voidaan todeta, että esihenkilön ammattitaidossa ensiarvoisen tärkeää on hänen kykynsä saada työntekijöiden parhaat puolet esille ja tukea työntekijöitä näiden puolien edelleen kehittämiseksi (Juuti & Rovio 2010, 9). Tällöin puhumme vahvuusajattelusta, jonka taustalla on positiiviseen psykologiaan pohjautuva näkemys siitä, että jokaisella meistä on vahvuuksia, luontaisia kykyjä ja taitoja, joita käyttäessämme koemme olevamme luonnostamme hyviä ja koemme onnistumisen tunnetta. Mahdollisuus käyttää vahvuuksia esimerkiksi työssä ja muussa elämässä lisää hyvinvointia. Vahvuuksien kautta on mahdollista löytää ilo, energisyys ja tuloksellisuus. (Yrttiaho & Posio 2021, 110-111.) Näin ollen on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää vahvuusajattelun merkityksen johtaessaan työyhteisöään.

Esihenkilönä menestyminen on taito, joka on mahdollista oppia. Mitä enemmän esihenkilö opettelee johtamisen taitoja, sitä enemmän hän huomaa vivahteita, joita tulisi oppia lisää ja joita hän työssään tarvitsee. Esihenkilö ei ole koskaan valmis, kuten emme ole ihmisinäkään valmiita. (Juuti & Rovio 2010, 23.) Seuraavassa tutustutaan tarkemmin keskustelevaan ja valmentavaan johtamistapaan, joiden voidaan katsoa tukevan työhyvinvointia organisaatioissa.

### **3.2 Keskusteleva ja valmentava johtaminen**

Työyhteisössä esiin tulevat ristiriidat on pystyttävä käsittelemään jokaista työyhteisön jäsentä kunnioittaen ja tasapuolisesti, eri näkökulmat huomioiden. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä rakentaa vahva toimintakulttuuri yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Vahvan toimintakulttuurin avulla työyhteisön jäsenet pystyvät ohjaamaan toimintaansa tarkoituksenmukaiseen suun-

taan. (Juuti & Vuorela 2015, 27.) Työntekijät arvostavat esihenkilöiden kanssa käytyjä keskusteluja, joista välittyy tunnetasolla viesti, että työyhteisön ihmisistä välitetään (Juuti & Salmi 2014, 246).

Keskusteleavasta johtamistavasta puhutaan silloin, kun esihenkilö toimii työyhteisössä henkilöstöä kuunnellen ja osallistaen, keskustellen ja ratkaisuja yhdessä pohtien. Keskusteleavassa johtamistavassa esihenkilöltä vaaditaan muun muassa aikaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia. (Juuti & Vuorela 2015, 24-25.) Keskusteleava johtamistapa edistää työyhteisön hyvinvointia. Sen avulla voidaan lisätä luottamusta ja avoimuutta sekä vähentää autoritaarisuuden mukanaan tuomaa vihamielisyyttä ja ristiriitoja.

Valmentavan johtamisen voidaan katsoa mukailevan paljon keskusteleavan johtamisen tapoja eli sen keskiössä ovat kuunteleminen, kannustaminen ja kyseleminen. Valmentavan esihenkilön roolia voisi kuvailla ilmaisulla vastuuttava oivalluttaja. Valmentava johtaja haastaa henkilöstön uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen tarkasteluun, ei ainoastaan tarjoa valmiita ratkaisuja. Nämä periaatteet mukailevat vahvasti myös keskusteleavan johtajuuden periaatteita. (Kokkonen & Suikkanen 2022.)

Dan Soback kuvaa teoksessaan Valmentava johtajuus (2021, 58), että valmentavan johtajuuden avulla pyritään ”kehittämään johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa.” Tällä tarkoitetaan sitä, että valmentava johtaja tukee johdettaviaan kehittämään heidän omaa rohkeuttaan itsenäisen päätöksenteon saralla. Näissä päätöksissä tulee pystyä huomioimaan muiden työyhteisön jäsenten näkökulmat sekä hahmottamaan kokonaisuus. Näin ollen valmentava johtaja pyrkii kehittämään johtajuutta jokaisessa työyhteisön jäsenessä, ei keskittämään valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa vain yksinomaan johtajalle. Kuten keskusteleavan, myös valmentavan johtajuuden keskiössä ovat tasapainoinen vuorovaikutussuhde, yhteistoiminnallisuus ja kunnioitus jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan. (em. 58-61.)

Keskusteleava ja valmentava johtamistapa sopivat luontevasti kasvatukseen ja opetuslalle. Kasvatus- ja opetusalan työntekijät kohtaavat työssään tilanteita, joihin ei aina ole valmiita ratkaisumalleja. Työ on vastuullista, itsenäistä ja luovaa. Tällöin myös esihenkilön tulee pystyä kannustamaan työyhteisön jäseniä omatoimisuuteen sekä itsenäiseen päätöksentekoon ja ajoittain tilanteiden nopeaan ratkaisemiseen. Vastavuoroisesti työyhteisössä tulee vallita psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa jokaista tuetaan ja koetaan hyväksyntää. Psykologisesti turvallisessa

ilmapiirissä sallitaan myös negatiiviset tunteet ja epäonnistuminen. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin työhyvinvointijohtamisen erityispiirteitä kasvatus- ja opetuslalla.

### 3.3 Työhyvinvointijohtamisen erityispiirteitä kasvatus- ja opetuslalla

Kiihtyvässä tahdissa muuttuva yhteiskunta ja työelämä asettavat johtamiselle haasteita myös kasvatus- ja opetuslalla. Koulumaailma on muuttunut ja sitä myötä myös siellä tapahtuva johtaminen. Kuten aiemmin mainittua, on kasvatus- ja opetusalan työ asiantuntijatyötä, jossa työntekijän tunne- ja vuorovaikutustaidoilla on keskeinen merkitys työssä onnistumisen ja jaksamisen kannalta. Esihenkilön eli rehtorin tunnetaidoilla puolestaan on yhteys kasvatus- ja opetusalan työntekijöiden kokemaan jaksamiseen ja stressin määrään (Yrttiaho & Posio 2021, 41).

Rehtorin tulisi pyrkiä luomaan työyhteisöön avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus- ja tunneilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa hyödyllinen, tärkeä ja arvostettu osa yhteisöä (Yrttiaho & Posio 2021, 41). Johtaja tuo työyhteisöönsä oman tunnemaismansa, joka tarttuu työyhteisön jäseniin (Juuti & Vuorela 2015, 142).

Jokaisella työntekijällä on halu onnistua työssään ja kokea olevansa pystyvä. Esihenkilön tulee vahvistaa työntekijöiden minäpystyvyyden tunnetta ja pyrkiä tunnistamaan ja poistamaan tekijöitä, jotka estävät työntekijöitä suoriutumasta työstään. (Juuti & Vuorela 2015, 143.) Itseohjautuva työyhteisökulttuuri mahdollistaa ryhmän hyvän toimintakyvyn. Parhaimmillaan ryhmätasoinen itseohjautuvuus nostaa työyhteisön hallinnantunneilmapiiriä. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja kollektiivisen älykkyyden eli tiimin ongelmanratkaisukyvyyn katsotaan enustavan tiimin menestystä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227-228). Näiden rakentumisessa rehtorilla on merkittävä rooli työyhteisössä.

Tällaisessa tilanteessa sen jäsenet voivat kokea pystyvänsä vaikuttamaan omaan kehittymiseensä työssä. Haasteita kohdatessaan itseohjautunut ryhmä puolestaan kannattelee yksilöä, mikäli se kohtaa vaikeuksia. (Juuti & Rovio 2010, 82-83.) Kasvatus- ja opetuslalla työskentelevien työ on vastuullista eikä valmiita ratkaisumalleja aina ole käytettävissä (Salovaara & Honkonen 2013, 71). Näin ollen on ryhmätasoinen itseohjautuvuuden ja hallinnantunneilmapiirin muodostuminen työyhteisössä tärkeää ja rehtorilla siinä merkittävä rooli. Lisäksi rehtorin tulisi pystyä johtamaan laadukasta moniammatillista yhteistyötä, joka tukee sekä oppilaiden että työyhteisön hyvinvointia (em. 72). Voidaankin todeta, että nykypäivän rehtoreilta vaaditaan hyvää

ryhmädynamiikan tuntemista sekä vahvaa kokonaisuuden hallintaa (Salovaara & Honkonen 2013, 261).

Oppilaitoksissa henkilöstö vaihtuu ainakin osittain lukuvuosittain. Tämä asettaa rehtorille vaatimuksia henkilöstön yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Muutokset työyhteisössä vaikuttavat aina myös yhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen ja esimerkiksi luottamukseen. Rehtorin tehtävä on rakentaa henkilöstön yhteistyösuhteet uudestaan muutosten jälkeen. (Yrttiaho & Posio 2021, 42.) Huomioitavaa on myös, että oppilaitoksissa työskentelee lukuvuoden aikana lyhyt- ja pidempiaikaisissa sijaisuuksissa työntekijöitä esimerkiksi vakituisen henkilöstön sairastuttua. Rehtorin tehtävä on huolehtia, että myös lyhyissä sijaisuuksissa työskentelevät työntekijät kokevat pääsevänsä tasa-arvoiseksi osaksi työyhteisöä ja osaksi koulun opettajainhuoneen kulttuuria (Salovaara & Honkonen 2013, 68).

Rehtorin hyvinvointijohtamiseen liittyvää työkuva tarkasteltaessa tulee muistaa, että rehtori vastaa koko kouluyhteisön, ei ainoastaan koulun työntekijöiden, hyvinvoinnista. Oppilaiden hyvinvoinnista huolehtiminen on rehtorin työnkuvan äärimmäisen tärkeä, ehkä peräti yksi tärkeimmistä osista. Oppilaiden hyvinvointi pyritään turvaamaan sekä yksilö- että yhteisötasolla, moniammatillisena yhteistyönä, jonka osatekijöitä ovat muun muassa opettajat, kouluterveydenhuolto sekä psykologi- ja kuraattoripalvelut. Opiskeluhoitoa johtaa oman oppilaitoksensa osalta rehtori. (Opetushallitus.)

Ristiriitaista, mutta samaan aikaan ymmärrettävää on, että mikäli oppilaitoksen oppilas- tai opiskelijakunnan hyvinvoinnin tukemisessa on paljon kehitettävää, sitoo se rehtorin aikaresursseja paljon. Tällöin on mahdollista, että aikaa työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi ei ole käytettävissä riittävässä määrin, vaikka rehtori tiedostaisi työntekijöiden hyvinvoinnin merkityshyönteiden myös oppilaiden tai opiskelijoiden hyvinvointiin. Tämän yhteyden tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen olisi tärkeää oppilaitoksissa tapahtuvaa hyvinvointijohtamista sekä rehtorin työnkuvaa ja aikaresurssia tarkasteltaessa.

## 4 TUTKIMUSASETELMA

### 4.1 Toimintatutkimuksellinen kehittämishanke

Tämä tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksellisena kehittämishankkeena. Toimintatutkimuksen englanninkielinen käsite on action research (Kananen 2014, 9). Toimintatutkimukselle ominaista on pyrkimys sekä tutkia että muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tavoitteena on löytää ratkaisuja ongelmiin. (Kuula.) Perinteisessä tutkimusotteessa jäädytään ilmiön osalta toteamisen tasolle ilman, että sitä pyrittäisiin vielä muuttamaan. Toimintatutkimuksessa pyritään toteamisen lisäksi kohdeilmiön muutokseen. (Kananen 2014, 56.) Tämän tutkimuksen voidaan katsoa olevan toimintatutkimuksellinen kehittämishanke, koska tutkimus on toteutettu hankkeena, jossa on toimintatutkimuksellisia elementtejä.

Toimintatutkimus etenee prosessinomaisesti. Voidaan puhua myös jatkuvasta, syklisestä prosessista (Kananen 2014, 12) tai reflektiivisestä syklisestä (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 24). Toimintatutkimuksen sykli voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: *suunnittelu, toteutus, havainnointi ja aineistonkeruu* sekä *arviointi ja reflektointi* (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 24-25). Yhtä toimintatutkimuksen sykliä saattaa seurata uusi sykli tai uusia syklejä, mikäli kehittämistyön seurauksena saadut ideat johtavat uusiin kehittämisideoihin. Tällöin toimintatutkimusta voidaan tarkastella spiraalimaisena prosessina (em. 26-27.)

Tämän tutkimuksen osalta syklisyys ei täysin ehdi toteutumaan. Siitä syystä on tämän tutkimuksen osalta perusteltua puhua ennemminkin toimintatutkimuksellisena kehittämishankkeena kuin toimintatutkimuksena sen perinteisessä merkityksessä. Tekstissä ja käsitteissä viitataan kuitenkin kirjallisuuteen, joka käsittelee toimintatutkimusta ja kommunikatiivista toimintatutkimusta.

Toimintatutkimuksessa sekä tutkittavien että tutkijan rooli on aktiivinen muutosprosessiin osallistuminen eikä toimintatutkijan edes oleteta pysyttelevän ulkopuolisena tai täysin neutraalina (Heikkinen 2010, 19). Samalla, kun tutkija vie muutosprosessia eteenpäin käytännön tasolla, tekee hän havaintoja ja tutkii (Kananen 2014, 57). Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusta tehdään koko muutossyklin läpiviemisen ajan. Tämä takaa tieteellisen, tutkimuksellisen otteen. (em. 55.)



Toimintatutkimuksessa yhdistyvät samaan aikaan sekä työelämän kehittäminen että tutkimus. Toimintatutkimus pohjautuu työelämän tarpeisiin ja tutkimusta lähestytään työelämässä työskentelevien näkökulmasta. (Kananen 2014, 9.) Keskeistä toimintatutkimuksessa on, että tutkimuksessa mukana olevat henkilöt osallistuvat ja heitä osallistetaan. Oleellinen elementti toimintatutkimuksessa on yhteistyö. Ilman luottamuksellista ja avointa yhteistyötä toimintatutkimukseen osallistuvien henkilöiden kesken, on yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaikeaa (em. 11). Toimintatutkimuksessa tavoitteena on tiedon saamisen lisäksi saada aikaan myös muutosta sosiaalisissa käytänteissä ja sitä myötä parantaa ihmisten kykyä itse parantaa omia oloja (Heikkinen & Huttunen 2023, 217-218).

Toimintatutkimus on saanut osakseen myös kritiikkiä, koska tutkijan rooli on moniulotteinen ja muutostyöhön osallistuva (Jyrkämä). Asiaa voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta esittämällä kriittisesti toimintatutkimukseen suhtautuvalle vastakysymyksen: onko täysin objektiivinen tieto siltikään mahdollista edes tutkijan tehtyä itsensä huomaamattomaksi, ulkopuoliseksi ja neutraaliksi (Heikkinen 2010, 28)? On tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi kieli, kulttuuri ja puhetapa vaikuttavat siihen, millaiseksi sosiaalisen todellisuuden miellämme (Kaukko & Kiilakoski 2023, 166). Voidaankin perustellusti todeta, että toimintatutkimus on arvosidonnaista ja lähestymistavaltaan subjektiivista (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 33). Näin ollen en tässä tutkimuksessa käytä passiivimuotoa viitatessani tutkimuksen tekijään, vaan yksikön ensimmäistä persoonaa.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruun ja analysoinnin osalta ei ole kehitetty omia erillisiä menetelmiä. Se voi sisältää sekä kvalitatiivisen (laadullisen) että kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Kvantitatiivisia menetelmiä on mahdollista hyödyntää erityisesti siinä vaiheessa toimintatutkimusta, kun halutaan tarkastella muutoksen vaikutuksia. Tällöin esimerkiksi kvantitatiivinen kysely (survey) on hyödyllinen apukeino. (Kananen 2014, 27.)

#### 4.1.1 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Toimintatutkimus voidaan jakaa erilaisiin tutkimussuuntauksiin tai -perinteisiin esimerkiksi sen perusteella, millaisiin tehtäviin ne on kehitetty ja millaisia historiallisia tai tietoteoreettisia eroja niissä on (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 39-40). Tämän tutkimuksen voidaan katsoa edustavan kommunikatiivista toimintatutkimusta. Kommunikatiivisessa toimintatutki-

muksessa korostuvat vuorovaikutus ja kaikkien osallistujien tasavertainen keskustelu muutoksen aikaansaamiseksi (em. 57). Kommunikatiivista toimintatutkimusta käytetään erityisesti tutkimuksessa ja kehittämisessä, jotka kohdistuvat työelämään ja erilaisiin organisaatioihin Siinä työyhteisön jäsenten kokemustietoa käytetään voimavarana muutoksen aikaansaamiseksi. (Heikkinen, Salo, Kaukko, Kiilakoski, Huttunen, Mutanen, Friman & Nuutinen 2023, 83.)

Valitsin kommunikatiivisen toimintatutkimuksellisen näkökulman tämän tutkimuksen tutkimustavaksi useammasta syystä. Olen koulutukseltani kasvatustieteiden maisteri, luokanopettaja. Olen aiemmin työskennellyt viiden vuoden ajan rehtorina pienehkössä alakoulussa. Näin ollen katson omaavani pitkän empiirisen kokemuksen toimintamalleista, joita rehtorit työssään käyttävät työhyvinvointijohtamisessa. Minulla on henkilökohtainen halu kehittää yhteistyötahon työhyvinvointijohtamista suuntaan, joka hyödyttäisi koko yhteistyötahon palveluksessa työskentelevää kasvatus- ja opetushenkilöstöä, näin ollen samalla myös minua itseäni. Lisäksi minulla oli halu kokeilla osallistavia menetelmiä, tässä tapauksessa työpajatyöskentelyä, opiakseni lisää konkreettisia työyhteisön kehittämistapoja.

## 4.2 Tutkimuksen kulku ja aineistonkeruu

Tutkittavan ilmiön ja sen pohjalta muodostettujen tutkimuskysymysten hahmotuttua alkoi yhteistyötahon kanssa tehtävä yhteistyö tammikuussa 2023. Tällöin kartoitin yhteistyötahon yhteyshenkilöltä mahdollisuutta ja kiinnostusta osallistua opinnäytetyöprojektiin, joka toteutettaisiin kehittämistyönä ja jonka tarkoituksena oli kehittää yhteistyötahon työhyvinvointijohtamista. Projekti herätti yhteyshenkilön kiinnostuksen ja minulle tarjottiin mahdollisuutta päästä kertomaan projektista tarkemmin yhteistyötahon rehtoreille. Rehtorit totesivat projektin hyödyllisyyden ja sain luvan koota projektiryhmän vapaaehtoisista rehtoreista. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin kahtena työpajatyöskentelynä ja palautekyselynä. Työpajat ajoituivat kevätlukukaudelle 2023 ja palautekysely syyslukukauden 2023 lopulle.

Tutkimuksen työpajatyöskentelyyn osallistui yhteensä viisi rehtoria. Ensimmäiseen työpajaan osallistui viisi rehtoria ja toiseen työpajaan neljä, koska yksi rehtoreista oli estynyt osallistumasta toiseen työpajaan. Työpajojen ajankohdat ja aikataulut sovittiin Microsoft Teams -yhteistyöalustalla, mutta pajat toteutettiin yhden projektiin osallistuvan rehtorin työpaikalla koulun tiloissa. Kyseinen koulu valikoitui sen keskeisen sijainnin sekä erilaisten luokka- ja ryhmätilojen monipuolisuuden perusteella.

Esittelin valmiin kehittämistyön eli työhyvinvointijohtamisen vuosikellon yhteistyötahon rehtoreiden lukuvuoden 2023-2024 ensimmäisessä rehtoriseminaarissa, jolloin myös muut kuin työpajatyöskentelyyn osallistuneet rehtorit saivat mahdollisuuden hyödyntää materiaalia tulevan lukuvuoden työhyvinvointijohtamisensa tukena sekä esittää minulle kysymyksiä ja kommentteja materiaalista.

Aineistonkeruun viimeisenä vaiheena toteutin rehtoreille vuosikelloa koskevan palautekyselyn marraskuun 2023 loppupuolella. Palautekyselyn laadin Microsoft Forms-ohjelman avulla. Lähetin palautekyselyn kaikille yhteistyötahon rehtoreille, en ainoastaan työpajoihin osallistuneille rehtoreille.

#### 4.2.1 Ensimmäinen työpaja

Tutkimusaineiston keruun aloitin maaliskuussa 2023, jolloin pidin ensimmäisen työpajan tutkimukseen osallistuville viidelle rehtorille (liite 1). Aikaa ensimmäiseen työpajatyöskentelyyn varasin kaksi tuntia. Pajan alussa käytin puoli tuntia aikaa sekä ryhmäytymiseen että pienimuotoiseen luentoonsiitä, mitä käsitteillä työhyvinvointi ja työhyvinvointijohtaminen tarkoitetaan.

Tämän jälkeen työskentely jatkui ideariihi-tyylisesti. Pyysin rehtoreita tarkastelemaan ja jaottelemaan työhyvinvointia neljän eri kysymyksenasettelun kautta. Jaottelussa käytettiin apuna erivärisiä muistilappuja, jotta kysymyksenasetteluun olisi helpompi myöhemmin palata. Siniisiin lappuihin kirjattiin ajatuksia kysymyksestä ”Millaisiin osa-alueisiin sinä teemoittelisit työhyvinvoinnin?” ja vihreisiin lappuihin kysymyksestä ”Millaisia tapoja olet työssäsi kokeillut ja kokenut hyödyllisiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi?”. Keltaisissa lappuissa pohdittiin kysymystä ”Mitä et ole (vielä) kokeillut, mutta haluaisit kokeilla?” ja pinkeissä puolestaan ”Mitä olet jo kokeillut ja havainnut, että ne eivät toimi?”

Alkuperäisen suunnitelmani mukaisesti rehtorit olisivat aluksi itsenäisesti pohtineet kysymyksiä, jonka jälkeen tarkoitus oli kerätä jokaisen rehtorin laput yhteen ja teemoitella niitä yhteisesti eri kategorioihin. Projektiryhmän rehtorit kokivat kuitenkin mieluisammaksi vaihtoehdoksi pohtia heti yhdessä lappujen kysymyksiä samanaikaisesti niistä keskustellen. Tämä oli hyvä ja luonnollinen ratkaisu työpajan etenemisen kannalta, jonka mahdollisuuteen olin ennakkoon jo varautunut. Tiedossa oli, että projektiryhmän rehtorit ovat tuttuja toisilleen ja näin ollen yhteistyö käynnistyi heti hyvin luonnollisesti yhteistoiminnan kautta. Aikaa tähän työpajan vaiheeseen käytettiin yhden tunnin verran.

Työpajan seuraava vaihe eli kysymysten yhteinen teemoittelu jäi väliin, koska rehtorit halusivat työstää yhdessä kysymyksiä. Tämä ei haitannut työpajan kulkua. Työpajan viimeinen vaihe oli pajan päätösvaihe, jossa tarkoituksena oli suunnitella runkoa seuraavalle pajalle ja päättää seuraavan työpajan ajankohta. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen rehtorit toivoivat, että minä hahmottelisin seuraavalle pajakerralle vuosikellomaisen, alustavan suunnitelman työhyvinvointijohtamisen rungoksi, jonka teemoissa huomioitaisiin ensimmäisessä pajassa esille tulleet työhyvinvoinnin teemat. Näistä teemoista keskusteltaisiin seuraavassa työpajassa ja vuosikelloa muokattaisiin yhdessä tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Seuraavan pajan tarkka ajankohta päätettiin sopia Teams-yhteistyöalustalla ja ajankohdaksi pajalle toivottiin huhtikuuta 2023.

#### 4.2.2 Toinen työpaja

Toinen työpajatyöskentely ajoittui toukokuun alkuun kevätlukukaudella 2023 (liite 2). Rehtorit kokivat hyväksi, että toinen pajapäivä saatiin sovittua vielä keväälle ennen kesäloman alkamista. Näin ollen rehtorit pystyisivät halutessaan käyttämään työhyvinvointijohtamisen vuosikellohahmotelmaa jo tulevan lukuvuoden suunnittelun tukena ja minä pystyisin kesän 2023 aikana muotoilemaan vuosikelloa mahdollisimman valmiiksi. Tämä puolestaan mahdollistaisi työhyvinvointijohtamisen vuosikellon käyttöönoton heti lukuvuoden 2023-2024 alussa kaikissa yhteistyötahon oppilaitoksissa.

Toiseen työpajaan varasin jälleen aikaa kaksi tuntia. Varatusta ajasta käytettiin loppujen lopuksi 1,5 tuntia. Työpajan alussa virittäydettiin tunnelmaan pohtimalla viimeisintä työhyvinvointijohtamisen saralla koettua onnistumista tai vaihtoehtoisesti pettymystä. Kokemuksista keskusteltiin avoimesti ja niistä vaihdettiin ajatuksia sekä pohdittiin ratkaisuvaihtoehtoja.

Aloituksen jälkeen kävin läpi, mitä työpajassa olisi tarkoitus tehdä ja palautettiin mieliin, mihin saakka ensimmäisessä pajassa edettiin. Olin suunnitellut työhyvinvointijohtamisen vuosikellosta hahmotelman rehtoreiden ensimmäisessä työpajassa esille tuoman ideariihin annin pohjalta. Esittelin projektiryhmälle laatimani vuosikellohahmotelman sekä siihen liittyvän esimerkin kirjallisesta tukimateriaalista, jossa vuosikellohahmotelman ensimmäisen neljänneksen hyvinvointijakso teemoineen esiteltiin tarkemmin. Ennen esittelyä kannustin projektiryhmää kysymään, kommentoimaan ja jopa kyseenalaistamaan tekemääni hahmotelmaa, jotta materiaalista tulisi mahdollisimman kattavasti yhteistyötahon tarpeita vastaava.

Projektiryhmän rehtorit olivat tyytyväisiä suunnittelemaani työhyvinvointijohtamisen vuosikellohahmotelmaan sekä esimerkkiini kirjallisesta tukimateriaalista, jotka esittelin työpajassa.

He eivät tuoneet esille muutosehdotuksia ja kokivat luottavansa kykyyni jatkaa prosessia kohti valmista materiaalia. Näin ollen sovimme rehtoreiden kanssa, että valmistelen kesällä 2023 vuosikellon valmiiksi siten, että se on mahdollista ottaa käyttöön syyslukukauden 2023-2024 alussa. Rehtorit merkitsivät sähköiseen varauskalenteriinsa tiedoksi koko yhteistyötahon rehtorikunnalle, että vuosikello tullaan esittelemään syyslukukauden ensimmäisessä rehtoriseminaarissa.

#### 4.2.3 Vuosikellon rakentaminen

Työhyvinvointijohtamisen vuosikellon ja siihen liittyvän kirjallisen tukimateriaalin rakensin ensimmäisessä työpajassa pidetyn ideariihin annin ja toisessa työpajassa esittelemäni, rehtoreiden hyväksymän hahmotelman pohjalta. Ensimmäisessä työpajassa rehtorit ideoivat muistilapuille ajatuksiaan työhyvinvoinnin rakentumisesta neljän eri kysymyksen kautta (ks. 4.2.1 Ensimmäinen työpaja). Työpajasta kertyi yhteensä 36 muistilappua. Työpajan jälkeen levitin kaikki pajassa syntyneet muistilaput keittiön pöydälleni ja ryhmittelin niitä aihepiireittäin erilaisiin ryhmiin. Loppujen lopuksi muistilapuista oli havaittavissa selkeät työhyvinvointiin ja työhyvinvointijohtamiseen liittyvät aihepiirit, mikä helpotti teemoittelutyötäni.

Hahmottelin aluksi vuosikelloa, jossa olisi ollut vaihtuva hyvinvointiteema noin kuukauden välein. Totesin sen kuitenkin jo hyvin varhaisessa vaiheessa suunnittelutyötäni toimimattomaksi ajatukseksi. Vaikka ideariihin anti oli runsas, en olisi sen perusteella pystynyt muodostamaan niin montaa jaksoa, että kuukausittain vaihtuva teema olisi ollut mahdollinen. Ryhdyin myös kyseenalaistamaan sellaisen järkevyyttä ylipäätään. Koulumaailma on hektinen eikä esimerkiksi yhteisiä henkilöstökokouksia ehdi kuukauden aikana olla montaa. Rehtorit eivät ehtisi pohtimaan liian usein vaihtuvia teemoja henkilöstönsä kanssa. Loppujen lopuksi totesin järkeväksi, että vuosikello mukailee lukuvuoden työaikoja siten, että sekä syy- että kevätlukukaudella on kaksi eli yhteensä neljä eri jaksoa.

Kun olin tehnyt päätöksen siitä, että työhyvinvointijohtamisen vuosikello on järkevää jakaa neljään eri jaksoon, ryhdyin pohtimaan, mihin lukuvuoden ajankohtaan kukin jakso on järkevää sijoittaa. Vuosikellon jaksotuksessa olen pyrkinyt huomioimaan lukuvuoden rungon siten, että myös hyvinvointijaksot mukailisivat ajankohtaisia asioita, joiden mukaan kasvatus- ja opetusalan työskentelevät työssään kohtaavat ja käyvät läpi (ks. 6 Työhyvinvointijohtamisen vuosikello).

Vuosikelloa rakentaessani havaitsin jo varsin varhaisessa vaiheessa, että pelkkä vuosikello, ilman jaksojen teemoja avaavaa, kirjallista tukimateriaalia, on rehtoreille turha. Rehtoreilla on paljon tietotaitoa työyhteisön johtamisesta, myös hyvinvoinnin johtamisesta. Näin ollen koin tarpeelliseksi purkaa auki kirjalliseen ja harjoitusten muotoon jaksot ja teemat, joista vuosikello koostuu. Näin ollen rehtorit saivat itselleen kaipaavansa tiedon ja työkalut mahdollisimman nopeasti heidän toteuttaessaan työhyvinvointijohtamista omissa työyhteisöissään.

#### 4.2.4 Vuosikellon esittely ja käyttöönotto

Esittelin valmiin työhyvinvointijohtamisen vuosikellon ja siihen liittyvän kirjallisen tukimateriaalin (liite 3) elokuussa 2023 lukuvuoden ensimmäisessä rehtoriseminaarissa, jossa kaikki kohdeorganisaation rehtorit olivat läsnä. Materiaali jaettiin sähköisesti kaikille rehtoreille heti tilaisuuden jälkeen. Vuosikellon käyttöön kannustettiin, mutta sen käyttöä ei velvoitettu.

Lokakuussa 2023 muistutti yhteistyötahon rehtoreiden esihenkilö seminaaripäivän yhteydessä kaikkia rehtoreita vuosikellon olemassaolosta ja kannusti rehtoreita materiaalin käyttöönottoon. Samalla esihenkilö muistutti, että vuosikelloon liittyen lähetetään marraskuussa 2023 rehtoreille palautekysely, johon kaikkien rehtoreiden toivottiin vastaavan.

#### 4.2.5 Palautekysely ja sen tulokset

Syyslukukauden lopulla, marras-joulukuun vaihteessa 2023, vastasivat yhteistyötahon rehtorit palautekyselyyn, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, onko työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali otettu käyttöön. Palautekyselyn lähetin kaikille yhteistyötahon rehtoreille, myös niille, jotka eivät osallistuneet työpajatyöskentelyyn.

Palautekyselyn laadin Microsoft Forms -ohjelman avulla. Kyselyssä hyödynsin sitä mahdollisuutta, että Forms-ohjelmassa pystyi haarauttamaan kysymykset sen perusteella, miten vastaaja edelliseen kysymykseen oli vastannut. Tämä toiminto oli tärkeä, koska halusin tehdä palautekyselystä rehtoreille mahdollisimman selkeän, helposti lähestyttävän ja nopeasti vastattavan. Yksinkertaisella palautekyselylomakkeella tavoittelin mahdollisimman korkeaa vastausprosenttia. Kysymysten haarautumisen takia itse kyselylomaketta ei tämän tutkimuksen liitteenä ole, vaan kysymykset ja niiden haarautumisen puran auki samassa yhteydessä tulosten kanssa.

Lähetin palautekyselyn yhteensä 12 rehtorille, joista 10 vastasi siihen. Näin ollen kyselyn vastausprosentti oli varsin korkea, 83. Keskimääräinen vastausaika kyselyyn oli noin kolme minuuttia, joten tavoitteeni nopeasti vastattavasta kyselystä toteutui.

Palautekyselyn ensimmäinen kysymys oli kaikille vastaajille yhteinen ”Oletko tutustunut Työhyvinvointijohtamisen vuosikelloon?” Vastaajista 9 kertoi tutustuneensa vuosikelloon ja 1 vastasi, että ei ole vuosikelloon tutustunut. Mikäli vastaaja vastasi ensimmäiseen kysymykseen, että ei ole tutustunut työhyvinvointijohtamisen vuosikelloon, ohjasi kyselylomake automaattisesti vastaajan kyselylomakkeen loppuun, jossa kysyttiin syytä sille, miksi vastaaja ei ole vuosikelloon tutustunut. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehdoiksi oli annettu ”En ole kokenut vuosikelloon tutustumista tarpeelliseksi.”, ”En ole ehtinyt tutustumaan vuosikelloon.” ja ”Muu”. Kohtaan ”Muu” oli vastaajan mahdollista kirjoittaa omavalintainen vastaus kysymykseen. Vastaaja, joka ei ollut vuosikelloon tutustunut, ilmoitti syyksi sen, että ei ole ehtinyt vuosikelloon tutustumaan.

Vastaajat, jotka ilmoittivat ensimmäisen kysymyksen kohdalla tutustuneensa työhyvinvointijohtamisen vuosikelloon, vastasivat seuraavaksi kyselylomakkeen toiseen kysymykseen. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, ”Oletko käyttänyt työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa työhyvinvointijohtamisen tukena?” Vastaajista 7 ilmoitti, että ei ole vuosikelloa työssään käyttänyt ja 2 vastaajaa puolestaan kertoi käyttäneensä vuosikelloa työhyvinvointijohtamisensa tukena.

Jälleen kerran palautekysely haarautui sen mukaan, miten toiseen kysymykseen vastasi. Ne rehtorit, jotka vastasivat käyttäneensä työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa hyvinvointijohtamisensa tukena, vastasivat seuraavaksi kysymykseen ”Kuinka hyödylliseksi arvioisit työhyvinvointijohtamisen vuosikellon?” Tämän kysymyksen osalta vastaajat ilmaisivat mielipiteensä asteikolla 1-5, joista 1 merkitsi mielipidettä ”ei lainkaan hyödyllinen” ja 5 ”erittäin hyödyllinen”. Vastausten keskiarvo oli 4,5, joten ne rehtorit, jotka olivat työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa käyttäneet, kokivat sen vastausten perusteella tarkasteltuna varsin hyödylliseksi. On kuitenkin todettava, että vain 2 vastaajaa oli työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa työssään käyttänyt. Toisin sanoen prosentuaalisesti hyvin pieni määrä rehtoreita oli työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa käyttänyt hyvinvointijohtamisensa tukena. Tämä tulee huomioida tulosta tarkasteltaessa ja sitä tulkittaessa.

Vastaajat, jotka eivät olleet vuosikelloa työhyvinvointijohtamisensa tukena käyttäneet, ohjautuivat tässä vaiheessa palautekyselyssä vastaamaan viimeiseen kysymykseen, jossa kysyttiin syytä sille, että eivät ole vuosikelloa käyttäneet. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehdoiksi oli annettu ”En ole kokenut vuosikelloa tarpeelliseksi.”, ”En ole ehtinyt perehtymään vuosikelloon.”, ”Käytössäni on ollut muita työhyvinvointijohtamisen apuvälineitä

ja materiaaleja”, ”Vuosikellon sisältö ei vastannut odotuksiani” ja ”Muu”. Kohtaan ”Muu” oli vastaajan mahdollista kirjoittaa omavalintainen vastaus kysymykseen.

Vastaajista kolme oli valinnut vastausvaihtoehdon ”En ole ehtinyt perehtymään vuosikelloon.” ja neljä vastaajaa oli valinnut vastausvaihtoehdon ”Muu”. Kaikki neljä vastaajaa, jotka olivat valinneet vastausvaihtoehdon ”Muu”, olivat avanneet vastausvaihtoehdon sanallisesti. Vastaukset ovat samansuuntaisia vastausvaihtoehdon ”En ole ehtinyt perehtymään vuosikelloon.” kanssa. Vastaajat ovat, oman tulkintani mukaan, halunneet ilmaista lukukauden aikana ilmenneitä kiireitään tarkemmin, kuin mitä vastausvaihtoehdot ”En ole ehtinyt perehtymään vuosikelloon.” olisi mahdollistanut. Vastauksissa kerrotaan, että aikaa ei ole vielä ollut riittävästi sille, että olisivat ehtineet materiaaliin perehtyä tarpeeksi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kaikki seitsemän vastaajaa, jotka eivät olleet vuosikelloa työssään käyttäneet ilmaisivat, vain hieman eri sanamuodoin, ajanpuutteen syyksi sille, että eivät olleet vuosikelloa käyttäneet.

Palautekyselyn loppuun olin liittännyt vielä avoimen palautteen mahdollisuuden. Kuusi rehtoria kymmenestä käytti tämän mahdollisuuden. Palautteessa rehtorit ilmaisivat, että ovat joko käyttäneet tai suunnittelevat käyttävänsä kirjallisen tukimateriaalin harjoituksia ja kertoivat materiaalin antavan vinkkejä siihen, mihin olisi hyvä keskittyä milloinkin. Myös avoimessa palautteessa nostettiin esille kiire, joka on estänyt materiaalin käytön omassa työyhteisössä. Yhdessä vastauksessa puolestaan ilmaistiin, että vuosikello koettiin tarpeeksi yleiseksi, jotta se sopii monenlaiseen työyhteisöön ja tilanteeseen. Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti toivoneensa, että vuosikelloa olisi nostettu esille rehtorikokousten yhteydessä.

Palautekyselyn perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa on käytetty hyvinvointijohtamisen tukena varsin vähän syyslukukauden 2023 aikana. Kyselyn perusteella voidaan lisäksi todeta, että syynä vuosikellon vähäiseen käyttöön on ollut rehtoreiden kokema kiire.

#### 4.2.6 Kehittämistyön prosessin arviointia

Kokonaisuudessaan eteni yllä kuvailemani kehittämistyö kuten olin sen suunnitellut. Aikataulutin työn tarpeeksi väljästi, mutta siten, että jokainen työn vaihe nivoutui aikataulullisesti järkevästi toisiinsa. Mikäli toinen työpaja olisi viivästynyt elokuun 2023 alkuun, ei vuosikelloa olisi ollut mahdollista ottaa käyttöön heti lukuvuoden 2023-2024 alussa. Tämä puolestaan olisi tehnyt vaikeaksi palautteen keräämisen syyslukukaudella 2023, koska vuosikelloa ei olisi ollut



mahdollista käyttää heti elokuun 2023 alussa. Olen luonteeltani pedantti ja se piirre auttoi minua aikataulun laatimisessa ja siinä pysymisessä.

Tutkimuksen tekemistä tuki alussa myös työhyvinvointikoordinaattori, joka työskenteli yhteistyötahon palveluksessa tutkimuksen alkaessa. Työhyvinvointikoordinaattori muun muassa neuvoi ja ohjasi minua työpajasuunnittelussa. Koin työhyvinvointikoordinaattorin tarjoaman tuen kannustavaksi ja rohkaisevaksi.

Olin valmistautunut työpajojen osalta siihen, että niiden kulkua on etukäteen mahdotonta tietää, vaikka olin niihin selkeät raamit laatinut. Etukäteen jännitin sitä, pystynkö viemään työpajan hallitusti läpi, mikäli siinä tapahtuisi suuria ja yllättäviä muutoksia kesken kaiken. Minua auttoi kuitenkin se, että olin mielessäni käynyt läpi erilaisia skenaarioita siitä, mihin suuntaan työpajat voisivat mahdollisesti edetä. Minua auttoi myös tieto siitä, että rehtorit olivat minulle entuudestaan tuttuja niiltä ajoilta, kun työskentelin rehtorina.

Oma itsevarmuuteni kasvoi työpajoja pitäessäni ja koin suurta ammatillista intoa huomatessani olevani työpajatyöskentelyn vetämisessä taitava. Pystyin luomaan rennon ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen uskalsi aktiivisesti osallistua ja jakaa avoimesti myös hetkiä työuransa aikana, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen on tuntunut vaikealta tai ovat kokeneet epäonnistuneensa siinä. Työpajojen pitäminen oli minulle hyvin opettavainen ja motivoiva kokemus.

## 5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISET NÄKÖ- KOHDAT

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä on tutkimuksen luotettavuus ja laatu varmistettava (Kananen 2010, 68). Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti mitattu käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä myötä saatujen tutkimustulosten pysyvyyden arviointia. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, sopivatko käytetty tutkimusmenetelmä ja -kohde yhteen, toisin sanoen pystytäänkö valikoidulla tutkimusmenetelmällä saada luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 147.)

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet sopivat verrattain huonosti laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, koska käsitteet ovat alun perin kehitetty määrällisten eli kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointiin. Määrällisten tutkimusmenetelmien lähtökohta pohjautuu realistiseen ajattelutapaan, jossa tietoa koetaan voitavan tarkastella objektiivisesti liittämättä sitä kieleen tai ihmisten välisiin merkitysneuvotteluihin. Laadullisen tutkimuksen, tässä tapauksessa myös toimintatutkimuksen, katsotaan pohjautuvan konstruktivistiseen tietoteoriaan, jonka mukaan tieto on sosiaalisesti rakennettua todellisuutta. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 148.) Näin ollen on laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvion laatiminen vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen (Kananen 2010, 68).

Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuskysymykset on huomioitava jo työn suunnitteluvaiheessa, koska luotettavuus kietoutuu prosessin eri vaiheisiin (Kananen 2010, 69). Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa tärkeitä edellytyksiä on muun muassa se, että dokumentaatio on riittävän tarkka ja tutkimusongelman selvittämiseksi on valittu oikeat menetelmät (Kananen 2014, 153). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija kirjaa ja perustelee valitsemansa tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida työtä kokonaisuutena (Kananen 2010, 69).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on tärkeää kiinnittää huomiota aineiston tulkintaan, koska samasta aineistosta on mahdollista tehdä useampia erilaisia tulkintoja riippuen tutkimusnäkökulmasta tai -ongelmasta (em. 69). Tässä tutkimuksessa olen varmistanut aineiston tulkinnan luotettavuuden tutkittavien avulla, heidän kanssaan yhteistyössä. Aineisto on käyty läpi tutkittavien kanssa (ks. 4.2.2 Toinen työpaja) ja tutkittavat ovat todenneet tekemäni tulkinnat tutkimuksen kannalta luotettaviksi (Kananen 2010, 70).

### 5.1.1 Validointi toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa

Heikkinen ja Syrjälä (2010, 149) ehdottavat Steinar Kvalea mukaillen, että validiteetin tarkastelun sijasta laadullista tutkimusta tulisi tarkastella käsitteen validointi mukaisesti. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrystä maailmasta rakennetaan vähitellen. Näin ajateltuna toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaisiin viiden periaatteen, historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, dialektisuuden, toimivuuden ja havahduttavuuden, mukaan. Heikkisen ja Syrjälän mukaan kaikkia viittä periaatetta on tarkasteltava kokonaisuutena, ei erillisinä kriteereinä. Vuonna 2023 ilmestyneessä Toimintatutkimus – käytännön opas -teoksessa Heikkinen ja Huttunen esittelevät aiemmin esitetyn viiden periaatteen rinnalle vielä kuudennen periaatteen, adekvaattisuuden, jolla toimintatutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida (223).

Historiallisen jatkuvuuden periaatteella toimintatutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tarkoitetaan sitä, että tutkija ymmärtää ja hahmottaa oman toimintansa ja ajattelunsa olevan osa ympärillä olevaa systeemistä toimintajärjestelmää, joka vaikuttaa tutkijan tapaan toimia ja tehdä tulkintoja (Heikkinen & Huttunen 2023, 232). Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija sekä reflektoi eli peilaa tutkimuksessa kehitettyä toimintaa että omia ymmärtämisyhteyksiä, joiden pohjalta hän tarkastelee ilmiötä ja ylipäättään maailmaa. Tämä toteutuu esimerkiksi kuvailemalla lukijalle riittävällä tarkkuudella näkökulmia, joiden kautta tutkija tutkimusta tarkastelee. (em. 238.)

Dialektisuudella tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvää moniäänisyyttä. Toimintatutkimus voidaan nähdä moniäänisenä kokonaisuutena, jossa hyväksytään askel kerrallaan etenevä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä muodostettava tulkinta. Historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden ja dialektisuuden periaatteet toimintatutkimuksen luotettavuuden tarkastelun työkaluina ovat linkittyneinä toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden (em. 241.)

Tämän tutkimuksen osalta historiallisella jatkuvuudella, reflektiivisyydellä ja dialektisuudella on tärkeä merkitys luotettavuustarkastelua tehtäessä. Oman aiemman työni rehtorina sekä nykyisen työni luokanopettajana kautta koen jakavani tutkimukseen osallistuneiden rehtoreiden kanssa samankaltaisen lähestymistavan ja ymmärryksen työhyvinvointia ja sen kehittämistä kohtaan. Yli kymmenen vuoden työkokemukseni kasvatus- ja opetuslalla on muokannut tapani ajatella ja sen tunnistaminen sekä tunnustaminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuutta

tarkasteltaessa. Työpajoja pitäessäni en ole pyrkinyt toimimaan pelkästään ryhmän vetäjänä vaan asemoinut itseni osaksi työryhmää ja pyrkinyt avoimeen dialogiin rehtoreiden kanssa.

Toimintatutkimukselle on asetettu aina käytännöllisiä tavoitteita eli esimerkiksi uusia tapoja toimia. Mitä tahansa uutta käytäntöä ei kuitenkaan kelpuuteta vaan tulisi olla osoitettavissa, että uusi käytäntö tai tapa toimia on parempi kuin aiempi. Toimintatutkimuksen tarkoituksena voidaan sanoa olevan kehittää tutkittavana olevan kohteen käytäntöä parempaan suuntaan. Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelussa tällä tarkoitetaan toimivuuskriteerin täyttymistä. (em. 241-242.)

Tämän tutkimuksen osalta tutkimusasetelma on konkreettinen ja käytännönläheinen, jonka perusteella toimivuuskriteerin voidaan katsoa täyttyvän. Tavoitteena on yksinkertaistaa, helpottaa ja kehittää rehtoreiden työhyvinvointijohtamista. Vuosikello ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali harjoituksineen tarjoaa työhyvinvointijohtamiseen liittyvää tietoa ja tehtäviä sekä auttaa hahmottamaan, mihin kulloinkin olisi hyvä keskittää voimavaroja.

Toimivuuskriteerin täyttymistä ei silti voida tämän tutkimuksen osalta täysin allekirjoittaa. Vuosikello ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali on ollut rehtoreiden käytettävissä elokuun 2023 alusta eli vasta syyslukukauden 2023 ajan. Ajanjaksona se on varsin lyhyt. Lisäksi palauttekyseleyn perusteella on todettavissa, että vuosikelloa ei ole kovin aktiivisesti otettu käyttöön työhyvinvointijohtamisen tukena (ks. 4.2.5 Palautekyselely ja sen tulokset). Näin ollen ei ole mahdollista luotettavasti todeta, että vuosikello olisi johtanut rehtoreiden työhyvinvointijohtamisen käytäntöjä parempaan suuntaan, ainakaan vielä tässä vaiheessa lukuvuotta 2023-2024.

Havahduttavuusperiaatteella tarkoitetaan sitä, että vaikka toimintatutkimuksessa olisi toteutettu hyvinkin onnistuneesti neljää ensimmäiseksi mainittua, historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, dialektisuuden ja toimivuuden, periaatteita noudattaen, tulisi toimintatutkimuksen herättää lukijan ajattelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta (em. 247). Heikkinen & Huttunen ilmaisevatkin varsin osuvasti, että ”parhaimmillaan tieteellinen toimintatutkimusartikkeli toimii kuin havahduttava runo tai romaani, joka avaa silmät uuteen maailmaan tai saa katsomaan maailmaa uusilla silmillä.” (Heikkinen & Huttunen 2023, 250).

Tämän tutkimuksen osalta koen havahduttavuusperiaatteen tarkastelun vaikeaksi. Pitämässäni työpajatyöskentelyssä iloitsin siitä, että rehtorit pohtivat avoimesti työhyvinvointijohtamistaan. He havaitsivat, että tekevät jo paljon asioita, jotka ylläpitävät ja edistävät työntekijöiden hyvin-

vointia, vaikka eivät arkijohtamisessaan niihin aina erityistä huomiota kiinnitä. Lisäksi työhyvinvointijohtamisen jaksottaminen vuosikellomaiseen malliin sai työpajatyöskentelyyn osallistuneilta rehtoreilta kiitosta. He kokivat sen selkeäksi. Näin ollen voin todeta, että havahduttavuusperiaate toteutuu ainakin osittain tässä tutkimuksessa. Koen kuitenkin vaikeaksi arvioida, herättääkö tämä tutkimus lukijaa pohtimaan rehtoreiden työhyvinvointijohtamista uudesta ja erilaisesta näkökulmasta, vaikka työpajatyöskentelyn yhteydessä rehtorit kokivat havahduttavuutta sekä reflektoidessaan hyvinvointijohtamistaan että analysoidessaan työhyvinvointijohtamisen vuosikellon toimivuutta.

Toimintatutkimuksen kuudennen luotettavuusperiaatteen, adekvaattisuuden, kohdalla keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen ymmärrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee olla mahdollisimman selkeä ja arkijärkeä (common sense) käyttämällä ymmärrettävissä oleva. (em. 251-252.) Tieteellisessä kirjoituksessa saatetaan usein käyttää käsitteitä, jotka ovat lukijalle vaikeita ymmärtää. Adekvaattisuusperiaatteen mukaan toteutetussa toimintatutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että käytetään ilmaisumuotoja, jotka vastaanottajan on mahdollisimman helppo ymmärtää (em. 256).

Tässä tutkimuksessa adekvaattisuusperiaate toteutuu. Tutkimukseen liittyvän käsitteistön olen pyrkinyt huolella avaamaan sekä itse tutkimuksessa että vuosikellon kirjallisessa tutkimateriaalissa. Oma työni luokanopettajana on auttanut minua ymmärtämään, että kirjallisen ilmaisun hienous ei koostu mahdollisimman vaikeista lauserakenteista vaan selkeästä ja helposti lähestyttävästä tekstistä.

### 5.1.2 Muut tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaiseman ohjeen Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019) mukaan tulee ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa, jossa tutkija on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkittavaan, kiinnittää huomiota tiettyjen periaatteiden noudattamiseen ja toteutumiseen. Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa tutkija esimerkiksi haastattelun, havainnoinnin tai muunlaisen osallistumisen muodossa kerää tietoa tutkittavalta. (em. 8.)

Tutkimukseen osallistuessaan tutkittava on oikeutettu a) osallistumaan vapaaehtoisesti ja myös kieltäytymään, b) keskeyttämään osallistumisensa milloin tahansa, c) peruuttamaan suostumuksensa, d) saamaan tietoa tutkimuksen sisällöstä ja toteutuksesta sekä henkilötietojen käsitte-lystä, e) saamaan tietoa tutkimuksen tavoitteista, vaikutuksista ja mahdollisista hyödyistä sekä

osallistumiseen liittyvistä mahdollisista riskeistä ja haitoista sekä f) tietoon siitä, että on tutkittavana. Seuraavassa tarkastelen yllä olevia tutkittavan kohteluun ja oikeuksiin liittyviä periaatteita (a-f) tämän tutkimuksen osalta. (em. 8-9.)

Tähän tutkimukseen osallistui yhteistyötahon rehtoreita. Osa rehtoreista osallistui sekä työpajatyöskentelyyn että palautekyselyyn vastaamiseen, osa rehtoreista ainoastaan palautekyselyyn vastaamiseen. Rehtorit, jotka osallistuivat työpajatyöskentelyyn, olivat itse ilmaisseet osallistumishalukkuutensa. Näin ollen mikään ulkopuolinen taho ei velvoittanut heitä osallistumaan.

Rehtorit, jotka osallistuivat työpajatyöskentelyyn, saivat ensimmäisen työpajan alussa perehtyä rauhassa tutkimustiedotteeseen, jonka olin muokannut Humanistisen ammattikorkeakoulun valmiista mallipohjasta tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimustiedotteen lisäksi jaoin rehtoreille tutkittavan suostumuslomakkeen, joka oli niin ikään muokattu Humanistisen ammattikorkeakoulun valmiista mallipohjasta.

Tilanteessa kannustin rehtoreita esittämään minulle kysymyksiä sekä tutkimustiedotteesta että suostumuslomakkeesta. Painotin rehtoreille, että tutkimuksessa huolehditaan heidän anonymiteetistaan ja että he voivat koska tahansa keskeyttää tutkimukseen osallistumisensa ja perua suostumuksensa. Tällä pyrin varmistamaan, että tutkimukseen osallistuvilla olisi riittävä tieto tutkimuksen luonteesta heidän suostuessaan tutkimukseen (Kaukko & Kiilakoski 2023, 141).

Ne rehtorit, jotka vastasivat palautekyselyyn, mutta eivät osallistuneet työpajatyöskentelyyn, eivät allekirjoittaneet suostumuslomaketta. Kaikki palautekyselyyn vastanneet rehtorit olivat osallistuneet kahteen infotilaisuuteen, jossa kerroin aluillaan olevasta tutkimuksesta (tammiukuussa 2023) ja valmiista vuosikellosta (elokuussa 2023). Ilmaisoin elokuun infotilaisuudessa toiveeni, että rehtorit vastaisivat palautekyselyyni, jonka ajankohdaksi ilmoitin syyslukukauden 2023 loppupuolen. Rehtoreita ei kuitenkaan velvoitettu siihen vastaamaan. En katsonut tarpeelliseksi, että pelkkään palautekyselyyn vastanneet rehtorit olisivat allekirjoittaneet suostumuslomakkeen kuten työpajoihin osallistuneet rehtorit. Koin infotilaisuuden riittäväksi tavaksi tiedottaa heitä tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista.

Työpajatyöskentelyyn osallistuneet rehtorit olivat tietoisia siitä, että työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät ajatukset ja ideat tulevat näkymään vuosikellon sisällössä, mutta ilmaisoin heille, että yksittäisen rehtorin ilmaisut, mielipiteet, näkemykset tai kokemukset eivät työssä näy. Niiden häivyttäminen oli minulle tutkijana tärkeää ja pyrin huomioimaan sen sekä

vuosikellossa että vuosikelloon liittyvässä kirjallisessa tukimateriaalissa, mutta myös itse tutkimusraportissa (opinnäytetyö). Tämän huomioiminen oli sekä rehtoreille että minulle tärkeää, koska rehtorin työhön liittyy vaihteluun liittyviä velvoitteita sekä työntekijöiden että asiakkaiden (oppilaat ja huoltajat) osalta.

## 6 TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN VUOSIKELLO

Työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa kirjallisine tukimateriaaleineen (liite 3) tarjottiin yhteistyötahon peruskoulujen ja lukioiden käyttöön lukuvuoden 2023-2024 alussa. Esittelin vuosikellon rehtoriseminaarissa elokuussa 2023 ja opastin sen käytössä. Vuosikellon käyttämistä työhyvinvointijohtamisessa ei veloitettu vaan se esiteltiin materiaalina, jota rehtori voi halutessaan käyttää työssään osittain tai rakentaa ja kehittää sen avulla omaan työyhteisöön sopivia toimintamalleja ja jatkoideoita.

Vuosikello on jaettu neljään jaksoon. Jaksot rytmittyvät perusopetuksen työ- ja loma-aikojen mukaan eli elokuusta lokakuuhun, lokakuusta joulukuuhun, tammikuusta maaliskuuhun ja maaliskuusta kesäkuuhun. Elo-lokakuun jakson teema on *Yksilö työyhteisön jäsenenä*, lokajoulukuun teema *Asiakkaat ja työhyvinvointi sekä työstä irtautuminen*, tammi-maaliskuun teema *Yksilökohtainen hyvinvointi* ja vuosikellon päättää maaliskesäkuun teema *Ammatillinen osaaminen ja oman työn kehittäminen*.

Jokainen vuosikellon jakso sisältää tietyt hyvinvointiteemat, joissa on pyritty huomioimaan koulujen lukuvuosirytmiiin liittyvät erityispiirteet ja tapahtumat. Vuosikello on rakennettu rehtoreiden kokeman tarpeen pohjalta kehittää ja rytmittää työhyvinvointijohtamistaan. Sen avulla pystytään parhaimmillaan ennakoimaan työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä kasvatus- ja opetuslalla. Rehtoreiden kokemuspohjan lisäksi perehdyin vuosikelloa rakentaessani työhyvinvointia ja työhyvinvointia tukevaa johtamista käsittelevään lähdekirjallisuuteen. Näin ollen vuosikello on rakennettu sekä rehtoreiden kokemuspohjaa että työhyvinvointia ja johtamista käsittelevää tietoperustaa yhdistäen.

Vuosikellon jaksot ja niiden hyvinvointiteemat on poimittu ensimmäisen työpajan ideariihistä (ks. 4.2.1 Ensimmäinen työpaja ja 4.2.3 Vuosikellon rakentaminen). Vuosikello on tarkoituksella huokoinen, jotta jokaisella rehtorilla olisi mahdollisuus toteuttaa sitä pienimuotoisesti, ilman suorituspainetta, halutessaan vaikka vain osan teemojen ja harjoitusten avulla. Tavoitteena on, että vuosikello kirjallisine tukimateriaaleineen mahdollistaisi pienetkin hetket hyvinvoinnille esimerkiksi henkilöstökokousten alussa ja vastaisi näin ollen rehtoreiden kokemaan tarpeeseen työhyvinvointijohtamisen saralla.



## 6.1 Vuosikellon jaksot

### 6.1.1 Yksilö työyhteisön jäsenenä

Kasvatus- ja opetuslalla työyhteisö muuttuu yleensä lukuvuosittain ainakin jonkin verran. Lisäksi koulun henkilöstön työnkuvat saattavat jonkin verran muuttua lukuvuosittain. Rehtorin on tärkeä tiedostaa tämä jokavuotinen muutos työyhteisön yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta: työ alkaa uudestaan vähintään lukuvuosittain, mutta väliaikaiset muutokset, esimerkiksi sijaisuudet, muuttavat myös työyhteisön dynamiikkaa nopeallakin tahdilla ympäri lukuvuoden.

Vuosikellon ensimmäisessä jaksossa keskitytään *ryhmytymiseen, työyhteisön ilmapiiriin ja työyhteisötaitoihin*. Ryhmytymisen osalta tukeudutaan Bruce Tuckmanin klassiseen malliin ryhmänkehityksen vaiheista. Työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisötaitojen osalta tarkastellaan jokaisen työyhteisön jäsenen merkitystä ja vastuuta, jotta jokaisella olisi työyhteisössä hyvä olla. Rehtorin tehtävä on johtaa työyhteisöä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa.

### 6.1.2 Asiakkaat ja työhyvinvointi sekä työstä irtautuminen

Vuosikellon toinen jakso ajoittuu loka-joulukuulle, jolloin koulun henkilöstö on jo hieman syvällisemmin ehtinyt tutustumaan omiin oppilasryhmiinsä ja oppilaiden huoltajiin. Tässä vaiheessa lukuvuotta myös esimerkiksi ryhmään tai yksittäisiin oppilaisiin liittyviä mahdollisia haasteita on ehditty havaitsemaan. Koin luonnolliseksi, että vuosikellon toinen jakso käsittelee asiakkaiden roolia työhyvinvoinnin rakentumisessa ja työstä irtautumista. Jakson teemoja ovat *työn rajaaminen, työstä irtautuminen ja palautuminen, oppilaiden hyvinvointi ja yhteistyö kotien kanssa*.

Tähän ajankohtaan ajoittuu yhteistyötahon peruskouluissa muun muassa arviointikeskustelut (marras-tammikuu). Arviointikeskusteluissa opettajat tapaavat huoltajat ja oppilaat niin sanotuissa kolmikantakeskusteluissa. Keskustelujen pohjana on oppilaiden täyttämät itsearviointilomakkeet. Arviointikeskustelujen läpivieminen ja esimerkiksi niihin liittyvä paperityö teettävät opettajakunnalla paljon työtä. Tällöin on tarpeellista kiinnittää erityistä huomiota ja tarjota tukea siihen, että työyhteisössä ymmärretään riittävän palautumisen ja työstä irtautumisen merkitys hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Rehtori voi sekä omalla esimerkillään että työn selkeään rajaamiseen ja työstä irtautumiseen kannustavalla toimintakulttuurilla edistää työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia.

### 6.1.3 Yksilökohtainen hyvinvointi

Jakson kolmanneksi teemaksi muotoutui yksilökohtainen hyvinvointi. Yksilökohtainen hyvinvointi on jaettu kolmeen osa-alueeseen: *fyysinen, psyykkinen* ja *sosiaalinen hyvinvointi*. Yksilökohtaisen hyvinvoinnin ajoittuminen juuri kolmannelle jaksolle juontaa juurensa työpajaan osallistuvien rehtoreiden kanssa käymäämme pieneen humoristissävytteiseen keskusteluun. Monilla on tapana aloittaa uusi, terveellinen elämä tammikuussa, joten miksi emme ajoittaisi yksilökohtaisen hyvinvoinnin jaksoa tuolle ajankohdalle.

Työpajojen yhteydessä rehtorit nostivat monesti esille, kuinka tärkeää olisi, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtäisi yksilökohtaisen hyvinvoinnin merkityksen työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Rehtorilta vaaditaan erityistä sensitiivisyyttä yksilökohtaisen hyvinvoinnin johtamisessa ja tärkeimmäksi yksilökohtaisen hyvinvoinnin kehittämisen työkaluksi nostetaan kehityskeskustelut. Vuosikellossa tämän jakson harjoitukset keskittyvät pääasiassa yksilöinä tehtäviin harjoituksiin, mutta mukana on myös koko työyhteisön hyvinvointia tukevaa ideointia.

### 6.1.4 Ammatillinen osaaminen ja oman työn kehittäminen

Rehtori aloittaa seuraavan lukuvuoden aktiivisen suunnittelun yleensä meneillään olevan lukuvuoden kevätlukukaudella, heti joululoman jälkeen. Muun muassa opettajien virat ja viransijaisuudet pyritään laittamaan hakuun jo heti tammikuussa, viimeistään helmikuussa. Myös määräaikaiset opettajan ja ohjaajan tehtävät pyritään laittamaan mahdollisimman aikaisin keväällä haettavaksi, jotta rekrytointi olisi oikea-aikainen ja onnistunut. Sen lisäksi, että rehtorit rekrytoivat kevätlukukauden aikana seuraavan lukuvuoden henkilöstöä, on rehtorin suunniteltava työyhteisössä jatkavien työntekijöiden seuraavan lukuvuoden työtehtäviä ja esimerkiksi sitä, kuka opettaja opettaa mitäkin luokkaa ja ryhmää.

On tärkeää, että rehtori suunnittelee lukuvuotta yhteistyössä henkilöstönsä kanssa. Henkilöstön ottamisen mukaan suunnittelutyöhön mahdollistaa myös työntekijöiden vahvuuksien huomioimisen. Tämä näkyy myös työhyvinvointijohtamisen vuosikellon lukuvuoden viimeisessä jaksossa, jossa tarkastellaan ammatillista osaamista ja oman työn kehittämistä. Käsiteltäviä teemoja ovat *vahvuudet työssä* ja *työssä kehittyminen*. Jaksossa painotetaan erityisesti sitä, kuinka tärkeää olisi, että yhteisössä tunnistettaisiin ja tunnustettaisiin erilaisia vahvuuksia, joita kartoittamalla työyhteisöstä on mahdollista rakentaa yhteisötasolla mahdollisimman toimiva.

## 6.2 Vuosikellon kirjallinen tukimateriaali

Vaikka vuosikello sellaisenaan, ilman jaksojen ja hyvinvointiteemojen tarkempaa kuvausta, saattaisi palvella ainakin osaa rehtoreista heidän suunnitellessaan ja jäsenellessään työhyvinvointijohtamista, on tarkoituksenmukaista, että vuosikello sisältää myös niin sanotun kirjallisen tukimateriaalin, jossa vuosikellon jaksojen ja hyvinvointiteemojen käsitteitä ja sisältöä avataan. Kirjallinen tukimateriaali sisältää jokaisen jakson ja hyvinvointiteeman kuvailun rehtorin työn näkökulmasta tarkasteltuna ja harjoituksia, joita rehtori voi käyttää teemojen käsittelyssä työyhteisössään. Kirjallista tukimateriaalia laatiessani oli tavoitteenani mahdollisimman käytännönläheinen ja helppokäyttöinen materiaali, johon rehtorin olisi helppo tarttua kiireenkin keskellä ilman suorituspainetta. Kirjallinen tukimateriaali pohjautuu työhyvinvointia ja johtamista käsittelevään lähdekirjallisuuteen.

Rehtorit ovat kasvatusta ja opetusalan sekä johtamisen ammattilaisia. Heillä on taito etsiä työhyvinvointijohtamista tukevaa kirjallista materiaalia ja suunnitella omaa työyhteisöä palveleva työhyvinvointijohtamisen runko itsekin. Rehtoreiden työnkuva on kuitenkin äärimmäisen laaja ja kompleksinen. Muun muassa pedagogisen ja hallinnollisen johtamisen lisäksi rehtorit vastaavat oppilaitoksensa hyvinvointijohtamisesta niin henkilöstön kuin oppilaiden tai opiskelijoiden näkökulmasta tarkasteltuna. Näin ollen henkilöstön työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen käytettävissä oleva aikaresurssi on valitettavan pieni, vaikka sen merkitys henkilöstön työssäjaksamisen kannalta on merkittävä.

Mikäli työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja siihen liittyvä kirjallinen tukimateriaali teoriatietoineen ja pienine harjoituksineen auttaa rehtoreita edes jonkin verran jäsentämään henkilöstön työhyvinvointijohtamiseen liittyvää työsarkaa, on se hyödyksi. Tarkoituksena on, että jokainen rehtori voi käyttää materiaalia kokonaisuudessaan, hyödyntää siitä osioita tai ideoita sen pohjalta omia harjoituksia ja malleja, jotka palvelevat juuri kyseistä työyhteisöä.

Harjoituksissa on huomioitu se, että yhteissuunnitteluun käytettävissä oleva aika on rajallista opetus- ja kasvatusalalla. Harjoitusten alkuun on kirjattu aika, joka niiden tekemiseen menee, millaiselle työyhteisölle se on sopiva ja onko harjoitus yksilö- vai ryhmäharjoitus.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: Miten rehtori voi johtaa työhyvinvointia? Miten rehtori voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia? Mistä osatekijöistä työhyvinvointi koostuu kasvatus- ja opetusalan henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna?

Työpajatyöskentelyn ja palautekyselyn perusteella voidaan todeta, että yhteistyötahon rehtoreilla on tahto kehittää työhyvinvointijohtamista. Palautekyselyyn vastanneista rehtoreista yhdeksän kymmenestä ilmoitti tutustuneensa työhyvinvointijohtamisen vuosikelloon ja siihen liittyvään kirjalliseen tukimateriaaliin. Tutustumisesta huolimatta vain kaksi heistä, jotka olivat vuosikelloon tutustuneet, olivat vuosikelloa työssään käyttäneet. Tämä on hyvin pieni määrä rehtoreita.

Peilattessani palautekyselyn tuloksia tämän tutkimuksen tietoperustaan ja rehtoreiden kanssa toteuttamaani työpajatyöskentelyyn, heräsi minussa ristiriitaisia ajatuksia. Kahdeksan kymmenestä vastaajasta ilmaisi, että ajanpuute oli estänyt materiaaliin tutustumisen tai sen käyttämisen. Näin ollen hyvin pieni osa rehtoreista oli työssään käyttänyt työhyvinvointijohtamisen vuosikelloa. Kuitenkin ne rehtorit, jotka olivat sitä käyttäneet työhyvinvointijohtamisensa tukena, arvottivat vuosikellon hyödyllisyyden korkealle. Tämä tukee näkemystä siitä, että kiire vaikeuttaa rehtoreita toteuttamasta työhyvinvointijohtamista sellaisena kuin he mahdollisesti toivoisivat.

Rehtoreiden työ on hektistä. Aikaa erilaisten mallien ja työvälineiden käyttöönotolle on valitettavan vähän. Ennen tutkimuksen aloittamista olin tietoinen rehtoreiden kiireestä ja siitä, että esimerkiksi henkilöstökokousten ajasta on mahdollista kohdistaa työhyvinvoinnin tarkastelulle ja kehittämiselle vain vähän. Näin ollen tutkimuksen tulos ei minua yllätä, mutta se herättää huolta.

Rehtoreilla on ammattitaitoa toimia työssään keskustelevan johtajan tavoin, huomioida työyhteisöissään yksilöllisiä ja yhteisöllisiä vahvuuksia sekä rakentaa työyhteisöä itseohjautuvaksi ja jokaisen osaamista kunnioittavaksi. Toisin sanoen heillä on kyky hyödyntää työssään hyvinvoivan työyhteisön rakennuspalikoita, joita tämän tutkimuksen tietoperustassa nostetaan esille.

Tutkimuksen perusteella on perusteltua nostaa esille kysymys siitä, tulisiko työhyvinvointijohtamiseen kasvatus- ja opetuslalla keskittää nykyistä huomattavasti enemmän aikaresurssia. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla työhyvinvointijohtamisella on mahdollista saavuttaa

merkittäviä tuloksia muun muassa työssäjaksamisen ja -viihtymisen sekä yhteisöllisyyden vahvistumisen ja työntekijöiden kokeman ammatillisen itseluottamuksen saralla. Se vaatii kuitenkin aikaa, suunnitelmallisuutta ja joustavampia rakenteita koulujen toimintakulttuuriin.

Tärkeää olisi myös tunnistaa mahdollinen arvostiriita, joka syntyy tilanteessa, jossa rehtorilla ei ole riittävästi aikaa toteuttaa työhyvinvointijohtamista toivomallaan tavalla. Mikäli rehtori tiedostaa tarpeen työyhteisön hyvinvoinnin tukemiselle ja kehittämiselle, mutta aika ei riitä sille, joutuu rehtori tekemään työssään toistuvasti arvovalintoja, jotka hän voi kokea ristiriitaisiksi. Mahdollisen arvostiriidan lisäksi rehtorin on tällaisessa tilanteessa vaikea toimia hyvänä esimerkkinä työyhteisölle työn rajaamisen tärkeyden osalta. Pahimmillaan rehtorin esimerkki kiireestä vie myös muun työyhteisön kohti kiirettä ihannoivaa toimintakulttuuria. Oikea-aikaisella ja oikein kohdistetulla hyvinvointijohtamisella voidaan koulumaailmassa ennakoida työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyviä tilanteita. Tämä tukee koko organisaation, niin opilaiden kuin henkilöstön, sekä myös rehtorin itsensä hyvinvointia.

## 8 POHDINTA

Työpajojen ja palautekyselyn perusteella voidaan havaita, että työhyvinvointijohtamisen kehittämiseen suhtaudutaan rehtoreiden keskuudessa positiivisesti ja se ymmärretään tärkeäksi osaksi rehtorin työtä. Huomattavaa on kuitenkin, että kiire vaikuttaa estävän ainakin jonkin verran työhyvinvointijohtamiseen keskittymistä ja sen kehittämistä.

Tutkimustulokset eivät yllättäneet minua. Olen työskennellyt aiemmin rehtorina viiden vuoden ajan. Rehtorin työn sekä kirjallisuuteen ja ajankohtaisiin uutisiin perehtymiseen kautta olen saanut käsityksen siitä, että rehtoreilla on sekä tahtoa että taitoa edistää työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia työyhteisössä. Vähäinen aikaresurssi kuitenkin vaikeuttaa hyvinvointijohtamista ja sen kehittämistä.

Jatkotutkimus aiheen tiimoilta olisi tärkeää. Itse näen ainakin kaksi jatkotutkimussuosituksia. Tässä tutkimuksessa ei vuosikello ehtinyt olla käytössä kokonaista lukuvuotta. Näin ollen toimintatutkimukselle ominainen syklisyys tai peräti syklistä spiraalimalliksi kehittyminen (ks. 4.1 Toimintatutkimuksellinen kehittämishanke) ei pääse kokonaisvaltaisesti toteutumaan. Ihanneltilanteessa vuosikelloa oltaisiin kokeiltu kokonaisen lukuvuoden ajan, jonka jälkeen olisin järjestänyt kolmannen työpajan rehtoreille. Kolmannessa työpajassa vuosikelloa oltaisiin yhdessä kehitetty entistä tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Nyt vuosikelloa on ehditty kokeilemaan vasta yhden lukukauden ajan (syyslukukausi 2023). Valitettavasti tällainen pidempiaikainen toimintatutkimus ei kuitenkaan olisi ollut mahdollinen opinnoista valmistumiseni kannalta ja siksi päädyin toteuttamaan tutkimuksen toimintatutkimuksellisenä kehittämishankkeena.

Toinen jatkotutkimussuositus liittyy rehtorin työnkuvan tarkasteluun. Rehtorin työnkuva on äärimmäisen pirstaloitunut ja velvoittavia työtehtäviä on paljon. Lisäksi rehtorin vastuualue on hyvin laaja. Toivoisin, että rehtorin työnkuva perattaisiin auki huolellisesti. Vaikka iso osa rehtorin työtehtävistä on hänen virkaansa kuuluvia, vastuukysymysten osalta haastavia jakaa, löytyy työtehtävistä varmasti nykyistä enemmän osa-alueita, joissa vastuu olisi mahdollista hajauttaa esimerkiksi koulusihteereille, apulaisrehtoreille tai vararehtoreille. Tällainen työn hajauttaminen lisäisi rehtorin aikaresurssia kehittää esimerkiksi työyhteisön hyvinvointijohtamista.

Rehtorin työnkuvan pirstaloitumisen lisäksi haasteen kasvatus- ja opetusalan kentälle luo työn ennakoimattomuus. Ennakoimattomuus näkyy paitsi rehtorin, myös kasvatus- ja opetusalan

työntekijöiden arjessa. Parhaimmillaan työhyvinvointijohtamisen vuosikellon käyttäminen työhyvinvointijohtamisen tukena voisi ainakin osittain vähentää kasvatus- ja opetusalaan liittyvää ennakoimattomuutta sekä omalta osaltaan selkeyttää ja rytmittää lukuvuotta.

Huomionarvoista on, että yleisesti ottaen kasvatus- ja opetusalan työnantajien tulisi kiinnittää entistä laaja-alaisempaa huomiota työhyvinvointijohtamisen tärkeyteen. Jokaisen työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen on paitsi taloudellisesti kannattavaa, myös hyvän työnantajakuvan rakentumisen kannalta merkityksellistä. Pieniltäkin vaikuttavilta työhyvinvointiteoilla olisi kasvatus- ja opetusalan työnantajan mahdollista erottua edukseen.

Henkilökohtaisella tasolla on tämä kehittämishanke ollut minulle opettavainen ja merkittävä. Koin erittäin antoisaksi työpajojen suunnittelun ja toteutuksen. Olen luonteeltani pedantti ja koin tärkeäksi pystyä tarjoamaan työpajatyöskentelyä, joka näyttäytyy rehtoreille laadukkaasti ja huolella suunnitelluksi sekä toteutetuksi. Vaikka tiedostin olevani tilanteessa opiskelijan roolissa, halusin antaa itsestäni kuvan ammattitaitoisena työyhteisön kehittäjänä. Työpajojen pitämisen jälkeen vahvistui käsitykseni siitä, että haluan jatkaa opintojani työnohjauksen parissa. Olen löytänyt vahvuuteni.

Lisäksi tunsin onnistuneeni, kun projektiryhmän rehtorit antoivat minulle positiivista palautetta työpajojen hyväksyvistä ja turvallisesta ilmapiiristä. Valmistauduin huolellisesti työpajoihin ja yllätykseni huomasin nauttivani siitä vastuullisesta roolista, joka minulla projektiryhmän vetäjänä oli. Toivon pystyväni, tavalla tai toisella, jatkamaan kasvatus- ja opetusalan työhyvinvointijohtamisen kehittämistä.

## LÄHTEET

- Hakala, Juha T. 2023. Tämän kaiken on täytynyt heijastua lasteni käytökseen! Teoksessa Saviniemi, Maija, Maikkola, Merja, Vaskuri, Paula & Kinnunen, Milla (toim.) Pessimismi opetuksessa. Vaatimattomia vinkkejä opettajalle. Liettua: PS-kustannus
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy
- Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, Leena 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno 2023. Validointiperiaatteet. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Kaukko Mervi (toim.) Toimintatutkimus – käytännön opas. Tampere: Vastapaino
- Heikkinen, Hannu L.T., Kaukko, Mervi & Salo, Petri 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Kaukko Mervi (toim.) Toimintatutkimus – käytännön opas. Tampere: Vastapaino
- Heikkinen, Hannu L.T., Salo, Petri, Kaukko, Mervi, Kiilakoski, Tomi, Huttunen, Rauno, Mutanen, Arto, Friman, Mervi & Nuutinen, Liisa 2023. Suuntauksia ja tulkintoja. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Kaukko Mervi (toim.) Toimintatutkimus – käytännön opas. Tampere: Vastapaino
- Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Turenki: Otava.
- Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus
- Jyrkämä, Jyrki. Toimintatutkimus. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kaukko, Mervi & Kiilakoski, Tomi 2023. Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Kaukko Mervi (toim.) Toimintatutkimus – käytännön opas. Tampere: Vastapaino
- Kaukko, Mervi & Kiilakoski, Tomi 2023. Kenen hyvä, Millainen muutos? Moninaisuus toimintatutkimuksessa. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Kaukko Mervi (toim.) Toimintatutkimus – käytännön opas. Tampere: Vastapaino



- Kokkonen, Mari & Suikkanen, Anne 2022. Työterveyslaitos. Mitä on valmentava johtaminen? Viitattu 31.7.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>
- Kuula, Arja. Toimintatutkimus. Viitattu 10.3.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)
- Lahtinen, Anuliisa & Rantanen, Jarkko 2019. Tunnetaidot opetustyössä. Opas haastaviin tilanteisiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Mauno, Saija, Huhtala, Mari & Kinnunen, Ulla 2017. Työn laadulliset kuormitukset. Teoksessa Mäkikangas, Anne, Mauno, Saija & Feldt, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: PS-kustannus
- Oaj 2018. ”Opettajantyöstä on tullut tunnetyötä” – psyykkinen haavoittuvuus on lisääntynyt työelämässä. Viitattu 11.11.2023. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/opettajantyosta-on-tullut-tunnetyota--psyykkinen-haavoittuvuus-on-lisaantynyt-tyoelamassa/>
- Oaj 2022a. Opetusalan työolobarometri. Viitattu 3.2.2023. <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tutkimustietoa-opetusalan-tyooloista/>
- Oaj 2022b. Opetusalan työolobarometri 2021. Viitattu 3.2.2022. [https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj\\_opetusalan\\_tyoolobarometri\\_2021.pdf](https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf)
- Oaj 2023. Mitä opettajan työ on? Viitattu 11.11.2023. <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/>
- Opetushallitus. Johtaminen kasvatus- ja koulutusalailla. Viitattu 31.12.2023. <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-ja-koulutusalailla>
- Pennonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Tallinna: Printon.
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2011. Rakenna hyvä luokkahenki. Porvoo: PS-kustannus.
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi hyvin, opettaja! Juva: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 28.12.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Työturvallisuuskeskus. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Viitattu 24.1.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyotietotyokognitiivinenkuormittuminen-ja-tietoergonomia/>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 18.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>

Virtanen, Anniina 2021a. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Virtanen, Anniina 2021b. Teachers' Recovery Processes Investigating the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers. Viitattu 8.10.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/135176/978-952-03-2189-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yrttiaho, Reetta & Posio, Susanna 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Keuruu: PS-kustannus

## **LIITTEET**

Liite 1: Ensimmäisen työpajan materiaali

Liite 2: Toisen työpajan materiaali

Liite 3: Työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja kirjallinen tukimateriaali

## Liite 1: Ensimmäisen työpajan materiaali

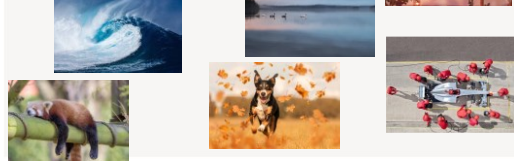
### Työhyvinvointijohtamisen kehittäminen

1. työpaja



### Mitä sinulle tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?

- Voit halutessasi käyttää pohdinnan tukena näitä kuvia
- Jaa kanssamme ajatuksesi (Kuvat: Pixabay)



### Miksi olemme täällä?

#### Pajan tavoitteet:

- Tarkastella työhyvinvointia ja sen johtamista oppilaitoksissa
- Kartoittaa, mitä kaikkea työhyvinvoinnin eteen jo tehdään
- Pohtia yhdessä, olisiko työhyvinvointijohtamista kouluissa mahdollista kehittää ja millaiseen suuntaan

#### Työskentelytavat:

- Pidän lyhyen alustuksen, jonka jälkeen syvennymme aiheeseen ideariihien -tyylisesti
- Mikään idea tai ajatus ei ole huono tai väärä, kaikki vie meitä eteenpäin
- Pajaa ei videoida ja ideariihin materiaali pysyy anonymina. Säilytän ne seuraavaa pajaa varten, jolloin jatkotyöstämme syntyneitä ideoita
- Kirjoitan pajojen kulusta opinnäytetyöhöni, mutta huolehdin osallistujien anonymiteetista



### Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan? 1/2

- Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja se voidaan määrittellä eri tavoin
- Sen voidaan katsoa koostuvan
  - fyysisestä hyvinvoinnista
  - henkisestä hyvinvoinnista
  - sosiaalisesta hyvinvoinnista ja
  - omaan työhön asennoitumisesta
- Työhyvinvointi ei ole ainoastaan työpäivän poistamista → keskeistä on työhyvinvointia lisäävien tekijöiden aktiivinen huomioiminen ja ennaltaehkäisevä työ
- Työhyvinvointia edistää selkeät tavoitteet sisältävä, osallistava ja kannustava johtaminen, mutta on muistettava, että työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajan/esihenkilön, työntekijän yksilökohtainen ja myös koko yhteisön yhteinen tehtävä

### Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan? 2/2

- **Työnantajan vastuulla** on huolehtia, että työympäristö on turvallinen, johtaminen hyvää ja työntekijöiden kohtelu yhdenvertaista.
- **Työntekijän vastuulla** on huolehtia omasta työkyvystä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä.
- Jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä oma merkityksensä ja vastuunsa työpaikan myönteisen ilmapiirin luomisessa.

Lähteet: Salovaara & Honkonen 2013: Voi hyvin, opettaja! PS -kustannus: Juva  
Yrttaho & Posio 2021: Opettajien hyvinvointikirja. PS -kustannus: Keuruu  
Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.2.2023.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

### Ideariihien 1/2 (noin 30 min)

#### Muista, että ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta!

**SINISET LAPUT:** Millaisiin osa-alueisiin sinä teemottelisit työhyvinvoinnin?

**VIHREÄT LAPUT:** Millaisia tapoja olet työssäsi kokeillut ja kokenut hyödyllisiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi?

**KELTAISET LAPUT:** Mitä et ole (vielä) kokeillut, mutta haluaisit kokeilla?

**PINKIT LAPUT:** Mitä olet jo kokeillut ja havainnut, että ne eivät toimi?



### Ideariihien 2/2 (noin 30 min)

#### YHTEENVETO

- Kerätään yhteiselle taululle samanväriset laput lähelle toisiaan
- "Niputetaan", samat teemat yhteen
- Tarkastellaan muodostuneita teemoja ja keskustellaan niistä yhdessä



### Päätös (noin 15 min)

- Miltä pajaan osallistuminen tuntui?
- Koitko ilmapiiriin turvalliseksi?
- Millaisen työhyvinvointiin liittyvän oivalluksen otit mukaasi tästä pajasta?

- Päätetään seuraavan pajan ajankohta ja käydään läpi seuraavan pajan aihe



## Liite 2: Toisen työpajan materiaali

### Työhyvinvointijohtamisen kehittäminen

2. työpaja



### Pohdi viimeisintä työhyvinvointijohtamiseen liittyvää onnistumistasi.

- Jaa kanssamme kokemuksesi.
- Vaihtoehtoisesti voit kertoa tilanteesta, jonka olet lähiainakoina kokenut vaikeaksi työhyvinvointijohtamisen saralla.



### Mitä tänään teemme?

#### Työpajan tavoitteet:

- palautamme mieliin, mihin asti ensimmäisessä pajassa etenimme
- työstämme Elinan hahmottelemaa vuosikelloa projektiyhtymän jäsenten toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi

#### Työpajan työskentelytavat:

- Elina esittelee hahmottelemansa työhyvinvointijohtamisen vuosikellon
- Keskustelemme hahmotelmasta ja kehitämme sitä kohti valmiimpaa vuosikelloa



#### SINISET LAPUT: Millaisiin osa-alueisiin sinä teemottelit työhyvinvoinnin?

- työtehtävien rajaus → mikä kuuluu millekin ammattiryhmälle
- priorisointi
- ajankäyttö
- itsestä huolehtiminen
- lepo
- jaksaminen ja fyysinen hyvinvointi
- yhteishenki
- huumori
- asiakkaiden hyvinvointi/pahoinvointi → vaikutus henkilöstön hyvinvointiin
- yhteistyö kotien kanssa
- Wilman käyttö
- uskallus hettäytyä vapaalle



#### VIHREÄT LAPUT: Millaisia tapoja olet tössä kokeillut ja kokenut hyödyllisiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi?

- viikoinfo → käydään läpi, mitä on tulossa
- ei Wilmaa auki iltaisin tai viikonloppuisin → rehtori kannustaa siihen
- henkilöstölle neuvo, että ei työpuhelimia viikonlopuksi kotiin
- pitkä yhteinen kahvitauko opettajien kesken ma-to
- huumori
- kokoukseen opehuoneessa vartti ennen kuin tunnit alkavat aamuisin → ei pakollista henkilöstölle
- syntymäpäiväkassi
- rehtori yrittää olla välittynyt opehuoneessa
- ohjaajat mukana tasapuolisesti kaikessa
- perjantaisin yhteinen hetki → ei aina toimi, osa jää omiin luokkiin
- alkusyksyllä rehtori kyselee aktiivisesti ja vapaamuotoisesti henkilöstöltä, miten työt ovat lähteneet käyntiin
- suunnitelluapäivä pitkän kaavan mukaan → ryhmäytymistä ensin yhteisen tekemisen muodossa, vasta sitten viralliset asiat
- kirkkovenesoutua ensimmäisen työpäivän päätteeksi
- ensimmäisen päivän jälkeen yhteinen hengähdys opehuoneessa ja päivän "purku"
- epäviralliset TYHY:t → rento tunnelma
- ovi rehtorin työhuoneeseen aina auki → helpottaa heti oia

#### KELTAISET LAPUT: Mitä et ole (vielä) kokeillut, mutta haluaisit kokeilla? PINKIT LAPUT: Mitä olet jo kokeillut ja havainnut, että ne eivät toimi?

##### KELTAISET

- vartti työhyvinvointia päivässä → esim. pienet "villipalat" väikapa ryhmäytymiseen
- lyhyet tehtävät esim. ryhmäytymisen tuoksi kokousten alkuaan → ei mene liika-aika itse kokousajalta, mutta saa toteutettua myös hyvinvointiteemoja
- kerran kuussa teemalltapäivä
- yhteistyöyhteyden tiivistäminen → esim. yhteiset iltanistujaiset
- uudenlaiset TYHY-muodot
- kerhot henkilöstölle → vaatii aktiivisen henkilöstön

##### PINKIT

- rajaaminen, että opehuoneessa ei juteltaisi työasioita
- ilian tarkkaan määritellyt TYHY:t → ei huomioida henkilöstön erilaisia elämäntilanteita
- uimahalli yhdessä henkilöstön kanssa

### Työhyvinvointijohtamisen vuosikello 1/3

- Olen laatinut neljään jaksoon jaetun vuosikellohahmotelman
- Jokainen jakso sisältää tietyt hyvinvointiteemat

1. elo-lokakuu → yksilö työyhteisön jäsenenä
2. loka-joulukuu → asiakkaat ja työhyvinvointi & työstä irtautuminen
3. tammi-maaliskuu → yksilökohtainen hyvinvointi
4. maaliskuu-kesäkuu → ammatillinen osaaminen & oman työn kehittäminen

- Vuosikellon hyvinvointiteemat on poimittu ensimmäisen pajan idearillistä
- Vuosikello on tarkoituksella huokoinen → jokaisella rehtorilla mahdollisuus toteuttaa pienimuotoisesti, ilman suorituspainetta → mahdollistaa pienetkin hetket hyvinvoinnille



### Työhyvinvointijohtamisen vuosikello 2/3



### **Elo-lokakuu → yksilö työyhteisön jäsenenä 3/3**

- Tutustumme esimerkinomaisesti ensimmäisen jakson sisältöön ja mahdollisiin toteutustapoihin työyhteisössä.
- Otan vastaan kommentteja, kehitysehdotuksia, ajatuksia, ideoita → älä arastele ehdottaa, kyseenalaistaa tai vaikka täystyrmätä.
- Tavoitteena on käytännönläheinen, helpokäyttöinen materiaali, johon on helppo tarttua kiireenkin keskellä ilman suorituspainetta.

I N N O V A T I O N

### **Päätös**

- Miltä pajaan osallistuminen tuntui?
- Koitko pystyä kertomaan omat näkemyksesi ja ajatuksesi aiheesta?
- Päätämme, miten haluamme asiassa edetä seuraavaksi.



## Liite 3: Työhyvinvointijohtamisen vuosikello ja kirjallinen tukimateriaali

**VUOSIKELLO REHTOREILLE TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN TUEKSI**

Elina Ylämäki  
Humanistinen ammattikorkeakoulu  
syksy 2023

**SAATESANAT**

Hyvä rehtori!

Tämän vuosikellon ja siihen liittyvän tukimateriaalin tarkoitus on auttaa ja tukea Sinua suunnitellessasi ja toteuttaessasi työhyvinvointijohtamista omassa työyhteisössäsi. Vuosikello on jaettu neljään jaksoon, joissa jokaisessa tarkastellaan eri hyvinvointiteemaa. Vuosikello mukailee koulujen työ- ja loma-aikoja, jotta sen toteuttaminen olisi mahdollisimman selkeää ja helppoa. Vuosikellon tukimateriaalissa käydään tarkemmin läpi jokainen hyvinvointiteema rehtorin työn näkökulmasta peilaten. Lisäksi tukimateriaali sisältää tehtäviä ja harjoituksia, joita Sinä voit käyttää teemojen käsitelystä apuna työyhteisössäsi. Tukimateriaalia suunnitellakseni on tavoitteenani ollut käytännölläheinen ja selkeä materiaali, johon olisi helppo tarttua kiireenkin keskellä ilman suorituspainetta.

Toivon tämän vuosikellon ja siihen liittyvän tukimateriaalin helpottavan arkeasi työhyvinvointijohtamisen osalta. Lisäksi toivon materiaalin herättävän sinussa ideoita ja ajatuksia siitä, miten työhyvinvointijohtamista olisi tarkoituksenmukaista toteuttaa juuri Sinun työyhteisössäsi. Kokeile rohkeasti harjoituksia ja tehtäviä, ja tarvittaessa muokkaa niitä yhteisösi sopiviksi. Voi olla, että aluksi harjoitukset ja tehtävät sekä niiden vetäminen tuntuvat hieman epämuksuvuusalueelle heittäytymiseltä. Älä pelästy, älä lamistu! On ymmärrettävää, että uudet toiminnot tuntuvat useimmista meistä jännittäviltä, mutta uskon vakaasti, että yhteisössä arvostetaan Sinun panostasi hyvinvoimin edistämiseksi.

Ystävällisin terveisin  
Elina

**TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN VUOSIKELLO**

**TYÖHYVINVOINTIJOHTAMISEN VUOSIKELLO**

■ SYYSLÖKUKAUSI elo-lokaku    ■ SYYSLÖKUKAUSI loka-joulukuu  
■ KEVÄTLÖKUKAUSI tammi-maaliskuu    ■ KEVÄTLÖKUKAUSI maaliskuu-kesäkuu

**AMMATTILISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN:** osaajat työissä kehittyminen

**YKSILÖ TYÖYHTEISÖN JÄSENENÄ:** ryhmäytyminen ilmapäiviä työyhteisöissä

**YKSILÖOHITAINEN HYVINVOINTI:** fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi

**ASIAKKAAT JA TYÖHYVINVOINTI & TYÖSTÄ irtautuminen:** työn rajaaminen, työssä irtautuminen ja palaautuminen, oppilaiden hyvinvointi ja yhteistyö kotien kanssa

**ELO-LOKAKUU: YKSILÖ TYÖYHTEISÖN JÄSENENÄ**  
(ryhmäytyminen, ilmapäiviä, työyhteisöäidit)

**TAUSTATIETOA:**  
**Ryhmäytyminen**

Opetusalan ammattilaiset ymmärtävät hyvin ryhmäytymisen merkityksen. Saatetaan kuitenkin unoistaa, että myös aikuisten muodostama tiimi käy läpi ryhmän kehitysvaiheet. Erityisesti huomioarvoista on se, että ryhmädynamiikka muuttuu aina uuden ryhmäjäsenen myötä. Näin ollen rehtori johtaa ryhmänmuodostumista jokaisen lukuvuoden alussa, mutta osittain myös pitkin lukuvuotta. (Salovaara & Honkonen 2013, 89.)

Bruce Tuckmanin esittelemä klassinen malli ryhmänkehityksen vaiheista sisältää vaiheet *muotoautuminen, kuohunta, normautuminen, suorittaminen ja päilyminen*. Rehtorin on hyvä tiedostaa ryhmänkehityksen vaiheet ja tarvittaessa ohjata työyhteisöä tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Välheissa voi tapahtua liukumia kumpaankin suuntaan ja osa vaiheista voi jäädä välistä riippuen siitä, millaisia tilanteita työyhteisössä kohdataan. (Salovaara & Honkonen 2013, 74-80.)

*Muotoautuminen:* Aloitusvaiheessa ryhmässä vallitsee tunnusteleva, innostunut ja varovainen tunnelma. Suuria erimielisyyksiä välletään ja työyhteisö ei vielä ole yksi ryhmä vaan enimmäkseen joukko yksilöitä. Rehtorin tulisi auttaa uusia työntekijöitä kiinnittymään yhteisöön ja tukemaan toimivan yhteisöllisyyden muotoautumista. Muotoautumisvaiheella on tärkeä merkitys ryhmän myöhemmälle toiminnalle ja kehitymiselle.

*Kuohunta:* Työyhteisön kuohuntavaiheessa yhteisön perustehtävä on selvillä ja rokeus sekä avoimuus lisääntyvät. Tällöin uskalletaan myös tuoda eslin kriittisiä ajatuksia ja mielipiteitä, joiden seurauksena voi jopa syntyä konflikteja. Vastavuoroisesti vuorovaikutus, tyytyväisyys ja avuliaisuus ovat kasvaneet. Yhteisön toimivuuden kannalta rehtorilla on tärkeä tehtävä tukea ristiriitojen käsitteilyä ja avoimen keskusteluyhteyden säilymistä läpi vaiheuksien. Rehtori saattaa saada osakseen kritiikkiä. Rehtorilta vaaditaan tilanteissa kaoksen sietämistä, tasepuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tässä vaiheessa saattavat niin sanotut kuppikannat muodostua, jolloin yhteisössä tapahtuu harmituksen aiheita ei sanota kukaan, mutta sitä vastoin niitä ruoditaan epävirallisissa käytäväkeskusteluissa, pienissä ryhmässä. Tällöin rehtorin tulisi luottaa valuaan pedagogiseen johtamiseen ja avoimeen, riittävästi yhteiseen keskusteluun, jossa voidaan yhdessä tarkastella yhteisön yhteisiä sopimuksia ja tarpeen mukaan muuttaa niitä.

*Normautuminen:* Tässä vaiheessa toiminta työyhteisössä on vakiintunut ja yhteiset normit, roolit, rakenteet, tavoitteet ja työnajat ovat selkiytyneet. Vastuuta kannetaan yhdessä, samoin kuin mahdolliset erimielisyydet pystytään ratkaisemaan yhdessä. Johtamisessa voidaan normautumisen vaiheessa keskittyä pedagogiseen johtamiseen ja rehtorin on mahdollista antaa vähemmän tilaa henkilöön väliselle vuorovaikutukselle ja keskustelulle sekä yksilöllisten vahvuksien löytymiselle. Normautumisvaiheessa olevan työyhteisön käänköpuolena

saattaa ilmetä vaikeuksia vastaanottaessa uusia henkilöitä yhteisöön. Tällöin rehtorin tulee huolehtia mahdollisten uusien työntekijöiden pääsystä mukaan yhteisön tasavertaiseksi jäseneksi.

**Suorittaminen:** Nimensä mukaisesti suoritusvaiheessa olevan ryhmän toiminta on tehtäväkeisistä ja sujuvaa. Yhteiset päätökset pystytään tekemään yhteisymmärryksessä ja yksilölliset tarpeet pystytään sovittamaan yhteisen tarpeisiin nähden. Energia suunnataan tehtäviin ja työhön, jolloin rehtorin on mahdollista antaa yhteisön jäsenille enemmän tilaa ja vapautta. Tällöin rehtorilla on mahdollisuus keskittyä myös yksilöiden tukemiseen esimerkiksi auttamalla heitä löytämään uusia puolia itsestään työntekijöinä. Suoritusvaiheessa olevan ryhmänkin on tiedostettava, että yhteisössä on tapahtuva jatkuvaa pohdintaa esimerkiksi arvojen, rakenteiden ja vuorovaikutuksen osalta.

**Päättäminen:** Omalla tavallaan kouluympäristö työyhteisönä käy päättämisaikaa läpi lukuvuosittain. Lukuvuoden päättämiseen liittyy omat rutiunsa ja loppurituuninsa esimerkiksi kevätjuhlat. Rehtorin tulisi pitää huolta siitä, että jokaisen yhteisön jäsenen on mahdollista saada käsitellä ja halutessaan jakaa yhteisön kesken lukuvuoden aikana koettuja tunteita. (Salovaara & Honkonen 2013, 74-80.)

#### Ilmapäiri ja työyhteisötiedot

Rehtori johtaa työyhteisöä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omalla osallaan vastuu työyhteisön ilmapäiristä. Hyvän ohjenuorana voidaan pitää filosofi Esa Saarisen kysymystä ”Mitä tulee huoneeseen, kun sinä tulet huoneeseen?” Ei ole lainkaan liioiteltua pysähtyä kyseisen kysymyksen lärelle useasti lukuvuoden aikana. Opetushenkilöstön työn ydin on kohtaaminen. On merkityksellistä pohtia, miten kohtamme asiakkaamme ja kollegamme. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja hyväksytyksi omalla itsellään, tiimiin luotetaan ja asioista pystytään keskustelemaan. (Yrttiäho & Posio 2021, 143 ja 148-149.)

Työyhteisötietoja ovat muun muassa kyyky rakentavaan dialogiin ja kompromisseihin, halu jakaa omaa tietoa muille ja ylläpitää hyvää ilmapäiriä. Lisäksi hyväksi työyhteisötiedoiksi luetaan sitoutuminen yhteisiin sopimuksiin ja halu etsiä ratkaisuja ongelmatilanteissa. (Salovaara & Honkonen 2013, 63-65.) Yksinkertaisesti voitaisiin todeta, että työyhteisötiedot ovat käytäytymistä, johon viralliset sopimukset eivät velvoita, mutta joihin sitoudutaan henkisesti (Manka 2011, 123).

Hyvät työyhteisötiedot omaava henkilö kykenee näkemään myös oman työyhteisönsä ulkopuolelle ja pohtimaan yhteiskunnallisten muutosten merkityksen oman työnsä kannalta ymmärtäen itsensä osana suurempaa kokonaisuutta. Toimivassa työyhteisössä on yhteinen arvopohja ja tavoitteet, mutta samalla siinä arvostetaan lisäksi yksilöiden erilaisuutta ja ymmärretään sen rikkaus työyhteisölle. (Salovaara & Honkonen 2013, 63-65.)

Vaikka työpaikan hyvä ilmapäiri ja hyvien työyhteisötietojen vaaliminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla, on rehtorin tärkeä huoda yhteisön selkeitä, ammatillisen ja hyvän käytöksen pelisäännöt. Toimivassa työyhteisössä ymmärretään myötätunnon, ystävällisyyden ja avulaisuuden tärkeys kaikissa sen jäseniä kohtaan.

Rehtorilta vaaditaan taitoa nähdä näiden taitojen tärkeys ja ymmärtää, että esikuvana niiden toteutumiseksi toimii rehtori itse. (Järvinen 2020, 100-101; Yrttiäho & Posio 2021, 150-151.)

#### HARJOITUKSIA / TEHTÄVIÄ:

##### Tutustumineen ja ryhmäytyminen (10-15 minuuttia)

**SELKÄRINKI** (sopii isommalle ryhmälle, jossa ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan vielä kovin hyvin)

Työyhteisön jäsenet asettuvat rinkiin selät rinkiä kohti. Ryhmän ohjaaja pysyttelee aluksi ringin ulkopuolella ja sanoo esimerkiksi yhden harrastuksen tai muun asian kerrallaan ringin jäsenille. Kaikki ne, joita ryhmän ohjaajan sanoma asia koskettaa, kääntyvät hetkeksi kasvat ringin keskipistettä kohti. Muutaman sekunnin kuluttua käännytään jälleen takaisin kasvat poispiä rinkiä. Kysyttävää asioita voi olla esimerkiksi harrastus, lemmikkieläin, automerkki, opetettava oppiaine jne. Alun jälkeen voi ryhmän ohjaaja halutessaan tulla mukaan rinkiin, jolloin kysymismahdollisuus siirtyy kenelle tahansa ringin jäsenelle.

(Nuorten Akatemia)

**TEE VAI KAHVI?** (sopii keskikokoiselle tai isommalle ryhmälle, jossa ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan vielä kovin hyvin)

Ryhmän ohjaaja vetää viivan (oikean tai kuvitellun) jakaa huoneen kahteen osaan. Toinen puoli huoneesta on tee ja toinen kahvi. Tämän jälkeen ryhmän ohjaaja pyytää valitsemaan kahvi- tai teepuolen ja siirtymään sille varattuun osaan huoneesta. Harjoitusta jatketaan uusilla sanapareilla esimerkiksi kissa/koira, meri/järvi, kaupunki/maaseutu, mökki/asuntoauto jne. Sanaparien esittäjä voi olla joko ryhmän ohjaaja tai vaihtoehtoisesti voidaan jatkaa siten, että kuka tahansa osallistujista voi esittää sanapareja.

(Nuorten Akatemia)

#### Työilmapäiriin vahvistaminen (10-15 minuuttia)

**KERRO AAMUSTASI/PAIVÄSTÄSI/KESÄSTÄSI** (sopii pienemmälle ryhmälle, jossa ryhmän jäsenet voivat olla tultuja tai vieraita toisilleen)

Harjoituksessa istutaan tai seistään ringissä. Jokainen kertoo vuorollaan jonkin asian, joka esimerkiksi ihmetytti, ilahdutti, suututti tai nauratti. Puhevuorot ovat lyhyitä, noin minuutin pituisia. Kertomisen apuna voi olla kuvia tai kortteja, jotka viittaavat aiheeseen. Harjoitus auttaa kertomaan jotakin henkilökohtaista, mutta jokainen osallistuja pystyy säätämään henkilökohtaisuuden tason.

**KUKA ON KUPLAVOLKKARI?** (sopii keskikokoiselle, toisensa jo hyvin tunnevalle ryhmälle)

Harjoituksen tarkoituksena on pohtia ryhmädynamiikkaa ja työyhteisön jäsenten erilaisia vahvuuksia sekä eri puolia. Harjoitus on vaativa, koska siinä on tärkeää huomioda, että jokainen tulisi valituksi. Ryhmän vetäjän tehtävä on pystyä muokkaamaan kysymyksiä sellaisiksi, ettei kukaan tunne jäävänsä syrjään.

Ryhmän vetäjä kysyy erilaisia kysymyksiä ryhmän jäseniltä. Jäsenet koskettavat jokaisen kysymyksen kohdalla sen henkilön olkapäätä, kehen vastaus parhaiten hänen mielestään sopii. Kysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Kenet olet tuntenut tästä porukasta pisimpään?
- Kenen kanssa perustaisit pizzerian?
- Kuka osaisi antaa parhaat muotivinkit?
- Kenet valitsisit järjestelmään vaatehuoneesi?
- Kuka on tämän porukan Rolls Royce?
- Kenet ottaisit manageriksesi?
- Kuka on vaniljapehmeä?
- Kenellä on tämän porukan kuuntelemisen taito?
- Kuka on tämän porukan Kuplavolkari?
- Kenellä pyydyisit apua sosiaalisen median taidoissa?

(Salovaara & Honkonen 2013, 86)

#### Työyhteisötietojen vahvistaminen (10-15 minuuttia)

**HYVÄN PUHUMINEN SELÄN TAKANA** (sopii kaikenkokoiselle työyhteisölle, 1-2 minuuttia / osallistuja)

Harjoituksen tarkoituksena on havainnollistaa selän takana puhumisen valta ja vastuu sekä sen seuraukset. Harjoituksen päätteeksi keskustellaan siitä, mitä selän takana puhuminen tuntuu ja siitä, millainen puhe (sekä selän takana että kasvojen) kuuluu hyviin työyhteisötaitoihin.

Osallistajat kääntyvät vuorotellen selin muihin osallistujiin nähden. Muut ryhmän jäsenet puhuvat 1-2 minuutin ajan hyvää, positiivista, merkityksellistä ja kannustavaa selin olevasta työtoverista.

(Salovaara & Honkonen 2013, 169)



**LOKA-JOULUKUU: ASIAKKAAT JA TYÖHYVINVOINTI & TYÖSTÄ IRTAUTUMINEN**

(työn rajaaminen, työstä irtautuminen ja palautuminen oppilaiden hyvinvointi ja yhteistyö kotien kanssa)

**TAUSTATietoA:****Työn rajaaminen, työstä irtautuminen ja palautuminen**

Kyky rajata työtä on työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta tärkeää. Opettajan työssä oppituntien ja yhteissuunnittelun ulkopuolelle jäävä työ on joustavasti järjestettävää ja paikasta usein riippumatonta työskentelyaikaa. Se on opettajan työn vapaus, mutta myös haaste. Työt seuraavat helposti kotiin sekä tarkistettavien kokeiden että myös ajatusten ja ideoinnin muodossa. On myös työtehtäviä, joiden aikataulu on kiireellinen ja suorittaminen tietyssä aikataulussa välttämätöntä. Työn rajaamisen lisäksi olennaista on myös kyky järjestellä työtehtäviä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. (Salovaara & Honkonen 2013, 221.) Sekä opettajan että ohjaajan työssä työllisyys on, että työpäivän aikana kohdatut monenlaiset tilanteet ja tapahtumat saavat jäädi mieleen pyörimään. Erityisesti tilanteet, joita ei saada täysin selvitettyä työpäivän aikana, voivat mietittyä vielä työpäivän jälkeen. Se luo haasteen työstä irtautumiselle ja palautumiselle.

Rehtorin on tärkeää pystyä havaitsemaan ja tukemaan, mikäli työntekijän on vaikea rajata, priorisoida ja järjestellä työtehtäviä tai irtautua työhön liittyvistä ajatuksista. Konkreettisia toimia, joilla rehtori voi tukea työntekijöiden jaksamista ovat esimerkiksi riittävien resurssien osoittaminen, työkuorman ja tavoitteiden selkeyttäminen, positiivisen palautuksen antaminen tehdystä työstä ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen huomioiminen (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2010, 103-104).

Itsensä kehittäminen, täydellisuuden tavoittelu ja ponnistelu yhä parempien suoritusten eteen on pitkällä aikavälillä tarkasteltuna uuvuttavaa. Rokkeutta on asettaa selkeitä rajat itselle ja opetella tarvittaessa myös sanoamaan "ei". Loputon suorittaminen ei johda aitoon hyvinvointiin. (Yrttiabo & Posio 2021, 248-250.) Oltiin tärkeää havaita työstä palautumisen ja hyvinvoinnin suhteita, kun voimme ihan hyvin eikä siinä vaiheessa, kun olemme stressin ja kuormituksen keskellä (Virtanen 2021, 13).

Rehtori toimii myös esimerkkinä työhyvinvointiin – mikäli rehtori itse jatkaa työskentelyä iltamyöhään, saattaa hän tahdomattaan luoda ympärilleen toimintakulttuurin, jossa arvostetaan tai peritään ihmisoikeuksien kohtuuttoman pitkää työpäivää ja suuria työmääriä. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna tällainen toimintakulttuuri on kuluttavaa. Oltiin tärkeää, että rehtori kannustaa selkeään työn rajaamiseen ja irtautumiseen esimerkiksi suosittelamalla jättämään työpöytäpuhelin käyttämättä työhön liittyviä sähköisiä viestintävälineitä vain virka-ajalla.

**Oppilaiden hyvinvointi ja yhteistyö kotien kanssa**

Yksi merkittävimmistä opetushenkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ovat oppilaat ja huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö. Samanaikaisesti nämä työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavat osa-alueet ovat tekijöitä, joihin opetushenkilöstö tai rehtori eivät samalla tavalla pysty vaikuttamaan kuten esimerkiksi yksilökohtaiseen hyvinvointiin tai työhyvinvointiin ilmaperirin. On kuitenkin keinoja, joilla henkilöstöä voidaan tukea haastavissa oppilas- tai huoltajakohtaisissa.

Haasteellisten oppilaiden kanssa toimissa on työntekijällä hyvä olla työpari (Salovaara & Honkonen 2013, 186). Tärkeää olisi myös kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstöllä on riittävät mahdollisuudet koulutautua esimerkiksi haastavien tilanteiden kohtaamiseen tai vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen osalta. Myös oman koulun sisällä toimiva vertaismentoroitryhmä voi toimia apukeinona haastavien tilanteiden käsittelyssä. Rehtorin tulisi huomioida avoimen keskustelun tärkeys koulun rakenteissa, jotta työhyvinvointiin jäsenillä olisi säännöllisesti mahdollisuus päästä jakamaan kokemuksia ja käymään keskusteluja kollegoiden sekä rehtorin kanssa (em. 193.) On hyvä muistaa, että oli työhyvinvointin tapa kohdata haasteet mikä tahansa, keskeisintä lienee se, että työntekijälle itselleen jää tunne, että hän ei ole yksin kohtaamassa haastavaa tilannetta.

**HARJOITUKSIA / TEHTÄVIÄ:****Työn rajaaminen (30-60 min)****VAIKUTTAMISEN YMPYRÄ** (kaikenkokoiset työyhteisöt)

Rajaa keskustelun aihe yhdessä työyhteisön kanssa. Tässä esimerkissä aiheena on *työn rajaaminen*, mutta harjoitus pohjaa voidaan soveltaa moniin eri keskusteluaiheisiin työyhteisössä, joissa työntekijöillä on päätösvaltaa tai joihin heillä on vähintään mahdollisuus vaikuttaa.

Piirrä esimerkiksi fläppi- tai valkotaululle kolme suurta ympyrää sisäkkäin. Sisimpään ympyrään kirjoitetaan keskustelun pohjalta asiat, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa ja joista he voivat itse päättää. Keskimääräiseen kehään kirjoitetaan asiat joihin työntekijät voivat vaikuttaa, vaikka eivät suoraan voisi niistä päättää. Uloimmalle kehälle kootaan keskustelun pohjalta asiat, joita työntekijät eivät voi päättää eivätkä voi niihin vaikuttaa.

Kootuista asioista käydään yhdessä keskustelua ja pohditaan niitä työn rajaamisen sekä työssä jaksamisen näkökulmasta. Yhdessä voidaan myös pohtia, onko vaikuttamisen ympyrä "suljettu", vai voiko työtehtävät siirtyä sektorilta toiselle.

(Mukaillen Kupias, Peltola &amp; Pirinen 2014, 260)

**Työstä irtautuminen ja palautuminen (15-60 min)****AKVAARIORYHMÄ** (toimii parhaiten pienissä ja keskusarissa työyhteisöissä)

Rajaa keskustelun aihe yhdessä työyhteisön kanssa. Tässä esimerkissä aiheena on *työstä irtautuminen ja palautuminen*, mutta harjoitus pohjaa voidaan soveltaa moniin eri keskusteluaiheisiin työyhteisössä.

Osallistujat jaetaan pieniin, noin 3-6 hengen ryhmiin. Ryhmien kokonaismäärä pidetään kuitenkin enintään neljässä. Harjoituksessa yksi pienryhmä kerrallaan keskustelee annetusta aiheesta ja muut pienryhmät ovat kuunteluvoorossa. Yksi ryhmä aloittaa keskustelun yhteisesti sovituista aiheista ja ryhmä keskustelee enakkoon sovittuun aikaan. Muut ryhmät kuuntelevat keskeyttämättä keskustelua ja sovitun ajan päätyttyä seuraava ryhmä jatkaa siitä, mihin edellinen ryhmä on keskustelussa jäänyt. Kun kaikki ryhmät ovat käyttäneet keskusteluaikansa, tehdään keskustelusta yhteinen yhteenveto.

Mikäli työyhteisö on suuri, voi osa toimia harjoituksessa ulkopuolisia kirjureina, jolloin heidän tehtävänsä on huolehtia esimerkiksi yhteenvedon laatimisesta. Lopuksi on hyvä käydä kokoa keskustelua siitä, mitä opittiin tai saatiin keskustelusta irti, jolloin osallistujat pääsevät jakamaan ajatuksiaan vapaasti harjoituksesta.

(Mukaillen Työelämävalmennus Tevere)

**VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT** (kaikenkokoiset työyhteisöt)

Pohtikaa työyhteisössä työmme *vaatimuksia* ja *voimavaroja*. Hahutessamme kirjataan keskustelussa esille tulleita ajatuksia ja ideoita, jotta voitte palata niihin tarpeen vaatiessa myös myöhemmin. Jokaisen työyhteisön jäsenen kokemat vaatimukset ja voimavarat ovat henkilökohtaisia, mutta niistä voidaan käydä yhteistä keskustelua. Tarkoituksena on herättää ajatuksia hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä jakaa kokemuksia.

Millaisia vaatimuksia työssä on? Mitkä ovat työmme estevaatimuksia (haittaavat työn edistymistä ja lisäävät kuormitusta) ja mitkä haastevaatimuksia (kuormittavat, mutta myös motivoivat, innostavat ja ehkäisevät työstä irtautumista)? Miten työn vaatimukset vaikuttavat vapaa-aikaan ja jaksamiseen?

Mikä auttaa jaksamaan työssä? Mikä työssä motivoi? Mikä auttaa tulemaan toimeen vaatimusten kanssa? Pohtikaa vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta. Ovatko ne tasapainossa vai onko tunnistettavissa esimerkiksi huomattavasti enemmän vaatimuksia kuin voimavaroja?

(Mukaillen Virtanen 2021, 42 ja 44)

**Yhteisen tuki työhön liittyvien haastavien tilanteiden kohtaamisessa (15-60 min)****HUOLI- / KONFLIKTIPURKKI** (keskikokoisille ja suurille työyhteisöille, joissa aikaa on rajatusti yksittäisten tilanteiden ja tapahtumien käsittelylle)

Tähän tehtävään tarvitaan purkki, lappuja ja kynä opettajainhuoneeseen. Henkilöstö voi nimettömästi kirjoittaa lappuihin tilanteita työssä, jotka ovat kokeneet haastaviksi, huolta herättäviksi tai muulla tavalla kuormittaviksi. Purkin sisältö käydään säännöllisesti läpi esimerkiksi henkilöstökokouksessa, samankaltaiset laput ryhmitellen. Esille nousseet tilanteet pystytään käsittelemään yhteisesti ja työyhteisön jäsenet voivat tukea toisiaan sekä jakaa kokemuksia. Apukysymyksiä voivat olla esimerkiksi: Mitä tilanteesta tapahtui? Kuka sanoi mitä? Millaisia tunteita oli? Miltä tilanne itesestäsi tuntui?

Tässä harjoituksessa on tärkeää muistaa koulun henkilöstön vaihteluvoimallisuus, joten keskustelut tilanteista on pidettävä tarpeeksi yleisluonteisina, mutta tarpeeksi avoimina, jotta haasteellisten tilanteiden purku on mahdollista. Rehtori ohjaa keskustelua siten, että vaihteluvoimallisuusaspekti tulee huomioiduksi.

(Mukaillen Salovaara &amp; Honkonen 2013, 172 ja 194)

**TAMMI-MAALISKUU: YKSILÖKOHTAINEN HYVINVOINTI**

(fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi)

**TAUSTATIETOA:**

Ihminen on kokonaisuus, jossa psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen puoli kietoutuvat monella tavalla toisiinsa. Tasapaino jokaisella osa-alueella vaikuttaa ihmisen jaksamiseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tämä on huomionarvoista työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Ihmisten elämässä monet ilmiöt kasautuvat – hyvinvointi kasautuu, mutta samalla tavalla myös pahoinvointi kasautuu. Mikäli yksilöllä on muutostarvetta kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa, tarjotaan kasautuva malli mahdollisuuksien muutoksen pohjalta. Pieneltäkin tuntuvasta myönteisestä muutoksesta on mahdollista saada kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueella alkaa vahvistaa myönteistä muutosta myös muilla hyvinvoinnin osa-alueilla. (em. 86.)

Yksilökohtaisen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen tukeminen ja kehittäminen vaatii rehtorilta sensitiivisyyttä. Työntekijä saattaa ottaa esihenkilön ponnistelut yksilökohtaisen hyvinvoinnin kehittämisen osalta työyhteisössä henkilökohtaisesti ja pahimmassa tapauksessa pahoittaa mieltään, mikäli yksilökohtaisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on tarvetta muutoksille. Keskestelevä johtamistapa auttaa esimiestä laamaan työyhteisön avoimen, luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin, jonka myötä myös yksilökohtaisen hyvinvoinnin johtaminen on työyhteisössä helpompaa. (Juuti & Vuorela 2025, 95.) On tärkeää tiedostaa, että muutosta ei tarvitse käynnistää yksitön herkimmäksi kokemalta osa-alueelta. Kehittyminen yhdellä osa-alueella tuo voimavaroja tehdä muutoksia myös muilla hyvinvoinnin osa-alueilla, joten pieneltäkin tuntuvasta muutoksesta auttavat. (em. 86-87.)

Vaikka yksilökohtaisen hyvinvoinnin tukemisessa on työterveyshuollon rooli keskeinen, on tärkeää tiedostaa, että myös työyhteisön sisällä voidaan tehdä paljon. Erilaiset ryhmät, tiimit ja kerhot voivat parhaimmillaan muodostaa yksilön kannalta tärkeitä sosiaalisia verkostoja, joista on mahdollista löytää samanhenkistä seuraa monenlaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin aina palloliitasta kädentaitoihin. Tärkeää on, että toiminta pysyy matkalla kynnysten toimintana vailla suoritus- tai osallistumispainetta. Rehtori voi muun muassa lukujärjestys- ja tilaratkausten tukea henkilöstön virkistytymistoimintaa ja parhaimmillaan kokea itsekkin intoa osallistua toimintaan.

Tärkeä työkalu työntekijöiden yksilökohtaisen hyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä on kehityskeskustelu. Hyvin suunnitellun ja toteutetun kehityskeskustelun avulla voidaan työntekijää auttaa tekemään työssä mahdollisimman hyvin ja jaksamaan työssään sekä synnyttämään ideoita ja kehittämään yhteisöä. Voidaan todeta, että onnistuneella kehityskeskustelulla on merkitystä niin rehtorin, työntekijän kuin koko työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna. (Salovaara & Honkonen 2013, 291.)

Kehityskeskustelujen pohjana käytetään usein valmiita lomaketta, joka sellaisenaan raamittaa keskustelun helpposti hyvin viralliseksi. Rehtorin olisi tärkeä muistaa, että kehityskeskustelun ytimessä tulisi olla tarpeeksi avoin dialogi ja luottamuksellinen ilmapiiri, ja ajoittain rehtorilta vaaditaan myös rohkeutta ylittää mukavuusraja. (em. 292.) Hyvä esimies ymmärtää työntekijöiden yksilölliset erot myös esimerkiksi oppimisen ja palautteen vastaanottamisen osalta. Mikäli työntekijän oma puhe itselleen on hyvin kriittistä, on todennäköistä, että rehtorin korjaava palaute saattaa olla jo valmiiksi itselleen ylikriittiselle työntekijälle erittäin hankalasti käsiteltävää. Hyvinä ohjelmoina palautteenannossa voitaneen pitää lausahdusta ”Tiputtele hyvää ja positiivista palautetta ja niputa korjauvat ja rakentavat kommentit kehityksesi.” (Kupias, Pelhola & Pirinen 2014, 151-152.)

**HARJOITUKSIA / TEHTÄVIÄ:****Liikkumis- ja unitottumusten arviointi (Ohjeistus 5-10 minuuttia)****ARVIOI LIKKUMISESI -VERKKOSOVELLUS**

Tämä tehtävä ei ole ryhmätehtävä eikä sitä ole tarkoitus puida yhteisesti työyhteisössä. Yhteenveto voidaan kuitenkin käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelussa, mikäli se työntekijästä tuntuu hyvältä ja tarkoituksenmukaiselta.

UKK-instituutin verkkosovelluksen avulla työntekijän on mahdollista arvioida omia elintapojaan nukkumisen ja liikkumisen osalta. Verkkosovellus antaa palautteen ja visuaalisen yhteenvedon vastausten pohjalta. UKK-instituutin verkkosivuilta löytyy paljon tukimateriaalia, josta saa vinkkejä siitä, miten voi lisätä liikettä arkeen sekä edetä kohti liikkumisen suosituksen tavoitteita tai vähimmäissuosituksia.

Linkki verkkosovellukseen: <https://ukkinstituutti.fi/arvioiliikkumisesi/>

(UKK-instituutti)

**Psyykkisen hyvinvoinnin vahvistaminen ja positiivisen mielialan nostaminen sekä ylläpitäminen (Ohjeistus 5-10 minuuttia)****PARAS MAHDOLLINEN MINÄ -HARJOITUS**

Tämä tehtävä tulisi tehdä rauhassa ja ajan kanssa. Tehtävä ei ole ryhmätehtävä eikä sitä ole tarkoitus puida yhdessä vaan se on henkilökohtainen. Kirjoitusta voidaan kuitenkin käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelussa, mikäli se työntekijästä tuntuu hyvältä ja tarkoituksenmukaiselta.

Työntekijä kirjoittaa kuvauksen elämästään esimerkiksi viiden vuoden kuluttua (myös muut ajat mahdollisia). Tavoitteena on kuvitella tilanne, jossa tulevaisuus on muotoutunut työntekijän osalta parhaalla mahdollisella tavalla kaikilla niillä elämän alueilla, jotka työntekijä kokee merkityksellisiksi. Näitä alueita voivat olla esimerkiksi työ, opinnot, perhe-elämä, ihmissuhteet, harrastukset ja terveys. Kirjoitustehtävä tulisi tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti. Mitä perusteellisemmin tehtävään paneutuu, sitä enemmän siitä hyöttyy. Kuvauksessa saa olla luova eikä siinä tarvitse jäädä pohtimaan esimerkiksi siitä, ovatko unelmat taloudellisesti mahdollisia toteuttaa. Kuvauksen ei kuitenkaan ole tarkoitus olla epärealistinen vaan sisältää myönteisiä, saavutettavissa olevia toivonta.

(Mukaillen Leiskinen 2017, 83-84)

**Stressioreiden lievittäminen (1-15 min)****LAATIKOHENGITYS**

Laatikohengitys on tehokas tapa lievittää stressintuntemuksia nopeasti. Sitä voi hyödyntää kuormittavissa tilanteissa, joissa on stressistä huolimatta pysyvä skarpina.

1. hengitä ulos niin, että kaikki ilma tyhjenee keuhkoistasi.
2. Pidä uloshengitystä ja laske mielessäsi rauhallisesti neljään.
3. Hengitä sisään nenän kautta ja laske samalla neljään.
4. Pidi keuhkosi täynnä ilmaa ja pidä sisäänhengitystä laskien samalla neljään.
5. Toista harjoitus muutamia kertoja tai niin pitkään kuin se tuntuu tarpeelliselta. "

(Virtanen 2021, 94)

**Aktiivinen työyhteisö****TOIMINNALLINEN TIIMI**

Onko toimipaikkasi lähellä mahdollisuudet ulkoiluun tai retkeilyyn? Voisiko osan kokouksista järjestää esimerkiksi läheisellä laavulla? Antaisiko budjetin myöten kokoustilan varaamiselle silloin tällöin? Mitä kuulostaisi käydä kehityskeskustelu kävelylenkillä?

Rehtori voi kartoittaa henkilöstön kiinnostusta vaihtoehtoisin kokoustapahtoihin ja paikkoihin. Pohtikaa yhdessä, millaisiin paikkoihin kokouksen voisi viedä tai voisiko kokous sisältää jotakin toiminnallista yhteistekemistä.

**MAALIS- KESÄKUU: AMMATILISEN OSAAMISEN KEHITYMINEN**

(vahuudet työssä, työssä kehittyminen)

**TAUSTATIETOA:****Vahuudet työssä**

Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä. Yksilötasolla tarkasteltuna on työntekijän tärkeää olla tietoinen omasta osaamisestaan luonnollisesti siksi, että työssä olisi mahdollista hyödyntää oma potentiaali, mutta myös siksi, että työntekijän olisi mahdollista tunnistaa oman jaksamisensa rajat. Yhteisötasolla tarkasteltuna on tärkeää, että rehtori pystyy hahmottamaan johtamassaan organisaatiossaan alueet, joissa osaamisen taso on hyvä ja alueet, joissa osaamista tulisi kehittää, jotta organisaation on mahdollista saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Pennonen 2021, 79-80.)

Vahuudet ovat luontaisia kykyjämme ja taitojamme. Vahvuuslailamme työskennellessämme koemme onnistuvamme helposti ja tekeminen on luonnollisen tuntuista. Olemme kaikki erilaisia ja siksi meillä kaikilla on erilaisia vahvuuksia. Vahvuuksien käyttäminen on yhteydessä hyvinvointimme. Ihmiset, jotka tunnistavat omat vahvuutensa ja osavat hyödyntää niitä elämässään voimatyökaluina, saavuttavat toivottavia ja myönteisiä asioita. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 10.) Toisin sanoen pystymme hyödyntämään oman potentiaalimme, löydämme ilon, energisyyden ja tuloksellisuuden. Tämän vuoksi vahvuuksiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota myös työelämässä.

Ihmissen mieli tarttuu helpommin kielellisiin seikkoihin esimerkiksi epäonnistumisiin kuin positiivisiin kokemuksiin (em. 18). Näin ollen voidaan todeta, että käytämme helposti liikaa aikaa heikkouksiemme murehtimiseen tai korjaamiseen, vaikka hyödyllisempää olisi käyttää aika enemmänkin vahvuuksien kehittämiseen. (Yrttiäho & Posio 2021, 110-111.) Omien luonteenvahvuuksien kehittäminen ja käyttäminen luovat motivoitua ohjata elämää kohti soivonalaista tulevaisuutta (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 31).

Rehtori voi työssään esihenkilönä tukea työyhteisön jäseniä tunnistamaan luonteenvahvuuksiaan. Professori Martin Seligmanin työryhmineen kehittämän VIA (Values in Action) -luonteenvahvuusluokittelun avulla on mahdollista kartoittaa yksilökohtaisia vahvuuksia. VIA-luokittelu perustuu kuuteen hyveeseen, jotka ovat viisaus, rohkeus, inhimillisuus, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys. Näitä hyveitä ilmentävät 24 luonteenvahvuutta. (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 32-33.) VIA-mittarin avulla jokaisen on mahdollista kartoittaa omat luonteenvahvuutensa (em. 72).

Erialaisten vahvuuksien tunnistaminen, tukeminen ja kehittäminen hyödyttää yksittäisten työntekijöiden lisäksi koko työyhteisöä, koska tällöin organisaatiossa voidaan kehittää osaamista myös yhteisötasolla ja lisätä ymmärrystä jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan.

**Työssä kehittyminen**

Sen lisäksi, että rehtorilla on tärkeä rooli henkilöstön vahvuuksien tunnistamisessa ja esille nostamisessa, on rehtorin pystyttävä kehittämään henkilöstön osaamista sekä yksilö- että yhteisötasolla. Taitava rehtori tekee kehittämistyötä jokaista henkilöstön jäsentä arvostaen, sillä meillä kaikilla on tarve kokea olevamme hyväksytyjä työyhteisön jäseniä (Aalto 2006, 14-15.) Esimiehen ja henkilöstön välinen kehittämistä koskeva vuorovaikutus on toimivaa, kun siinä huomioidaan luottamus, kuuntelu ja molemminpuolinen kunnioitus.

Valmentava ja keskusteleva esimiestyö perustuvat edellä mainitun kaltaiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa henkilöstö on aktiivinen oman työn kehittämisen suhteen, ei pelkästään esimiehen toimintamallien toteuttaja. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 139-140.) Valmentava ja keskusteleva lähestymistapa henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarjoaa hyviä keinoja rehtorille. Yksilötasolla rehtorin tulisi pystyä johdattamaan työntekijöitä pohtimaan, mitä heiltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa, jotta yhteisö on toimiva. Tällöin toimivia keinoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelu, opastaminen ja yksilöiden kanssa käytyvät keskustelut. Yhteisötasolla rehtorin tulisi pystyä näkemään johdettava kokonaisuus ja vahvistettava jokaisen työntekijän ymmärrystä siitä, mitä heiltä vaaditaan, jotta yhteisö voi saavuttaa tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. (em. 153-155.) Tällöin konkreettisia toimintatapoja ovat esimerkiksi erilaiset ideavartit, kehittämispalaverit ja henkilöstön säännöllinen kouluttaminen (em. 79.)

**HARJOITUKSIA/ TEHTÄVIÄ:****Vahvuuksien kartoittaminen (15-30 min)****VIA-LUONTEENVAHVUUSTESTI (kaikenkokoiset työyhteisöt)**

Linkistä pääsee vastaamaan kyselyyn, jonka avulla kartoitetaan luonteenvahvuuksia. Jokaisen työyhteisön jäsenen on mahdollista tehdä kartoitus ilmaiseksi. Testin vaaditaan rekisteröityminen, mutta kenenkään henkilökohtaisia tietoja tai tuloksia ei anneta eteenpäin ulkopuolisten käyttöön (Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 72).

Linkki testiin: <https://www.viacharacter.org/account/register/>

**Vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisössä (15-30 min)****RYHMÄN VAHVUDET (kaikenkokoiset työyhteisöt)**

Tätä harjoitusta voidaan hyödyntää monenlaisissa eri tilanteissa ja kokoonpanoissa esimerkiksi sopivan tiimin muodostamisessa tai projektiyhtymän työnjoon apuna. Työyhteisön koosta riippuen se voidaan toteuttaa joko pienryhmissä tai koko työyhteisönä yhdessä. Rehtori voi soveltaa harjoitusta sopivaksi katsomallaan tavalla. Tutustukaa ryhmän jäsenten vahvuuksiin. Kirjoittakaa jokaisen työntekijän itse kokemansa tai VIA-luonteenvahvuustestin avulla esille nousseet vahuudet isolle paperille. Tutkikaa, millaisia yhteneväisyyksiä vahvuuksissa on ja millaisia vahvuusimppejä niistä muodostuu. Tarkastelekaa, mitkä ovat ryhmänne top 3 -vahuudet. Miettikää, millainen roolijako ryhmänne sopisi vahvuuksien perusteella ja pohtikaa, miten voisitte jakaa tehtäviä tarkoituksenmukaisesti siten, että jokainen pääsisi työskentelemään omilla parhaimmilla puoleillaan.

(Mukaan Uusitalo-Malmivaara & Vuorinen 2016, 185-186)

**Työntekijöiden osaamis- tai suhtautumiskartoitus (30-60 min)****ASTEIKKO (kaikenkokoiset työyhteisöt)**

Tämän harjoituksen avulla rehtori voi kartoittaa työntekijöidensä osaamista ja suhtautumista työtehtäviin tai asioihin. Kartoituksen avulla rehtori voi esimerkiksi suunnitella tulevan lukuvuoden työtehtäväjako, tiimejä tai muita vastuualueita siten, että koko yhteisön osaaminen pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla.

Rehtori poltti etiketteihin käsiteltävään asiaan liittyviä väittämiä, joihin työntekijät vastaavat esimerkiksi asteikolla 0-10 tai samaa mieltä - eri mieltä. Vastaukset voidaan antaa suullisesti, kirjallisesti tai vaikka kehollisesti huoneen poikki kulkevalle janalle asetuen.

(Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 261)

**Lähteet:**

- Aalto, Riku 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOYpro.
- Hakanen, Jari, Ahola, Kirsi, Härmä, Mikko, Kukkonen, Riiva & Sallinen, Mikael 2010. Upptäck dina kraftkällor. ABC i arbetshälsa. Helsinki: Painotalo ti-UreX.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmisiä? 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Leskisenoja, Eliisa 2017. Positiivisen pedagogian työkalupakki. Juva: PS-kustannus.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Nuorten Akatemia. Harjoituspankki. Vitattu 28.4. <https://www.mahis.info/wp-content/uploads/2018/03/HARJOITUSPANKKI.pdf>
- Pennonen, Marjo 2021. Isetuntumuksesta apua työhyvinvointiin. Tallinna: Printon.
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi hyvin, opettaja! Juva: PS-kustannus.
- Työelämävalmennus Tevere. Menetelmä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Akvaarioryhmä. Vitattu 30.6.2023. <https://tevere.fi/akvaarioryhma/>
- Virtanen, Anniina 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- UKK-instituutti. Vinkkejä liikkumisen suositusten täyttämiseen. Vitattu 14.6.2023. <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/vinkkejä-liikkumisen-suositusten-tayttamiseen/#tyoaikaiset>.
- Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Vuorinen, Kaisa 2016. Huomaa hyvä! Juva: PS-kustannus.
- Yrttiäho, Reetta & Posio, Susanna 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Keuruu: PS-kustannus.