

Voidaan hyvin yhdessä!

Kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello

Mira Oras & Niina Sinko



Tekijä(t) Mira Oras & Niina Sinko	
Koulutusohjelma Liikunta-alan johtaminen ja kehittäminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Voidaan hyvin yhdessä! - Kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 3
<p>Työn tavoitteena oli tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka lopputuloksena luotiin työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello etäesimiehille. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä tiiviissä yhteistyössä Uudenmaan kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kansalaisopiston toimintaa sekä tuntiopettajuutta ja sen erityispiirteitä. Lisäksi teoriaosassa tuodaan esille johtamisen ja esimiestyön keskeisiä seikkoja sekä työhyvinvointia ja sen kehittämistä ja johtamista.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisella otteella ja toimintatutkimuksellisella toteuttamistavalla. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus eteni syklimäisesti. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kyselyllä (n=57) Uudenmaan liikunnan tuntiopettajien koulutuksellisia tarpeita. Toisessa vaiheessa teemahaastateltiin yksilöhaastatteluin (n=4) tuntiopettajia samasta aiheesta. Kolmannessa vaiheessa selvitettiin SWOT – analyysin avulla työhyvinvointiin vaikuttavia asioita.</p> <p>Tutkimuksellisen osuuden aineistojen perusteella selvisi, että tuntiopettajat kaipaavat lisää yhteisöllisyyttä ja vertaistukea työhönsä. Tarpeelliseksi koettiin oman työn sisältöjen ja opettajuuden kehittäminen. Näihin keinoiksi esitettiin virallisiin koulutuksiin osallistumisen lisäksi toisilta opettajilta oppiminen.</p> <p>Työn lopputuloksena laadittiin vuosikello. Vuosikello suunniteltiin kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien esimiehille työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Vuosikello toimii työkaluna tuntiopettajien esimiehille työhyvinvoinnin johtamisessa. Ensin selvitettiin tuntiopettajien työhyvinvoinnin nykytila ja valittiin kehittämiskohteet työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Vuosikellon tarkoituksena on lisätä ja tukea tuntiopettajien työhyvinvointia systemaattisilla ja johdonmukaisilla toimenpiteillä. Näin lisätään liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin johtamisen laatua.</p> <p>Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten vuosikellon mukaan toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet liikunnan tuntiopettajien työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Lisäksi voisi laatia mittarit työhyvinvoinnin tekijöistä ja vaikuttavuudesta. Tutkimus mahdollistaisi vuosikellon kehittämisen ja päivittämisen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö, kansalaisopisto, tuntiopettaja, vuosikello	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kansalaisopisto toimintaympäristönä	3
2.1	Kansalaisopisto oppilaitoksena	4
2.2	Tuntiopettajuus kansalaisopistossa.....	4
3	Johtaminen	7
3.1	Esimiestyö	8
3.2	Esimiestyön erityispiirteet kansalaisopistossa	10
4	Työhyvinvointi	14
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	18
4.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointitoiminnalla	21
5	Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat.....	24
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	24
5.2	Laadullinen tutkimusote	25
5.3	Toimintatutkimus.....	25
6	Opinnäytetyön toteutus	27
6.1	Kysely	29
6.2	Haastattelu.....	35
6.3	SWOT-nelikenttä.....	39
7	Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset	47
8	Pohdinta.....	54
8.1	Luotettavuuden arviointi	57
8.2	Kehittämismahdollisuudet	59
	Lähteet	61
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet jo vuosien ajan suomalaisia kiinnostavia aiheita. Usein keskustelu, ainakin valtamediassa, on painottunut keskusteluun työpahoinvoinnista ja sairauspoissaoloista. Viime vuosina yleinen puhe on kääntynyt enemmän hyvinvointiin ja positiiviseen suhtautumiseen sekä voimavarojen löytämiseen työssä. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen osa-alueista ja sen strateginen suunnittelu ja toteutus kuuluu esimiehille ja johtajille.

Hyvinvoiva työntekijä on organisaation keskeisin voimavara. Työhyvinvoinnilla vaikutetaan organisaation innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.) Työhyvinvoinnin syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttaa useita eri tekijöitä ja se on yksilötason kokemus tai lopputulema (Tarkkonen 2012, 13). Työhyvinvointi on monisyinen ilmiö ja siihen vaikuttavat yksilön omien asenteiden ja ominaisuuksien lisäksi organisatoriset, työyhteisöön, johtamiseen ja työhön liittyvät tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Johtamisen tarkoituksena on sitouttaa johdettavia yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Johtaminen on johtajan ja johdettavien vuorovaikutusta. (Viitala, 2019, 15.) Laadukas johtaminen ja hyvä esimiestyö luovat perustan työhyvinvointia tukeville toimenpiteille. Työnantajan tuki ja panostaminen työhyvinvointiin on merkittävässä roolissa, vaikka työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 13.)

Kansalaisopistojen tuntiopettajien työnkuva ja työsuhte ovat erityisiä. He saavat palkan vain pitämistään oppitunneista, jolloin he ovat opistolla tai opiston sivutoimipisteillä yleensä vain opetustuntiansa aikaan. Tuntiopettajat kokevat opintoryhmänsä enemmän yhteisöksi kuin opiston tai sen päätoimisen henkilöstön. (Poikela, Gräno, Keurulainen, Kuusipalo, Silvennoinen, Jokinen, Knubb-Manninen & Silvennoinen 2009, 32-33.) Tällaisen työntekijäryhmän työhyvinvoinnin tukeminen on haastavaa, sillä työntekijöitä ei arjessa juuri näe. Osa tuntiopettajista tekee työtä muun työn ohella, osalle työ on päätyö (Lang, Leinikki & Majoinen 2019 187-191). Työnantajan puolelta tarjottu tuki ja yhteisöllisyyttä lisäävien toimenpiteiden tarve korostuvat erityisesti niillä tuntiopettajilla, jotka tekevät tuntiopetusta päätyönään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kansalaisopiston liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka lopputuloksena luodaan työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello

etäesimiehille. Työn tarkoituksena on selvittää tuntiopettajien työhyvinvoinnin nykytila, valita työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja laatia vuosikello liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Manka & Mankan (2016, 76) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät toimivat tausta-ajatuksena vuosikellossa.

Opinnäytetyön lähtökohdat nousevat työelämästä ja aiemmista tutkimuksista, joissa on tunnistettu haasteet tuntiopettajien irrallisuudesta työyhteisössä sekä yhteisöllisyyden ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Aito halu ja kiinnostus oman työn ja tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittämiseen innosti aiheeseen perehtymisessä.

Kansalaisopistojen tuntiopettajien esimiesten työ on suurimmaksi osaksi etäjohtamista. Vuosikellon toimenpiteet on suunniteltu huomioon ottaen tämä etäjohtamisen näkökulma ja tuntiopettajien erityinen työsuhte. Vuosikello antaa mahdollisuuden valmiiksi mietityn kokonaisuuden toteuttamiseen työhyvinvoinnin tukemiseksi. Valmiiksi mietityt ja aikataulutetut toimenpiteet mahdollistavat tavoitteellisen ja säännöllisen työhyvinvointitoiminnan. Vuosikello tarjoaa ehdotuksia, miten haasteet tuntiopettajien irrallisuudesta sekä tarpeista lisätä yhteisöllisyyttä ja osaamisen kehittämistä voidaan konkreettisesti huomioida ja ratkaista.

Opinnäytetyössä sovellettiin tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Tutkimuksellisessa osuudessa oli laadullinen ote ja se toteutettiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Tutkimuksellisessa osuudessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, haastatteluja sekä työpajaa, jossa tuntiopettajat tekivät SWOT-nelikenttäanalyysin työhyvinvoinnista sekä siihen liittyvistä teemoista.

2 Kansalaisopisto toimintaympäristönä

Työväenopistojen perustaminen kaupunkeihin on peräisin Ruotsista. Ruotsalainen ajatus yleissivistävästä aikuiskoulutuksesta sopi perinteiseen suomalaiseen kansallisuusaatteen sekä nousevaan työväenliikkeeseen. Työväenopistojen tarkoituksena oli kansan sivistystason kohottaminen. Aikuisten ja nuorison valistukseen kiinnitettiin enemmän huomiota, kun lasten koulunkäynti yleistyi. Suomen ensimmäinen työväenopisto sijoittui Tampereelle. Työväenopistoista tuli koko kansan yleissivistäviä opistoja. Yleissivistävinä opistoina ne ovat pysyneet tähänkin asti. (Kananen & Jääskä 2006, 12-13.)

Vapaan sivistystyön tavoitteena on elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön ero ammatilliseen koulutukseen on, ettei ole tutkintotavoitteita eikä sisältöjä säädellä lainsäädännössä. Tavoitteet ja sisällöt päättävät organisaatioiden ylläpitäjät, kunnat, yhdistykset tai osakeyhtiöt. Kansalaisopiston opinnot ovat yleissivistäviä, harrastustavoitteisia sekä yhteiskunnallisia opintoja. (Manninen & Luukannel 2008, 10.)

Kansalaisopistotoiminta pohjautuu lakiin vapaasta sivistystyöstä (1998 / 632). Vapaan sivistystyön tarkoituksena on järjestää elinikäisen oppimisen periaatteella yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa koulutusta. Tavoitteena on edistää ihmisen monipuolista kehittymistä, hyvinvointia ja kansanvaltaisuuden, moniarvoisuuden, kestävän kehityksen, kansainvälisyyden sekä monikulttuurisuuden kehittymistä. Omaehtoinen oppiminen, yhteisöllisyys sekä osallisuus korostuvat vapaassa sivistystyössä. (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998 / 632 § 1.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoituksena on muuttaa sekä yksilöitä että yhteiskuntaa. Johdettavan organisaation toiminta-ajatus tulee olla toimintaa ohjaavaa. On keskityttävä siihen, mitä yritetään saada aikaan ja että jokainen työyhteisön jäsen pystyy toteamaan tekevänsä työn päämäärän saavuttamiseksi. Yleishyödyllisessä organisaatiossa johtajan tehtävänä on siirtää toiminta-ajatus käytäntöön. Organisaation keskeinen tehtävä voi olla ikään kuin ikuinen, eli jatkuvuuden kesto ei ole ennustettavissa. Organisaation toiminta-ajatuksen on noudatettava sen arvoja ja sieltä on löydettävissä mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. (Drucker 2008, 21-25.)

Mikään organisaatio ei ole parempi kuin sen ihmiset. Organisaation ihmiset määrittelevät sen suorituskyvyn. (Drucker 2008, 145.) Organisaatiota määrittelevät arvot. Arvot ovat suhteellisen pysyviä vaikuttajia organisaatioissa. Arvot voivat olla itsestään selviä tai vaikeasti osoitettavia, osittain julkisia tai vastaavasti osin piileviä. (Piili 2006, 20-21 & Drucker 2008, 25.)

Tehokkain tapa saada ihmiset kehittymään, on tehdä heistä opettajia. Opettaja itse on hyvä oppija. Toisaalta jonkun valitseminen opettajaksi on tehokkain tunnustus. (Drucker 2008, 151.)

2.1 Kansalaisopisto oppilaitoksena

Kansalais- ja työväenopistot eli kansalaisopistot ovat suurelta osin kunnan omistamia aikuisoppilaitoksia. Kansalaisopistot ovat osa vapaata sivistystyötä. Lisäksi on muutamia yksityisiä opistoja. Opistojen tehtävänä on tarjota kuntalaisille alueellista ja paikallista omaehtoista, sivistävää opetusta. Opetuksen tuominen lähelle ihmistä on toiminnan tärkeimpiä ajatuksia. Opetuksen painopiste on erilaiset taito- ja taideaineet, liikunta, kädentaidot sekä kielten opetus. Kansalaisopistot tarjoavat myös avoimen yliopiston opetusta. Opetusta on päivisin, iltaisin, viikonloppuisin sekä pidempinä kerran viikossa toteutuvia kursseina sekä intensiivisempiä lyhytkursseja. (Manninen & Luukannel 2006, 11, Kansalaisopistojen liitto 2019).

Suomessa on yhteensä hieman yli 180 kansalaisopistoa. Kansalaisopistot voivat olla nimeltään kansalaisopisto, opisto, aikuisopisto tai työväenopisto. Opistojen periaatteena on ihmisen oma halu oppia ja kehittyä. Kursseille voi osallistua kuka vain, iästä ja koulutustasosta riippumatta. Opistot ovat myös merkittäviä alueellisia työllistäjiä. (Kansalaisopistojen liitto 2019.)

Kansalaisopistojen opettajien työtehtävät ja työsuhteet vaihtelevat opiston sekä aseman mukaan. Vakinaisista opettajista käytetään nimikettä päätoiminen opettaja tai suunnittelijaopettaja. Heidän työnkuvaansa kuuluu opettamisen lisäksi muuta työtä, joita on kurssien suunnittelu, hallinnolliset työt, lähiesimiestyö, tilaisuuksien järjestäminen sekä kokoukset. Päätoimisen opettajan opetusvelvollisuus on opetusalaan riippuen enimmillään 530–580 tuntia vuodessa ja muu työvelvollisuus on 350 tuntia vuodessa. Suunnittelijaopettajalla kokonaistyövelvollisuus on vuodessa 1 200 tuntia. Henkilöstö koostuu vakinaisten opettajien lisäksi tuntiopettajista, jotka opettavat joko päätyönään tai sivutyönään. (Poikela ym. 2009, 31-32.)

2.2 Tuntiopettajuus kansalaisopistossa

Kansalaisopistojen valtakunnallinen verkko ylittää koko Suomen kuntiin. 90 % opistoista on kunnallisia ja loput 10 % yksityisiä opistoja. Opetustunteja järjestetään vuosittain noin kaksi miljoonaa. (Sinisalo 2014, 9.) Vapaan sivistystyön suurin ja eniten opetusta antava henkilöstöryhmä ovat tuntiopettajat. Tuntiopettajien määrää on haasteellista arvioida, mutta

ryhmä on kuitenkin suuri; karkeasti arvioiden kokonaismäärä on noin 25000-30000. Päätoimista opettajakuntaa kansalaisopistoissa on noin 600.

Tuntiopettajat jäävät usein pimentoon, vaikka suurimmaksi osaksi he vastaavat Suomen lähes 200:ssa kansalaisopistossa olevasta opetuksesta. (Poikela ym. 2009, 29-30.) Vapaan sivistystyön opettajat ovat pääosin naisia ja yli 50% heistä on yli 50-vuotiaita (Opetushallitus 2017, 11-12). Tuntiopettaja palkataan antamaan työsopimuksessa määriteltyä opetusta. Tuntiopettajalta odotetaan oppitunnin valmistelua, oppitunnin pitämistä sekä osallistumista työsopimuksessa määriteltyihin opettajankokouksiin. (OVTES 2017.)

Vapaassa sivistystyössä rehtorit toimivat virassa tai toimessa. Heidän kelpoisuutensa määritellään kunnallisen opetusalan henkilöstön virka -ja työehtosopimuksessa (OVTES 2017). Rehtorilta edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa, opettajan kelpoisuutta, riittävää työkokemusta sekä asiantuntemusta. Päätoimiset opettajat ovat toimessa tai virassa ja he voivat olla myös suunnittelijaopettajan nimikkeellä. Keskeinen osa opetusta antavista opettajista on tuntiopettajia, joiden koulutustausta vaihtelee. Tuntiopettajien työsuhde on usein määräaikainen. Tuntiopettajat voivat olla työsuhteessa useassa opistossa samaan aikaan ja heidän työtään kuvaa suuri liikkuvuus sekä epätyypilliset ja epävarmat työsuhteet. Tämä altistaa epävarmuudelle. Työt ja opetettavat kurssit alkavat vain, jos asiakkaita ilmoittautuu riittävästi. (Lang, Leinikki & Majoinen 2015, 187-191.)

Tuntiopettajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: opettajiin, jotka saavat opetuksesta täyden toimeentulon, opettajiin, jotka työskentelevät päätoimisesti muualla sekä opettajiin, jotka ovat työsuhteessa myös muualla, mutta eivät saa työstä täyttä toimeentuloa. Näiden opettajaryhmien palkkaus ei jatku kesällä, jolloin opistotyöstä päätoimensa saavat ovat loma-kaudet työttöminä. (Lang ym. 2015, 187-191.)

Työsuhteen epävakaisuus tuo haastetta sekä vapaan sivistystyön rehtorille että tuntiopettajille. Tuntiopettajilla on huoli kiinnittymisestä työnantajaorganisaatioon sekä toimeentulon riittävydestä. Ellei muutoksia työehtoihin ole mahdollista saada, se voi tulevaisuudessa vaikeuttaa tuntiopettajien saantia työsuhteisiin. Katkonaisen työn ja huonon palkkatason lisäksi tuntiopettajilla on heikot mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä työn kehittämiseen. Nämä tekijät vaikuttavat työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Määräaikaiset työntekijät eivät pääse yhtä helposti koulutuksiin kuin vakituinen henkilöstö. Vain suuremmat opistot pystyvät järjestämään tuntiopettajille säännöllisiä vertaistapaamisia, jotka vaikuttavat opettajien emotionaalisten taitojen tukemiseen. (Lang ym. 2015, 187-191.)

Tuntiopettajat kokevat oman opintoryhmän monesti enemmän omaksi yhteisökseen kuin opiston ja side oppilaitokseen jääkin etäiseksi. Päätoimisen henkilöstön kokoukset eivät koske tuntiopettajia. Tuntiopettajan työsuhde on muutoinkin erityinen; hän on yleensä opistolla vain muutaman tunnin viikossa ja hän saa palkkaa vain pidetyistä tunneista. Tuntiopettajan työolojen kannalta hyvä kysymys onkin, miten hänet pystytään ja halutaan sitouttaa opistoyhteisöön. (Poikela ym. 2009, 32-33.)

Toisaalta vapaa sivistystyö tarjoaa opettajille yhteiskunnallisen vaikuttajan roolin. Työ koetaan merkitykselliseksi. Ihmisten kanssa oleminen ja tekeminen yhdistää tuntiopettajia ja kurssiosallistujia merkittäväällä tavalla. Tulevaisuudessa on mahdollista, että tuntiopettajilla on oma työehtosopimus, jolla saadaan työehtoja paremmaksi ja sitä kautta luodaan turvallisuuden tunnetta ja vähennetään epävarmuutta. (Lang ym. 2015, 187 – 191.)

Kansalaisopiston tuntiopettajat opettavat vuosittain kielten, kädentaitojen, taideaineiden, liikunnan ja hyvinvoinnin sekä yhteiskunnallisten aineiden kurseja. Tuntiopettajat ikään kuin muodostavat vapaan sivistystyön julkisivun. Useimmiten tuntiopettaja on ainoa opiskelijalle näkyvä osa kansalaisopistoa. Osallistujat harvemmin näkevät ne ihmiset toiminnan taustalla, jotka mahdollistavat opetuksen. Kurssit toteutetaan erilaisissa ympäristöissä, eikä opettajan työ rajoitu kiinteään ympäristöön. (Sinisali 2014, 9.) Sinisali (2014, 10) kiteyttää tuntiopettajien olevan valtakunnallinen, heterogeeninen ryhmä, jonka ääni ei juuri missään yhteyksissä tule kuuluville.

3 Johtaminen

Johtamista on ollut niin kauan kuin ihmisiäkin. Kaikissa organisaatioissa on aina ollut jonkinlaista johtamista ja johtamiselle on paljon erilaisia määritelmiä. (Grint 2011, 3 & Piili 2006, 13.) Johtaminen ajatellaan yleensä toiminnaksi tai prosessiksi. Johtajan ajatellaan saavan organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Liike-elämässä tärkeää on myös taloudellisten lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen. (Piili 2006, 13.)

Johtaminen on toimintaa, jossa tavoitteet saavutetaan johtamalla. Ajatuksena on, että ihmiset tekisivät tehokkaasti sen, mikä on tarkoitettu tehdä. Onnistumiseen tarvitaan ihmisten osaamista, motivaatiota tekemiseen, tietoa tavoitteista, hyvät olosuhteet sekä työntekijöiden hyvä fyysinen ja henkinen vointi. Työntekijöiden tulee lisäksi olla sitoutuneita organisaatioon. Tärkeimmät johtamisen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen sekä kaikkien näiden yhteinen tekijä eli päätöksenteko. (Viitala 2019, 11 & 17; Hokkanen, Mäkelä & Taatia 2008, 15; Weinberg & Gould 2019, 212.)

Johtaminen on tärkein prosessi organisaatiossa. Se vaikuttaa kaikkeen, joten sen puutteet vaikuttavat ja tuntuvat organisaatiossa ja sen toiminnassa. Johtamisen tulee olla systemaattista ja kokonaisvaltaista. Johtamisessa osoitetaan tekemisen suunta sekä luodaan puitteet organisaatiotasolla. Johtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Näihin liittyy lisäksi päivittäinen esimiestyö, vuorovaikuttaminen ja yhteistyö alaisten kanssa. Asioita tulee johtaa ihmisten kautta. (Aarnikoivu 2013, 13-14.)

Työyhteisö tai tiimi tarvitsee toimiakseen johtamista. Johtamisessa huolehditaan, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Johtajan tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö pystyy toimimaan tavoitteellisesti. (Järvinen 2013, 34.) Ainoastaan asioiden hallitseminen ja strategioiden johtaminen eivät riitä nykypäivänä. Johtajan psykologinen olemus vaikuttaa suuresti koko työyhteisöön. On omattava hyvä itsetuntemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot, joita on mahdollista ja tärkeää harjoitella jatkuvasti. Kyse on työhyvinvoinnista, josta on johtamisella pidettävä huolta. (Dunderfelt 2013, 33-34 & 86.)

Johtamisessa on pystyttävä sekä tasapainoilemaan pysyvyyden ja muutoksen välillä että organisaation ja sen ympäristön välillä. Toimintaympäristöksi kutsutaan toiminnan tilannetta

ja sen ympäristöä. Ihminen nähdään nykyisin itseohjautuneena, jolloin johtamisella luodaan sopivat olosuhteet työntekijöiden motivoimiseen, tavoitteiden saavuttamiseen, luovuudelle sekä jatkuvalle kehittymiselle. Ajatellaan, että johtamien ilmenee johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksessa. (Viitala 2019, 15.)

3.1 Esimiestyö

Johtamistyö ja esimiestyö ovat osin samanlaista työtä. Esimiehen tärkeä tehtävä on suunnata ja tukea alaisiaan saavuttamaan asetettuja tavoitteita, kehittymään ja pääsemään hyvään tulokseen. Esimiestyö on muuttunut vuosien saatossa työn valvojan roolista enemmänkin koordinaattorin, mahdollistajan, auttajan ja valmentajan rooliksi. Esimies vastaa, että hänen vastuullaan olevat tavoitteet tukevat koko organisaation päämääriä. Esimiehen työ koostuu toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä, tarvittavien resurssien varmistamisesta, hyvän yhteistyön ja ilmapiirin säätelämisestä sekä alaisten hyvinvoinnin edistämisestä. (Viitala 2019, 259.)

Esimiestyössä tärkeimpänä ovat asioiden sujuvuus, se, että ihmiset osaavat, haluavat sekä jaksavat työskennellä, sekä osaamisen uusiutuminen ja kehittyminen. Esimiehenä tulee luottaa omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, koska se tuo uskottavuutta. Asioiden ulkoa opiskelu ei auta johtamisessa. (Piili 2006, 13-14.) Perusideana esimiestyössä on päivittäisjohtamiseen liittyvä työntekijöiden ohjaaminen ja seuranta sekä kehityskeskustelut. Esimiestyö jaetaan ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, muutosjohtamiseen, työhyvinvoinnin johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen. (Aarnikoivu 2013, 14.)

Tunteeseen, että esimies on läsnä, auttavat säännölliset sähköiset palaverit ja säännöllisyydestä kiinnipitäminen. On varmistettava moneen kertaan, että viestit ovat menneet perille ja ne ovat olleet ymmärrettäviä. Johtamisen tulee olla tavoitteellista johtamista. Tavoitteet asetetaan ja niiden toteutumista tulee seurata. Luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja osaamisen jakaminen. (Sydänmaalakka, 2016, 58.)

Esimiehellä on vaiettu valta. Organisaatio asettaa esimiehelle vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät. Esimies on työnantajan edustaja. On tärkeä olla johtamassa ja tukemassa alaisten yhteisiä tavoitteita. Johtajan ja esimiehen rooli muuttuu työskentelyn edetessä. Alussa esimies on suunnantaja, valmentaja, tukija ja lopuksi valtuuttaja eli directing, coaching, supporting ja delegating (Bojeun 2014, 130; Järvinen 2005, 27-39.) Esimiehen tulee arvostaa itseään ja luottaa omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Lisäksi on osattava olla nöyrä, kuunnella alaisiaan sekä ottaa joissakin tilanteissa apua ja osaamista vastaan johdettavilta. Tästä huolimatta on kyettävä ymmärtämään ja ottamaan vastuuta, vaikka tuntisi epävar-

muutta. Esimiehen ihmiskäsitys tulee olla positiivinen, jolloin hän pystyy luottamaan alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihin, sekä uskoo omiin ja muiden kykyihin. (Järvinen 2005, 27-39.)

Johtajan ja esimiehen tehtävänä on ensisijaisesti harkita ja sen jälkeen määrittää yhteisön missio. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on ennakoida kriisejä. Aina niitä ei voida välttää, mutta ennakoita voi. (Drucker 2008, 21-26). Drucker (2008, 35) myös sanoo johtajan peruspätevyytenä olevan halukkuus, kyky ja kuri kuunnella. Johtaja tarvitsee myös halukkuutta kommunikoida ja samalla saada itsensä ymmärretyksi. On osattava olla keksimättä tekosyitä ja myöntää, jos asiat eivät toimi sekä aloittaa alusta uudelleen. (Drucker 2008, 35).

Nykyesimies on harvoin työyhteisönsä ylin asiantuntija. Usein puhutaan asiantuntijatiimistä, jonka jokaisella jäsenellä on annettavana oma erikoistietonsa ja -taitonsa. Työntekijöiden motivaatio syntyy työn mielekkyydestä sekä yhteistyön sujuvuudesta. Työntekijät arvostavat itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, mutta silti vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijän välillä vaikuttaa suuresti työn mielekkyyteen. Esimiehen persoonallisuus, tavat sekä tyyli näkyvät ja vaikuttavat työyhteisöön. (Dunderfelt 2014, 12-13.)

Yleensä erilaisuus tunnetaan johtamisen ongelmana. Tiimityöskentely on nykypäivää ja sillä tarkoitetaan tavoitteellista, kiinteää ja hyvin toimivaa työryhmää. Mitä erilaisempi johdettava tiimi on, sitä haastavampaa johtaminen on. Ryhmässä eli tiimissä jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään ja heillä on yhteisiä tavoitteita. Ryhmän toiminta on lisäksi koordinoitua ja tavoitteet ovat yhteisiä. Toisaalta hyvä tiimi koostuu riittävästä erilaisuudesta tiimin jäsenten välillä. Huipputiimillä on tiettyjä ominaisuuksia: selkeät tavoitteet, sitoutuminen, kurinalaisuus, yhteenkuuluvuus, energisyys, innovatiivisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen. (Sydänmaalakka 2016, 46-47; Piili 2006, 59.)

On olemassa asioita, joita jokainen ryhmä tarvitsee toimiakseen. Ryhmä tarvitsee organisoijan ja suunnan näyttäjän, visioijan sekä sellaisen, joka vastaa ryhmän olemassaololle välttämättömistä tehtävistä. (Kopakkala 2011, 89; Daft 2008, 590-598.) Sisäinen organisointi ja tehtävien jako ovat tärkeitä ryhmän toimimisen kannalta. Ryhmän jäsenten tulee antaa ja saada työstään ja tekemisestään palautetta, jotta toiminta voi jatkua. Tiedon välittäminen ryhmän sisällä on toiminnan voima sekä antaa edellytykset tavoitteelliselle toiminnalle. (Kopakkala 2011, 89.)

3.2 Esimiestyön erityispiirteet kansalaisopistossa

Suurin osa kansalaisopiston tuntiopettajista on osa-aikaisia: Keskimääräinen kurssimäärä on erilainen eri puolilla maata. Uudenmaan opettajilla on keskimäärin 3,8 kurssia ja Turun seudulla opettavilla keskimäärin 1,9 kurssia vuodessa ja melkein puolella tuntiopettajista vain yksi kurssi vuodessa. Tuntiopettajan työ on erityisluontoista, sillä hän ei osallistu päätoimisen henkilöstön kokouksiin, hän on opistolla vain kurssiensa ajan, hän saa palkan vain pidetyistä tunneista ja hänen opetustyönsä sijoittuvat usein useille eri toimipisteille. Esimiehen kannalta keskeiseksi kysymykseksi jääkin, miten tuntiopettaja voidaan sitouttaa koko yhteisöön. (Poikela ym. 2009, 32-33.)

Johtamisen eli toiseen vaikuttamisen ajatellaan useasti vaativan ja olevan ihanteellisimmillaan kasvotusten tapahtuvaa läsnäoloa (Juholin 2008, 97). Tällöin pystytään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja tarkkailemaan tuloksellisuutta. Tämänlainen ei ole mahdollista etäjohtamisessa tai virtuaalijohtamisessa. Tällöin johtaminen tapahtuu enemmänkin sähköisten apuvälineiden avustuksella. Se miten etäjohtamisessa pystytään saamaan voimakas läsnäolontunne, on avainkysymys. (Sydänmaalakka, 2016, 53.) Etäjohtaminen vaatii siis enemmän kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen, sillä on keksittävä uusia ja erilaisia tapoja osallistaa, voimaannuttaa ja motivoida työntekijöitä (Sydänmaalakka, 2016, 58; Piili, 2006, 71-72).

Johtamisessa johtaja ja muu organisaatio kommunikoivat keskenään, jolloin se on vuoro-vaikutusta. Parhaimmillaan johtaminen on kasvokkaista. Nykyinen teknologia mahdollistaa kuitenkin verkkojohtamisen. Organisaatio voi olla myös hajautettu organisaatio tai virtuaaliorganisaatio, jossa kommunikointi ja yhteistyö pääasiassa on teknologiavälitteistä. Pääpiirteenä verkko- ja virtuaalijohtamisessa on, että ihmisiä johdetaan etäältä ja käytetään teknisiä välineitä. Tietyt samat ajatukset pätevät näissä kuin perinteisessä johtamisessa. Ihmisiä on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja monimutkaiset ja henkilökohtaiset asiat tulee hoitaa kasvokkain. (Juholin 2008, 190-191; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Etäältä johtaminen on onnistunutta, jos tavoitteet ja työnkuvat ovat selkeitä. Myös työn toteutus, seuranta sekä luottamus johdon ja työntekijän välillä yhteisten pelisääntöjen, toimivien työvälineiden ja henkilöstön osaamisen kesken ovat tasapainossa. Hajautetussa organisaatiossa korostuvat yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus työntekijöiden ja johtajan välillä. (Hyppänen 2012, 35-36; Sydänmaalakka 2012, 51-71.)

Etäesimiehen viestintäväline tehtävien jaossa, palautteen annossa ja sisäisessä organisoinnissa on jokin sähköinen väline kuten sähköposti. Vaikka sähköposti on tehokas, nopea

ja joustava tapa viestittää ja johtaa, se ei ole ongelmaton. (Kopakkala 2011, 94.) Etä-esimiehenä kansalaisopistossa sähköposti on käytetyin viestintäkanava, koska välimatkat ja työajat ovat kaikilla vaihtelevia. Kopakkala (2011, 94) kertoo sähköpostiviestinnän laajan käytön voivan vähentävän työntöä ja yhteenkuuluvuudentunnetta. Kasvokkain viestintä luo keskusteluun tunteen ja luottamuksen. Eleet ja ilmeet kertovat enemmän kuin kirjoitettu teksti. Innostuneen esimiehen tai ryhmän ohjaajan innostus ja tunne välittyy kuuntelijaan ja toimii hyvänä motivoivana tekijänä. Ikävissä asioissa kasvokkain keskustelu antaa mahdollisuuden hyvään vuorovaikutukseen. (Kopakkala 2011, 94.) Tästä syystä yhteiset järjestetyt kahdenkeskiset keskustelutuokiot sekä järjestetyt koulutustilaisuudet antavat mahdollisuuden rikkaampaan vuorovaikutukseen ja toiminnan sekä yhteisten tavoitteiden kehittämiseksi.

Esimiehen on tärkeä tunnistaa roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä. On ymmärrettävä, kuinka on mahdollista panostaa esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan; suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtävään. Esimiehen onnistuminen tehtävässään lähtee ymmärryksestä omaa tehtävää kohtaan. On oltava halu kuunnella ja hyödyntää toimijoiden osaamista ja mielipiteitä, mutta tarvittaessa pystyttävä tekemään selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Eri yksiköiden ja yksilöiden on nähtävä oma tehtävänsä ja vastuunsa. (Järvinen 2012, 13 & 35.)

Kansalaisopistoissa tuntiopettajien lähiesimiehenä voi toimia ainealueen suunnittelijaopettaja, päätoiminen opettaja tai rehtori. Suunnittelijaopettaja ja päätoiminen opettaja esimiestyönsä lisäksi opettavat suuriakin määriä, jolloin aikaresurssi esimiestyöhön on niukka.

Esimieheltä odotetaan oman toimialan tuntemusta ja ammattitaitoa, mutta lisäksi heidän on kyettävä puhutella tunnetasolla ja ihmisiin on pystyttävä luomaan näkymätön tunneside. Esimiehen teot eivät voi olla ristiriidassa ihanteiden ja organisaation julkisten tavoitteiden kanssa. (Piili, 2006, 19 & 28).

Nykyisin entistä enemmän työskentelemme hajautetuissa tiimeissä ja organisaatioissa. Työpaikka käsitteestä on eniten muuttunut työtilan käsite. Työtila käsitteellä on fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Tilaa, jossa läsnäolon tunne tulee saatua ilman fyysistä läsnäoloa, voidaan kuvata etäläsnäoloksi. Etäjohtaminen kuten virtuaalijohtaminen vaatii johtajuudelta enemmän kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. On keksittävä uusia tapoja osallistaa, voimaannuttaa ja motivoida jäseniä. On tärkeää saada luotua luottamus ja sitouttaa. Johtajan läsnäolo ja näkyvyys on tärkeässä roolissa. Ihmiset on pystyttävä kohtaamaan aidosti. (Sydänmaalakka, 2016, 58; Piili, 2006, 71-72)

Asiakaskokemuksen ja asiavaikuttavuuden nostaminen keskiöön organisaatioissa ohjaa tekijöitä laajaan yhteistyöhön. Yksilöiden on sitouduttava tiimissä sovittuihin tavoitteisiin ja yhteistyöhön. Johdettavat tarvitsevat säännöllisesti palautetta työstään. Erityisesti tarvitaan vahvistavaa palautetta, jotta itseluottamus suoriutumisen tunteesta lisääntyy. Positiivinen palaute lisää sekä itseluottamusta suoriutumiseen että voimavaroja kehittyä. (Järvinen 2014, 204-205.)

Nykyisin työelämässä ja samassa työympäristössä on yhtä aikaa paljon sekä ikääntyneitä että nuoria työntekijöitä. Sukupolvien työhön liittyvät odotukset ja arvostukset saattavat poiketa toisistaan paljonkin. Siitä voi seurata ristiriitatilanteita työpaikoilla. Työntekijöiden arvo maailmaan vaikuttaa, missä maailmassa he ovat lapsuutensa ja ensimmäiset työvuotensa viettänyt. Eri sukupolvia yhdistävät tällöin erilaiset kokemukset yhteiskunnan kehitysvaiheista ja muutoksista. (Viitala 2019, 226.)

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentävää osaamista. Ryhmän jäsenet eli tiimiläiset ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääsemistä seurataan säännöllisesti. Yhdessä he kehittävät toimintatapojaan ja kantavat yhteistä vastuuta. (Sydänmaalakka, 2016, 48-49 & Piili, 2006, 20). Kansalaisopistojen tuntiopettajien voidaan ajatella olevan eräänlainen tiimi. He työskentelevät omalla alueellaan ja toimipisteellä, mutta he kantavat yhteistä vastuuta ja tavoittelevat samoja päämääriä. Sydänmaalakka (2016, 57) Kuvastaakin tämänlaisen virtuaalitiimin tai hajautuneen tiimin työskentelevän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhteisillä menetelmillä eri paikoissa ja eri-ikäisesti, mutta käyttäen apunaan enemmän sähköisiä kommunikaatiovälineitä. (Sydänmaalakka, 2016, 57.)

Tiimityöskentely on yhteisöllisyyden toteuttamisen muoto, minkä vuoksi se on tärkeää kaikille opettajaryhmille. Tiimityöskentelyn merkitys korostuu tuntiopettajilla, jotka yksin työskennellessään jäävät usein työyhteisön tuen ulkopuolelle. Vapaan sivistystyön yksi tavoite on yhteisöllisyyden lisääminen, joten on luontevaa, että sitä tapahtuisi myös työyhteisön sisällä henkilöstön parissa. Tärkeää tiimityössä on se, että eri alueilla ja tasoilla työskentelevät ihmiset voivat oppia toisiltaan ja toimia yhdessä. Kansalaisopistoissa tämä merkitsee tuntiopettajien keskenään tai yhdessä päätoimisten kanssa tekemää yhteistyötä. Osallistuminen tiimityöhön lisääntyy yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottaa tuen saantia työssä olevien haasteiden voittamiseksi. Tutkimuksen mukaan tiimityön määrän erot ovat päätoimisten ja tuntiopettajien välillä suuret ja kansalaisopistot ovat todella vähäisiä tiimityön käyttäjiä verrattuna muihin vapaan sivistystyön oppilaitoksiin. Tiimityön osalta kansalaisopistojen tilanne on huono. (Poikela ym. 2009, 122-123)

Vapaan sivistystyön opettajat ovat pääosin naisia ja yli 50% heistä on yli 50-vuotiaita (Opetushallitus 2017, 11-12). Ryhmien jäsenten erilaisuus on ymmärrettävä esimiehenä toimitessa. Ryhmissä saattaa olla hyvin eri-ikäisiä jäseniä sekä ryhmät voivat olla monikulttuurisia. Monikulttuuristen tiimien vankkana pohjana toimii hyvän johtamisen ja ihmisten arvostamisen perussäännöt. Vaikka ollaan erilaisia taustoiltaan, ollaan yhdenvertaisia suhteessa toisiinsa. Ikään liittyvät haasteet on nähty uuden oppimisen vastarintana tiimityöskentelyssä ja uusien toimintamallien hyödyntäminen voi olla haasteellista. Iän mukana tulee kuitenkin myös paljon myönteisiä ominaisuuksia, kuten suuri hiljaisen tiedon määrä, realistisuus asioiden suhteen sekä päättely- ja harkintakyvyn lisääntyminen. Vanhemmilla on pitkään kokemukseen perustuvaa tietotaitoa, toisaalta nuoremmat työntekijät tuovat tiimiin ennakkoluulottomampaa, kokeilunhaluisempaa ja innokkaampaa ulottuvuutta. Lisäksi heillä on ajantasaisinta koulutusta ja uusinta tietoa. (Piili 2006, 87-100.)

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on nykyään monisyinen ilmiö, jollaiseksi se on kehittynyt sen sadan vuoden tutkimuksen myötä (Manka & Manka 2007, 64-66). Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut perinteisestä työkylynäkökulmasta tarkastelemaan koko työelämän laatua (Laine 2013, 21). Työviihtyvyys ja työssä jaksaminen ovat työhyvinvointiin liittyviä lähikäsitteitä. (Ojala & Ahonen 2003). Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työhyvinvointi on käsitteenä outo, sillä se on liitetty useimmiten vain työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa siihen sisällytetään myös työn sujuminen arjessa, joten se on käsitteenä varsin laaja-alainen. Työhyvinvointiin vaikuttaa organisaatio sekä sen johtaminen, ilmapiiri, työ sekä työntekijä omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2016, 75.)

Työhyvinvoinnin syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttaa useita eri tekijöitä ja se on yksilötason kokemus tai lopputulema (Tarkkonen 2012, 13; Pasivaara 2009, 16). Työhyvinvointi on yksilön henkilökohtainen kokemus, minkä vuoksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri henkilöillä. Työntekijät arvostavat eri asioita osana työhyvinvointiaan, joten työhyvinvointi muodostuu jokaisen kohdalla eri tekijöistä. (Ojala & Ahonen 2003, 20; Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 86.) Samoissa työtehtävissä toimivilla voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia työhyvinvoinnistaan. Syitä hyvinvoinnin yksilöllisiin eroihin voi olla taustatekijöiden (ikä, perhetilanne, koulutus, sukupuoli) tai organisaatioon liittyvien seikkojen, esimerkiksi epäreiluun johtamiseen liittyvillä syillä. Osittain eroja hyvinvoinnissa selittää myös työntekijän persoonallisuus. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75.)

Työhyvinvoinnin lähtökohdaksi on näkemys hyvinvoinnista moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä, jossa huomioidaan subjektiivinen hyvinvointikokemus sekä hyvinvoinnin objektiiviset tekijät. Subjektiivinen hyvinvointi on hyödyllistä nähdä kokemuksena, jolla on positiivinen ulottuvuus hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden muodossa sekä negatiivinen ulottuvuus työuupumuksena ja stressinä. Lisäksi hyvinvoinnilla on sosiaalinen ulottuvuus, jolloin hyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri ja johtamisen käytännöt. Työhyvinvointi on käsitteenä ongelmallinen, sillä se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Työhyvinvointia tulisi tarkastella mitattavissa olevana moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat työolot ja työstä saatavat palkkiot sekä subjektiivinen hyvinvointikokemus. (Mamia 2012, 21, 23-24.)

Työorganisaatio, fyysinen työympäristö, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö, työ ja yksilö itsessään vaikuttavat työhyvinvointiin saman- ja eriaikaisesti. Työhyvinvoinnissa on yksilö-

ja tilannekohtaista vaihtelua, joten se ei ole pysyvä tila, vaan jatkumo. Työhyvinvointi voidaan jakaa yksilöpsykologiseen kokemukseen sekä toiminnan tasoon, jossa täytyy huolehtia työntekijän työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 13 & 22.)

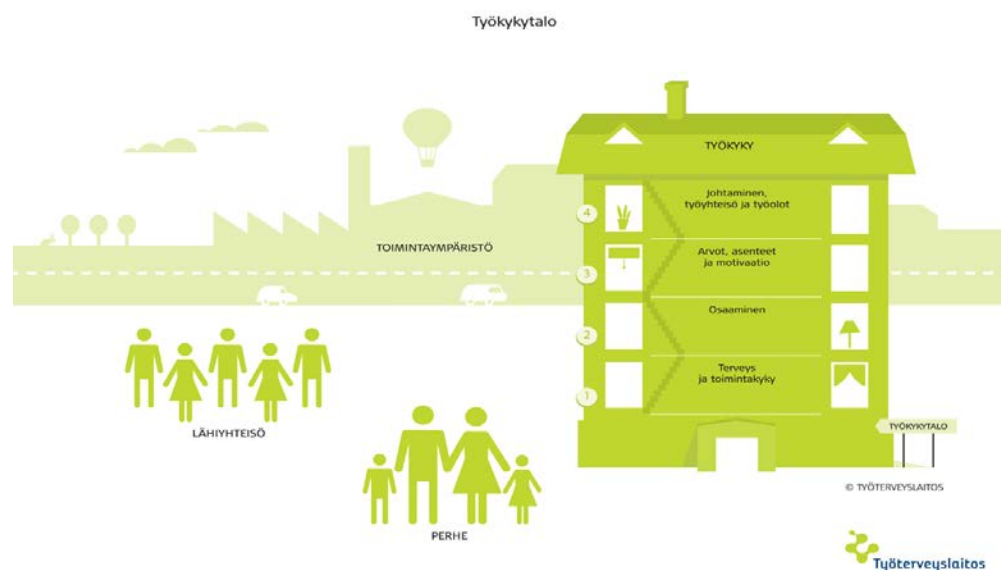
Työhyvinvoinnin stressimallit unohtavat työntekijät ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden ja kiinnittävät huomion työn psyykkiseen rasittavuuteen ja pahoinvointiin eivätkä siihen, miten voisi syntyä työn iloa ja sitä kautta merkitystä tuloksellisuuteen. Työkyvyn kehittämisessä onkin siirrytty myönteisten voimavarojen korostamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Positiivista psykologiaa hyödyntävä työpsykologia kiinnittää huomioita työhyvinvoinnissa työn voimavaratekijöihin. Ratkaisevia tekijöitä sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Hyvinvointia voi edistää lisäämällä toimenpiteitä, jotka lisäävät voimavaroja. Pahoinvointia ehkäistään sillä, että työn vaatimukset ovat kohtuulliset. Voimavarat voidaan luokitella yksilöllisiin, vuorovaikutuksellisiin, yhteisöllisiin sekä rakenteellisiin organisaatioon liittyviin. Nämä ovat riippuvaisia tilanteista ja niitä voi muuttaa. (Manka & Manka 2016, 68-69; Kehusmaa 2011, 14.) Moderni, laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite sisältää työn imun ja työmotivaation, toiminnan teorian ja oppimisen. (Kehusmaa 2011, 14.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Kantolahden (2019) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Motivoiva johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito ovat seikkoja, jotka muun muassa lisäävät työhyvinvointia. Kuntatyönantajien (2019) mukaan työhyvinvointi koostuu useista asioista, kuten yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta, työyhteisön toimivuudesta, työoloista sekä työn sujuvuudesta. Opettajien ammattijärjestö OAJ:n (2019) mukaan työhyvinvointi on monen tekijän summa. Koulutus- ja kasvatustilan ammatillainen on työssään hyvinvoiva, kun hän on tyytyväinen työhönsä, jaksaa tehdä työt laadukkaasti, sietää epäonnistumisia ja pystyy ratkomaan ristiriitoja. Työhyvinvointi rakentuu yhteistyössä työympäristön kanssa.

Työterveyslaitos (2019) määrittelee työhyvinvoinnin tiivistäen napakasti ja taitavasti yllä olevat työhyvinvoinnin määritelmät näin: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”*

Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia sekä muita ikään ja osaamiseen liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen. Yksilön työkyky (tyky) ei takaa välttämättä työhyvinvointia (tyhy), joten työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite.

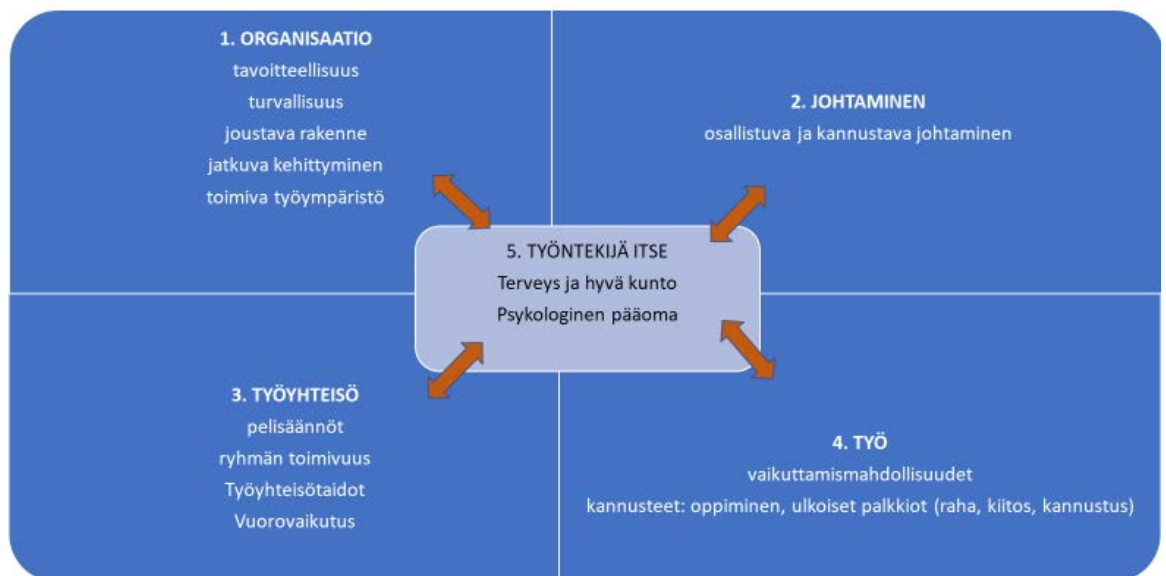
Työterveyslaitoksen (2019) määritelmä työkyvyille on kuvattu professori Juhani Ilmarisen rakentaman Työkykytalon muodossa. Kolmessa alimmassa kerroksessa kuvataan yksilön omia voimavaroja ja ylin neljäs kerros kuvaa työtä, johtamista ja työoloja. Talon perustana on terveys ja toimintakyky. Työkykyyn vaikuttaa myös työn ulkopuoliset verkostot, jotka on myös huomioitu talomallissa. Talon eri kerroksissa tapahtuu muutoksia elämän aikana. Kerrokset tukevat toisiaan ja muutokset yhdessä kerroksessa vaikuttavat muihinkin kerrokseen. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää työkykytalon kaikilla kerroksilla.



Kuva 1. Työkykytalo.

Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, edistävät yksilön kasvua ja kehitystä sekä vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia. Konkreettisesti voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, vaikutusmahdollisuudet työssä, työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 57.)

Manka & Manka (2016, 76) esittelevät työhyvinvoinnin voimavaralähtöisen mallin, jossa hyvinvoinnin perustana on organisaation kulttuuri sekä toimintatavat. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Kuva 2) jaetaan psykologisiin, sosiaalisiin sekä rakenteisiin liittyviin pääomiin, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin.



Kuva 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Organisaation toimivuus on vahvasti yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Mitä parempana työntekijät kokevat organisaationsa toiminnan sen kaikilla tasoilla, sitä paremmiksi he kokevat omat voimavaransa. Organisaation hyväksi koettu toiminta on erityisesti yhteydessä työntekijöiden voimavaroihin sekä henkilöstön arvioihin työyksikkönsä tehokkuudesta ja laadusta. Myös järjestelmien toimivuus on yhteydessä hyvinvointiin. Tiedonkulun monipuolisuus, kokousten riittävä määrä, toiminnan kehittäminen ja ryhmän sisäinen palaute sekä omasta työstä saatu palaute on yhteydessä hyviin voimavaroihin. Lisäksi toiminnan jatkuva kehittäminen ja tehokas sisäinen tiedonkulku on yhteydessä henkilöstön tekemiin arvioihin työyksikön hyvästä suoriutumisesta. (Simola & Kinnunen 2005, 127, 135-136.) Organisaatio ja työyhteisö voivat hyvin, kun työntekijät ovat hyvinvoivia, kokevat työnsä mielekkääksi ja tarkoituksenmukaisesti sekä ovat sitoutuneita työhönsä (Coughlin-Phraner 2014, 53).

Ryan & Deci (2000, 68) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, että ihmisen sisäinen motivaatio ja hyvinvointi mahdollistuvat, kun osaamisen (kompetenssin), itsenäisyyden (autonomian) sekä yhteisöllisyyden tarpeet täyttyvät. Näitä kolmea tarvetta kutsutaan psykologisiksi perustarpeiksi ja teoriaa itsemääräytymisteoriaksi. Näiden perustarpeiden täyttyminen on tutkimusten mukaan vahvasti yhteydessä hyvinvointiin niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Hyvässä työssä nämä perustarpeet täyttyvät riittävästi, jolloin puhutaan työn mielekkyydestä (Hakanen 2011, 31).

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän näkökulmasta mielekkäitä työkokemuksia sekä hyvinvointia ja organisaation näkökulmasta parempaa tuottavuutta. Kokemus työn imusta kertoo työtoiminnan mielekkyydestä. Työn imu kertoo myös halusta ponnistella sekä riittävästä

energiatasosta, jolla voidaan saada aikaan tuloksia työssä. Työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että töissä tulisi olla vain kivaa, sillä kivan ja hauskan tunne syntyy usein ponnistelun ja onnistumisen seurauksena. Työn imua lisääviin myönteisiin voimavaroihin panostaminen työssä on merkittävää tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Sitä on kuitenkin hyödynnetty vielä vajavaisesti suomalaisessa työelämässä. (Hakanen 2011, 19, 137-138.)

Voimavarat työssä auttavat saavuttamaan työn tavoitteet ja kohtaamaan työn vaatimukset. Työn voimavarat tyydyttävät psykologisia perustarpeita, lisäävät oppimishalua, lisäävät pystyvyyden kokemuksia ja vaikuttavat myös vapaa-ajan elämään, joten ne synnyttävät työn imua. Työn voimavarat motivoivat sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työn imulla on myönteisiä seurauksia niin työntekijälle, työlle kuin työpaikalle. Työn voimavarojen sekä työn imun ja myönteisten seurausten polkua kutsutaan työhyvinvoinnin motivaatioprosessiksi. Työssä olevat voimavarat on mahdollista nähdä entistä myönteisemmässä valossa työn imussa. Työntekijä kokee työn imussa myönteisiä tunteita, jotka avartavat ajatus- ja toimintamahdollisuuksia eli lisäävät aloitteellisuutta. (Hakanen 2011, 103,104, 126.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneita, aktiivisia ja tuottavia työntekijöitä. He saavat aikaan enemmän ja tekevät tulosta kestäväällä tavalla. Kun organisaatio löytää tapoja vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, mahdollistaa se myönteisiä seurauksia organisaation innovatiivisuudelle ja tuloksellisuudelle. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden innostunut panos työhön ja ilmapiiriin on tärkein voimavara organisaatiolle. Innostuneet työntekijät myös sitoutuvat työpaikkaansa. Sisäinen motivaatio on merkittävä hyvinvoinnin lähde, jolla parannetaan organisaation kilpailukykyä. Sisäinen motivaatio ja innostus ovat kestäviä hyvinvoinnin lähteitä, sillä niiden avulla yksilö työskentelee tehokkaasti, mutta ei kuitenkaan voimavarojaan liiaksi kuluttaen. Psykologisia perustarpeita tukemalla on mahdollisuus saada hyvinvoivia työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2014, 32-33.)

Työntekijä voi myös itse vaikuttaa voimavaroja lisääviin ja kuormittaviin tekijöihin, jolloin hän tasapainottaa oma-aloitteisesti työn vastaamaan omia kykyjään, tarpeitaan, tavoitteitaan ja arvostuksiaan. Vastuunotto omasta työstä vaikuttaa siihen, että työ on mielekästä eikä se kuormita liikaa. Esimiesten tehtävänä on rohkaista ja luoda edellytykset työn omaan hallittavuuteen. (Viitala 2019, 245,)

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Positiivinen työilmapiiri sekä työhyvinvointi on johtamisen tulosta (Balsanelli & Cunha 2014, 936; Coughlin-Phraner 2014, 38; Huotari 2009, 141). Työhyvinvoinnin johtaminen on johta-

misen näkökulma, joka ottaa huomioon organisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvän seurannan, valvonnan, ohjauksen ja varmistamisen avulla työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, yksilöllisten ominaisuuksien sekä organisaation hallitun muutoksen tarpeet (Tarkkonen 2012, 77). Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, minkä vuoksi sitä kannattaa johtaa suunnitellusti. Sille kannattaa asettaa tavoitteet, suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja ottaa käyttöön tunnuslukuja ja mittareita, joiden perusteella niiden vaikuttavuutta arvioidaan. (Manka & Manka 2016, 74-75.) Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työntekijöiden hyvinvointi huomioidaan ja tavoitteena on parantaa johtamisen ja työn laatua, pidentää työuria sekä edistää terveyttä ja työhyvinvointia (Seeck 2012, 304-308).

Työhyvinvointi on yhteydessä organisaation kustannuksiin, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen ja ennen kaikkea siihen, miten hyvin organisaatio onnistuu perustehtävässään, mikä korostaa strategisuutta. Ilman suunnitelmallisuutta ja liittämistä johtamisjärjestelmän strategiaan, jäävät tavoitteet usein julkilausuman tasolle. (Forma, Kaartinen & Pekka 2012, 8.)

Työhyvinvointi vaatii sen systemaattista johtamista; strategista suunnittelua, konkreettisia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. Organisaatio, joka voi hyvin, on joustava ja itseään kehittävä. Lisäksi siellä on turvallista työskennellä ja toiminnalle asetetaan tavoitteita. Organisaation tavoitteet kannattaa pitää työhyvinvoinnin lähtökohtana, sillä ne eivät voi olla erillistä toimintaa. Strategisen hyvinvoinnin johtamisessa tavoitteet on johdettu organisaation strategioista. Tavoitteisiin tulee olla riittävät resurssit sekä seuranta, jolla arvioidaan toimia säännönmukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80-81.)

Työhyvinvoinnin tavoitteita ja seurantaa tulisi olla eri tasoilla. Johdon ja päättäjien mittareissa tulisi olla henkilöstön voimavaroja kuvaavia tunnuslukuja muiden tunnuslukujen yhteydessä. Tiedot antavat suuntaa, miten ja millaista kehittämistoimintaa tulisi olla. Lähesimpien tulee seurata työyhteisön voimavaroja ja tehdä kehittämistä edellyttävien asioiden konkreettisia parannuksia. Henkilöstön voimavaroista kerättyä tietoa voidaan hyödyntää kuvaavasti, jolloin tieto ainoastaan jaetaan. Reagoiva tapa hyödyntää tietoa tarkoittaa sitä, että toimintoja käynnistetään, mutta se ei ole systemaattista. Parhaimmillaan tietoa hyödynnetään kehittävästi, jolloin henkilöstön voimavaroja koskeva seuranta, arviointi sekä johtopäätösten teko on jatkuva prosessi. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 9.) Erilaisten ilmapiiiritutkimusten, esimiesarviointien ja kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen kelpaisi kehittämistä useissa organisaatioissa. Keskusteluja ja tutkimuksia tehdään rutiininomaisesti, mutta valitettavan harvoin niillä kehitetään mitään. (Kaunismaa 2011, 46.)

Vuonna 2014 tehty laaja strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimus (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2004, 49-50) osoitti, että hyvinvointityön sisällöt kirjataan tavoitteita useammin. Myös Forma ym. (2013, 5) saivat samanlaisia tuloksia tutkimuksessaan. Kirjallinen kehittämissuunnitelma löytyi 36%:lla vastaajista ja 59% käytti hyvinvoinnin mittareita. 64% otti huomioon työhyvinvoinnin johdon strategiatyössään. Vaikka työhyvinvointi on paljon muutakin kuin fyysistä terveyttä, mielletään sen tukeminen edelleen olennaiseksi osaksi työhyvinvointitoimenpiteitä, sillä työpaikkaliikuntaa tuettiin 91%:lla organisaatioista. Kulttuurin tuki oli 61% ja terveellisten elämäntapojen projektit 31%. Vaikka investoinnit hyvinvointiin olivat laskeneet sitten edellisen vuosina 2009-2012 tehdyn tutkimuksen, on työhyvinvoinnin strategisen johtamisen indeksi kohonnut 4%. Valtiotyönantaja oli toimialana paras ja toisena tuli niin liike-elämän palvelut kuin kuntatyönantajat. Hyvinvointi oli osana esimiesten koulutusta 74%:lla vastaajista.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ovat yleisiä tavoitteita kunta-alalla, mutta työhyvinvoinnin käytännön tason strateginen johtaminen on hankalaa, sillä työhyvinvoinnille ei juuri aseteta mitattavia tavoitteita eikä esimiehistä kaikkia ole valmennettu työkyvyn aktiiviseen tukemiseen. Kunta-alalla seurataan työhyvinvointia ja työkykyä sekä osaamista ja eläköitymistä. Sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannuksia on alettu seurata tarkemmin, mikä on positiivinen kehityssuunta. Myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa on lisääntynyt, mutta näkökulma on vielä turhan paljon sairaanhoidossa ennaltaehkäisyn sijaan. (Aura ym. 2004, 49-50.)

Luottamuksellinen ja työntekijöitä arvostava johtaja luo sellaisen ilmapiirin työpaikalle, jossa uusien mielipiteiden ja ideoiden kertominen on mahdollista. Työntekijöitä arvostava johtaja asettaa työntekijöiden tarpeet omien tarpeidensa edelle. Kuulluksi tuleminen ja empaattinen kohtaaminen luovat arvostuksen ja tärkeyden tunnetta. (Coughlin-Phraner 2014, 39-41 & 43.)

Esimiehellä on useita mahdollisuuksia edistää työhyvinvointia, sillä hän voi vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Esimies voi vaikuttaa työoloihin ja työn järjestämiseen liittyviin asioihin, kuten työntekijän työnkuvaan, työhön sisältyviin työtehtäviin sekä siihen kenen kanssa tai miten itsenäisesti työtä tehdään. Työhyvinvointi syntyy tällöin työn hyvästä hallinnasta, merkityksellisyydestä ja siitä, että työntekijällä on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistyyli vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Esimies voi tukea työhyvinvointia antamalla arvostavaa palautetta, luoda toivoa ja kannustaa sekä tukea ja tarjota apua stressaavissa tilanteissa niin sosiaalisella, emotionaalisella kuin konkreettisellakin avulla. Esimies voi suhtautumisellaan rakentaa työpaikalle mallia,

miten työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin reagoidaan. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 19-20.)

Keskeisimmät keinot työhyvinvoinnin lisäämiseen esimiehellä on hänen tyyliinsä johtaa. Vuorovaikutteinen, voimaannuttava, transformaalinen, autenttinen, aito, palveleva, positiivinen sekä oikeudenmukainen johtamistyyli on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja vähäisempään työpahoinvointiin. Lisäksi työhyvinvointia edistävä johtaminen, joka antaa sijaa työntekijöiden itsenäiselle työskentelylle sekä päätöksentekoon osallistumiselle, on työhyvinvointia edistävää. Edellisten lisäksi työhyvinvointia tukee, jos esimies ratkoo konfliktit tasapuolisesti ja nopeasti. Työhyvinvointia tukevassa esimiestyössä kiitetään ja kannustetaan, selvitetään ongelmat nopeasti ja autetaan näkemään työn myönteisiä asioita sekä annetaan työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja oppia. Edellä mainitut ovat tutkimuksessa tunnistettuja työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä, mutta työntekijän yksilölliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten johtamistyyli koetaan ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukeva johtaminen huomioikin työntekijän yksilöllisine tarpeineen. (Mäkinen ym. 2015, 20-22.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden takana on useita seikkoja. Organisaatiolla on yhteiset arvot ja visio, jotka ohjaavat kaikkia sen jäseniä sekä toimiva strategia, jolla kuvataan vision päämäärä koko organisaation läpi meneviksi tavoitteiksi. Organisaatiolla on johto, joka välittää omalla esimerkillään ja toimintapolitiikallaan vision, arvot, päämäärän sekä tehtävän koko henkilöstölle. Organisaation rakenne on sellainen, jolla valittua strategiaa on mahdollista toteuttaa tarkoituksenmukaisella tavalla ja työntekijöillä on autonomia eli vaikutusvaltaa omaan työhön, työoloihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Organisaation johtamisessa yhdistyy niin ihmisten kuin asioidenkin johtaminen ja organisaatiossa on toimivat järjestelmät eli toimintakäytännöt. Keskeisin toimivaa organisaatiota kuvaava tekijä on työyksikön ja -ryhmän ilmapiiri. (Simola & Kinnunen 132-136.)

4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointitoiminnalla

Mitä aiemmin tartutaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytössä tilanteiden ratkomiseksi ja täten kustannusten säästäminen on suurinta, kun ongelmien ratkaisemisen sijaan luodaan jo ennalta hyvät työolot. Tärkeää olisi luoda mittareita ja tunnuslukuja, joilla havaitaan riskejä etukäteen. Yleisesti käytetyt mitattavissa olevat sairauspoissaolot eivät ennaltaehkäise ja tue voimavaroja. (Manka & Manka 2016, 91-92.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan nykytilan kartoittamisella. Kartoitus voidaan tehdä esimerkiksi henkilöstökyselyillä, haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla tai muiden henkilöstötunnuslukujen esimerkiksi sairauspoissaolojen pohjalta. Fyysistä terveyttä koskevat mitaukset, kuten kuntotestit ja palautumismittaukset, voivat myös toimia työhyvinvoinnin tilan kartoittajana. Kartoituksen perusteella nousseiden asioiden perusteella valitaan kehittämiskohteet. Tavoitteellisen työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi voidaan laatia työhyvinvointisuunnitelma, jossa on määriteltynä tavoitteet, toimenpiteet, seurantakäytännöt sekä niistä vastuussa olevat henkilöt. (Mäkinieni ym. 2015, 14.)

Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa laatia vähintään vuodeksi henkilöstön kanssa. Suunnitelmaan kirjataan tavoitteet ja siinä kannattaa keskittyä hyvinvointia lisääviin tekijöihin negatiivisten puutteiden sijaan. Suunnitelman edistymistä tulee seurata muutamien tunnuslukujen avulla. (Manka & Manka 2016, 95-98.)

Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmissä on eroja ja ne vaihtelevat sen mukaan, miten voimavaroja käytetään ne ovat. Positiivisen psykologian parissa on syntynyt ohjeita ja menetelmiä, joilla voimavaroja ja hyvinvointia vahvistetaan ja tehdään näkyväksi. Tällaiset menetelmät ovat ennaltaehkäiseviä ja tukevat hyvinvointia. Tällaisista menetelmistä on saatu tuloksia, jotka viittaavat siihen, että valittu menetelmä voi jo itsessään tukea kehittämishalukkuutta sekä myönteistä asennoitumista työhyvinvoinnin kehittämiseen. Voimavarakeskeiset menetelmät voivat lisätä tunnetta, että tilannetta pystyy muuttamaan ja se on onnistuneen kehittämisen edellytys. Työntekijöiden osallistaminen ja voimavarakeskeisten menetelmien käyttö edistävät työhyvinvointia paremmin kuin perinteiset menetelmät, sillä myönteisten tunteiden herääminen prosessissa lisää avoimuutta uudelle, lisää ratkaisukeskeisyyttä ja kykyä nähdä työn voimavaroja. Lisäksi yhteistyö vahvistaa kokemusta osallisuudesta ja vaikuttamisesta ja saa olon tuntemaan oikeudenmukaiseksi, kun oma mielipide kuullaan aidosti. (Mäkinieni ym. 2015, 16-18.)

Työhyvinvointitoiminta – ja keskustelu on usein painottunut vain fyysisen terveyden edistämiseen, esimerkiksi työterveyshuoltoon, terveellisiin elintapoihin ja fyysisen kunnan mitauksiin. Olisikin toivottavaa, että siirryttäisiin tyky-toiminnasta tyhy-toimintaan. Toisin sanoen yksilön fyysisen toimintakyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä edettäisiin kohti kokonaisvaltaisempaa työhyvinvoinnin edistämistä sekä yksilön että koko työyhteisön tasolla. (Kehusmaa 2011, 17-18, 28.)

Hyvää työhyvinvoinnin kehittämistä kuvaavat kehittämisen kokonaisvaltainen näkökulma, työntekijöiden ja johdon aktiivinen osallistuminen, toiminnan arviointi ja systemaattinen suunnittelu & seuranta, jatkuva prosessi yksittäisten toimintojen sijaan, toimiva viestintä

sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vieminen arjen käytäntöihin. Tärkeää on myös, että työntekijöitä osallistetaan jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, sillä jo itsessään se, että työntekijät osallistuvat työhyvinvoinnin kehittämiseen, tukee työhyvinvointia. Vaikuttava työhyvinvoinnin kehittämistoiminta on suunniteltua, useisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kohdistuvaa sekä jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Kehittämistä edistävänä pidetään myös yhteistoiminnallisuutta, voimavarakeskeisyyttä ja osallistavuutta. (Mäkinen ym. 2015, 18.)

Työhyvinvoinnin portaat on malli työhyvinvointitoimintaan. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on kuvattu portaittain mallina Maslowin tarvehierarkian avulla. Malli huomioi niin yksilön kuin yhteisönkin tason hyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Rauramo on luonut työhyvinvoinnin porrasmallin vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävien toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Päästäkseen seuraavalle portaalle, tulee alemman portaan tarpeet olla täytettynä. Alimmalla portaalla on perustarpeet eli terveys. Seuraavalla portaalla on turvallisuuden, kolmannella yhteisöllisyyden, neljännellä arvostuksen ja viidennellä itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 13 & 15.)

5 Opinnäytetyön tutkimukselliset lähtökohdat

Opinnäytetyömme on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa painottuu toimintatutkimuksen periaatteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka konkreettisenä lopputuloksena luotiin työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello etä-esimiehille. Opinnäytetyön tutkimuksellisella osuudella selvitettiin, mitä seikkoja tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemiseksi olisi tarpeellista huomioida työhyvinvointia johtaessa.

Opinnäytetyömme tutkimuksellisessa osassa on laadullinen tutkimusote ja siinä on toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Kehittämistyössämme käytetyt tutkimukselliset menetelmät ovat käytännönläheisiä ja ne on tehty osallistamalla kohderyhmää.

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja konkreettisen kehittämistoiminnan. Kehittävä tutkimus etenee kysymyksenasettelusta ja metodologiasta kohti konkreettista kehittämistoimintaa ja tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat tiedonantoa. Tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä, jolloin tutkimukselliset menetelmät ja asetelmat toimivat apuna. Konkreettinen kehittämistoiminta asettaa reunaehdot tutkimukselle, jolloin kehittämistoiminta on pääroolissa tutkimusasetelmien sijaan. (Toikko & Rantanen 2009, 19-22.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminta tähtää muutokseen, jolla tavoitellaan parempaa tai tehokkaampaa asioiden tilaa kuin aikaisemmissa toimintatavoissa- ja rakenteissa. Nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai ajatus jostain uudesta voivat olla kehittämistoiminnan lähtökohtina. Muutos etenee menneestä kohti tulevaa, jolloin muutos on mahdollista niin laadullisesti, määrällisesti kuin rakenteellisestikin. Kehittämisen kohteena voi olla yksittäinen ihminen, toimintaprosessit, työyhteisöt, organisaatiot tai konkreettiset tuotteet. Kehittäminen voi olla johtajakeskeistä tai se voi olla koko organisaation yhteistä toimintaa, jolloin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä kohtaan tehtäviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16-17.)

5.2 Laadullinen tutkimusote

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sillä ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tuloksena syntyy ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan sitoutuen. Pyrkimyksenä on enemmänkin paljastaa tai löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Hirsjärvi ym. (2009, 164) listaavat laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluvan seuraavia asioita: Tietoa hankitaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Siinä suositaan laadullisia metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma etenee tutkimuksen edetessä.

5.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on mahdollisesti tärkein kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 31). Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisia ja määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. (Heikkinen 2006, 16 & 37.) Tietoa tuotetaan käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa. Ajatuksena on kehittää käytäntöjä entistä paremmaksi ja se kohdistuu sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimuksen kohteena on jokin yhteisö, mistä havainnot tulevat. Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön, jolloin ymmärrys ja tulkinta kehittyvät vähitellen tutkimuksen aikana. Tutkimuksen edetessä vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 16, 29 & 78 & Eskola & Suoranta 2014, 128-130.)

Toimintatutkimus poikkeaa lineaarisesti etenevästä tavanomaisesta tutkimusprosessista. Toimintatutkimus alkaa usein arkisen ongelman havainnosta, jota ruvetaan kehittämään. Tutkimus etenee yksityiskohdista sekä reflektioivasta ajattelusta kohti laajempia ja yleisempiä kysymyksiä. Toimintatutkimus nähdään usein syklinä, jossa vuorottelee uutta rakentavat ja toimintaa arvioivat ja havainnoivat vaiheet. Vaiheet syklissä vuorottelevat kehämaisesti. Useat syklit peräkkäin muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin. Toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen ym. 2006, 78-80)

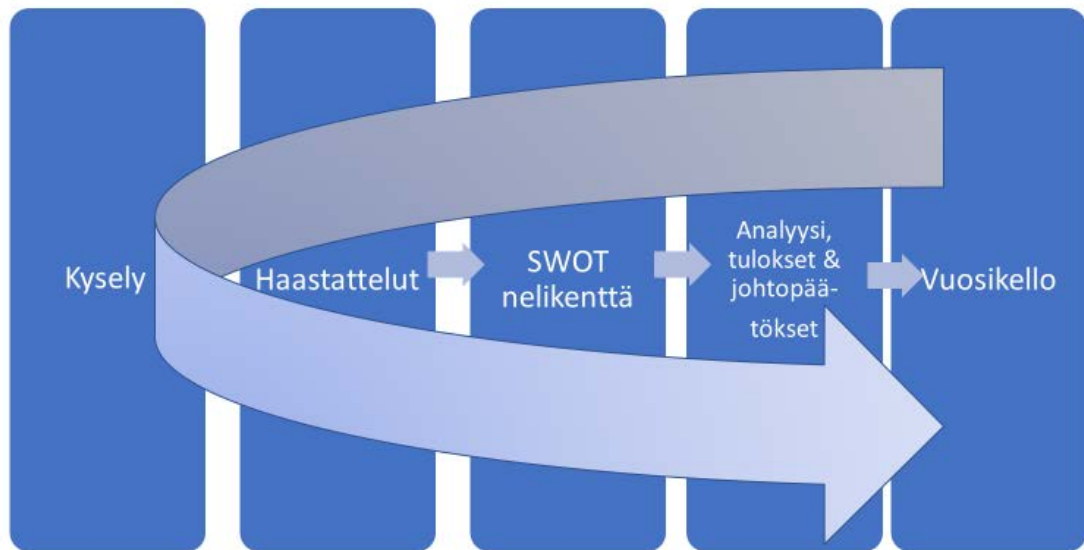
Muutokseen pyrkiminen, tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin sekä käytäntöihin ovat yhteisiä piirteitä erilaisille toimintatutkimuksille. Olennaista toimintatutkimuksessa on uuden tiedon tuottamisen lisäksi edistää ja kehittää reaaliaikaisesti eri asiantilojen muu-
tosta. (Kuula 1999, 10-11.)

Toimintatutkimuksen tekijä voi olla työyhteisön jäsen, jolloin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja julkaista se arvioitavaksi. Julkistamisen tapa voi olla myös jokin näyttely tai täydennyskoulutuksen järjestäminen. Usein organisaatiossa olevat opettajat tekevät toimintatutkimuksen työtään kehittämään. Toimintatutkimuksessa tulee näkyä osallistava ote. Tutkimukseen tulee osallistua muutkin kuin ammattitutkijat. Ajatuksena on, että usea työyhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen, on mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. (Heikkinen 2006, 29-33.)

Lähestymistapoja toimintatutkimukselle on erilaisia. Se voi olla yhteistoiminnallinen tutkimus, osallistuva toimintatutkimus tai vain toimintatutkimus. Toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa otetaan etäisyyttä tutkittavaan kohteeseen ja seurataan sivusta toimintaa, niin toimintatutkimuksessa sekaannutaan ja pyritään vaikuttamaan sen kulkuun. Tutkija toimii muiden tutkimukseen osallistujien kanssa yhdessä etsimässä ratkaisuja. Tutkimus voi olla samaan aikaan tieteellinen sekä käytännöllinen. (Eskola & Suoranta 2014, 128 – 130.)

Toimintatutkimuksen ajatuksena on reflektiivinen ajattelu. Reflektiivinen ajattelija tarkastelee omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Ajattelemalla pyritään katsomaan itseään ja ajatuksia uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimus etenee suunnittelusta toteutukseen, siitä havainnointiin ja lopussa havainnoinnin reflektointiin. Reflektoinnilla tarkoitetaan asian uudelleen heijastamista takaisin ja se mahdollistaa sen uudelleen käsittelyn. Havainnoinnin ja reflektoinnin pohjalta suunnitellaan uusi ja parempi toimintatapa. (Heikkinen 2006, 34 - 35.)

6 Opinnäytetyön toteutus



Kuva 3. Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö eteni syklisesti (Kuva 3) jossa suunnittelun, havainnoinnin, toiminnan, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehä liittyivät toimintaan ja ajatteluun (Heikkinen, Rovio, Syrjälä, 2006, 80). Jokainen sykli oli tärkeä etenemisen kannalta, jotta päästiin onnistuneeseen lopputulokseen.

Opinnäytetyön aihe hahmottui lähes heti opintojen alkaessa. Kansalaisopistojen päätoimisten liikunnan, terveyden ja hyvinvoinnin opettajien ja tuntiopettajien esimiesten tapaamisissa oli tunnistettu yhteinen ongelma ja tarve, joista päädyttiin usein keskustelemaan. Todettiin, että kansalaisopiston tuntiopettajille tulisi järjestää koulutusta työpaikan toimesta. Puhuttiin opistojen yhteisistä koulutustilaisuuksista ja tapahtumista. Kukaan ei kuitenkaan ottanut tästä järjestämisvastuusta, jolloin asia jäi puhumisen tasolle.

Tähän työelämän kehittämiskohteeseen päätettiin tarttua, josta opinnäytetyö sai alkunsa. Alussa työn tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa käyttäjälähtöisesti koulutustapahtuma kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajille. Käyttäjäjymärryksen saamiseksi päätettiin toteuttaa webropol – kyselytutkimus, jonka oli tarkoitus olla ainoa aineisto koulutustapahtuman lisänä ja tueksi. Kyselytutkimuksen vastausten pohjalta työn tavoite muuttui. Samalla tutkimusprosessi ohjautui uuteen suuntaan. Toikon & Rantasen (2009, 30) mukaan toimintatutkimus edellyttääkin monia kokeilevia vaiheita, jossa käytäntö ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi on prosessimainen

eikä sen vaiheita voida etukäteen tarkasti suunnitella, sillä kehittämisprosessin aikana tulevat havainnot ohjaavat sen etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Jotta saataisiin syvällisempää tietoa koulutuksellisista tarpeista, päätettiin vielä tehdä yksilohaastattelut kyselytutkimuksen kysymyksistä. Kansalaisopisto on oppilaitos, johon palkataan opettajia työsuhteeseen. Muutaman tuntiopettajan kommentti kyselyssä siitä, ettei tarvitse koulutusta opettajana kehittyäkseen, sai miettimään opettamisen ja ohjaamisen eroa ja sitä miten tuntiopettajat tuon eron ymmärtävät. Tästä syystä lisättiin kysymys haastattelun opettamisen ja ohjaamisen eroista. Näin saataisiin tietoa tarkemmin pedagogisista tarpeista ja ymmärryksestä.

Haastattelussa ilmenneet asiat yhdistettynä kyselytutkimuksen vastauksiin suuntasivat työn näkökulmaa toimintatutkimuksen tavoin vielä hieman uuteen suuntaan. Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehittyvät tutkimuksen aikana. Toimintatutkimuksen tavoin tutkimuksen edetessä vuorotteli suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 16, 29.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa monissa vaiheissa kentällä eri menetelmillä ja sitä analysoidaan tutkimusprosessin aikana. Aineiston kerääminen ja analyysi ovat samanaikaisia ja analyysi etenee polveilevasti. Analyysiin ryhdytään sen keräämisen jälkeen oitis, jolloin on mahdollisuus aineiston täydentämiseen ja selventämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Haastattelun analysointi herätti uusia kysymyksiä ja lisäsi mielenkiintoa laajentaa tutkimuksen viitekehystä. Tuli ymmärrys, että kouluttautuminen onkin osa isompaa kokonaisuutta. Koulutuksellisista tarpeista kysyttäessä nousi esille myös muita teemoja. Teemoille yhteiseksi yläkäsitteeksi ymmärrettiin työhyvinvointi. Työhyvinvointi ja erityisesti sen kehittäminen nousivat opinnäytetyön päätavoitteeksi.

Alkuperäinen työn tavoite oli järjestää koulutuspäivä liikunnan tuntiopettajille. Vaikka tavoite prosessin aikana muuttui, järjestettiin luvattu koulutustapahtuman toukokuussa 2019. Päätettiin hyödyntää mahdollisuus kerätä aineistoa työhyvinvoinnin näkökulmasta kyseisessä tapahtumassa. Aineiston keräämiseksi koulutuspäivän yksi osuus oli tuntiopettajien workshop aiheena tuntiopettajien työhyvinvointi.

Perehdyttäessä työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvään teoretietoon, tuli esille uusi haaste: miten työhyvinvointia voi johtaa etänä ja miten voi toimia etäesimiehenä tuntiopettajille. Etäjohtamisen näkökulma päätettiin huomioida kehittämistyössä, koska se on oleellinen tapa toimia esimiehenä tuntiopettajille kansalaisopistossa.

Tämän pohjalta opinnäytetyö eteni kehittämissuunnitelman edellisten syklien pohjalta kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Kehittämissuunnitelman lopputuotoksena luotiin vuosikello, joka toimii työhyvinvoinnin johtamisen tukena esimiehillä.

6.1 Kysely

Kysely on aineiston keräämisen tapa. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyn voi toteuttaa sekä postitse että sähköisesti ja sillä havainnoidaan henkilön mielipiteitä, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. (Vilkkä 2007, 28.) Lisäksi voidaan kerätä tietoa vastaajien arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä sekä toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197).

Tutkimuslomake ja tutkimussuunnitelma kietoutuvat toisiinsa, jolloin lomakkeen tulee mitata sitä, mitä tutkimussuunnitelmassa sanotaan. Onnistuneen lomakkeen suunnitteluun vaikuttavat määritelty asiaongelma, asiaongelmasta määritelty tutkimusongelma, kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen, avainkäsitteiden ja alakäsitteiden määrittely sekä asioiden välisten riippuvuuksien pohtiminen. (Vilkkä 2007, 62 – 63.) Kyselyn tavoitteena oli selvittää, minkälaisia koulutuksellisia tarpeita kansalaisopiston liikunnan tuntiopettajilla on. Lisäksi tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, millaista sisältöä tuntiopettajat toivovat koulutuspäivään.

Kysely (Liite 1) oli tutkimuksellisen opinnäytetyön ensimmäinen sykli ja se toteutettiin joulukuussa 2018. Kehittämistyön tavoitteena alkuvaiheessa oli suunnitella ja toteuttaa koulutuspäivä liikunnan tuntiopettajille kyselyn pohjalta saadun tiedon perusteella. Kyselyssä keskityttiin kartoittamaan liikunnan tuntiopettajien koulutuksellisia tarpeita ja toiveita. Lisäksi kyselyssä selvitettiin verkostoitumisen tarpeellisuutta sekä tarvetta pedagogiselle kehitymiselle.

Kyselylomake tulee testata ennen sen käyttöönottoa aineiston keräämisessä. Testaamisella varmistetaan, että sillä saadaan vastauksia tutkimusongelmaan ja että kysymykset ja vastausohjeet ovat selkeitä, täsmällisiä ja ymmärrettäviä sekä sitä, että siihen vastaamiseen käytettävä aika on kohtuullista. Kyselyn testaajia voivat olla kollegat, työn ohjaaja tai perusjoukkoon kuuluvat henkilöt. (Vilkkä 2007, 78.) Kysely testattiin ennen lähettämistä kahdella kansalaisopistossa esimiehenä työskentelevällä henkilöllä. Kyselylomaketta muokattiin heiltä saadun palautteen perusteella ymmärrettävämmäksi muutaman kysymyksenasettelun ja vastausvaihtoehdon osalta.

Otos on tutkimuksen kohderyhmä, jolla saadaan kokonaiskuva koko kohderyhmästä (Vilkkä 2007, 52). Kohdejoukko valittiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti edustamaan isoa määrää liikunnan tuntiopettajia. Otannaksi valittiin Uudenmaan alueen kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajat.

Sähköisesti lähetetyssä kyselyssä tulee olla kaksi asiaa huomioituna: saatekirje sekä tutkimuslomake. Saatekirje on korkeintaan yhden sivun pituinen. Saatekirjeen perusteella vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen hän tietojaan ja mielipiteitään antaa ja mihin tietoja käytetään. Tiedon perusteella vastaaja voi tehdä päätöksen vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä. Saatekirje kertoo tutkimuksen osapuolet, tekijät, oppilaitoksen ja muut yhteistyötahot sekä tutkimuksen tavoitteen. (Vilkkä 2007, 82 – 84.)

Tutkimuslomakkeen saatekirje (Liite 2) ja linkki kyselyyn lähetettiin Uudenmaan kansalaisopistojen 26:lle liikunnan tuntiopettajien esimiehelle joulukuussa 2018. Kysely toteutettiin webropol-kyselynä sähköisesti. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja skaaloihin eli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Tuntiopettajien esimiesten pyydettiin välittämään kysely omille liikunnan tuntiopettajilleen. Tietoa siitä, miten moni esimies välitti kyselyn tuntiopettajilleen, ei ole. Jos kaikki olisivat välittäneet kyselyn eteenpäin, se olisi tavoittanut arviolta useita satoja liikunnan tuntiopettajia. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 57 tuntiopettajaa.

Kysely on hyvä aineistonkeruumenetelmä erityisesti silloin, jos tutkittavat ovat hajallaan toisistaan. Kyselyn ajoittaminen on tärkeää, jotta mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, eikä vastausprosentti jää matalaksi. (Vilkkä 2007, 28.) Saatekirje ja linkki kyselyyn lähetettiin 11. päivä joulukuuta. Opetuskausi päättyy kansalaisopistoissa pääosin joulukuun alussa. Vilkkä (2007, 28) täsmentää lomakkeen lähettämisen ajoituksen olevan yksi kyselyn tärkeimmistä asioista. Tästä syystä kysely lähetettiin opetuskauden jälkeen ennen joulutaukoa, jolloin sekä esimiehillä että tuntiopettajilla on opetuksesta vapaata. Uskottiin, että aikaa vastaamiseen olisi tuolloin opetuskautta enemmän. Vastausaikaa varattiin kaksi viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin tehostamaan vastausten määrää pari päivää ennen määräaika.

Kyselytutkimuksen analyysi

Kyselyyn vastasi kuusi miestä, 50 naista ja yksi ei vastannut kysymykseen sukupuolesta. Nuorin kyselyyn vastanneista oli 17v ja vanhin 68v. Vastanneiden ikien keskiarvo oli 43.

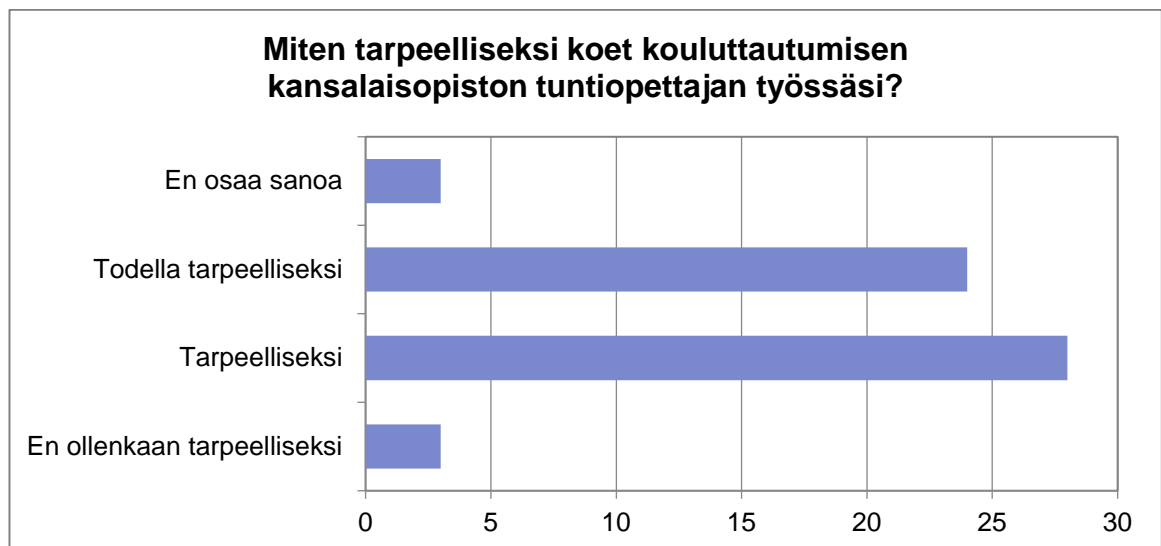
Liikunnan tuntiopettajat ovat koulutukseltaan hyvin heterogeeninen ryhmä. Koulutustaustat ovat vaihtelevat. Vastanneiden taustaselvityksessä ilmenee, että korkeakoulun käyneitä liikunnan tuntiopettajia on 27. Liikunta -tai terveysalan korkeakoulutustaustan omaavia vastanneista oli yhdeksän (9). Muiden koulutustaustat vaihtelivat peruskoulusta diplomi-insinööriin. Pedagogisen taustan esille tuo yhdeksän (9) vastaajaa, vaikka sitä ei suoraan kysytty. Keskimäärin työkokemusta liikunnan opettajille oli kertynyt 18 vuotta, joista kansalaisopiston palveluksessa yhdeksän (9) vuotta. Iso osa tuntiopettajista tekee lisäksi muuta työtä kansalaisopistotyön ohessa.

Taustatiedoissa kysyttiin, milloin olet viimeksi osallistunut liikunta-alan koulutukseen ja mitä se oli. Vastanneet olivat kouluttautuneet erittäin monipuolisesti ja suurimmalla osalla kouluttautuminen on ollut aktiivista viimeisen parin vuoden aikana. Tästä voi päätellä, että kyselyyn vastasi koulutusta arvostavat ja siitä kiinnostuneet henkilöt.

Kouluttautumisen tarpeellisuus

Suurin osa vastanneista kokee liikunnan tuntiopettajan tehtävän sellaiseksi, että kouluttautuminen on tarpeellista tai todella tarpeellista. Myös Poikelan ym. (2009, 60) tutkimuksessa kävi ilmi, että tuntiopettajat ovat yleensä halukkaita hankkimaan täydennyskoulutusta työtään varten. noin 80% arvioi tarvitsevansa koulutusta ainakin jossain määrin ja noin 20% arvioi, ettei tarvitse koulutusta lainkaan.

Taulukko 1. Kyselyn tulokset kouluttautumisen tarpeellisuudesta



Pyrimme selvittämään, millaisia ovat tuntiopettajien tärkeimmät koulutukselliset tarpeet, jotta koulutuspäivään olisi mahdollista tuoda sisältöjä, joita tuntiopettajat todella tarvitsevat ja kokevat itsensä kehittämisen kannalta tärkeäksi. Vastausvaihtoehdot skaalattiin as-

teikolla 1 – 5, joista 5 = todella tärkeä ja vastaavasti 1 = ei lainkaan tärkeä. Selkein koulustarve koettiin aiheeseen, uudet ideat liikuntaryhmien opetukseen. Korkeimman vastausvaihtoehdon tähän olivat laittaneet jopa 53% vastanneista ja keskiarvokin oli 4,36.

Pedagoginen kehittyminen, opetusmenetelmät, tuntien suunnittelu ja palautteenanto koettiin toiseksi tärkeämmäksi keskiarvon ollessa 3,75. Vaikka verkostoituminen (KA 3,36) ja kansalaisopistotoimintaan kiinnittyminen (KA 3,01) saivat kysymyksen alimmat keskiarvot, ne koettiin siitä huolimatta tärkeiksi tarpeiksi. Myös tärkeysjärjestykseen asettavassa kysymyksessä (kysymys 4) aiheet laitettiin samaan järjestykseen.

Edellisten kysymysten aiheisiin pyydettiin perusteluja avoimilla vastauksilla. Avoimet vastaukset teemoiteltiin. Aineistoa lähestytään usein ensin tematisoinnin avulla. Aineistosta nostetaan esiin tutkimustavoitetta valaisevia teemoja. Teemoittelun avulla voi vertailla niiden ilmenemistä ja esiintymistä. Teemoittelu vaatii empirian ja teorian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2008, 174 – 175.)

Eniten mainintoja sai uusien ideoiden tarve sekä opettajan että opiskelijan oppimisen ja viihtymisen näkökulmasta. Uudet ideat koettiin tärkeäksi oman ammattitaidon kehittämiseksi, jotta ei lähde toistamaan itseään.

” Ideat loppuvat jossain vaiheessa tunteja suunniteltaessa, menee helposti helpoimman ja mukavimman kautta (= perustunti), kun tuntee toisia on helpompi kysellä ideoita ”

” kun opettanut pitkään, voi olla sokeutunut omalle opetustyyliilleen. Pieni herättely voisi olla paikallaan.”

Verkostoituminen koettiin tärkeäksi yhteiseksi oppimistilaisuudeksi; kollegalta ja yhdessä kollegan kanssa voi oppia ja löytää uusia ideoita sekä kehittyä pedagogina.

” haluaisin oppia opettamaan niin että erilaisilla oppijoilla olisi mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja opetella opettamaani asiaa. Tähän antaa mahdollisuuden verkostoituminen ja erilaisten opetuskokemusten jakaminen muiden opettajien kanssa. ”

” uudet ideat tunneille ovat aina tervetulleita, verkostoitumisen ansiosta syntyy uusia ideoita...”

Pedagoginen kehittyminen koettiin erittäin tärkeäksi. Sillä koettiin olevan merkitystä uusien ideoiden kehittelyyn, uusien asioiden ja menetelmien kehittelyyn sekä erilaisten oppijoiden opettamiseen.

” pedagoginen kehittyminen on arvokasta ja heijastuu myös uusiin ideoihin tunneilla. ”

” haluaisin oppia opettamaan niin, että erilaisilla oppijoilla olisi mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja opetella opettamaani asiaa. Tähän antaa mahdollisuuden verkostoituminen ja erilaisten opetuskokemusten jakaminen muiden opettajien kanssa. ”

Vastaavasti pari vastaajaa koki, että ei tarvitse minkäänlaista koulutusta kansalaisopiston liikunnan opettajan työhönsä.

” nykyinen koulutus ja työkokemus riittävä, en koe tarvitsevani lisää koulutusta ohjatakseeni kansalaisopistossa”

Osa koki olevansa pedagogisesti jo niin koulutautunut ja kokenut, ettei tarvitse siihen lisää koulutusta, vaikka uudet ideat kiinnostavat ja ne koetaan tarpeelliseksi.

” olen opetuslalla päätyössäni ja siksi koen tuntien suunnittelun ja pedagogisen puolen tutuksi. Toki aina tilaa uusille näkökulmille”

Vertaistuki nostettiin esiin useasti, vaikkei sitä suoranaisesti kysytty.

” verkostoituminen on osa tätä päivää ja se antaa myös vertaistukea.”

” Vaikka olenkin ns. pitkänmatkan ammattilainen, niin katson tärkeäksi, että opettaja saisi uusia ideoita myös toisaalta kuin aina vain kehitteli niitä itse. Tämä on jo mielestäni hyvää työterveyshuoltoa. ”

Työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ajateltiin olevan uusiin lajeihin kouluttautuminen, trendeihin tutustuminen sekä uusiutuminen.

” ...sekä fyysisen että henkisen jaksamisen ja mielekkyyden kannalta lajivalikoimaa pitäisi saada myös laajennettua, jolloin kouluttautuminen on välttämätöntä.

” Uudet ideat ja trendit liikunnan alalla ovat tärkeitä, jotta voi paremmin palvella oppilaita. ”

” Saattaa olla, että vuosikymmenien työ eri ryhmien parissa on tuonut mukanaan ns. manereja, jotka voivat ehkä haitata parasta mahdollista suoritusta. Ehkä ei. ”

Kansalaisopistotoimintaan kiinnittymistä ei mainittu monessakaan kommentissa tai sitä ei koettu tärkeäksi. Toisaalta osa koki kansalaisopiston mielekkääksi työympäristöksi.

Koulutussisällöt

Toisella avoimella kysymyksellä kysyttiin, minkälaista koulutusta haluaisit saada kehittyäk-
sesi kansalaisopiston tuntiopettajana?

Teemoittelimme vastaukset kolmeen aihepiiriin. Kaikki vastaukset olivat mahdollista luette-
loida näiden kolmen teeman alle. Enemmän kuin kaksi kertaa maininnan saaneet sisällöt
on tummennettu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 2. Avoimen kysymyksen teemoittelu: Koulutuksen sisältötoiveet opettajana ke-
hittymiseen

UUDET IDEAT	FAKTATIETO	ITSENSÄ KEHITTÄMINEN
<ul style="list-style-type: none">• lajikokeilut• ideapäivät• workshop• senioriliikunta• toisten tunnille osallistuminen• sisällöt tunneille	<ul style="list-style-type: none">• markkinointi• tutkimustieto liikunnasta• anatomia• fysiologia• pedagogiikka• senioriliikunta	<ul style="list-style-type: none">• esiintymistaito• toisten tunnille osallistuminen• työnohjaus• verkostoituminen• Vertaistuki

Toisten tunneille osallistuminen nähtiin mahdollisuutena saada uusia ideoita tunneille,
mutta ennen kaikkea sen avulla koettiin mahdollisuus kehittyä kokonaisvaltaisemmin opet-
tajana.

Saatekirjeessä kerrottiin suunnitellusta koulutuspäivästä. Avointen koulutustoiveiden lisäksi
pyydettiin valitsemaan millaista koulutussisältöä koulutuspäivässä olisi. Valittavana oli kuusi
eri koulutusmuotoa ja opetusmenetelmää. Eniten kannatusta saivat ohjattu liikunta ja työ-
paja. (Taulukko 2)

Taulukko 3: Toiveet koulutuspäivän työtavoista



Lopussa oli mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksiaan. Lähinnä saatiin kiitosta ja vahvistusta siihen, että kouluttautumiselle on tarvetta. Pari esimerkkiä vastauksista:

”onpa hienoa, kun tällaista tarvetta kouluttautumiselle kysytään tuntiopettajilta. Kouluttautuminen ja oppiminen lisäävät paitsi opettajan ammattitaitoa myös työssä jaksamista.”

” yhdessä tekeminen ja ajatuksista puhuminen saavat usein paljon aikaan ja voivat tuoda uusia näkökulmia ja ideoita kaikenlaisille tunneille.”

6.2 Haastattelu

Haastattelulla pyritään selvittämään haastateltavan ajatuksia ja se on vuorovaikutusta haastateltavan kanssa. Haastattelu antaa mahdollisuuden selvittää suoraan haastateltavalta hänen ajatuksia, toiveita tai motiiveja. (Eskola & Suoranta 2014, 86-87.) Haastattelu antaa mahdollisuuden syventää muun tutkimuksen tuomia havaintoja. Toimintatutkimuksessa haastattelut antavat spesifejä vastauksia, jos haastattelut tehdään ns. asiasta paljon tietoa omaaville. (Rovio 2006, 109.)

Tässä kehittämissyöissä haastattelut (Liite 3) toteutettiin neljälle, ammattitaitoiselle kansalaisopistossa opettavalle tuntiopettajalle. Mukaan haluttiin erilaisia opettajia, erilaisista koulutus- ja työkokemustaustoista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa kysyttiin osittain samoja kysymyksiä kuin kyselyssä, joiden lisäksi tiedusteltiin heidän kokemuksensa

kansalaisopistotoiminnasta, tuen tarvitsemisesta opetuksessa sekä opettamisen ja ohjaamisen eroista.

Haastatteluiden analyysi

Laadullinen tallennettu aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistolle, tai vain osalle siitä esimerkiksi teemojen mukaan. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta ennen siihen ryhtymistä olisi tiedettävä millaista analyysia siitä aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Haastattelut litteroitiin asiatarkkudella. Jokainen haastattelu tiivistettiin vastaamaan kehittämistyön sen hetkistä tavoitetta.

Tuntiopettaja I, pedagoginen koulutus, lyhyt kokemus kansalaisopistotoiminnasta

Kouluttautumistarpeet

Hänellä ei ole pedagogisia koulutuksellisia tarpeita tähän työhön. Hän haluaa kehittyä omalla erityisalueellaan, mutta ei odota opiston järjestävän sellaista koulutusta. Opiston koulutukselta hän haluaisi asiakoulutusta, vertaiskohtaamista sekä sitoutumisen ja kiinnittymisen tunnetta kansalaisopistotoimintaan. Kehittämällä itseään hän pysyy ajan tasalla, ettei ala toistaa itseään. Hän kokee tärkeäksi oppimistilanteeksi käymisen toisten opettajien tunneilla.

Opistoyhteistyö

Hän kokee, että byrokratia toimii hyvin, joskin se on vanhahtavaa ja joustamatonta. Hän kokee, että viestintä asiakkaille kaipaa tarkennusta.

Opettämisen ja ohjaamisen ero

Hän kokee, että opettamisella on tavoite; opettaa ja oppia, ei siirtää pelkästään tietoa. Hänen mielestään opettaja pyrkii saamaan aikaan oppilaissaan pysyvää muutosta.

Tuntiopettaja II, pedagoginen koulutus, pitkä kokemus kansalaisopistotoiminnasta

Kouluttautumistarpeet

Hän kokee tärkeäksi kouluttautumisen; hän kouluttaa itseään käymällä lajikoulutuksissa ja lukemalla, mutta opiston järjestämältä koulutukselta hän kaipaa enemmän vertaiskohtaamista ja yleisempää koulutusta, poikkeuksellisiin tilanteisiin varautumista (esimerkiksi uhka ja tapaturmatilanteet) sekä tukea erilaisten oppijoiden kohtaamiseen ja opettamiseen. Hän kokee, että tuntiopettajan työ on hyvin yksinäistä, minkä vuoksi hän kaipaa kohtaamisia

yhteisen asian äärellä. Oikeastaan hän kannattaa kaikkea koulutusta, kunhan se sijoittuu jotenkin järkevästi opetuskauteen, ennen sitä tai sen jälkeen.

Opistoyhteistyö

Hän pitää kansalaisopistoa mielekkäänä työskentely-ympäristönä, sillä se mahdollistaa uusien ja luovienkin ideoiden kokeilemisen. Sitouttaminen kansalaisopiston toimintaan ja siihen kiinnittyminen puuttuvat. Epävarmuus työn jatkuvuudesta vähentää kiinnittymistä kansalaisopistotoimintaan. Hän kokee toimistoasioiden toimivan hyvin, jolloin opettajalle jää vastuu vain opettamisesta ja siihen voi keskittyä.

Ohjaamisen ja oppimisen ero

Hän kokee, että opettaminen vaatii vastapuolen. Opettaja näkee ihmisen oppijana kokonaisvaltaisemmin kuin ohjaaja. Oppimistilaisuudessa opetetaan muutakin kuin kyseistä lajia, siihen liittyy myös piilo-opetus. Opettamisessa jokainen on yksilö ja oppiminen tapahtuu suhteessa jokaisen kokemukseen.

Tuntiopettaja III, ei muodollista pedagogista koulutusta, pitkä kokemus kansalaisopistotoiminnasta

Kouluttautumistarpeet

Hän kokee kouluttautumisen tärkeänä. On tärkeää pysyä ajan tasalla ja lukea tutkittua tietoa, jotta voi antaa laadukasta opetusta. Kehitettävää on aina, kukaan ei ole valmis. Hän ei halua, että oma tekeminen jämähtää yhteen ja samaan, vaan haluaa, että pystyy uudistua koko ajan. Toisten tunneilla vierailusta saa uusia ideoita ja uusia näkökulmia omaan opettamiseen. Vertaistuki ja ajatusten vaihto on tärkeää kollegoiden kanssa, jotka ymmärtävät kansalaisopistotoimintaa. Hän haluaisi saada oppia siitä, miten ihmiset saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan.

Opistoyhteistyö

Hän kokee kansalaisopiston vakaaksi työympäristöksi. Opiston tuntiopettajan työ vaatii itsenäisyyttä ja täytyy ottaa vastuu opetuspaikasta, jos tunti ei ole opiston omissa tiloissa. Hän toivoo yhteenkuuluvuutta lisäävää viestintää. Opisto on tukenut hänen kouluttautumistaan.

Opettamisen ja ohjaamisen ero

Hän kokee, että ohjaaja ohjaa liikuntaa ohjelman mukaan riippumatta siitä, miten asiakkaat pysyvät mukana. Opettaja tarkkailee, seuraa ja muuttaa ohjelmaa tarpeen mukaan. Hän

ohjaa ja neuvoo ja voi mennä jopa yksilötasolle ja muuttaa suunnitelmaansa asiakaslähtöisesti. Opettaja perustelee harjoituksen tarkoitusta ja tavoitteita ja vie taitoa eteenpäin.

Tuntiopettaja IV, ei pedagogista koulutusta, lyhyt kokemus kansalaisopistotoiminnasta

Kouluttautuminen

Hän toivoo tukea poikkeuksellisiin tilanteisiin varautumisessa sekä ideapäivää, jossa voi tutustua uusiin ideoihin ja saada laajennettua laajiosaamista.

Opistotyö

Hän kokee, että opiston koulutuspäivät tulisi olla palkallisia, joka sitouttaisi osallistumaan. Hän kokee kansalaisopistotyön yksinäiseksi ja sairaspöissaolon ja matkakorvausten teon byrokraattiseksi.

Opettamisen ja ohjaamisen ero

Hän kokee, että ohjaaja pitää tunnin omien suunnitelmien mukaan, mutta opettaja opettaa oikeat suoritukset.

Erään haastattelun kommentti, joka kiteytti tuntiopettajana kehittämistä:

”Oma kehittyminen on mun mielestä jatkuva, sitä ei passaa unohtaa, sitä pitäis olla koko ajan. Hyvin mielellään mä kokisin verkostoitumista myös. Nää kaksi teemaa olis minulle tärkeitä. Kun itse kehittyy niin pystyis jakamaan sitä asiaa muiden kanssa ja toivoisin että sillä lailla saadaan lisää laatua aikaiseksi.”

Yhteenveto

Tuntiopettajat tarvitsevat koulutusta omien lajien sisältöihin, jonka he tekevät omalla ajallaan valitsemassaan paikassa. Toiveet kansalaisopiston järjestämästä koulutuksesta liittyvät pedagogiseen kehittymiseen, tutkittuun tietoon liikunnasta, poikkeustilanteisiin varautumiseen sekä työhyvinvointia lisääviin kollegiaalisiin tapaamisiin. Vertaistuki mainittiin kolmessa neljästä haastattelusta, eli koettiin, että koulutuksen lisäksi tapaaminen toisten samaa työtä tekevien kanssa tuo voimavaroja työhön, joka on arjessa hyvinkin yksinäistä.

Opetus ilmiönä ymmärrettiin eri tasoilla. Opetuskokemuksen määrä kansalaisopistossa ja muodollinen pedagoginen pätevyys vaikuttavat opettamisen käsitteen ymmärtämiseen. Mitä enemmän opettajalla oli kokemusta ja koulutusta, sitä moniulotteisemmin hän ymmärsi

opettamisen. Opetuksen koettiin olevan oppijälähtöistä, henkilökohtaisia valmiuksia huomioivaa ja sisältävän tavoitteen.

Ohjaamisen määritelmä sen sijaan oli kaikilla haastateltavilla hyvin yhtenevä. Ohjaamisen koettiin olevan ohjaajan yksittäisen suunnitelman mukaan etenemistä, ei niinkään oppilähtöisesti eikä tavoitteellisesti toimimista.

Haastattelussa ilmenneet asiat yhdistettynä kyselytutkimuksen vastauksiin suuntasivat työn näkökulmaa toimintatutkimuksen tavoin vielä hieman uuteen suuntaan. Kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen lisäksi vastauksissa puhuttiin paljon vertaistuesta työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen näkökulmasta. Myös muissa vastauksissa sivuttiin tuntiopettajien työhyvinvoinnillisia asioita, mikä herätti kiinnostuksen ilmiötä kohtaan. Työn tavoite koulutuspäivän järjestämisestä ja konseptoinnista muuttui työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaksi, joka sisältäisi ideailtapäivän. Ideailtapäivän tarkoituksena oli ideoiden ja yhdessäolon lisäksi saada lisää tietoa tuntiopettajien työhyvinvoinnin uhista ja mahdollisuuksista.

6.3 SWOT-nelikenttä

SWOT-analyysi on strategiatyökalu. Sen avulla on mahdollista analysoida organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Analyysi käy moneen tarkoitukseen arviointimenetelmänä ja sitä voidaan hyödyntää toiminnan tarkastelussa ja havainnoinnissa. SWOT-analyysin pohjalta voidaan päätellä, miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuudeksi ja uhat mahdollisuuksiksi. Swot-analyysin tuloksena syntyy kokonaisvaltainen nykyhetken ja tulevaisuuden kattava arvio. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219 - 220.)

Swot-analyysia käytetään tilanteissa, joissa halutaan huomioida organisaation sisäisiä voimavaroja sekä sen ulkopuolella olevan toimintaympäristön kehityskulkua. Mallia käytetään myös avuksi tunnistaa omia vahvuuksia ja hyödyntää niitä kilpailuetetekijöinä. Ajatuksena on huomioida asioita ja muodostaa käsitystä organisaation tilanteesta ja toiminnan suuntaamisesta. Swot-analyysin avulla on mahdollista ymmärtää ja havainnoida organisaation menestystekijöitä ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Kun ymmärretään vahvuuksien hyödyntäminen mahdollisuuksissa, silloin strategia on vahvalla pohjalla. Tällöin voidaan keskittyä vahvistamaan tunnistettuja heikkouksia, ettei niistä tule este organisaation menestykselle. Uhkien tunnistaminen taas saattaa johtaa väistöliikkeen tekemiseen. (Viitala 2019, 75-76.)

SWOT nelikentän analyysi

Liikunnan tuntiopettajille järjestettiin ideailtapäivä 14.5.2019 Vantaalla. Liikuntailtapäivään kutsuttiin Uudenmaan liikunnan tuntiopettajat. Osallistujapaikat täyttyivät nopeasti ja myös varasijoille saatiin ilmoittautuneita.

Liikuntailtapäivä koostui yhteisistä liikuntatunneista, puheterapeutin luennosta äänenhuollosta sekä työpajatyöskentelystä. Työpajatyöskentely toteutettiin SWOT-analyysillä ja näin ollen toteutui osallistavaa toimintatutkimusta. Työpajatyöskentely toteutettiin ryhmätyönä. Ryhmiä oli viisi, joissa jokaisessa 4-6 ryhmäläistä. Ryhmä oli seitsemän minuuttia pohtimassa kunkin teeman Swot-analyysia. Ajatukset kirjattiin post-it-lapuille fläppipaperille. Edellisen ryhmän ajatukset olivat kaikille nähtävissä. Työpajan lopussa jokainen ryhmä kertoi mielenkiintoisimman asian, joka oli kirjattu teemasta fläppipaperille. Nostot herättivät keskustelua runsaasti myös koko ryhmän kesken. Tämä oli hyvä päätös päivälle.

Tavoitteena oli saada monipuolista tietoa tuntiopettajien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Swot-analyysissä käytetyissä otsikoissa sovellettiin sekä Mankojen (2016, 76) työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä aikaisemmista aineistoista nousseita havainnoita.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista vuorovaikutusta ja osallistumista. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää jo sinänsä. Ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostetaan toimijoiden osallisuuden merkitystä tärkeänä itseisarvona. (Toikko & Rantanen 2009, 89 - 91.) Ryhmäkeskustelussa osallistajat muodostavat käsityksiä keskustelun aiheista. Ryhmäkeskustelussa osallistuja joutuu muodostamaan yhdessä jaettua ymmärrystä omista yksilöllisistä käsityksistä, kokemuksista ja uskomuksista, joka edellyttää erilaisten ajattelutapojen vertailua sekä eroavaisuuksista käytävää neuvottelua. (Pietilä 2010, 213 & 215.) Työpajatyöskentelyn toivottiin saavan aikaan keskustelua, jolla voidaan saada syvällisempää tietoa ja uusia näkökulmia, toisin kuin yksilöitä haastatellessa.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostetaan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimuksen etenemiseen. Toimintatutkija on samalla osallinen ja ulkopuolinen. Välillä toimintatutkija on taustalla tarkkailemassa ja havainnoimassa, mutta välillä hän on toiminnan keskipisteenä. Osallistamalla pyritään edistämään osapuolten välistä vuorovaikutusta, joka auttaa kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2006, 29-33.) Tutkijat ohjeistivat työpajatyöskentelyn sekä osallistuivat havainnoimalla, mutta myös keskustelemalla pienryhmien kanssa. Tutkijat päättivät workshopin yhteiseen keskusteluun ja palautteeseen ideailtapäivästä.

Jokainen aihe käytiin läpi analyysivaiheessa purkaen vahvuudet, uhat, heikkoudet ja mahdollisuudet kenttä kerrallaan. Jokainen kenttä käytiin läpi ja samankaltaiset vastaukset merkittiin värikyniä käyttäen. Samankaltaiset vastaukset yhdistettiin ja niille luotiin omat teemat. Alla eri aiheista teemoitellut analyysit.



Kuva 4. Teemoiteltu SWOT-nelikenttä aiheesta kouluttautuminen & kehittäminen

Analysoidessa kouluttautumisen ja kehittämisen SWOT-nelikenttää (Kuva 4), ilmeni, että vapaus toimia omana itsenään, omana persoonana koettiin vahvuutena. Analyysin yhteydessä käydyissä keskusteluissa ilmeni tuntiopettajien arvostavan mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa erilaisia persoonallisia kursseja ja tunteja. Heidän kokemuksenaan oli, että esimerkiksi yksityisellä puolella vapautta näin luovaan ideointiin ei ole.

Heikkoudeksi useissa vastauksissa koettiin, ettei opisto järjestä koulutuksia. Koulutukset on löydettävä itse ja kouluttautuminen on itsestä kiinni eikä sitä vaadita eikä valvota. Opisto ei järjestä koulutusta, jolloin kouluttautuminen ulkopuolisilla tahoilla on maksullista. Kansalaisopistot tukevat kouluttautumista koulutustuella, mutta vain rajallisesti. Tämä karsii kouluttautumisen määrää.

Kouluttautumisen mahdollisuuksia nähtiin paljon. Jälleen nostettiin esille tärkeys osallistua muiden opettajien tunneille koulutusmahdollisuutena. Kansalaisopistoverkosto nähtiin myös mahdollisuutena kouluttautumisessa. Resurssien leikkaukset koettiin uhkana, sillä

koulutusten omakustanteisuus saattaa vähentää kouluttautumista. Uhkaksi ymmärrettiin myös jämähtäminen, sillä veloitetta kouluttautumiseen ei ole.

Poikelan ym. (2009, 61) tutkimuksen tuloksena oli myös, että käytännössä vapaan sivistystyön tuntiopettajat eivät saa lainkaan koulutusta työssään. Tuntiopettajista noin 50% arvioi, että heidän mahdollisuutensa päästä ammattitaitoa kehittävään koulutukseen työnantajan kustantamana ovat joko heikot tai niitä ei ole lainkaan. Hyviksi koulutusmahdollisuutensa arvioi vain 16% opettajista.



Kuva 5. Teemoiteltu SWOT-nelikenttä aiheesta opistotoiminta

Opistotoiminnan (Kuva 5) vahvuutena on monipuolinen tarjonta, laaja opiskelijakunta ja toiminta on helposti lähestyttävää ja saatavilla. Edullisuus koetaan vahvuudeksi, mutta toisaalta heikkoutena koettiin, ettei halpa hinta sitouta opiskelijoita. Heikkoutena opiskelijan puolelta nähtiin vaillinaisen tuntien korvausjärjestelmä sekä yksityistä puolta vaatimattomamat välineet ja tilat. Vahvuuksien ja heikkouksien välillä oli myös ristiriitaa. Osa koki vahvuuksina tuen saannin ja toisaalta heikkoutena oli avun puute. Poikela ym. (2009 59-60) tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 57 % tuntiopettajista arvioi saavansa vähintään melko paljon tukea päätömiseltä henkilökunnalta oman työn tuntuessa vaikealta tai raskealta ja toisaalta lähes puolet kokee, ettei saa tukea kovinkaan paljoa. Tuntiopettajat ovat usein ainakin jossain määrin irrallaan muusta oppilaitoksesta ja he tarvitsevatkin jopa päätömisia opettajia kipeämmin tukea työhönsä liittyvien ongelmien ratkaisemisessa.

Lyhyitä kausia pidettiin heikkoutena, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta työsuhteeseen ja vaikuttaa siihen, ettei opettaminen välttämättä ole etenevää. Kuitenkin pitkät lomat koetaan työhyvinvoinnin vahvuuksina. Pitkä työttömyysjakso toisaalta tuo haastetta työhyvinvointiin. Lisäksi heikkouksina esiin tuotiin tuntiopettajan työsuhteen epävarmuus ja sen aiheuttamat haasteet niin toimeentuloon, työhyvinvointiin kuin haluun ja mahdollisuuksiin sitoutua, kehittyä ja kouluttautua. Tuntiopettajien työsuhdetta leimaakin usein epävarmuus ja väliaikaisuus. Uhkia tuntiopettajan työssä on monenlaisia, joista epämieluisimmat liittyvät yleensä työn loppumiseen. Tuntiopettajan asemaa voidaan pitää suhdanneherkkänä. (Poikela ym. 2009, 56.)

Tuntiopettajat kokivat, ettei kukaan näe työn kokonaiskuvaa, koska aikaa esimerkiksi kehityskeskusteluille ei ole. Uhkana koettiin uusien tuntiopettajien jatkuva rekrytointi ja kilpailu heidän ja muiden tuntiopettajien kanssa kursseista ja opiskelijoista.



Kuva 6. Teemoiteltu SWOT-nelikenttä aiheesta työhyvinvointi & työssäjaksaminen

Liikunnan tuntiopettajat liikkuvat paljon työssään, joka sopivalla annostuksella koetaan terveyttä edistäväksi tekijäksi. Jos tunteja on paljon ja ne ovat hyvin raskaita, voi se olla terveyttä ja työkykyä alentavaa.



Kuva 7. Teemoiteltu SWOT-nelikenttä aiheesta sisäinen & ulkoinen viestintä

Analysoidessa viestinnän swot-nelikenttää ilmeni, että monen eri viestintäkanavan käyttö aiheutti ristiriitaa vastauksissa. Osa ajatteli useamman kanavan käyttöä positiivisena asiana ja toiset kokivat liiallisen viestinnän aiheuttavan vastaanottajassa välinpitämättömyyden tunteen.

Paperinen opinto – ohjelma koetaan tärkeäksi viestinnässä opiskelijoille. Sen puuttuminen tai sen lopettaminen koettiin sekä heikkoutena että uhkana. Koetaan, että olemassa olevat asiakkaat tavoitetaan hyvin, erityisesti poikkeustapauksissa. Samalla uhkakuvana on, ettei tulevaisuudessa esim. senioreita ja uusia asiakkaita tavoiteta.

Tuntiopettaja saattaa opettaa useassa eri opistossa. Opistojen erilaiset viestintätavat hankaloittavat tuntiopettajan työskentelyä hallinnollisissa asioissa.



Kuva 8. Teemoiteltu SWOT-nelikenttä aiheesta yhteistyö

Yhteistyö koettiin erityisen tärkeänä. Tästä aiheesta löydettiin paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tässäkin nousi esille jo aiemmista tutuksi tullut oppiminen ja kehittyminen toisten opettajien kanssa ja toisilta opettajilta.

Yhteistyö koettiin työhyvinvoinnin mahdollistajana, kuten Mankojen (2016, 76) työhyvinvointitekijöiden mallissakin se on yksi tekijä rakentamassa työhyvinvointia. Lisäksi yhteisöllisyys on tunnistettu yhdeksi psykologiseksi perustarpeeksi (Ryan & Deci 2000, 68).

Aikataulujen sovittaminen ja yhteisen ajan löytäminen tapaamisille koettiin heikkoutena. Sama asia tuli esille jo aikaisemmissa kyselyissä ja haastatteluissa.

SWOT-analyysit vahvistivat ymmärrystä siitä, että tuntiopettajat kokevat kouluttautumisen ja opettajana kehittymisen tärkeänä. Yhteistyö aiheena herätti eniten mainintoja nimenomaan positiivisesta näkökulmasta, joten tämäkin havainto vahvistaa sen huomioimisen tarvetta; yhteistyölle on luotava lisää mahdollisuuksia. Uutena havaintona edellisistä aineistoista poiketen nousi huomio työolosuhteista. Kokemukset tuen saannista ja avun puutteesta aiheuttivat pohdintaa, mitä keinoja esimiehellä olisi näiden asioiden kehittämiseen. Mielenkiintoiseksi esille tulleeksi asiaksi ilmeni, että eri opistoilla on hyvinkin erilaiset toimintatavat tuntiopettajien kanssa, mikä on haasteellista heille, jotka opettavat useissa eri opistoissa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta mielenkiintoinen havainto oli se, että useille

työnantajille työskentelevän tuntiopettajan työhyvinvoinnista eikä työpaletin kokonaisuudesta ja sen hallinnasta ota vastuuta yksikään esimies.

7 Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka lopputuloksena luotiin työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello etäesimiehille. Toimintatutkimuksen avulla saadun tiedon perusteella tehtiin kehittämissuunnitelma, joka on konkreettinen ja helpposti esimiesten käyttöön otettava vuosikello. Se antaa käyttäjälle mahdollisuuden persoonalliseen toteuttamiseen omassa esimiestyössä ja organisaatiossa huomioiden oman organisaation erityispiirteet ja tavoitteet.

Vuosikello on hyödyllinen ja käytännöllinen tapa nähdä tulossa olevat tapahtumat ja tehtävät. Vuosikellosta tai vuosikalenterista on helppo varmistaa ne hyvissä ajoin. Vuosikelloon ei kannata listata ainutkertaisia tapahtumia, ettei se täytyisi liikaa, vaan yksittäiset toimenpiteet voidaan kertoa erillisessä suunnitelmassa. (Juholin 2013, 151 – 152.)

Vuosikellon tavoitteena on tukea tuntiopettajien työhyvinvointia systemaattisilla ja johdonmukaisilla konkreettisilla toimenpiteillä, joita esimies voi toteuttaa työssään. Toimintatutkimuksen aineistosta nousi selkeästi muutama teema, jotka tarvitsevat säännöllisiä ja tavoitteellisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tuntiopettajilla on vaihtelevat mahdollisuudet työnantajan kanssa suunniteltuun osaamisen kehittämiseen, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen (Lang, Leinikki & Majoinen 2019, 190). Tuntiopettajat kokivat kouluttautumisen tärkeäksi. Tuntiopettajat kokivat, että muodollisten koulutusten lisäksi vierailu toisten tuntiopettajien tunneilla on oivallinen mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen. Koettiin myös, että kansalaisopistojen pitäisi järjestää koulutusta säännöllisesti tuntiopettajilleen maksuttomasti vaihtelevilla sisällöillä. Koulutustuki koettiin tärkeänä etuna ja moni opettaja olikin saanut sitä hyödynnettyä.

Kansalaisopiston tulee järjestää koulutusta ja mahdollistaa tuntiopettajien suunnitelmallinen kehittyminen. Ulkopuolisiin koulutuksiin tarjottavan tuen lisäksi tulisi järjestää kansalaisopistojen omia koulutustapahtumia. Sellaiset koetaan kouluttautumisen lisäksi mielekkäinä verkostoitumis- ja vertaistukitapaamisina, joissa on mahdollisuus keskustella ja yhdessä kehittyä saman alan toimijoiden kanssa. Tuntiopettajat kokivat olevansa työssään ilman työyhteisöä ja kollegoita, joten vertaistukea kaivataan. Koulutustilaisuudet voivat olla houkuttelevia mahdollisuuksia kohtaamisiin. Pedagogisen kehittymisen tarve korostui vastauksissa; liikunnan tuntiopettajat ovat taustaltaan hyvin heterogeeninen opettajajoukko. Oppilaitoksena kansalaisopistojen tulisi huolehtia pedagogisesta täydennyskoulutuksesta.

Tuntiopettajat kokivat yhteistyön, vertaistuen ja yhdessä ja toisilta oppimisen merkittäväksi asiaksi. Myös muissa tutkimuksissa (Simola 2019, 63; Poikela 2009, 129, 65, 79) on huomattu, että kansalais- ja työväenopistojen opettajat toivovat yhteisöllisyyttä, sillä se ei käytännön työssä toteudu, vaikka yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys kuuluvat vapaan sivistystyön arvopohjaan. Myös erilaisissa selvityksissä on todettu, että vapaan sivistystyön opettajat kehittävät osaamistaan pääasiassa yksin ja tätä olisi hyvä kehittää yhteisöllisempään suuntaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, 29 & Opetushallitus 2017, 154-155). Poikela ym. (2009, 123) mainitsevatkin tiimityön yhdeksi vapaan sivistystyön tulevaisuuden kehityskohteista. Sen avulla voidaan vahvistaa vapaan sivistystyön perinteistä yhteisöllistä luonnetta sekä osallistaa tuntiopettajia osaksi opistotyötä.

Tuntiopettajat kokevat työnsä hyvin mielekkääksi, mutta työsuhteen epävarmuus ja määräaikaisuus uhkatekijänä on läsnä. Se vaikuttaa tuntiopettajan puolelta kiinnittymiseen. Lang, ym. (2019, 191) toteavatkin tulevaisuuden näkymäksi, että on tehtävä muutoksia tuntiopettajien työn järjestämiseen uudenlaiseen malliin, jotta vapaassa sivistystyössä on mahdollista tarjota monipuolista opetusta ja saada työehdot inhimillisemmäksi. Katse tulee kääntää ongelmista niiden ratkaisuun ja edunvalvonnallisten strategioiden uudelleenorganisoimiseen.

Määräaikaisen työn kielteisiä vaikutuksia on mahdollista vähentää tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella henkilöstöpolitiikalla, jossa myös määräaikaisten tarpeita ja näkökulmia kuunnellaan. Tällaisen henkilöstöpolitiikan tavoitteena on se, että määräaikaiset kokevat olevansa enemmänkin ydin- kuin reunatyöntekijöitä. Tällainen henkilöstöpolitiikka, joka onnistuessaan korostaa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, joka saa määräaikaisen työntekijän tuntemaan itsensä täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi, on äärimmäisen tärkeää. (Mauno & Kinnunen 2005, 192-193.) Koulutukset, tapaamiset ja palaverit eivät ole palkallista aikaa vain kurssien ajaksi palkattaville tuntiopettajille, mikä aiheuttaa sen, että kaikki tällainen toiminta tapahtuu tuntiopettajien omalla ajalla. Tämä aiheuttanee epätasa-arvon tunnetta, mitä pitäisi pystyä vähentämään. Samanlaisia haasteita tuntiopettajien työhön liittyvissä koulutus- ja kehittämishankkeissa on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa. (Simola 2019, 54)

Itse työn tekeminen koettiin mielekkääksi, mutta työn järjestämiseen liittyvissä asioissa on parantamisen varaa. Opetustilat eivät aina ole tarkoituksenmukaisia eikä välineitä ole välttämättä saatavilla. Hyvänä puolena fyysisessä liikunnanopettajan työssä on oman fyysisen kunnon ylläpito, mutta uhkana ovat vammat ja ylirasitus, jos raskaita tunteja on liikaa. Tiivis opetuskausi edesauttaa rasitusvammoja ja synnyttää stressin tuntua. Liikuntatuntien

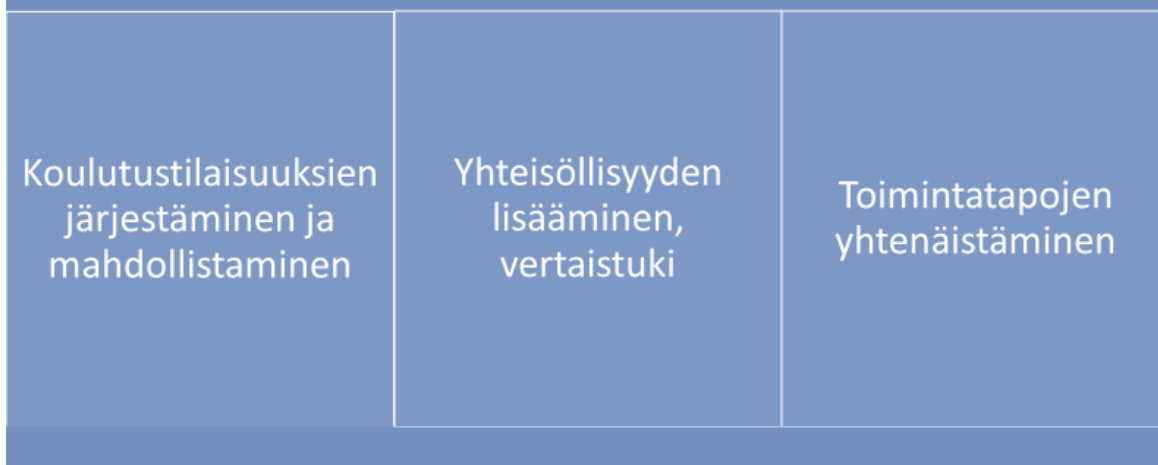
sisällöt vaihtelevat kansalaisopistojen tunneilla usein. Erilaisista lähteistä koottava tuntisuunnitelma on aikaa vievää ja opetus sekä siihen liittyvät välttämättömät siirtymiset opetuspaikasta toiseen voivat käydä kuormittaviksi.

Vapaus suunnitella ja toteuttaa tunteja sekä kursseja hyvinkin luovasti, koettiin kansalaisopistossa tuntiopettajana toimimisen suureksi vahvuudeksi ja voimavaraksi. Kun ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja tekemään sitä itselleen soveltuvalla tavalla, se on mielekästä. Ihmisen on saatava työstä tunne, että siinä on jotain omaa, jolloin työhyvinvointi ja työn ilo lisääntyy. (Kaivola & Launila 2007, 128-129.)

Tulosten saavuttamisen kannalta yhteistyön sujuvuus ja kehittäminen ovat tärkeitä monenlaisessa työssä (Leppänen 2002, 36). Tavoitteena on myös lisätä opistojen päätoimisten ja suunnittelijaopettajien eli etäesimiesten yhteistyötä tuntiopettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työpajassa keskusteltiin siitä, että useassa opistossa samaan aikaan opettavat kokivat opistojen toimintatavat erilaisiksi. Joidenkin toimintatapojen yhtenäistäminen helpottaisi tuntiopettajien työtä. Koettiin, että monessa opistossa opettavan opettajan työn kokonaiskuva ei hahmoteta. Lisäksi tuntiopettajille on tullut tunne, ettei kukaan ota vastuuta tällaisen opettajan hyvinvoinnista, eikä näe opettajan tilannetta kokonaisuutena.

Kehittämiskohteiksi nousi selkeästi kolme eri kokonaisuutta (Kuva 9), jotka ovat keskeisimmät tulokset tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemiseen. Koulutustilaisuuksien järjestäminen ja mahdollistaminen sekä yhteisöllisyyden lisääminen ja vertaistuen mahdollistaminen olivat eniten mainintoja saaneet kehittämissuhteet. Nämä tulokset vahvistavat edellisissä tutkimuksissa esille tuotuja kehittämissuhteita. Toimintatapojen yhtenäistäminen ei tuonut yhtä paljon mainintoja, mutta se oli uusi ja yllättävä näkökulma, joka haluttiin tuoda esille.

Liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukeminen



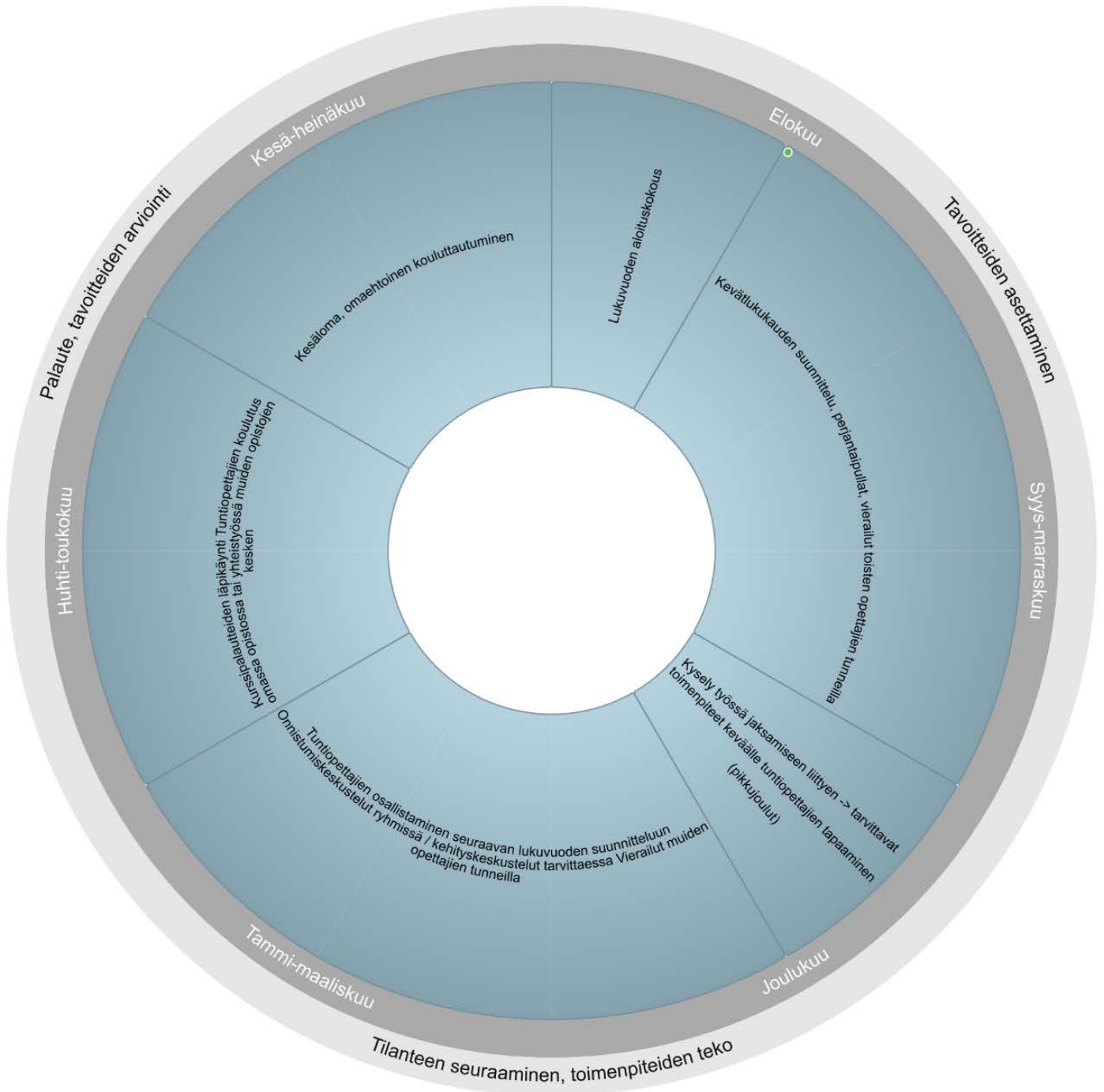
Kuva 9. Yhteenveto keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemiseksi

Vuosikello liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin edistämiseksi

Vuosikellon tarkoituksena on lisätä ja tukea tuntiopettajien työhyvinvointia systemaattisilla ja johdonmukaisilla toimenpiteillä. Vuosikello toimii työkaluna tuntiopettajien esimiehille työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvointia tuetaan osallistamalla tuntiopettajia, jotta saadaan heidät tuntemaan itsensä työyhteisön jäseniksi. Opistojen päätoimiset/suunnittelijaopettajat yhteistyössä jakavat vastuuta yhteisten tuntiopettajien työhyvinvoinnin edistämisestä. Vuosikellossa on useita yhteisiä tapaamisia opiston omien tuntiopettajien kesken yhteisöllisyyden, vertaistuen ja yhteistyön mahdollistamiseksi. Vuosikellon koulutusmahdollisuuksia on opistojen yhteinen koulutustapahtuma. Vierailut toisten opettajien tunneilla on nostettu vuosikellossa pariin kohtaan, jotta tähän opettajien kovasti toivomaan oppimismuotoon kannustettaisiin ja mahdollistettaisiin siihen puitteet.

Vuosikello antaa mahdollisuuden ja työkalun toimintatapojen yhtenäistämiseen ja päivittämiseen, joilla lisätään liikunnan tuntiopettajien työhyvinvoinnin johtamisen laatua. Vuosikellon laadinnassa on huomioitu työhyvinvointiin vaikuttavat seikat kokonaisvaltaisesti. Teoreettisena viitekehysenä on ollut Mankojen (2016, 76) työhyvinvointitekijät (Kuva 2).

Tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemisen vuosikello



Kuva 10. Vuosikello tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Ehdotuksia vuosikellon toteuttamiseksi

Elokuu: aloitustapaaminen, kauden aloitus

Tavoitteet:

- Tuntiopettajat ymmärtävät toimintaympäristön ja asettavat tavoitteen itselleen ja työlleen, jotka tukevat opiston visiota ja strategisia tavoitteita.
- Uuteen kauteen virittäytyminen ja uusien tuntiopettajien perehdyttäminen
- Yhteisöllisyyden lisääminen ja muihin tuntiopettajiin tutustuminen
- Kouluttautumis- ja kehittämistavoitteiden ja toimenpiteiden hahmottelu
- Työhyvinvoinnin tarpeiden selvittäminen

Toteutus:

- Tuntiopettajille esitellään visiot ja strategiat sekä perehdytetään toimintatapoihin. Lyhyt ryhmäkeskustelu siitä, miten jokainen voi jalkauttaa strategiaa omassa työssään.
- Esitellään opiston tarjoamat koulutus- ja kehittämismahdollisuudet. Näitä voivat olla esimerkiksi koulutustuen esittely, mahdollisuus tutustua ja oppia muiden opettajien tunneilla, mahdollisuus työparityöskentelyyn
- Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen opettamiseen, kouluttautumiseen & kehittämiseen
- Työhyvinvoinnin nykytilan selvitys ja toiveiden ja tarpeiden kartoitus → tavoitteiden luonti

Huomioitavia asioita:

- Uudet tuntiopettajat kutsutaan paikalle jo aiemmin, jotta heidät voidaan perehdyttää opiston käytänteisiin.

Syys-marraskuu: ”perjantaipullat”, kevätlukukauden suunnittelu, vierailut toisten opettajien tunneilla

Tavoitteet:

- Yhteisöllisyyden vahvistaminen
- Vertaistuen mahdollistuminen
- Tuntiopettajien osallistaminen opistotoimintaan
- Henkilökohtainen kehittyminen

Toteutus:

- Vapaamuotoinen keskustelutilaisuus, jossa voi tavata esimiestä ja kollegoja
- Sähköinen kysely tai tapaamisen yhteydessä toiminnallinen ideointipaja tai käyty keskustelu
- Toisten tunneilla vierailu

Joulukuu: Vapaamuotoinen kysely työhyvinvoinnista, ”pikkujoulut”

Tavoitteet:

- Vuorovaikutuksen lisääminen tuntiopettajan ja etäesimiehen välillä

- Toteutus
- Yhteisöllisyyden lisääminen ja ylläpito ja vertaistuen mahdollistaminen
 - Syyskauden suunniteltujen tavoitteiden välitsekkäus
 - Kiinnostuksen osoittaminen tuntiopettajien työhyvinvoinnista
 - Pikkujoulujen tai muun vapaamuotoisen tapahtuman järjestäminen

Tammi-maaliskuu: Tuntiopettajien osallistaminen seuraavan lukuvuoden suunnitteluun, onnistumiskeskustelut ryhmissä, henkilökohtaiset onnistumiskeskustelut tarvittaessa, vierailut muiden opettajien tunneilla

Tavoitteet:

- Tuntiopettajien osallistaminen opistotoimintaan ja oman työn suunnitteluun
- Positiivisen ilmapiirin lisääminen
- Ylläpitää ja kehittää opiston toiminnan laatua

Toteutus:

- Keskustelu kasvokkain tuntiopettajien kanssa ryhmissä, mutta tarvittaessa kahden kesken.
- Yhteydenotto tuntiopettajien ja esimiehen välillä seuraavan lukuvuoden suunnittelemiseksi
- Syksyllä asetettujen tavoitteiden arviointi

Huhti-toukokuu: Kurssipalautteiden läpikäynti, tuntiopettajien koulutus omassa opistossa tai yhteistyössä muiden opistojen kesken

Tavoitteet:

- Osaamisen kehittäminen

Toteutus:

- Opiston oma tai opistojen yhteiset koulutustilaisuudet.
- Opettajan reflektio saamistaan palautteista

Kesä-heinäkuu:

- Omaehtoinen kouluttautuminen

8 Pohdinta

Opinnäytetyön lopullinen tavoite oli tuntiopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen, jonka lopputuloksena luotiin työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello etäesimiehille. Ennen lopullista tavoitetta oli ajatuksena tuntiopettajien koulutuspäivän järjestäminen sekä kouluttautumiseen liittyvien tarpeiden ja toiveiden selvittäminen. Kärkiajatuksena oli myös kehittää tuntiopettajien pedagogista osaamista, sillä he ovat pedagogisilta taustoiltaan hyvin heterogeeninen ryhmä (Poikela 2009, 41-42).

Opinnäytetyön tekeminen parityöskentelynä tuki opistojen liikunnan tuntiopettajien esimiesten ajatuksia yhteistyöstä. Yhteisten koulutustapahtumien järjestämisestä oli puhuttu vuosia esimiesten yhteisissä tapaamisissa. Parityöskentely tuki oppilaitosrajat ylittävää yhteistyötä. Opinnäytetyön avulla voitaisiin löytää ratkaisuja ja tehdä käyttökelpoinen malli tuntiopettajien ja esimiesten hyödyksi. Ajatuksena oli, että työn lopputuloksena syntyy konsepti kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien koulutuspäivän järjestämiseen kahden tai useamman opiston yhteistyönä.

Näkökulma muuttui vielä kertaalleen pedagogisempaan suuntaan ja haastatteluilla haluttiin selvittää tarkemmin koulutustarpeiden lisäksi, miten tuntiopettajat kokevat ohjaamisen ja opettamisen eron. Haastatteluiden välittömänä johtopäätöksenä oli, että kouluttautuminen on osa isompaa kokonaisuutta; työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tämä suuntasi työn tavoitteen vielä kertaalleen koskemaan uutta aihetta, työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut työelämän kehittäminen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa halutaan tavoitella konkreettista muutosta ja samalla pyritään tuottamaan perusteltua tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 23). Opinnäytetyössä pyrittiin konkreettiseen muutokseen työhyvinvoinnin tukemisessa. Opinnäytetyöprosessin yhtenä vaiheena järjestetty koulutustapahtuma oli hyvinkin konkreettinen muutos ja osa kehittämistoimintaa.

Lähtökohtainen ajatus tutkimukselliselle osuudelle oli se, että se toteutettaisiin laadullisella otteella. Työn tavoitteen muuttuminen ohjasi työn toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa toiminta kytketään kehittämiseen ja sykliisyyteen. Opinnäytetyössä vuorotteli toimintatutkimuksen tavoin suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Välillä tällainen spiraalimainen eteneminen sai kyseenalaistamaan työtä; päästäänkö oikeasti etenemään vai junnataanko paikallaan, mutta tämä lienee yleistä toimintatutkimukselle, joka ei etene lineaarisesti. Ymmärryksen lisääntyminen teorian tiedon avulla ja aineiston kokonaisuuden hahmottaminen systemaattisella ajallisesti tiiveillä analyyseillä auttoi hahmottamaan kehit-

tämisen tarvetta, joka auttoi viemään työtä eteenpäin. Lisäksi työ on oikeasti valtakunnallisesti merkittävä, tuntiopettajia kun arvioidaan Suomessa olevan noin 25000-30000 (Poikela 2009, 29-30). Selvityksissä ja tutkimuksissa (Sinisali 2014, 10) on todettu, että vaikka tuntiopettajat ovat kansalaisopistojen eniten opetusta antava ryhmä, kansalaisopistojen ”julksivu”, eivät he kuitenkaan saa ansaittua tukea eikä huomiota.

Kansalaisopiston esimiestöissä haastavaksi on koettu se, ettei alaisia näe välttämättä kertaakaan vuoden aikana kasvokkain. Tämä johtuu siitä, että tuntiopettajat on palkattu opettamaan vain omat tuntinsa ja toisaalta esimiestyössä olevilla on paljon omaa opetustyötä. Tällöin aika ei riitä omien opetustuntien lisäksi tuntiopettajien opetustuntien seuraamiseen, jossa heitä olisi mahdollisuus tavata kasvokkain. Työhön haluttiin tuoda sekä esimiestyön että tuntiopettajien näkökulmat.

Menetelminä käytettiin kyselyä, haastatteluja sekä työpajaa, jossa tehtiin SWOT-analyysia ryhmätyönä. Alusta alkaen oli selvää, että käytetään useampaa menetelmää ilmiön ymmärtämiseksi. Kysely valittiin, koska sen avulla oli mahdollista helposti saavuttaa iso määrä liikunnan tuntiopettajia. Koulutustapahtumaan oli päätetty kutsua kaikki Uudenmaan alueen liikunnan tuntiopettajat, joten siksi kysely lähetettiin heille. Haastatteluiden avulla haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa kouluttautumisesta eri koulutus- ja kokemustaustaisilta tuntiopettajilta. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä näin saatiin useita uusia näkökulmia, jotka vaikuttivat opinnäytetyön seuraaviin vaiheisiin ja valintoihin. Koulutuspäivän aikana pidetty työpaja, jossa ryhmissä tehtiin SWOT-analyysiä, antoi ymmärryksen tuntiopettajan työhyvinvoinnin nykytilasta vahvuuksineen ja heikkouksineen.

Työn alkuperäinen tavoite eli koulutustapahtuman järjestäminen toteutettiin, vaikka työn tavoite oli muuttunut. Kyselyn saatekirjeessä oli luvattu järjestää tapahtuma, joten lupaus pidettiin. Koulutuspäivän yhtenä osana järjestettiin työpaja, jossa kerättiin aineistoa tuntiopettajien työhyvinvoinnista. Työpajan tavoitteena oli aineiston keräämisen lisäksi herättää vapaata keskustelua ja tutustuttaa tuntiopettajia keskenään. Samalla tietämättä toteutettiin keskeisten tulosten sisältöjä eli yhteisöllisyyden lisäämistä, vertaistukea, uusia ideoita ja kokemusten jakamista sekä kollegoilta oppimista. Työpajan lisäksi koulutustapahtumassa oli kyselystä saatujen toiveiden perusteella ohjattuja liikuntatunteja ja puheterapeutin pitämä luento äänenkäytöstä. Ohjatut tunnit antoivat mahdollisuuden uusien ideoiden saamiseen ja siinä toteutui kollegalta oppiminen, sillä tuntien pitäjät olivat kansalaisopistojen omia opettajia.

Työn lopputulokseksi haluttiin malli, joka esimiesten on helppo ottaa käyttöön, ja jota seuraamalla on helppo suunnitella tulevat työhyvinvointitoiminnot lukuvuoden ajaksi. Vuosikello

helpottaa esimiehen oman työn organisointia, kun toimenpiteet on jaksotettu. Haluttiin myös, että työn lopputulos olisi työelämää kehittävä ja tuntiopettajien asemaa ja työhyvinvointia edistävä.

Vuosikello on lähtökohtaisesti suunniteltu kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien esimiehille työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Vuosikelloa voi käyttää myös muiden ainealueiden tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukemisessa. Vuosikello on hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa, kuten seura- tai järjestötoiminnassa, joissa tuntityöntekijät ovat pääosin osa-aikaisia ja työskentelevät eri toimipisteissä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on antanut ymmärryksen siitä, että tavoitteen asettaminen ja kiinnostus aiheeseen antavat mahdollisuuden kehittää sekä kehittyä. Ilman tavoitetta ja visiota on vaikea toimia kokonaisuuden kannalta parhaalla tavalla. Visiona oli tuntiopettajien työhyvinvoinnin tukeminen, jonka strategiana vuosikello toimii. Vuosikello tuo näkyväksi tuntiopettajien työhyvinvointiin liittyvät tarpeet.

Työn aikaansaamiseksi tehtiin aikataulu jo opintojen alussa ja suunnitelmassa pysyttiin. Sekä taustatiedon etsimiseen että aineiston analyysiin annettiin aikaa, jolloin taustatiedon ja aineiston välinen vuoropuhelu sekä aineistojen välinen keskustelu mahdollistui. Parityöskentely mahdollisti laajan ja monivaiheisen aineistonkeruun, johon yksin tehdessä ei olisi ollut resursseja tai työstä olisi tullut kohtuuttoman suuri. Oppilaitosrajat ylittävä kehittäminen mahdollisti aidosti kehittävät keskustelut ja sparraukset saman tyylistä työtä tekevän ja samankaltaisten haasteiden parissa työskentelevän kanssa. Tällainen työskentely on linjattu yhdeksi tavoitteeksi Opetus- ja kulttuuriministeriön (2016, 19) opettajien kouluttautumisen kehittämistavoitteissa. Yhteistyö toi paljon enemmän ymmärrystä ja näkökulmia, joten oppimisprosessi on ollut rikkaampaa parina, kuin se olisi yksin ollut.

Opinnäytetyön tekeminen muutti ajatuksia esimiestehtävässä olemisesta. Esimiestyötä voi ja pitää kehittää. Vuorovaikutus tuntiopettajien kanssa ja kiinnostus heidän tekemästään arvokkaasta työstä kansalaisopistolle on huomioitava paremmin. Viitala (2019, 258) kuvaa esimiestyön olevan nykyisin koordinaattorin, auttajan, mahdollistajan ja valmentajan roolien hallitsemista. Tämän työn tekeminen on auttanut ymmärtämään, että vaikka pääosa hallinnollista työtä on asioiden koordinointi, myös muut esimiehen roolit ovat tärkeässä osassa tuntiopettajien esimiehenä toimimisessa. Viitala (2019, 258-259) jatkaa, että lisäksi esimiehen toiminnassa on kyse hyvän yhteistyön ja ilmapiirin säätelämisestä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä. Nämä erityisesti tulevat olemaan isoja kehittämiskohtia esimiestyössä etäesimiehinä ja koko kansalaisopistokentällä.

8.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin luotettavuus on keskeinen osa tutkimuksen arviointia. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, ja että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvio kohdistuu koko prosessiin, koska luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkija joutuu pohtimaan ratkaisujaan ja ottamaan kantaa samanaikaisesti sekä analyysin kattavuuteen että työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitettä käytetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan puhutaan vakuuttavuuden käsitteestä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus on käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvä tieto on todenmukaista, mutta sen tulee lisäksi olla myös käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009 121-122.) Opinnäytetyömme tuloksena syntynyt tieto on käyttökelpoista ja sen hyödyntäminen on avainasia ja toteuttavissa.

Triangulaatio on suosittu tutkimuksen validiteettikriteeri. Triangulaatio on toimintasuunnitelma, jonka avulla voidaan ylittää henkilökohtaiset ennakkoluulot, sillä triangulatioissa ei voi sitoutua ainoastaan yhteen näkökulmaan. Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisten erilaisten metodien, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksissa. Metodisella triangulaatiolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. Tämä tarkoittaa samasta ilmiöstä eri tutkimusstrategioin tai metodein kerättävää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140-142.) Opinnäytetyössä on käytetty kolmea erilaista metodologiaa aineiston hankkimiseksi. Eri metodien avulla saadut aineistot antoivat samansuuntaisia tuloksia, mikä lisää työn luotettavuutta ja uskottavuutta.

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tiedonhankinnassa tämä tarkoittaa sitä, että tiedonhankinta perustuu oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja oman tutkimuksen analyysiin. Tutkimuksen on tuotettava joko uutta tietoa tai esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistää uudella tavalla. (Vilkkä 2015, 41-42.) Työssä on käytetty laajasti lähteitä ja lähdekriittisyyden vuoksi suosittu alan asiantuntijoiden teoksia ja tutkimuksia. Vuosikello on osoitus vanhan tiedon yhdistelystä uusilla havainnoilla aiheesta.

Työn eettisyys on huomioitu niin, että tutkimukselliseen osaan osallistuneita tuntiopettajia ei voi tunnistaa. Aineistot on säilytetty huolellisesti ja kaikissa aineistonkeruun vaiheissa on

kerrottu, mihin tarkoitukseen kerättyä aineistoa käytetään. Kaikissa työn vaiheissa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä eettisesti.

Parityöskentely lisäsi työn luotettavuutta. Erityisesti analyysivaiheen teemoittelussa ja niistä johdetuissa tuloksissa ja johtopäätöksissä käytiin paljon keskustelua ja lopputulos on keskustelun ja kahden ihmisen ymmärryksen kompromissi tai yksimielisyys. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi useiden menetelmien käytön lisäksi se, että ne olivat osallistavia. Koska tuntiopettajien näkökulmat haluttiin ymmärtää laajasti, aineistoa on kerätty myös muiden kuin omien organisaatioiden tuntiopettajilta.

Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia eli se arvioi tulosten pysyvyyttä ja kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. (Vilka 2007, 149). Kyselymme luotettavuutta lisää suuri otanta. Luotettavuutta laskee se, että sähköisesti lähetettyyn kyselyyn vastaa todennäköisesti asiasta kiinnostuneet ihmiset, eivät kaikki asian äärellä työskentelevät. Kyselyn kysymysten asetelussa lisäksi olisi voinut olla tarkkaavaisempi ja niitä olisi voinut testata konkreettisesti, eikä vain kysyä mielipidettä kysymysten asetelusta.

Tuntiopettajia haastateltiin esimiesasemassa, mikä saattaa vähentää luotettavuutta. Välttämättä haastateltavat eivät tämän vuoksi halunneet tuoda asioita esille rehellisesti, ainakaan epäkohtien suhteen. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, mikä lisää luotettavuutta. Haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Tarvittaessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, jos vastausta ei ymmärretty tai koettiin sen olevan sellainen, että se ei vastaa kysymykseen.

Opinnäytetyö oli työelämän kehittämistä, jolloin tiedon käyttökelpoisuus on kiinnostavin luotettavuuden kriteeri ja mielenkiintoisinta on tiedon käyttöarvo. Tieto on tosi, jos sitä voidaan käyttää. Käyttökelpoisuutta voi tarkastella joko kehittämistulosten tai prosessin näkökulmasta. Kehittämistulosten näkökulmasta käyttökelpoisuus on kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneen vuosikellon todellinen arvo ja käyttökelpoisuus selviää todellisuudessa vasta, kun sitä aletaan soveltaa käytännössä ja työn arjessa. Vuosikellon käyttökelpoisuutta on peilattu käytännön työelämän kokemuksiin. Tämä lisännee vuosikellon käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä.

8.2 Kehittämismahdollisuudet

Aihe on tärkeä ja työn tulokset vahvistavat jo aiemmin aiheesta saatuja tuloksia. Työn tuloksena syntynyt konkreettinen vuosikello auttaa viemään näitä tuloksia tiedosta käytäntöön. Kehittämistyön tarkoituksena on saada pelkkien tutkimustulosten julkaisemisen lisäksi konkreettisia toimenpide-ehdotuksia muutokselle ja kehittämiselle. Saman suuntaisia tuloksia on saatu vuosien aikana, joten nyt olisi aika laittaa ne toteen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten vuosikellon mukaan toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet liikunnan tuntiopettajien työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksen mittareiden suunnittelun pohjaksi voisi käyttää Mankojen (2016, 76) työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja tehdä tutkimusta kokemuksista. Tällainen tutkimus mahdollistaisi vuosikellon päivittämisen ja kehittämisen tarpeen vaatiessa.

Tuntiopettajien vertaistuen ja verkostoitumisen tueksi luotiin Facebook-foorumi kansalaisopistojen tuntiopettajille sekä tuntiopettajien esimiehille. Ajatuksena on, että kuka tahansa liikunnan opettajista voi kysyä, kommentoida tai tuoda ajatuksiaan esille. Vuosikellon käytettävyydestä ja sisällöstä olisi voinut kysellä mielipiteitä foorumilla. Tämän tutkimuksen aikaikkunaan se ei ehtinyt, mutta tämä olisi mahdollista toteuttaa opinnäytetyön valmistuttua.

Vuosikellon suurin mahdollisuus on yhteistyön lisääntyminen ja sen myötä lukuisat positiiviset vaikutukset. Vuosikellon mukaan toteutetut tapahtumat mahdollistavat yhteistyön tuntiopettajien, tuntiopettajan ja esimiesten sekä eri opistojen välillä. Vuosikellon avulla on mahdollista aikatauluttaa ja selkeyttää omaa esimiestyötään, joka helpottaa työn sujuvuutta. Yhteisen ajan löytäminen tapaamisille koettiin haasteelliseksi. Vuosikelloon voidaan lisätä jo edellisenä kautena päivämäärät seuraavan lukuvuoden tapaamisille, joka helpottaa suunnitelmallisuutta ja mahdollistaa paremman osallistumisprosentin, kun ihmiset voivat varata hyvissä ajoin kalenteristaan tilaa heitä kiinnostaville toiminnoille ja tapahtumille.

Uhkana on, ettei vuosikelloa omaksuta tai sitä ei oteta käyttöön sellaisenaan tai sovelletuna. Toisaalta vuosikellon toteuttaminen voi pahimmillaan kuormittaa sekä tuntiopettajia että heidän esimiehiään hektisessä arjessa. Vuosikellon toimien toteuttaminen voi myös unohtua arjessa, kun se ei ole totuttua rutiinia ja se vaatii sitoutumista. Vaikka esimies haluaisi toteuttaa vuosikellon toimintoja, eivät ne välttämättä sovellu organisaation omaan vuosikelloon, tavoitteisiin, arvoihin tai johdon näkemyksiin käytännön toimista.

Vaikka kansalaisopiston toiminta on kaikille avointa, niin kuitenkin sen tunnettavuus ei ole kovin vahva, etenkin nuorempien aikuisten keskuudessa. Tuntiopettajat kansalaisopistossa ovat pääosin yli 50-vuotiaita (Opetushallitus 2017, 11-12). Eri sukupolvilla on erilaiset odotukset työelämästä ja tavasta työskennellä (Viitala 2019, 226). Nuoremmat sukupolvet ajattelevat, ettei työ ole pelkästään työtä ja taloudellista turvaa, vaan sen on täytettävä muitakin tarpeita. Työnantajan pitää olla houkutteleva, jotta osaavia nuoria saataisiin rekrytoitua. Panostaminen työtekijöiden hyvinvointiin on yksi tapa erottautua muista työnantajista. Nuoret tuntiopettajat saavat todennäköisesti lisää nuoria opiskelijoita kansalaisopiston toimintaan, mikä mahdollistaa kansalaisopiston toiminnan jatkuvuuden. Tämä voisi olla myös hyvä jatkotutkimuksen aihe siitä, miten kansalaisopisto houkuttelee nuoria työntekijöitä tiimiinsä.

Tutkimuksesta ja sen tuloksista informoidaan myös Kansalaisopistojen liittoa. Liitolla on jäsenopistoja ympäri Suomen. Toiveena on, että he jakavat vuosikelloa eteenpäin omissa tiedotteissaan, jolloin vuosikelloa voisi hyödyntää mahdollisimman moni opisto Suomessa.

Mihin halutaan tulevaisuudessa panostaa? Tiimijohtamisen osaamisen voi kiteyttää osaluokkiin. Tiimillä tulee olla määritellyt tavoitteet ja niin, että ryhmän jäsenet tuntevat ne tavoitteet. Tiimin toiminta tulee olla suunnitelmallista ja heidän tulee tuntea yhteenkuuluvuutta eli heitä pystytään tukemaan työtehtävissä. (Sydänmaalakka, 2016, 49). Vuosikellon toiminnot mahdollistavat tiimiytymisen, koska yhteisiä tapaamisia on säännöllisesti lukuvuoden aikana.

Psykologisista perustarpeista autonomia toteutuu tuntiopettajien työssä jo hyvin ja he tiedostavat tämän ja ovat tyytyväisiä siihen. Yhteisöllisyyden perustarve, kuten aiemmat tutkimuksetkin vahvistavat, on heikosti toteutuvaa tuntiopettajien työssä. Osaamiseen ja sen kehittämiseen tarvitaan tukea ja mahdollisuuksia. Vuosikellon toimenpiteet tarttuvat erityisesti juuri osaamisen ja yhteisöllisyyden perustarpeiden vahvistamiseen ja tukemiseen, joilla voidaan tukea tuntiopettajien sisäistä motivaatiota ja sitä kautta sitoutumista työtä kohtaan.

Lähteet

Aarnikoivu, H.2013. Keskity olennaiseen esimies. BALTO print. Liettua.

Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Kustantajat: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Helsinki.

Balsanelli, A. & Cunha, I. 2014. The work environment and leadership in nursing: an integrative review. CritiCal review, 934-940.

Bojeun, M.C. 2014. Program management meadership. Creating successful team dynamics. Taylor & Francis Group. Florida.

Coughlin-Phraner, C. 2014. A blended leadership style of authentic and servant leaders: Tools for the nurse manager in creating healthy work environments. Master of Science in Health Care Administration. Utica College. United states.

Daft, R. 2018. New era of management. Mason. Thomson South-western.

Drucker, P.F.2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Dunderfelt, T. 2013. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari oy. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Feldt, T., & Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Työ leipälajina. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). s. 75-118. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2012. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Helsinki.

Grint, K. 2011. A History of Leadership. Teoksessa The Sage of handbook of Leadership. Briman, A., Collison, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M (toim.). Lontoo.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet: työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Tammerprint Oy. Tampere.

Heikkinen L. T., H., Rovio., & Kiilakoski., T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. H. L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). Kansanvalistusseura. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY. Helsinki.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere.

Hyppänen Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy, Porvoo.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat oy.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – hyvän kehittämisen reunaehdot tutkijassa. Väitöskirja, Turun yliopisto.

Juholin Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. Painos. WSOY pro, Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, PT. 2014. Suorituksen johtamisen ote esimiestyössä. Teoksessa: Järvinen, PT, Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (toim.) Johda suoritusta s 2014 – 205. Print Best. Viro.

Kaivola., T. & Launila., H. 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.

Kananen, M. & Jääskä, P. Porvoon kansalaisopiston historia 1946-2006. 2006. Porvoon kansalaisopisto. Porvoo.

Kansalaisopistojen liitto. Luettavissa: <https://kansalaisopistojenliitto.fi/tietopankki/kansalaisopistot/yleista/>. Luettu: 15.6.2019

Kehusmaa, K. 2011, Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kopakkala, A.2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita. Helsinki.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Laki vapaasta sivistystyöstä 1999 / 632.

Lang, T., Leinikki, S. & Majoinen, P. 2019. Henkilöstö ja johtaminen vapaassa sivistystyössä. Teoksessa Pätäri, J., Teräsahde, S., Harju, A., Manninen, J. & Heikkinen, A. Vapaa sivistystyö eilen tänään ja huomenna. s. 176-193. Grano.

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. (s.36). Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Lindroos, J – E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. WSOYpro.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Työelämä muuttuu -joustaako työhyvinvointi? Blom, R & Hautaniemi A (toim.) s. 20-55. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Manka, M-L & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Balto print. Liettua.

Manninen, J. & Luukannel, S. 2008. Omaehtoisen aikuisopiskelun vaikutukset – Vapaan sivistystyön opintojen merkitys ja vaikutukset aikuisten elämässä. PRIIMUS paino Oy. Vantaa.

Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkana. Teoksessa: Työ leipälajina. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). s. 167-199. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: Työ leipälajina. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). s. 56-74. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Raportit ja selvitykset 2010: 1. Opetushallitus.

Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Opettajien työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyohyvinvointi/>. Luettu 13.6.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Systemaattista suunnittelua. Opetustoimen henkilöstökoulutuksen tila, haasteet ja kehittämistarpeet. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013: 6.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. Opettajankoulutuksen kehittämisen suuntaviivoja Opettajankoulutusfoorumien ideoita ja ehdotuksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:34

Opetushallitus. 2017. Opettajat ja rehtorit Suomessa 2016. (toim.) Kumpulainen, T. Raportit ja selvitykset 2017: 2.

OVTES, 2017 Tuntiopettajat. osoitteesta: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2017/osio-f-liite-12-kansalaisopisto/tuntiopettajat>. Luettu: 11.8.2019

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Pasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen, Tammi. Helsinki.

Pietilä., I.2010. Ryhmä – yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusu vuori., J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Piili, M. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Poikela, E., Granö, M., Keurulainen, H., Kuusipalo, P., Silvennoinen, P., Jokinen, J., Knubb-Manninen, G. & Silvennoinen, H. 2009. Vapaan sivistystyön opetushenkilöstön kelpoisuus, osaaminen ja työolot. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 42. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi – keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitoksen julkaisu. Juvenes print. Tampere

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being 68-78. American Psychologist january-

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaation henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: Työ leipälajina. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). s. 119-141. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Simola, E. 2019. Vertaisryhmämentorointi vapaassa sivistystyössä – Tutkimus Verme2-hankkeen pilotoinnista. Pro gradu-tutkimus. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Kantolahti, T. Työhyvinvointi. 2019.. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 13.6.2019

Sydänmaalakka, P. 2016. Älykäs johtaminen – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Haasaprint oy. Turenki.

Sinisali, M.2014. Lähikuvassa kansalaisopiston tuntiopettaja. Pro gradututkimus. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino oy – Juvenes print. Tampere

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 10.6.2019

Työterveyslaitos. 2019. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
Luettu: 26.9.2019

Vartiainen Matti, Kokko Niina & Hakonen Markku 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum Media Oy, Helsinki.

Viitala., R.2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vilka., H. 2015. Tutki ja kehitä. Ps-kustannus. Jyväskylä.

Weinberg, R & Gould, D. 2019. Foundations of sport and exercise psychology. Human Kinetics.

Liitteet

Liite 1. Kysely tuntiopettajille

Millaisia koulutuksellisia tarpeita Uudenmaan kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajilla on?

Selvitämme Haaga-Helian liikuntajohtamisen koulutusohjelman kehittämistyössämme millaisia koulutuksellisia tarpeita Uudenmaan kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajilla on. Vastausten pohjalta suunnitellaan ja toteutamme pilottikoulutustapahtuman liikunnan tuntiopettajille. Pilottikoulutustapahtumasta tiedotetaan myöhemmin. Iso kiitos vastauksestasi!

1. Taustatiedot

Sukupuoli

Ikä

Koulutustaustasi

Työkokemuksesi (vuosina) liikunnan ohjaamisesta/opettamisesta

Kuinka kauan olet opettanut kansalaisopistoissa liikuntaa?

Milloin olet viimeksi kouluttautunut liikunnan saralla ja missä/mitä?

2. Miten tarpeelliseksi koet kouluttautumisen kansalaisopiston tuntiopettajan työssäsi? *

- En ollenkaan tarpeelliseksi
- Tarpeelliseksi
- Todella tarpeelliseksi
- En osaa sanoa

Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat kansalaisopiston tuntiopettajana työssä kehittymisen kannalta asteikolla 1-5 (1-en ollenkaan tärkeänä, 2=hieman tärkeänä 3= en osaa sanoa 4=tärkeänä 5=todella tärkeänä)

	1	2	3	4	5
Uudet ideat liikuntaryhmiesi opetukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagoginen kehittyminen; opetusmenetelmät, tuntien suunnittelu, palautteenanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansalaisopistotoimintaan kiinnittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Millaista koulutusta koet tarvitsevasi kansalaisopiston tuntiopettajana? Aseta järjestykseen. 1= tarvitsen vähiten 4=tarvitsen eniten *

	1	2	3
Uudet ideat tuntisisältöihin ja teemoihin tunneille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagoginen kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansalaisopistotoimintaan kiinnittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

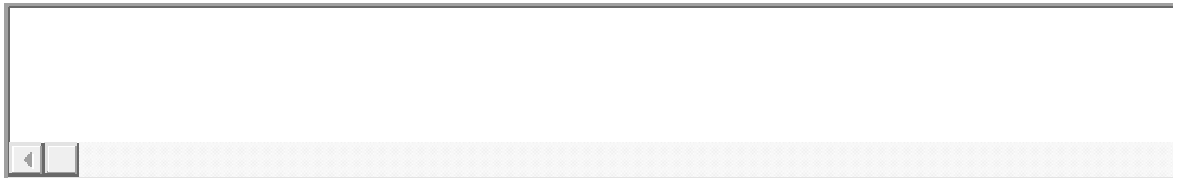
5. Perustelee edellisiä vastauksiasi.

6. Millaista koulutusta haluaisit saada kehittyäksesi kansalaisopiston tuntiopettajana?

7. Minkälaista sisältöä toivoisit koulutuspäivän sisältävän?

- Luento
- Ohjattu liikunta
- Työpaja
- Pedagogista kehittämistä
- Vapaa keskustelu / verkostoituminen
- Jotain muuta, mitä? (Vastaa alla olevaan laatikkoon)

8. Vapaa sana



Liite 2. Saatekirjeet

Hei!

Olemme Mira ja Niina, kolleganne Porvoosta ja Vantaalta. Täydennämme opintojamme Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa Vierumäellä. Teemme työelämän kehittämistyönämme selvityksen Uudenmaan kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajien koulutustarpeista ja vastausten pohjalta järjestämme koulutustapahtuman. Voisitteko ystävällisesti välittää alla olevan viestin liikunnan tuntiopettajillenne, jotta he voivat halutessaan vastata kyselyymme. Viimeinen päivä vastata kyselyyn on 6.1.2019.

Iso kiitos avusta jo etukäteen!

Ystävällisesti,

Mira Oras, liikunnan lehtori, Porvoon kansalaisopisto

Niina Sinko, liikunnan suunnittelijaopettaja, Vantaan aikuisopisto

Saatekirje tuntiopettajille:

Arvoisa liikunnan tuntiopettaja,

Haluamme selvittää Haaga-Helian liikuntajohtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman työelämän kehittämistyössämme millaisia koulutuksellisia tarpeita Uudenmaan kansalaisopistojen liikunnan tuntiopettajilla on. Vastausten pohjalta suunnittelemme ja toteutamme pilottikoulutustapahtuman liikunnan tuntiopettajille.

Pilottikoulutustapahtumasta tiedotetaan myöhemmin.

Vastaathan kyselyyn 6.1.2019 mennessä.

Iso kiitos jo etukäteen yhteistyöstä!

Ystävällisesti,

Mira Oras, liikunnan lehtori, Porvoon kansalaisopisto

Niina Sinko, liikunnan suunnittelijaopettaja, Vantaan aikuisopisto

Liite 3. Haastattelun kysymykset

Kysymykset:

Taustatiedot

- Miten tarpeelliseksi koet kouluttautumisen kansalaisopiston tuntiopettajan työssäsi? (en lainkaan tarpeelliseksi, tarpeelliseksi, todella tarpeelliseksi, en osaa sanoa) > miksi koet näin?
- Mitä ja millaista koulutusta koet tarvitsevasi kansalaisopiston tuntiopettajan työssäsi?
- Minkälaista sisältöä toivoisit koulutuspäivän sisältävän?
- Miten opisto on tukenut kouluttautumista? Jos on, niin miten?
- Miten haluaisit, että opisto kouluttaisi tai tarjoaisi koulutusta?
- Millaisena työyhteisönä koet kansalaisopiston tuntiopettajana? Mikä on hyvin ja missä on vielä kehitettävää?
- Mitä eroa on opettamisella ja ohjaamisella? Miten koet nämä termit?
- Millaista tukea toivoisit tuntien opettamiseen?