



# Luokanopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen – psykososiaalinen näkökulma

Nora Akkanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Luokanopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen – psykososiaalinen näkökulma

Nora Akkanen  
Strateginen johtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2024

Nora Akkanen

**Luokanopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen – psykososiaalinen näkökulma**

Vuosi

2024

Sivumäärä

71

Opettajien työhyvinvointi on heikentynyt viime vuosien aikana. Opetustyötä ovat haastaneet uuden perusopetuksen opetussuunnitelman käyttöönotto, koronapandemia, maailman tilanne sekä lisääntyneet lasten ja nuorten mielenterveysongelmat. Haasteet ovat maanlaajuisia ja ovat olleet esillä etenkin viime vuosien aikana. Koska koulu on kaikkia koskettava instituutio, nousee opettajien työhyvinvointi merkitykselliseksi tekijäksi. Aihe puhututtaa ja huolestuttaa koko yhteiskunnan tasolla.

Opinnäytetyön aiheena on luokanopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen psykososiaalisesta näkökulmasta katsoen. Kehitystyön tarkoituksena on toteuttaa kohdeorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma, joka esittää konkreettisesti kehityskohteet sekä askeleet niiden toteuttamiseen. Tavoitteena on keskittyä opettajien työhyvinvoinnin psykososiaalisiin tekijöihin ja siihen ovatko ne työhyvinvointia tukevia vai heikentäviä tekijöitä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Lahden pohjoisen puolen yhtenäiskoulun kanssa.

Tietoperustassa perehdytään työhyvinvoinnin teoriaan ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmaan ajankohtaisten tietolähteiden pohjalta. Samalla tarkastellaan ja käsitellään opetustyön taustoja sekä etenkin työn voimavara- ja kuormitustekijöitä. Näiden tekijöiden avulla luodaan pohjaa ja ymmärrystä tutkittavalle aiheelle.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä laadullisia menetelmiä käyttäen. Tulokset kerättiin organisaation teettämästä työhyvinvointikyselystä, haastatteluista sekä yhteiskehittämisestä. Tutkimukseen osallistui kohdeorganisaation opettajia eri luokkasteilta. Tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä.

Tuloksista ilmeni, että etenkin psykososiaalisten tekijöiden huomioiminen ja kehittäminen näyttelevät tärkeää roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tuloksista nousi esiin kaksi tärkeimmäksi koettua kehityskohtaa, jotka olivat esihenkilötyö ja työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö. Opinnäytetyön tuotoksena muodostui työhyvinvointisuunnitelma sekä tarkempi kehityssuunnitelma näiden kohteiden toteuttamiseksi.

Lisätutkimus olisi aiheellinen kehitystyön onnistumisesta. Lisäksi olisi tarpeellista kehittää opettajien työhyvinvointia vielä laaja-alaisemmin ja tutkia samoja teemoja muiden kouluorganisaatioiden näkökulmasta käsin.

Asiasanat: opettajien työhyvinvointi, psykososiaalinen työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, kuormitustekijät, voimavaratekijät

Nora Akkanen

**Developing Elementary School Teachers' Well-Being at Work – A Psychosocial Perspective**

Year 2024

Pages

71

---

Teachers' well-being has weakened in recent years. Teaching has been challenged by the introduction of the new basic education curriculum, the corona pandemic, the world situation and the increased mental health problems of children and young people. The challenges are country-wide and have been prominent especially in recent years. Since the school is an institution that touches everyone, teachers' well-being becomes an important factor. The subject is a current topic and causes concern at the level of the whole society.

The subject of the thesis is the development of elementary school teachers' well-being from a psychosocial perspective. The purpose of the development work is to create a work well-being plan for the target organization, which concretely presents the development targets and the steps for their implementation. The goal is to focus on the psychosocial factors of teachers' well-being and determine whether they are factors that support or weaken well-being. The thesis was carried out in cooperation with the comprehensive school on the northern side of Lahti.

The theoretical framework introduces the theory of well-being and the perspective of psychosocial well-being based on current data sources. At the same time, the background of teaching and especially the resource and load factors of the work are examined and discussed. With the help of these factors, a foundation and understanding is created for the researched topic.

The thesis was carried out as a research and development work using qualitative methods. The results were collected from the well-being survey commissioned by the organization, interviews and co-creation. Teachers from the target organization from different grade levels participated in the study. The results were analyzed using material-based content analysis.

The results showed that the consideration and development of psychosocial factors in particular play an important role in the development of well-being at work. The results revealed two of the most important areas of development, which were principal work and cooperation between members of the work community. The output of the thesis was a work well-being plan and a more detailed development plan for the implementation of these targets.

Further research would be appropriate on the success of the development work. In addition, it would be necessary to develop teachers' well-being even more widely and to study the same themes from the perspective of other school organizations.

Keywords: teachers' well-being at work, psychosocial well-being, development of occupational well-being, load factors, resource factors

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn taustat ja kohdeorganisaatio .....	7
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite .....	8
2	Tietoperusta.....	9
2.1	Työhyvinvointi.....	10
2.2	Psykososiaalinen työhyvinvointi.....	14
2.3	Työhyvinvoinnin näkökulmia opetustyöstä .....	19
2.3.1	Opetustyön kuormitustekijät .....	21
2.3.2	Opetustyön voimavaratekijät.....	24
2.3.3	Opettajan työyhteisö ja hyvinvointi .....	26
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	28
2.5	Työn viitekehys .....	31
3	Tutkimus- ja menetelmävalinnat .....	32
3.1	Haastattelut .....	34
3.2	Yhteiskehittäminen.....	35
4	Tutkimustulokset ja niiden analysointi .....	36
4.1	Lahden kaupungin teettämä työhyvinvointikysely .....	37
4.2	Haastattelut .....	39
4.3	Yhteiskehittäminen.....	44
5	Kehittämissuunnitelma.....	46
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	53
6.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	55
6.2	Tutkimuksen merkitys ja siirrettävyys .....	56
7	Lopuksi .....	57
	Lähteet .....	60
	Kuviot.....	66
	Taulukot.....	66
	Liitteet .....	67

## 1 Johdanto

Opettajan työ on ollut jatkuvassa muutoksessa viime vuosina ja yksi työhön kohdistuneista muutoksista on ollut uuden perusopetuksen opetussuunnitelman käyttöönotto. Lisäksi muun muassa koronapandemia, maailman tilanne sekä lasten ja nuorten lisääntyneet mielenterveysongelmat ovat muuttaneet opetustyön arkea ja haastaneet opettajien työhyvinvointia. Haasteet ovat maanlaajuisia, joten tässä työssä käsitellään laajempaa ilmiötä, joka on ollut esillä etenkin viime vuosien aikana.

Kuten muillakin aloilla myös opetusala on herännyt työhyvinvoinnin merkittävyyteen. Utisointeja, mielipidekirjoituksia ja sosiaalista mediaa seuratessa opettajien työhyvinvointi vaikuttaa olevan jopa kriisissä (esim. Kataja 2021; Murto 2022; Ukkonen 2022). Opettajan kokema stressi, uupumus ja työn imu vaikuttavat kaikki pedagogisen työn sekä vuorovaikutuksen laatuun (Lerkkanen, Pakarinen, Messala, Penttinen, Aulén & Jögi 2020). Kun opettajat voivat huonosti, on entistä haasteellisempaa tukea myös oppilaiden hyvinvointia.

OAJ:n julkaisemassa artikkelissa (Manner 2021) kerrottiin, että 57 % OAJ:n kyselyyn vastanneista, yli 2 600 opettajasta, on harkinnut alanvaihtoa. Työn kuormittavuus, työmäärän lisääntyminen sekä uupuminen ilmoitettiin yleisimmiksi alanvaihdon harkitsemisen syiksi. Perusongelmat vaikuttavat löytyvän nimenomaan työnkuvan paisumisesta niin suureksi, ettei työtä pysty tekemään niin hyvin kuin moni opetustyötä tekevä haluaisi. Riittämättömyyden tunne ja kuormittuminen ovat etenkin lisääntyneet viime vuosina. Työuupumusta on yhä enemmän ja toistuva huoli opetusalan työhyvinvoinnista on noussut yhä selkeämmin esille.

Huolestuttavaa on se, että alanvaihtoa pohditaan yhä enemmän ja etenkin alle viisi vuotta opettajana työskennelleet kertovat muita useammin työn kuormittavuuden ja palkkatason saaneen pohtimaan alanvaihtoa. Tähän varmasti vaikuttaa paljon myös opettajan työyhteisö ja se, saako tuore opettaja johdolta ja kollegoiltaan tukea heti uran alkutaipaleella vai tuleeko tunne, että jää haasteiden ja ongelmien kanssa yksin. (OAJ 2021.) On hyvä pohtia ja herätä tilanteen vakavuuteen, että minkälaisia seurauksia sillä on koko yhteiskunnalle, jos opettajat alkavat sankoin joukoin vaihtamaan alaa.

Koska koulu on kaikkia suomalaisia koskettava instituutio, ei ole lainkaan yhdentekevää, miten siellä voidaan ja toimitaan. Opettajien työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi opetuksen laatuun, oppilaiden hyvinvointiin sekä kouluviihtyvyyteen. Opetustyö on merkityksellistä niin yhteiskuntaa kuin yksilöä ajatellen. Opettajalla on tärkeä rooli toimiessaan niin sanottuna suunnannäyttäjänä tutkiessaan ja tukiessaan oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja vastuulliseen yhteiskunnan jäsenyyteen. Yhteiskunnan kannalta onkin

merkittävää, että opettajat voivat työssään hyvin ja siksi onkin tärkeää kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin.

Keskeisin syy opetustyön hyvinvoinnin tärkeydelle onkin koulutuksen tärkeys yhteiskunnassamme. Ilman riittävää hyvinvointia, ei voida saavuttaa hyviä tuloksia. Opettajien työhyvinvointia tulisi tarkastella entistä enemmän, etenkin kun opetustyö vaikuttaa paitsi työntekijään itseensä, myös koko työyhteisöön ja ”asiakkaisiin” eli tässä tapauksessa koulun oppilaisiin. Tästä näkökulmasta katsoen opettajien työhyvinvoinnin heikentyminen on erityisen hälyttävää ja huolestuttavaa.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja pohditaan kohdeorganisaatiossa työskentelevien opettajien työhyvinvointia ja lopuksi myös tarjotaan johtopäätöksiä siitä, millä keinoin sitä voitaisiin kehittää ja edistää. Teoriaosuudessa tarkastellaan opettajien työhyvinvointia aiemman tutkimustiedon kautta ja tutkitaan aihetta työhyvinvoinnin kirjallisuuden ja erilaisten uutisointien sekä ajankohtaisten artikkelien näkökulmista katsoen. Monipuolisella aiheeseen perehtymisellä ja konkreettisten esimerkkien esille tuomisella, rakennetaan tutkittavaa ilmiötä ja luodaan ymmärrystä.

## 1.1 Työn taustat ja kohdeorganisaatio

Työn taustalla ovat opetusalan valtakunnallinen tilanne ja etenkin tällä hetkellä todella vilkkaana käyvä keskustelu opettajien työhyvinvoinnista sekä omat henkilökohtaiset kokemukset. Opettajan työ on muuttunut kuormittavammaksi ja tilanteet ovat jopa kärjistyneet koronanpandemian myötä. Opettajien työhyvinvoinnista on ollut jo useamman vuoden ajan puhetta, mutta olen ainakin itse herännyt tilanteen vakavuuteen kokemuksieni saattamana. Seuratessa aiheeseen liittyvää uutisointia, tutkimuksia ja erilaisia keskusteluja voi havaita, ettei todellakaan ole yksin ajatuksien ja kokemusten kanssa.

Aihevalintaan vaikutti erityisesti oma työkokemus alalta. En ole kouluttautunut opetuslalle vaan erinäisten vaiheiden saattamana päädyin tekemään sijaisuuksia peruskouluun vuonna 2021. Toimin muutaman vuoden ajan ensimmäisen ja toisen luokan opettajana. Aluksi pidin opetustyöstä ja tarkoitukseni oli jopa lähteä opiskelemaan alaa ja vaihtaa luokanopettajaksi viestinnän ja markkinoinnin puolelta. Muutaman vuoden kokemuksen sekä uupumisen myötä päätin kuitenkin, etten palaa enää opetustyön pariin. Ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen myötä kiinnostuin etenkin opettajien työhyvinvoinnista sekä kouluun kohdistuvista muutoksista ja niiden kehittämisestä. Ehdotin koulullemme kehittämistyön aihetta työhyvinvoinnista, joka otettiin hyvin vastaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ahtialan peruskoulu, noin 800 oppilaan ja 70 työntekijän peruskoulu, joka kuuluu Lahden pohjoisen alueen kouluihin ja onkin alueen yksi isoimmista yhtenäiskouluista. Ahtialan koululla on kaksi toimipistettä. Kivijärven kyläkoulu on yhdistetty hallinnollisesti Ahtialan peruskouluun ja toimii nykyisin Kivijärven toimipisteinä. Tällä hetkellä Kivijärven toimipisteen käyttöä turvataan korjaustoimenpiteillä ja sen koulutoiminta päättyy kesään 2024 mennessä. Oppilaita Ahtialan koululla on 761, joista 1-6 -luokkalaista on 340 + 46 (Kivijärven toimipisteeltä) ja 7-9 -luokkalaista 375. Henkilöstöä koulussa on yhteensä reilut 70.

Ahtialan peruskoulu on viime vuosina työstänyt yhteistä visiotaan tulevaisuudesta. Koulun visio tiivistetysti on: ”Turvallisesti – yhdessä toimien ja esimerkkiä näyttäen – aika hyviksi ihmisiksi”. Ahtialan koulussa keskitytään ja koetaan tärkeäksi oppilaan monipuolisen kasvun tukeminen ja identiteetin vahvistaminen. Koulussa toimitaan vuorovaikutteisesti toisia kunnioittaen niin, että jokainen saa mahdollisimman hyvät eväät jatko-opintoihin ja elämään. Koulu on vahvasti yhteisöllinen ja vastuuta sekä johtajuutta jaetaan myös laajasti erilaisten vastuutehtävien ja tiimirakenteiden avulla. Kuten koulun visiossa näkyy, työskentelyssä pyritään kunnioittamaan, auttamaan ja arvostamaan toisia, pitämään huolta hyvästä yhteishengestä sekä turvallisen ilmapiirin luomisesta ja lisäksi osallistamaan itse oppilaita.

Kohdeorganisaatio ja työyhteisö ovat tuttuja, koska olen itse työskennellyt kyseisessä koulussa. Tämän työn avulla luodaan ymmärrystä opetustyötä ja sen hyvinvointia kohtaan. Työssä tuodaan esiin erityisesti tämän yhden peruskoulun ja sen opettajien näkemyksiä tilanteesta ja peilataan kokemuksia työhyvinvoinnin tutkimustietoon, monenlaisiin uutisointeihin sekä artikkeleihin. Tämän kaiken avulla tuodaan konkreettisesti ja monipuolisesti asian vakavuutta esiin ja pyritään näyttämään opetustyön koettua todellisuutta.

## 1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyössä käsitellään peruskouluorganisaatiota kahden keskeisen käsitteen avulla: työhyvinvointi ja psykososiaalinen työhyvinvointi. Teoriaosuudessa käsitellään luokanopettajien työhyvinvointia myös näistä osa-alueista käsin: opetustyön kuormitus- ja voimavaratekijät sekä opetustyön työyhteisö ja johtajuus. Työn tutkimuskysymykset ovat: mitkä ovat keskeisimmät työhyvinvoinnin tekijät opettajan työssä? Mitkä ovat erityisesti psykososiaaliset kuormitustekijät? Tutkimuksen avulla tarkennetaan kehitystyön kohtia tutkittavaan aiheeseen ja kehityssuunnitelman tuloksilla tarjotaan konkreettisia ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.



Opettajien työnkuva on moninainen ja edellyttää laaja-alaista osaamista sekä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Opettajan ammattitaito onkin koko työuran ajan kehittyvä prosessi, johon kuuluu oleellisena osana myös ammatillinen hyvinvointi, eli kyky ja taito säädellä kokemiaan haasteita ja voimavaroja työssään sekä sopeutua muutostilanteisiin. (Metsäpelto ym. 2022.) Työn tavoitteena onkin tarkastella opettajien työhyvinvointia, etenkin psykososiaalisista lähtökohdista käsin, ja paneutua työn rakenteellisiin tekijöihin, kokemuksiin työssä jaksamisesta, työuupumuksesta ja näihin vaikuttavista tekijöistä. Tarkastelun kohteena ovat etenkin opetustyön psykososiaaliset tekijät ja se ovatko ne työhyvinvointia tukevia vai heikentäviä tekijöitä.

Työn tarkoituksena on tarjota kohdeorganisaatiolle kehityssuunnitelma, joka konkreettisesti osoittaa kehityskohteet sekä askeleet niiden toteuttamiseen. Ensisijaisesti suunnitelma tehdään kohdeorganisaation esihenkilöille käytettäväksi eli tässä tapauksessa koulun rehtorille. Kehityssuunnitelmassa tullaan kuitenkin jakamaan kehityskohteiden vastuualueet, jonka tarkoituksena on helpottaa rehtorin työkuormaa ja tuoda vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä koko työyhteisölle. Rehtorin pääasiallisena tarkoituksena on valvoa koko kehittämistyötä.

Näillä konkreettisilla ja selkeillä kehitystoimilla on tarkoituksena tarjota ratkaisuja koko työyhteisölle kiireisen ja kuormittavan arjen keskelle. Työskennellessäni alalla tiedän, että resurssit työhyvinvoinnin kehittämiseen voivat olla monella melko vajavaiset. Opinnäytetyön avulla voidaan tuoda mahdollisimman helposti ja yksiselitteisesti suunnitelma organisaation käyttöön, ja jonka avulla kehittäminen olisi suhteellisen vaivatonta, eikä vaatisi kovia ponnisteluja toteutuakseen. Kehityssuunnitelmasta ja toimintatapoihin kohdistuvista muutosehdotuksista tulee varmasti olemaan hyötyä koko työyhteisölle ja toivottavasti välillisesti koko koulun oppilaille.

## 2 Tietoperusta

Tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin, psykososiaalisen työhyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tutkimuskirjallisuudesta. Lisäksi aihetta käsitellään opetustyön näkökulmasta käsin, jonka avulla perustellaan ja nostetaan esille teoriaosuudessa esiintyviä työhyvinvoinnin kuormitus- ja voimavaratekijöitä.

Työhyvinvoinnin käsite on melko laaja-alainen ja se sisältää useita eri ulottuvuuksia ja on myös kytköksissä työkyvyn käsitteeseen (Manka & Manka 2016). Työhyvinvointi nähdään kuitenkin useimmiten moninaisena kokonaisuutena, joka syntyy turvallisesta työympäristöstä, työn mielekkyydestä ja työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista (STM 2022).

Työhyvinvointii liitetään myös ajatus siitä, että työn vaatimusten tulisi olla tasapainossa

yksilön osaamisen, hyvinvoinnin ja voimavarojen kanssa (Onnismaa 2010). Työhyvinvoinnin tukeminen voidaan nähdä koko organisaation yhteisenä asiana, joka on yhteydessä sekä henkilöstön motivaatioon, että terveyteen. On hyvä, että nykyinen lainsäädäntö ohjaa työnantajaa kehittämään työpaikkaa yhdessä henkilöstön kanssa ja näin ollen osallisuuden kokemusta sekä kokonaisvaltaista työhyvinvointia voidaan kasvattaa. (Työturvallisuuskeskus 2022.) Työhyvinvointia tarkasteltaessa on lisäksi huomioitavaa, että työhyvinvointi koetaan myös hyvin yksilöllisesti, joka vaikuttaa muun muassa työhyvinvoinnin näkyviin eroihin (Laine 2013, 149). Työhyvinvoinnin käsittely on kuitenkin tärkeää, koska se vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen ja näin ollen työn tuottavuuteen (STM 2022). Työhyvinvointiin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska sen huomioimatta jättäminen tulee pitkällä aikavälillä huomattavan kalliiksi. (Onnismaa 2010, 5.)

## 2.1 Työhyvinvointi

Yleisesti työhyvinvoinnin voidaan nähdä tarkoittavan työn kokemista mielekkääksi ja sujuvaksi. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 26.) Henkilökunta on organisaation aineetonta pääomaa. Nyky maailmassa aineeton pääoma, ja erityisesti henkilökunta yhtenä aineettoman pääoman elementtinä, on todettu organisaatioiden menestykselle oleelliseksi. (Manka & Manka 2016, 51-52.) Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestystekijä. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia ja heihin kohdistuvat kulut ovat pienemmät. (Manka & Manka 2016, 75.) Organisaation menestyksen vuoksi työhyvinvointia tulisi johtaa ja kehittää suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti (Kauhanen 2016, 63; Manka & Manka 2016, 75).

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin nykykäsityksen mukaan kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Pelkkä fyysisesti turvallinen työympäristö ei kuitenkaan enää riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Tätä korostaa myös tämänhetkinen lainsäädäntö. Tästä syystä puhutaankin yhä enemmän työhyvinvoinnista, joka on varsin laaja osa-alue, mutta entistä tärkeämpi kun puhutaan hyvästä ja mielekkästä työpaikasta. (Kauhanen 2016, 21.)

Kauhasen (2016, 28) mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa useampaan osa-alueeseen (ks. kuvio 1), joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat varsin moninaisia. Tekijät voidaan kuitenkin jakaa kahteen kategoriaan; yksilöön ja olosuhteisiin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. (Kauhanen 2016, 28.)



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28.)

Seuraavassa avataan kuvion 1 työhyvinvoinnin osa-alueita. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat luonnollisesti jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky. Siihen vaikuttavat muun muassa geeniperimä, yksilön arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Osaan tekijöistä yksilö voi vaikuttaa ja osaan ei. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on varsin huomattava määrä. Keskeisempiä tekijöitä ovat työympäristö ja työolosuhteet, työaika, päätöksentekoon osallistuminen, ammattitaito ja osaaminen, kehittymismahdollisuudet, työyhteisön toimivuus sekä sisäinen viestintä ja esihenkilötyö. (Kauhanen 2016, 29.)

Manka & Manka (2016, 53-54) puhuvat moniulotteisesta työhyvinvoinnin pääomasta, joka rakentuu oletukselle, että yksilöön ja olosuhteisiin liittyvillä tekijöillä on perustavaa laatua oleva suhde työhyvinvoinnin edistämiseen. Hyvä terveys edesauttaa yksilön mahdollisuuksia hankkia sekä koulutusta että työkokemusta, ja tukee sekä opinnoissa että työelämässä menestymistä. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen ja säilyttäminen ovat olennainen osa organisaation menestymistä. Perustaa tälle luodaan työntekoa edistäväillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Etenkin joustavat työprosessit ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä rakentavat työhyvinvoinnille kestävä pohjaa. Kun tältä perustasolta ponnistetaan ylöspäin, työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena,

jotka taas vaikuttavat ja vahvistavat sosiaalista pääomaa. Työhyvinvointia synnyttävät myös organisaation työilmapiiri ja työntekijä itse. Työhyvinvointia on näin ollen myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Organisaatiot voivat vaikuttaa työhyvinvointipääomaan muun muassa hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. Lisäksi yksilöllisten voimavarojen tukeminen on noussut entistä tärkeämmäksi elementiksi työhyvinvointipääoman kehittämisessä. (Manka & Manka 2016, 53-54.)

Työhyvinvoinnin keskeiseksi osaksi sekä lähtökohdaksi voidaan nähdä ihmisen työkyky. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta. Ilmarinen (2006, 80) on kuvannut työkykyä rakennelmana, jossa on eri kerroksia. Rakennelmassa ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ taas puolestaan kattaa työympäristön ja työyhteisön, itse työn sisällön ja sen vaatimukset sekä työn organisoinnin. Näiden osatekijöiden tasapainon löytämiseksi tarvitaan voimavarojen ja työn yhteensovittamista. Optimaalisen tasapainon hakeminen kestää käytännössä koko työelämän ajan ja se voikin vaihdella suuresti työelämän eri vaiheissa. Tämän kaiken lisäksi täytyy muistaa, ettei työkyky ole irrallaan työntekijää ympäröivästä elämästä. Nykyisin työn ja muun elämän yhteensovittaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi, kun puhutaan työkyvystä ja näin ollen myös työhyvinvoinnista. (Ilmarinen 2006, 80.)

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä sopeutumiskykyä, mutta myös entistä enemmän kykyä toimia itseohjautuvasti ja johtaa itseään. Useissa työyhteisöissä työ organisoidaan siten, että työntekijä itse ohjaa itseään ja vaikuttaa merkittävästi oman työnsä ja työyhteisönsä työhön. Tämä on mahdollisuus, kun työntekijä voi vaikuttaa kokemaansa eikä olla vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu ikäviä tai iloisia asioita. Yksilön inhimillinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yksilö työpaikallaan käyttäytyy ja suoriutuu työstään sekä siihen kuinka tyytyväinen ja sitoutunut hän on. Lisäksi tämä yksilön psykologinen ja inhimillinen pääoma ennustaa vähäisempiä lopettamisaikkeitä ja näin ollen vahvistaa sitoutumista. (Manka & Manka 2016, 158.)

Manka & Manka (2016, 144-145) tuovat esille, kuinka työilmapiiri on yksi tärkeimmistä työhön vaikuttavista tekijöistä ja kuinka siihen liittyy merkittävästi hyvä johtaminen sekä muun työyhteisö käyttäytyminen. Yhteisöllisyys rakentuu vastavuoroisuudesta, luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja aktiivisesta toiminnasta kaikkien hyväksi. Kaikki nämä sosiaalisen pääomaan vaikuttavat tekijät tuottavat hyvää mieltä ja vähentävät stressiä. Työyhteisön merkitys on suuri työssä jaksamisen kannalta. Kielteinen ja kilpailuhenkinen työympäristö heikentää työssä viihtymistä ja kuluttaa voimia varsinaisen työn lisäksi. Yhteistoiminnallinen, hyväksyvä ja kannustava työilmapiiri edistää yksilön myönteisiä käsityksiä ja vahvistaa jopa omia taitoja sekä niiden löytymistä. Etenkin sosiaalinen toimivuus on merkittävää, kun

työhyvinvointia tutkitaan psykososiaalisesta näkökulmasta käsin. (Manka & Manka 2016, 144-145.)

Toimiva työyhteisö edesauttaa työhyvinvointia olemalla turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva sekä tuottava. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen. Kun työn tavoitteet ovat selkeitä, johtaminen ja organisointi toimivat, toimijoiden roolit, vastuut ja valtuudet ovat tasapainossa, voi jokainen kokea olevansa tervetullut ja arvostettu työyhteisön jäsen. Toimintaa edesauttavat kohtuullisten odotuksien asettaminen ja luottamus siihen, että kollegat ovat lähtökohtaisesti hyväntahtoisia. Hyvän yhteistyön perusta on keskinäinen luottamus ja arvostus. Toimivassa työyhteisössä kunnioitetaan erilaisia työskentelytapoja, osaamista jaetaan yhteiseen käyttöön ja toista kohtaan toimitaan ammatillisesti. Erimielisyydet on hyvä ratkaista viipymättä ja yhteistyötä edistävät yhdessä sovitut toimintatavat sekä se, että niitä noudatetaan. (TTK 2023.)

Työyhteisötaitojen osaaminen esittää merkittävää roolia toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa vastuullinen toiminta, ammatillinen työkäyttäytyminen, myönteinen asennoituminen työtä, työyhteisön jäseniä, esihenkilöä ja työpaikkaa kohden. Työyhteisötaidot perustuvat oman ja toisen roolin sekä perustehtävän hyväksymiselle työyhteisössä ja vuorovaikutus- ja itsensä johtamisen taidoille. Yhteistyötaitoinen henkilö suhtautuu työhönsä myönteisesti, huomioi toiset ja työtilanteen sekä tarjoaa apua oma-aloitteisesti. Hän myös pyytää palautetta, arvioi toimintaansa ja on valmis muuttamaan sitä. Hän lähestyy tilanteita työlähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti sekä ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. Hän pystyy vaihtamaan näkökulmaa ja näkee muutoksen mahdollisuutena oppia. (TTK 2023.)

Manka & Manka (2016, 124-125) tuovat esille, kuinka johtaminen on erittäin tärkeä työhön liittyvä voimavara. Huono johtaminen voi aiheuttaa stressiä, kun taas hyvä johtaminen tuottaa tulosta. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista; strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointiin liittyvän toiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava ja se kehittää jatkuvasti toimintaansa sekä siellä on turvallista toimia. Hyvä johtaja ottaa vastuuta, toimii oikeudenmukaisesti sekä suunnitelmallisesti ja pitää päätöksistään kiinni. Johtajan pitäisi olla läsnä ja antaa tukea työn tekemiseen sekä tuntea käytännöt ja työnteon arki. Esihenkilöllä on valtava rooli, sillä esihenkilöllä on valtaa etenkin työn tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin. Johtaja pystyy vaikuttamaan yhteistyöhön, toimintamalleihin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Nykypäivänä esihenkilöiden on entistä tärkeämpää luoda hyvät mahdollisuudet työn tekemiseen sekä rajoittaa työntekijöiden liiallista työkuormaa. Työn organisoinnin pitää olla sujuvaa ja oleellisten tietojen erottaminen epäolennaisista tärkeää.

Esihenkilön pitää ennen kaikkea johtaa työntekijää perustehtävässä ja kantaa vastuuta työntekijöistään. (Suutarinen 2010, 11.)

Cooper ja Marshall (2013, 5-14) ovat listanneet työhön liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa stressiä ja näin ollen kuormittavat. Ensimmäisenä mainitaan työolosuhteisiin sisältyviä seikkoja, kuten heikot fyysiset olosuhteet, työmäärä ja sen ylikuormittavuus, aikapaineet sekä fyysiset vaaratekijät. Toisena tuodaan esille työrooliin liittyvät epäselvyydet ja ristiriitaisuudet. Lisäksi artikkelissa todetaan, että työntekijät kokevat todennäköisemmin stressiä työstään, jossa ovat vastuussa ihmisistä eikä asioista. Myös työpaikan vuorovaikutussuhteisiin liittyvät tekijät sekä organisaation toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin liittyvät seikat lisäävät stressiä ja vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. (Cooper & Marshall 2013, 5-14.)

## 2.2 Psykososiaalinen työhyvinvointi

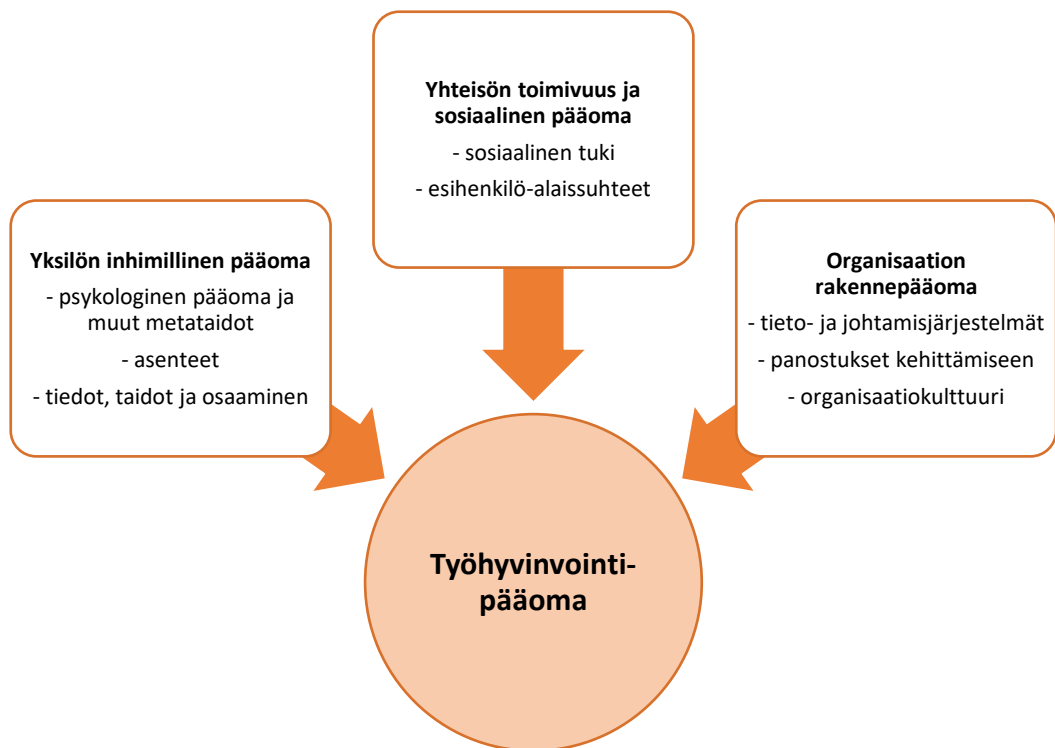
Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti työhyvinvoinnin psykososiaalisiin tekijöihin. Psykososiaalisten tekijöiden määrittelyssä ollaan hyödynnetty muun muassa Manka & Mankan (2016), Työsuojeluhallinnon (2022), Sosiaali- ja terveysministeriön (2018), Mäkinie mi ym. (2014) ja Vartia ym. (2012) määritelmiä psykososiaalisista kuormitus- ja voimavaratekijöistä. Ylipäätään opetus alalla psykososiaalista kuormitusta on tutkittu hyvin vähän. Etenkin Suomessa psykososiaalisen työympäristön vaikutuksia opettajien työhyvinvointiin on tutkittu myös niukasti. Muuttuvan työnkuvan kehittyessä työn psykososiaalisten tekijöiden tarkastelu on tarpeen, opettajien työhyvinvoinnin sekä alalla pysymisen edistämiseksi (Gluschkoff 2017, 15). Tarkastelun kohteena olevat psykososiaaliset tekijät voivat olla työhyvinvointia tukevia ja edistäviä tai sitä heikentäviä ja kuormittavia tekijöitä.

Nykyään monet työpaikan haasteet liittyvät psykososiaaliseen työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 75). Työn sisältö on aiempaa monimutkaisempaa ja työhön sisältyy enemmän psykososiaalisen kuormituksen lähteitä. Psykososiaalisen kuormituksen havaitseminen, jaksamisen mahdollistaminen ja ylikuormituksen ehkäiseminen lähtevät perusasioista. Kuormittumisen ja jaksamisen tunnistaminen toteutuu yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksen ja välittämisen keinoin. (Karjalainen 2020, 114-116.)

Psykososiaalisuudella tarkoitetaan kokonaisuutena kaikkea toimintaa liittyen yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen kokonaisuuteen. Psykososiaalinen hyvinvointi on vuorovaikutusta yksilön ja muun sosiaalisen ympäristön välillä. Hyvinvointi psykososiaalisessa ympäristössä riippuu paljon yksilön ja ympäristön suhteesta. Tämä voi olla voimaannuttavaa tai kuluttavaa monella eri tavalla ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yksilöön. Psykososiaalisia taitoja ovat

muun muassa se, miten ratkaistaan ongelmia, miten yksilö vuorovaikuttaa muiden kanssa ja miten käsittelee omia tunteitaan. (Mikontalolights 2023.)

Manka ja Manka (2016, 52-53) käyttävät käsitettä työhyvinvointipääoma, joka voidaan liittää vahvasti myös psykososiaaliseen työhyvinvointiin. Heidän määritelmän mukaan työhyvinvointi pääomassa on kolme kokonaisuutta; 1) Yksilön inhimillinen pääoma, johon tarkemmin kuuluu: psykologinen pääoma ja metataidot, asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen, 2) Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma, johon tarkemmin kuuluu: sosiaalinen tuki ja esihenkilötyöntekijä suhteet sekä 3) Organisaation rakennepääoma, joihin tarkemmin kuuluu: tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostuksen kehittäminen ja organisaatiokulttuuri. Kuviossa 2 on esitetty Manka & Mankan (2016, 53) näkemyksen mukainen työhyvinvointipääoman käsite ja sen sisältö. Kuten voidaan huomata jokaisessa Mankan ja Mankan (2016, 52-53) määrittelemässä kokonaisuudessa on osa-alueita, jotka liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen. Työhyvinvointia voidaankin siis tämän määritelmän mukaan pitää psykososiaalisena kokonaisuutena. Kun työhyvinvointipääoman elementit ovat kunnossa voi psykososiaalinen työhyvinvointi olla myös kunnossa.



Kuvio 2: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 53.)

Psykososiaalinen kuormitus sijoittuu psykofysiologisiin perustarpeisiin yhdessä fyysisen ja kognitiivisen kuormituksen kanssa, etenkin kun aihetta tarkastellaan Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen. Maslowin mukaan psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan erityisesti työympäristöä, johon kuuluu työn johtaminen, järjestelyt, työyhteisön yhteistyö ja

vuorovaikutus, viestintä sekä yksilön oma tapa toimia ja käyttäytyä työyhteisössä. Maslowin mukaan työympäristössä vaikuttavia kuormitustekijöitä ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyys ja vuorovaikutusmahdollisuudet sekä työilmapiiri. (Maslow, Frager, Fadiman, McReynolds, Cox 1987.)

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan myös Työsuojeluhallinnon (2022) mukaan luokitella kolmeen luokkaan: työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät (Työsuojeluhallinto 2022). Työn organisointiin liittyvät kuormitustekijät kuten työn suunnittelu ja järjestely voivat luoda kuormitusta. Kuormitustekijät, jotka liittyvät työn sisältöön vaikuttavat työn luonteeseen ja työtehtävien toteutumiseen. Työn yksitoikkoisuus, liiallinen vastuu, useat keskeytykset tai kokoaikainen valppaana olo voivat lisätä työn kuormittavuutta. Lisäksi liian suuri työmäärä, soveltumattomat työvälit tai työolosuhteet voivat osaltaan heikentää työhyvinvointia. Taas työyhteisöissä sosiaalista toimivuutta voivat haastaa yksintyöskentely, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen haasteet, ongelmat tiedonkulussa, epäasiallinen kohtelu, häirintä sekä puutteellinen tuki niin johdolta kuin kollegoilta. (Työsuojeluhallinto 2022; Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 6-8.) Eri elementtien luokittelulla ryhmien alle ei kuitenkaan ole työhyvinvoinnin kannalta suurta merkitystä, vaan kaikkien elementtien on oltava tasapainossa, jotta työhyvinvointi toteutuu organisaatiossa. Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut vuonna 2012 kattavan listauksen työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä Euroopan Primaef 2008 raportin pohjalta. (Vartia, Kadolin, Toivanen, Bergbom, Väänänen, Pahkin, Vesala, Haapanen & Viluksela 2012, 10.) Mahdollisia kuormittavia tekijöitä on paljon, kuten kuviosta 3 voidaan nähdä. Kaikkien elementtien tasapaino ei ole itsestäänselvyys vaan organisaation on panostettava näihin kaikkiin tasapainon luomiseksi.



<b>Työn psykososiaaliset kuormitustekijät</b>	
<b>Työn sisältö</b>	Työn yksitoikkoisuus, sirpaleinen tai merkityksetön työ, taitojen alikäyttö (laadullinen alikuormitus), suuri epävarmuus, jatkuva kanssakäyminen ihmisten kanssa
<b>Työmäärä ja työtahti</b>	Määrällinen yli- tai alikuormitus, työn pakkotahtisuus, jatkuva aikapaine, jatkuvat aikarajat/määräajat (deadline) työssä
<b>Työaikamuoto</b>	Vuorotyö, yötyö, joustamattomat työaikajärjestelmät, ennustamattomat työtunnit, pitkät tai epäsosiaaliset työajat
<b>Työn hallinta</b>	Heikot mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, vaihtusmahdollisuuksien puute koskien työmäärää, työtah- tia, työvuoroja jne.
<b>Työympäristö ja työvä- lineet</b>	Puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa tai kunnossapidossa, huonot työskentelyolot kuten tilan puute, huono valaistus, melu jne.
<b>Organisaatiokulttuuri &amp; organisaation toi- minta</b>	Puutteellinen tiedottaminen, huono tuki ongelmien ratkaisemiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen, organi- saation tavoitteiden määrittelemättömyys tai niistä sopi- misen puutteellisuus
<b>Sosiaaliset suhteet</b>	Sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, huonot työtoveri- tai esimies-alaissuhteet, yksilöiden väliset ristiriidat tai kon- fliktit, sosiaalisen tuen puute
<b>Rooli organisaatiossa</b>	Rooliepäselvyydet, rooliristiriidat, suuri vastuu ihmisistä
<b>Työuran kehitys</b>	Työuran pysähtyneisyys tai epävarmuus, työn epävar- muus, työn alhainen sosiaalinen arvostus
<b>Työn ja muun elämän yhteensovittaminen</b>	Työn ja perhe-elämän ristiriitaiset vaatimukset, perheen vähäinen tuki, kaksoisuraongelmat

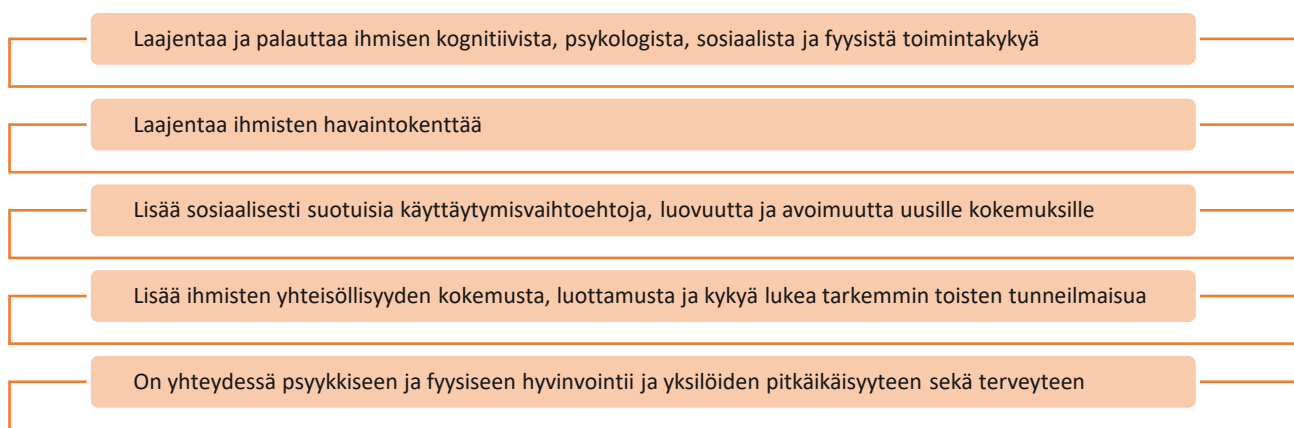
Kuvio 3: Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Vartia ym. 2012, 10.)

Työnantajan velvollisuutena on käytettävissä olevin keinoin vähentää työ kuormitustekijöitä ja puuttua niihin, jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla. (Työturvallisuuslaki 25 §). Edellä mainitut (ks. kuvio 3) työn psykososiaaliset kuormitustekijät eivät automaattisesti johda liialliseen kuormitukseen tai huonoon työhyvinvointiin, vaan kuormitustekijät voidaan nähdä myös käänteisesti työhyvinvointia tukevin, suojaavina tai puskuroivina tekijöinä (Mäkiniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 9; Gluschkoff 2017, 16). Schaufeli ja Bakker (2004, 311) toteavatkin, että työhyvinvointia syntyy, kun työn vaatimusten ja voimavarekijöiden välillä on tasapaino. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta onkin tärkeää kiinnittää huomiota kuormitustekijöiden ehkäisyyn ja korjaamiseen sekä työhyvinvointia tukevien tekijöiden vahvistamiseen (Mäkiniemi ym. 2014, 9).

Kuormitustekijöiden lisäksi on voimavarekijöitä, jotka luovat positiivista tunnetta työhön. Silloin kun yksilöt tunnistavat voimavaroja omassa työssään lisää tämä yksilöiden tyytyväisyyttä ja vie kärkeä kuormitustekijöiltä. Psykososiaaliset voimavarat voidaan jaotella työn voimavaroihin, työyhteisön voimavaroihin ja henkilökohtaisiin voimavaroihin. Voimavaroja työssä ovat muun muassa onnistumisten kokeminen työssä ja työn tuloksien

näkeminen, vaikuttamis-mahdollisuudet, tehtävien merkityksellisyys, palkitsevuus ja kehittävyys, joustavuus työajoissa ja tavoitteiden sekä roolien selkeys. Työyhteisön voimavaroja voivat olla esimerkiksi esihenkilön tuki, palaute, arvostus ja selkeä johtaminen. Yksilön henkilökohtaisista voimavaroista hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi optimismi, hyvä itsetunto ja joustavuus. (Moilanen 2023.)

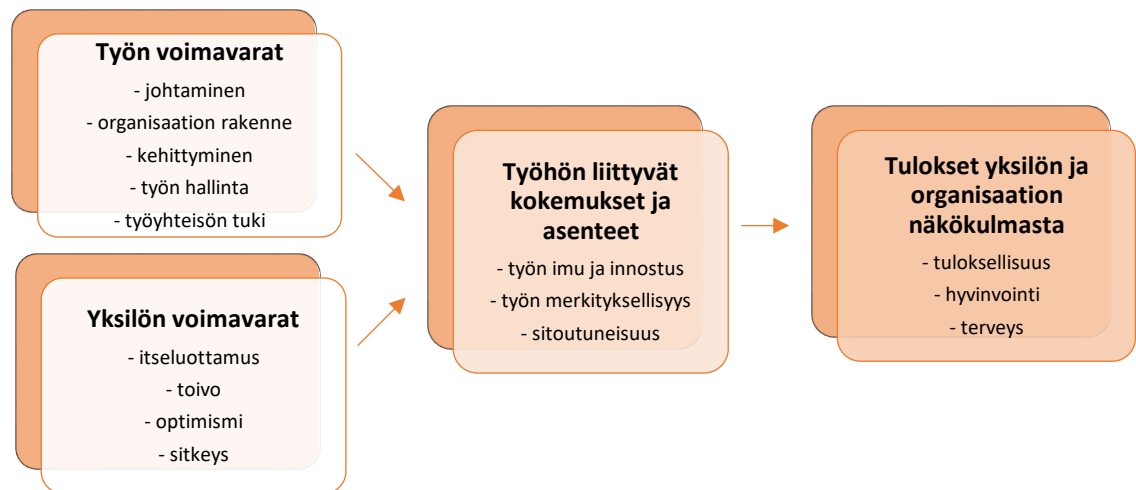
Myönteisten tunteiden merkitystä, niin työyhteisön kuin yksilönkin hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna, on tutkittu paljon. Myönteisyydellä ollaan todettu olevan muun muassa seuraavanlaisia vaikutuksia (ks. kuvio 4).



Kuvio 4: Myönteisten tunteiden merkitys hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 70-71.)

Positiiviset ja myönteiset tunteet rakentavat persoonallisia voimavaroja ja suojelevat hyvinvointia muun muassa vaikuttamalla tapaan arvioida ja kokea stressaavia tilanteita ja suhtautua niihin joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisemmin. Tämä taas palauttaa nopeammin kehon toimintakykyä ja vaikuttaa myönteisesti havaintoihin ja sitä kautta puolestaan myönteisen kierteen syntymiseen. (Manka & Manka 2016, 71.)

Manka ja Manka (2016, 70) ovat luokitelleet työn voimavarat kuvion 5 mukaisesti. Heidän mukaansa myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla noin nelinkertainen negatiivisiin tunteisiin nähden. Työn voimavaroissa nousivat esille sen voimaannuttavat piirteet: esihenkilön antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyivät vaikuttamisen - ja kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Ryhmän voimavaroja lisäsivät ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja olivat yksilön piirteiden kaltaiset ominaisuudet kuten tehokkuuskokemukset, optimismi ja toiveisuus.



Kuvio 5: Työn voimavarat (Manka & Manka 2016, 70.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin näkökulmia opetustyöstä

Seuraavaksi käsitellään opetustyötä sekä opettajan työn kannalta keskeisimpiä kuormitus- ja voimavaretekijöitä sekä työympäristöä, jotka vaikuttavat merkittävästi koettuun työhyvinvointiin. Empiirisessä osuudessa saatuja tuloksia peilataan näihin esitettyihin tekijöihin.

Opettajan työ nykypäivän koulussa on muuttunut ja siihen sisältyy koko ajan lisääntyvässä määrin paljon muutakin kuin pelkkää opettamista. Jo heti 2000-luvun alusta opettajan työ on nähty aiempaa laajempaa kokonaisuutena, joka sisältää laajan kasvatusvastuun, yhteiskunnallisen tehtävän ja vastuun yhteiskunnan sekä koulutuksen kehityksestä. (Luukkainen 2004, 19, 50.) Opettajan työ on entistä vaativampaa yhteiskunnallisten rakennemuutoksien johdosta ja nykyisiä haasteita ovat esimerkiksi erilaisuuden ja eriarvoisuuden lisääntyminen. Kotien paineet kantautuvat väistämättä oppilaiden mukana kouluun, jossa ne näkyvät esimerkiksi lisääntyvänä rauhattomuutena, puutteellisena keskittymiskykyinä, väsymyksenä ja kiusaamisena. Tämänkaltaiset tekijät muuttavat työn luonnetta ja vievät ainakin joltakin osin työtä sosiaalityön suuntaan. (Kohonen & Kaikkonen 1998, 130.) Traversin & Cooperin (1996, 8) mukaan perheet ja yhteiskunta ottavat yhä vähemmän vastuuta lapsen kasvatuksellisesta hyvinvoinnista, samalla kun opettajille on tullut yhä enemmän vastuuta eri asioista. Muun muassa nämä tekijät haastavat opettajan työtä ja aiheuttavat kuormitusta.

Opetusala elää mukana varsin nopeatempoisessa ja vaativassa työelämässä. Nykypäivän työelämää ohjaa kehityksen ja tehokkuuden tarve. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen ym. 2013, 11.) Työelämän ristiriitaisten vaatimusten myötä

työhyvinvointi on noussut huomion kohteeksi myös opetustyössä ja siihen on alettu panostamaan aiempaa enemmän. Yksilön ja henkilöstön työhyvinvoinnilla on ymmärretty olevan etua etenkin työnantajalle, mutta myös koko yhteiskunnalle. (Virolainen 2012, 9.)

Opetusalan ammattijärjestö OAJ tekee kahden vuoden välein työolobarometrin, joka mittaa kattavasti ja luotettavasti opettajien ja opetusalan johtajien työhyvinvointia, työoloja ja turvallisuutta. Opettajat ja opetusalan johtotehtävissä toimivat, aina varhaiskasvatuksesta yliopistoihin, vastaavat barometrin kyselyyn. Vuoden 2021 Opetusalan työolobarometri kertoo työolojen heikentymisestä entisestään: työn määrä on kasvanut ja työ on pirstaloitunutta sekä ”läikkyy” vapaa-ajalle. Nämä tekijät aiheuttavat opettajille eniten työkyvyn alenemista ja työstressiä. Tutkimuksen aikana jyllännyt koronapandemia on aiheuttanut omat haasteensa työn ja työympäristön turvallisuuteen sekä lasten ja nuorten mielenterveysongelmien ilmenemiseen. (Golnick & Ilves 2022.)

Etenkin siis opetusalan ammattijärjestö OAJ on osoittanut huolta opettajien työhyvinvoinnista. Opettajien työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus muun muassa opetuksen laatuun sekä oppilaiden hyvinvointiin. Lisäksi opetusalan työntekijöiden hyvinvointi sekä siihen liittyvä viestintä vaikuttavat merkittävästi kasvatusta ja opetuslalle kouluttautuneiden ja siihen hakeutuvien määrään. Opettajakoulutuksen vetovoimasta on myös puhuttu yhteiskunnallisella tasolla. Etenkin opetus- ja kulttuuriministeriön selvitys (Heikkinen, Utriainen, Markkanen, Pennanen, Taajamo ym. 2020) tuo esiin houkuttelevuuden heikkenemisen. Selvityksessä tuotiin esiin erityisesti opettajien heikentynyt työssäjaksaminen ja työnkuvan muuttuminen sekä kuinka nämä tekijät vähentävät alan kiinnostavuutta. Selvitykseen osallistuneet kertoivat negatiivisen mielikuvan nousseen etenkin median kautta.

Jyväskylän yliopiston tekemän tutkimushankkeen mukaan opettajien työhyvinvointi vaikuttaa myös pedagogisen työn laatuun. Tutkimuksessa on havaittu viitteitä siitä, että opettajien kuormittuneisuus heikentäisi vuorovaikutuksen laatua luokassa. Työn vaatimukset, henkilökohtainen terveydentila, työympäristö, vuorovaikutus työyhteisössä, poliittiset päätökset ja kuntien taloudellinen tilanne vaikuttavat merkittävästi opettajien työhyvinvointiin. Pitkät työpäivät ja liian vähäinen palautuminen työstä aiheuttavat pitkittynyttä stressiä, joka saattaa aiheuttaa väsymyksen lisäksi myös masennusoireita. Tutkimusten mukaan opettajilla esiintyy työuupumusta ja stressiperäisiä fyysisiä ja psyykkisiä sairauksia muita ammattiryhmiä enemmän. Opettajien työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä korostuvat etenkin vuorovaikutus- ja tunnetaidot. (Lerkkanen, Pakarinen, Messala, Penttinen, Aulén ym. 2020, 8; Yrttiaho & Posio 2021; Saloviita & Pakarinen 2021, 2.) Opettajien työhyvinvointiin panostaminen sekä sen kehittäminen onkin hyvin perusteltua näiden tietojen valossa.

### 2.3.1 Opetustyön kuormitustekijät

Muun muassa OAJ:n vuonna 2021 toteuttamassa työolobarometrissä käy esiin, että opettajien työhyvinvointi on edelleen laskemassa ja kuormitustekijöitä on yksinkertaisesti vain liikaa. Työaika ei riitä kaikkien työtehtävien tekoon ja kaikista suurin syy löytynee resurssien vähydestä. Monet opettajat kokevat, että työt eivät jakaudu tasapuolisesti tai oikeudenmukaisesti. Tämän kaiken lisäksi jatkuvat muutokset, epäasiallinen kohtelu, väkivaltatapaukset, työolojen puutteet sekä terveyshaitat vaikuttavat negatiivisella tavalla opettajien hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Golnick & Ilves 2022.) Työolobarometrin mukaan (Golnick & Ilves 2022) näyttääkin siltä, että opetusallalla työstressiä on enemmän kuin muilla työelämän aloilla. Näiden tietojen valossa on huomattavissa, että opettajan työssä korostuu etenkin henkinen kuormittuvuus.

Opettajan työssä vaatimuksien määrä on liian suuri resursseihin nähden. Palautumista ei tapahdu riittävästi ja opettajat kokevat työnsä stressaavana. Opettajat tuovat esiin, kuinka hektisiä oppitunnit ovat, joidenka lisäksi koulupäivien jälkeen on erilaisia palavereja, oppilaisiin liittyvien lisätoimenpiteiden kirjaamista (kuten tuen tarpeet), erilaisten tapahtumien ja projektien järjestelyä. Näiden lisäksi opettajien työtaakkaa lisää myös varsinaisten oppituntien suunnittelu. Jatkuvasti kasvavat ja laajenevat opetussuunnitelmat rasittavat ja aiheuttavat kiirettä. Monet opettajista kokevat, että opetussuunnitelmiin tulee vain lisää sisältöä vanhan kuitenkin poistumatta. Vaadittujen tavoitteiden toteuttaminen ja saavuttaminen tuntuvat mahdottomilta, koska aika ei vaan yksinkertaisesti riitä. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että työntekijä pystyisi muodostamaan selkeän kuvan työstään ja toimimaan tarkoituksenmukaisesti. (Setälä & Ala-Tuuhonen 2012, 256.)

Opettajat ovat myös samaa mieltä siitä, että heiltä vaaditaan todella paljon. Vaatimuksia tulee vähän jokaiselta suunnalta: vanhemmilta, työyhteisöltä, opettajalta itseltään sekä opetussuunnitelmilta. Vaatimukset ja odotukset eivät kohtaa resurssien sekä ajan kanssa. Työhön liittyy hyvin moninaisia rooleja, jotka ovat jopa ristiriitaisia tai eivät jolla kuulu opettajan työhön. Opettajat ovat nostaneet esille, että nykyisin vanhemmat tuntuvat sysäävän yhä enemmän kasvatusvastuuta kouluille, joka näkyy muun muassa oppilaiden erittäin huonona käytöksenä. Yksilöitymisen myötä, vanhemmat esittävät yhä yksityiskohtaisempia vaatimuksia koskien oman lapsen oppimista, unohtaen sen, että luokassa on myös muita oppilaita. Tämän ja oppilaiden moninaisuuden lisääntymisen myötä, opettajan sekä kasvattajan roolin lisäksi opettajan pitää olla hyvin tietoinen erilaisista psyykkisistä ongelmista, mitä lapsilla voi mahdollisesti esiintyä. Näiden jopa kohtuuttomien ja monimuotoisten vaatimusten keskellä, opettajat tekevät kuitenkin työtään parhaansa mukaan. (Juottonen 2018, 40-42.)

Näiden tekijöiden lisäksi opettajantyön rasittavuutta on lisännyt opetusryhmien koon suurentuminen. Myös henkilöstömenojen leikkaukset lisäävät opettajien työtä ja työssä kuormittumista. Kiirettä opetustyössä lisäävät etenkin jatkuva muutos ja toiminnan kehittäminen: on perehdyttävä erilaisiin ohjeisiin ja raportteihin, vastattava kyselyihin ja tehtävä arviointeja. Osallistuminen erilaisiin palavereihin ja koulutuksiin vie aikaa. (Luukkainen 2000.) Opettajan työn vaatimukset vähentävät työn koettua työn imua ja sitoutumista työhön. Koska kuormitustekijät ovat kasvaneet opetustyössä, myös hyvinvoinnin negatiiviset vaikutukset näkyvät voimakkaina. (Röppänen 2020, 20.)

Kaikista eniten opettajat ovat huolissaan resurssien määrästä, joka näkyy esimerkiksi oppilaille tarjottavan tuen järjestämisessä tai jopa sen puutteellisuutena. Erityisopetukseen tai avustajiin ei ole useinkaan mahdollisuutta, vaan opettajat tekevät tätäkin itse kaiken muun toimen ohella. Riittämättömyyden tunteet sekä stressi ovat valtavia, koska opettaja ei pysty tarjoamaan tarvittavaa tukea. Tämä heijastelee erittäin vahvasti muihin luokassa oleviin oppilaisiin, koska vain muutamat oppilaat vievät suuren osan opettajan huomiosta. Tilanne ei ole kenenkään kannalta reilu. (Juottonen 2018, 42-43.) Oppilaat ovat luokissa hyvin erilaisia ja eritasoisia, minkä takia opettajan pitää tarkasti pohtia erilaisia eriyttämisen keinoja ja huomioida moninaiset tuen tarpeet. Tukea tarvitsevia oppilaita on yhä enemmän ja he ovat myös niin sanotuissa normaaleissa luokissa, vaikka ongelmat saattavat olla melko vaativiakin. Konkreettisen työn määrä on suuri sekä henkinen ja fyysinen kuormitus merkittävä. (Juottonen 2018, 46.)

Opettajan työn psyykkisiksi kuormitustekijöiksi koetaan useimmiten itse oppilaat sekä työn määrän, pakkotahtisuuden, valvontatehtävien ja suunnittelun ongelmat. Myös koulun työyhteisön ja työilmapiirin on todettu aiheuttavan psyykkistä kuormitusta. (Mäkitalo 2004, 8; Kinnunen, Pakartti & Rasku. 1993.) Eritoten oppilaiden väkivaltainen käytös ja asiaton kielenkäyttö ovat yksi työn suurimpia haasteita ja vaativat yhä enemmän opettajilta kurinpidollisia toimenpiteitä. Konfliktit oppilaiden kanssa ovat melko yleisiä opettajan työssä. (Evers, Tomic & Brouwers 2004, 134.)

Peruskoulun opettajalle merkittävin tekijä jaksamiseen ja kuormittumiseen on usein siis oppilaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Se, että kokeeko opettaja vuorovaikutustilanteet jaksamista tukeviksi vai kuormitusta lisääväksi, riippuu opettajan toimintastrategioista ja valmiuksista jäsentää omaa toimintaansa. Kansainvälisestikin peruskoulujen opettajien isoimmaksi stressin aiheuttajaksi on havaittu työskentely huonosti motivoituneiden oppilaiden kanssa, kurinpito luokassa, työn määrä, muutosvaatimukset sekä ylipäänsä heikot työolosuhteet. Uupumista opettajan työssä voi aiheuttaa työn vaativuus ja vähäinen auktoriteetti. Loppuun palaminen on yleistä perusopetuksen opettajilla ja opettajan stressi vaikuttaa opettajan toimintaan ja sitä kautta oppijan oppimiseen sekä koko työyhteisöön. Stressin kokeminen on yhteydessä etenkin alentuneeseen työkykyyn, työn hallinnan

tunteeseen ja työtyytyväisyyteen. (Onnismaa 2010, 17-19.) Työuupumus taas määritellään reaktioksi krooniseen emotionaaliseen stressiin. Työuupumus on yleistä ihmissuhdeammateissa, kuten opettajan työssä. Työuupumus ilmenee muun muassa ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä, psyykkisenä ja fyysisenä väsymyksenä sekä kyynisyytenä. (Mäkitalo 2004.)

Etenkin erilaiset psykososiaaliset ja kognitiiviset kuormitustekijät tekevät opetustyöstä vaativaa. ”Niiden opettajien osuus, jotka uskovat jatkavansa työssään eläkeikään saakka laskee vuosi vuodelta”, todetaan Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa (2021). Uransa alkutaipaleella olevien opettajien työn haasteet ja työssäjaksaminen huolestuttavat. OECD:n TALIS 2018 -tutkimuksen perusteella useat etenkin nuoret opettajat kokevat, etteivät saa kaipaamaansa tukea ja perehdytystä työhönsä. Näissä samaisissa tutkimuksissa havaittiin, että noviisiopettajien stressitaso oli korkea ja kuormitustekijöinä koettiin työn sisältöön ja organisointiin liittyvät psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten tietotulva, aikapaine, jatkuvat häiriöt sekä keskeytykset. Toisaalta myös yhteistyön ja työyhteisön tuen katsottiin auttavan opetustyön psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinnassa. (Kolonen, Mayor, Suutari & Toljamo 2021.)

Sopiva kuormittuminen työssä ylläpitää työkykyisyyttä ja hyvinvointia, kun taas ylikuormitus vaikuttaa merkittävästi työkykyyn ja heikentää työn laatua. Kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä etenkin opettajan työssä ovat työn määrä, sen sisältö sekä laatu. Koulutus- ja kasvatusalalla etenkin sosiaaliset kuormitustekijät ovat keskeisiä. Opettajan työhön kohdistuu vaatimuksia useista eri suunnista ja se on henkisesti kuormittavaa ihmissuhdetyötä. Opetustyön kuormittavuuden on todettu lisääntyneen viimeisempien vuosien aikana. (OAJ 2022a.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että kuormitusta opetuslalla aiheuttavat etenkin suuri työmäärä. Työpäivät venyvät, oppilasmäärät suurenevat, resursseista on pulaa ja vaikeita oppilastapauksia on enenevässä määrin. (Lerikkanen, Pakarinen, Messala, Penttinen, Aulén ym. 2020, 8.) Jatkuva stressi ja uupuminen opetustyössä aiheuttavat perusopetuksen opettajien psykososiaalisen sekä -fysiologisen kuormituksen. Viikonlopun aikana ei palauduta tarpeeksi, vaan vasta pidemmät lomat auttavat palautumaan. (Onnismaa 2010, 18.) Opettajien työolobarometriin vastanneista 42% koki erittäin tai melko usein työn aiheuttamaa stressiä ja 44% vastaajista koki itsensä erittäin tai melko usein myös poikkeuksellisen väsyneeksi. (Golnick & Ilves 2022.) Tulokset ovat huolestuttavia koko yhteiskunnan tasolla, koska opettajien kuormittavuus on myös kielteisesti yhteydessä oppilaisiin ja heidän akateemisiin taitoihinsa.

### 2.3.2 Opetustyön voimavaretekijät

Opettajaksi hakeutumiseen on monia eri syitä. Yksi syy on mahdollisuus työskennellä ihmisten ja eritoten lasten ja nuorten kanssa. Myös pitkät lomat ja hyvät työajat houkuttelevat valitsemaan opettajan ammatin sekä ammattia on hyvin perinteisesti pidetty arvostettuna. (Almiala 2008, 110, 112, 116; Viljanen 1977, 22.) Muita motiiveja hakeutua alalle ovat muun muassa halu opettaa ja kiinnostus kasvatusta kohtaa. Opettajat kokevat työn entuudestaan tutuksi, monipuoliseksi, merkittäväksi sekä mielenkiintoiseksi. (Almiala 2008, 108-111.) Opettajalla koetaan olevan myös paljon vaikutusmahdollisuuksia ja työllä saavutettava pitkäaikainen taloudellinen varmuus on yksi ulkoisista motivaatiotekijöistä (Kari 1996, 100).

Motivaatiotekijöitä hakeutua luokanopettajaksi on tutkittu paljon kansainvälisellä tasolla (Conley 2017; Pelletier & Rocchi 2016; Richardson, Karabenick & Watt 2014). Yksilön usko omaan kykyihin eli pätevyys tunne ja sisäiset arvot ovat suurin motivaatiotekijä hakeutua opettajaksi (Richardson, Karabenick & Watt 2014). Tutkimuksissa todettiin, että opettajuutta ei koeta varasuunnitelmaksi jollekin toiselle uravaihtoehdolle, vaan opettajuus koetaan usein kutsumusammattina, joka on myös samalla työn yksi suurimmista voimavaretekijöistä.

Opettajat mieltävät työnsä usein hyvin arvokkaana ja he kokevat voivansa vaikuttaa lasten elämään, vaikkakin työn luonteen muuttuessa on opettajien arvot muuttunut yhteiskunnassa. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että opettajat kokevat työnsä olevan aliarvostettua, joka näkyy muun muassa työn vaatimusten ja palkan epäsuhtana. Tämän lisäksi tietynlainen työn julkisuus usein syyllistää opettajia, vaikka koulu ja sen opettajat eivät voi olla kaikkivoipia eikä heidän vaikutusvaltansa ulotu paljoakaan esimerkiksi koulun ulkopuolelle. (Turunen 2000, 46; Travers & Cooper 1996, 9.) Opettaja on kuitenkin hyvin merkittävä tekijä oppilaan elämässä, sillä suurin osa arjesta vietetään koulussa. Opettajat omistautuvat työlleen ja näkevät vaivaa tehtäviensä eteen. Työhyvinvoinnin kannalta onkin olennaista, että työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja sitoutuu siihen. (Juottonen 2018, 53.) Kolosen, Mayorin, Suutarin yms. (2021) mukaan opetustyö ja sen antamat onnistumisen kokemukset näyttävät etenkin motivoivan nuoria opettajia. Heidän mukaansa tämä saattaa johtua vahvasta statuksen tarpeesta, tehokkaasta itsensä johtamisesta ja sen lisäämästä minä-pystyvyyden tunteesta. Kuitenkin kautta linjan suomalaiset luokanopettajat arvostavat erityisesti opetustyön luovuutta ja mahdollisuutta käyttää omaa harkintakykyä eli toimia itseohjautuvasti. (Webb, Vulliamy, Hämäläinen, Sarja, Kimonen ym. 2004.) Arvokas ja merkityksellinen työ luo vahvaa motivaatiota ja lisää muun muassa työn imua sekä vahvistaa hyvinvointia sekä toimii voimavarana.

Työyhteisöllä on myös suuri merkitys opettajien kokemuksiin voimavaroihin. Eritoten merkittävä jaksamista lisäävä resurssi on kollegiaalinen yhteistyö. Opettajien välinen yhteistyö vahvistaa luottamusta sosiaalisissa suhteissa ja toimii työn perustana. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja



yhteistoiminnalla voidaan lisätä työssä jaksamista sekä työn laatua. (Onnismaa 2010, 53.) Kuormittumista sääteleviä tekijöitä opettajan työssä ovat erityisesti työyhteisön sosiaalinen tuki ja yksilön työn hallintamahdollisuudet. Opettajat kokevat saavansa työyhteisössään sosiaalista tukea, etenkin muilta opettajilta ja rehtorilta. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on osoittautunut positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Nämä tekijät edesauttavat opettajien työhyvinvointia ja edistävät näin ollen myös työssä jaksamista. (Mäkitalo 2004, 15.)

Opettajien selkeä työnkuva, ammattitaitoa sekä osaamista tukeva täydennyskoulutus ja työlle ominainen itsenäisyys vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen. Oman työn suunnittelu ja mahdollisuus laaja-alaiseen osallistumiseen, selkeästi ehkäisevät stressin kokemista. (Onnismaa 2010, 20.) Työn voimavarat voivat auttaa työn kuormitustekijöiden hallinnassa ja edistää työn tavoitteiden saavuttamista. Työn voimavarat tukevat myös työssä kehittymistä ja oppimista sekä motivoivat työntekijää niin sisäisesti kuin ulkoisestikin vahvistaen samalla työn imua. (Hakanen 2018, 34, 49-50.) Monesti uupumusta ja kuormitusta aiheuttavat työn vaatimukset ovat sellaisia, joihin emme voi vaikuttaa ainakaan lyhyellä aikavälillä, joten keskittyminen työn imua edistäviin voimavaroihin on ensisijaisen tärkeää työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Wenström 2021, 27.)

Opetushallituksen teettämässä työhyvinvointitutkimuksessa esiin nousseita voimavariatekijöitä opettajan työssä olivat muun muassa; työn itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet, palkitsevat oppilassuhteet, esihenkilöltä tai rehtorilta tarvittaessa saatava tuki, toimiva tiedonkulku sekä innovatiiviset toimintaa kehittävät ja arvioivat työskentelytavat. (Onnismaa 2010, 51–52). Hakanen (2018, 51) on nimennyt yhteensä 25 erilaista työn sekä työyhteisön voimavaraa. Näiden tekijöiden lisäksi työntekijän yksilöllisillä voimavaroilla on oma merkityksensä työhyvinvointia tarkkailtaessa. Taulukkoon 1 on koottuna Hakasen (2018) määrittelemät voimavarat, ja korostettuna opettajan työhön liittyviä voimavariatekijöitä, jotka perustuvat tämän työn tietoperustalle.

Työtehtävät	Työn järjestely	Vuorovaikutus	Organisaatio
Monipuoliset ja kehittävät työtehtävät	Selkeät työroolit- ja tavoitteet	Työyhteisön ja esihenkilön tuki	Koettu organisaation tuki
Itsenäisyys	Työtä koskevaan päätöksentekoon osallistuminen	Oikeudenmukaisuus	Psykologinen sopimus
Välitön palaute työstä	Joustavat työajat	Luottamus	Myönteinen ilmapiiri

Merkityksellisyys		Palaute ja arvostus	Kehityskeskustelut
Palkitseva asiakastyö		Ystävällisyys ja huomaavaisuus arjessa	Palkka, palkitseminen ja uranäkymät
		Työn imun tarttuvuus	Perhemyönteinen työkuulttuuri
		Tiimin yhteisölliset voimavarat	Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus
			Organisaatioiden eri toimijoiden välinen yhteistyö

Taulukko 1: Voimavaratekijät, jotka koskevat työn ja työyhteisön työtehtäviä, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisaatiota (Hakanen 2018, 51-69.)

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, organisaatiotason voimavaroja on paljon, mutta etenkin opettajan työhön liittyvät voimavarat liittyvät usein itse työtehtävään ja sen järjestelyihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vuorovaikutukseen ja työyhteisöön liittyviin voimavaroihin (psykososiaaliseen työhyvinvointiin) sekä siihen, miten niitä kehittämällä voitaisiin vähentää kuormitustekijöiden painoarvoa ja näin ollen lisätä opettajan työn voimavaroja ja vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

### 2.3.3 Opettajan työyhteisö ja hyvinvointi

Ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ovat ensiarvoisen tärkeä elementti tarkastellessa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä (Puustinen 2020). Työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan tukevan vuorovaikutusta, toisista välittämistä, oppimista, terveyttä sekä hyvinvointia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Yhteisöllisyys ja toimiva työyhteisö ovat tärkeitä työn voimavaroja ja työn tekemistä tukee kokemus kannustavasta, turvallisesta ja välittävästä työyhteisöstä (Martela 2014).

Työyhteisöllä on suuri merkitys opettajan työssä jaksamiselle ja hyvinvoinnille (Vartia & Perkka-Jortikka 1994, 1-3). Hyvin inhimillisiä tarpeita ihmiselle on kokea sosiaalisuutta, liittymisen tarvetta sekä arvostusta, joiden tyydyttämiseen pitää olla mahdollisuus myös työyhteisössä. Useimmat haluavat kokea kuuluvansa yhteisöön, tulevansa hyväksytyksi ja tuntevansa turvallisuutta, arvostusta sekä kunnioitusta niin ihmisenä kuin työntekijöinäkin.

(Vartia 1994, 196.) Edellä mainitut asiat korostuvat myös opettajan työssä sekä resonoivat helposti työhyvinvoinnin kokemiseen yhteisössä.

Kouluissa, kuten muissakin organisaatioissa ja yhteisöissä, on oma kulttuurinsa. Termillä koulukulttuuri viitataan koulun ja sen työyhteisön jakamia yhteisiä arvoja, tapoja, käsityksiä, odotuksia, normeja, seremonioita ja huumoria, jotka säätelevät ja ohjaavat usein tiedostamattomalla tavalla koko koulun toimintaan. Myös käsitykset oppimisesta, oppilaan ja opettajan roolista, opettajien välisestä yhteistyöstä ja koulun johtamisesta ovat läheisesti sidoksissa koulukulttuuriin. (Huusko 1999, 29; Kohonen & Leppilampi 1994, 61.) Koulun kulttuurin vaikutus koulun toimintaan usein ilmenee muutosten yhteydessä tai esimerkiksi koulun kehittämishankkeissa.

Tutkimuksien mukaan eritoten peruskoulun opettajat ovat arvioineet työyhteisön ilmapiirin parhaaksi kaikista työolojen osa-alueista (Onnismaa 2010, 10). Opetusalan henkilöstö arvioi etenkin sosiaalisen tuen toimivimmaksi muodoksi vertaistuen ja työtovereiden kuuntelemisen. Pahkin, Vanhalan ja Lindströmin (2007) tutkimuksen mukaan etenkin nuoremmat ikäryhmät arvioivat työtovereidensa kuuntelevan aina tai vähintään usein työhön liittyvissä ongelmissa ja näin ollen kokivat saavansa riittävästi tukea ja apua.

Työyhteisön johtamisella on kuitenkin keskeisin vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Pahkin ym. 2007, Onnismaa 2010). Johtaminen nähdään kouluissa pääosin melko oikeudenmukaisena, puolueettomana ja tasapuolisena. Opettajat kaipaavat esihenkilöltä enemmän tukea ja apua muun muassa taitojen kehittämiseen ja rohkaisuun mielipiteiden esiin tuomisessa. (Pahkin ym. 2007, 18-19.) Esihenkilön eli rehtorin tuki koetaan opettajan työssä siis tärkeänä. Rehtori on eräänlainen henkinen tuki työn taustalla ja hän nousee esiin, mikäli tilanne ja tarve vaatii. Opettajat ovat vahvasti sitä mieltä, että voivat luottaa siihen, että mitä tahansa eteen tulee, rehtori pitää työntekijöiden puolta ja kantaa lopullisen vastuun. (Juottonen 2018, 56.) Peruskouluissa rehtorin työ on entistä vaativampaa ja vaikeaa, mutta etenkin toimivassa työyhteisössä esihenkilö on perillä arjen haasteista. Kouluissa onkin tärkeää, että rehtorin toiminta on osallistavaa ja mahdollistavaa sekä jatkuvaa vuoropuhelua työskentelevien henkilöiden kanssa työn tavoitteiden selkeyttämiseksi ja sujumisen kehittämiseksi. Työstä ja sen kehittämisestä pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti yhdessä, jolloin erilaiset näkökulmat voitaisiin kokea hyödyllisiksi. Koulun johto huolehtii sujuvan työn tekemisen turvallisista ja terveellisistä olosuhteista. (TTK 2023.) Peruskouluissa haasteita asettavat jatkuvat muutokset, kireät aikataulut ja ympäristön odotukset. Johtajuuteen kohdistuu myös ristiriitaisia odotuksia ja paineita, joihin vastaaminen ei ole aina mahdollista. Ristiriitaisuus syntyy, kun odotukset ja esihenkilön eli rehtorin oma tahtotila eivät kohtaa. Rehtorin motivaatioon vaikuttavat muun muassa menestymisen kokemukset ja luottamus omaan tehokkuuteen. (Onnismaa 2010, 29-30.)

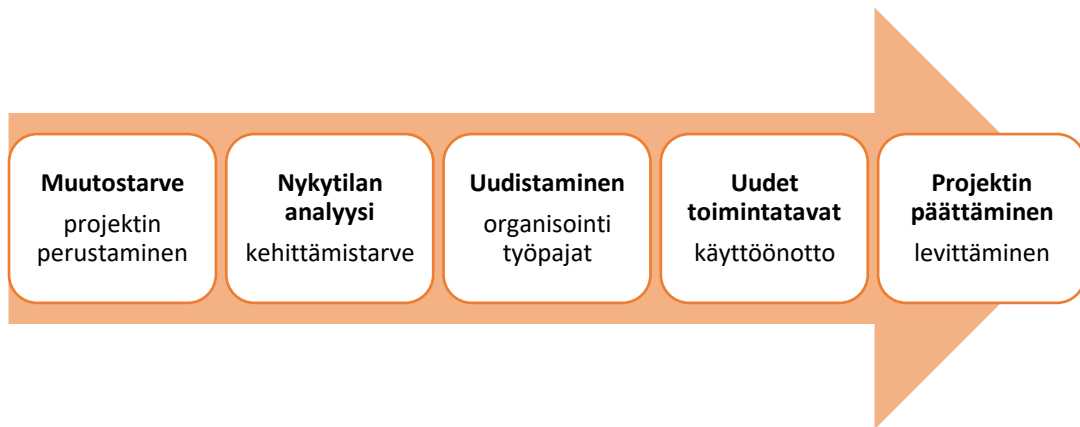
Rehtorin työnkuvassa korostuu ohjaamisen, motivoimisen ja viestinnän merkitys. Rehtorin vastuulla on paljon hallinnollisia asioita, mutta samanaikaisesti rehtori on koko työyhteisön linjanvetäjä, kulttuurin rakentaja ja suunnannäyttävä. Hyvä johtajuus voidaan nähdä voimavarana ja lisäävän työhyvinvointia. Toisaalta muun muassa koronapandemia ja sen mukana tuomat stressitekijät ovat heikentäneet myös rehtorien työhyvinvointia, joka taas vaikuttaa merkittävästi koko koulun yhteisöön. (OAJ 2020.)

Kestävä aivoterveys -hankkeessa kyselyiden perusteella rehtorit kuvailivat hyvää koulun työyhteisöä näin: turvallinen, inklusiivinen ja tukea antava ympäristö, jossa jokaisen ajatuksia arvostetaan. Lisäksi hankkeen kyselyissä nousivat esiin koulujen selkeät säännöt ja ammattimainen asenne osana toimivaa työyhteisöä sekä yhteisöllisyyden merkitys, jota voisi parantaa avoimella arvokeskustelulla, jakamalla vastuuta sekä edistämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kolonen, Mayor, Suutari & Toljamo 2021.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Nykyään työhyvinvoinnin kehittäminen liitetään organisaation kokonaiskehittämiseen. Organisaation kehittäminen vaatii toimivaa strategista johtamista. Strategian puuttuminen aiheuttaa työhyvinvoinnissa päällekkäisyyksiä, ristiriitoja ja resurssien tuhlausta. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittäminen on työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä sisältäen työn, työympäristön, työyhteisön toimivuuden, sosiaaliset suhteet, johtamisen sekä yksilön omat elämäntavat ja ajattelun. (Laine 2013, 32-33.) Työelämän kehittämistä turvaa neljä keskeistä lakia: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki ja työterveyshuoltolaki. Niiden tehtävänä on taata työhyvinvointi työpaikoilla. Todellisuudessa työhyvinvointiin kuuluu muutakin kuin lain säätämät vaatimukset. Työhyvinvoinnin kehittämisen on hyvä olla osa päivittäistä toimintaa, esihenkilötyötä ja johtamista. (Vänskä 2022, 53, 58.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä voi käyttää prosessikonsultaation yleisiä menetelmiä (ks. kuvio 6). Työhyvinvointia kehitettäessä tulee organisaation nykytilanne tutkia huolella. Oleellista on tunnistaa yhdessä muutostarve. Ensimmäisenä selvitetään yrityksen strategia sekä toimintakulttuuri ja henkilöstön rakenne. Seuraavaksi tutkitaan lähtötasoa eli työhyvinvoinnin nykytilaa. Tämän jälkeen selvitetään minkälaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä lainsäädäntö vaatii, kehitetään uusia toimintatapoja ja valitaan toimenpiteet, joihin sitoudutaan. Kehittämisen loppuvaiheessa toteutetaan muutokset ja arvioidaan vaikutukset. (Kauhanen 2016, 64; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 20-21.) Jatkokehityksen vuoksi kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin ja riippuvuussuhteiden tarkastelu on kannattavaa, mikä edellyttää myös hyvinvoinnin mittaamista (Manka & Manka 2016, 75).



Kuvio 6: Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet (Puttonen ym. 2016.)

Kehittämällä työhyvinvointia jo aikaisessa vaiheessa, on käytettävissä enemmän ratkaisukeinoja ja ongelmien kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. Työhyvinvoinnin varhaisessa kehittämisessä proaktiivisuus on oleellista. Tällä tarkoitetaan hyvien työolojen luomista jo ennen ongelmien syntymistä, eikä ongelmien korjaamista vasta, kun niitä on jo ilmennyt. (Manka & Manka 2016, 92.)

Työntekijöiden, työsuojeluorganisaation ja henkilöstön edustajien velvollisuutena on osallistua yhteistoiminnallaan työhyvinvoinnin seuraamiseen ja kehittämiseen. Jokaisen osapuolen odotetaan omalta osaltaan edistävän turvallista ja terveellistä työympäristöä sekä toimivan työpaikan sääntöjen ja lakisäätteisten velvollisuuksien mukaisesti. Jokaisen yksilön vastuulla on henkilökohtaisesta työkykyisyydestään huolehtiminen. Jatkuva seuranta on kuitenkin välttämätöntä, jotta hyvinvointia työssä voidaan kehittää koko työyhteisössä. (Alahautala & Huhta 2018, 27.)

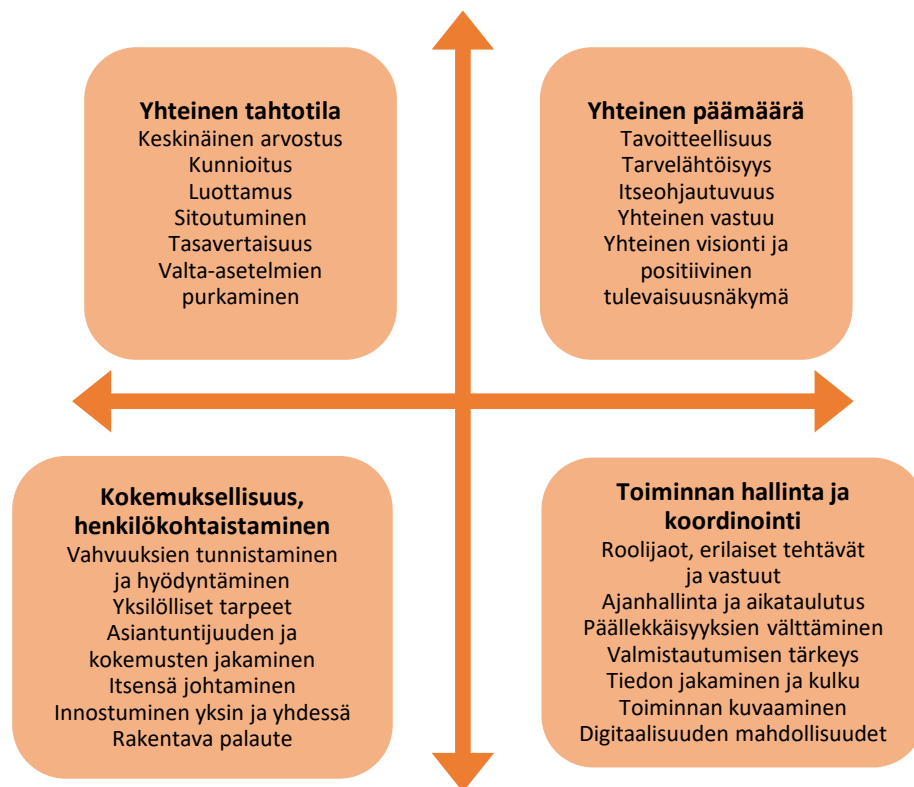
Viimeisten vuosien aikana on alettu korostaa myönteisten voimavarojen osuutta työhyvinvoinnissa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä (Manka & Manka 2016, 69). Positiivinen psykologia keskittyy yksilön hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimiseen (Yrttiaho & Posio 2021, 19), voimavaratekijöihin, myönteisen oppimisen ehtoihin sekä onnellisuuden aikaansaamiseen (Manka & Manka 2016, 69) ja on kiinnostunut tunneällystä, sinnikkyydestä, viisaudesta ja luovuudesta. Positiivista psykologiaa käytetään muun muassa viitekehystenä työnohjauksessa, joka puolestaan kehittää työhyvinvointia. (Ruutu & Salmimies 2015, 25.)

Työhyvinvoinnin on todettu heijastuvan motivaatiotekijöihin, jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Motivaation on tutkittu olevan tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, johon vaikuttavat niin ympäristötekijät kuin yksilön henkilökohtaiset tarpeet. Motivaatio määritelläänkin psyykkiseksi ja emotionaalisesti tilaksi, joka kertoo, millä vireystasolla ihminen toimii saavuttaakseen omat tavoitteensa. On myös tutkittu, että motivaatio on

läheisesti yhteydessä ihmisen itsesäätelykykyyn, jonka avulla hän pystyy hallitsemaan tietoisesti omaa ajatteluaan sekä tunteitaan, jotta hän saavuttaa tavoitteensa. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3.)

Työyhteisön kestävää hyvinvointia tavoiteltaessa täytyy Martela, Jarenko ja Järvillehdon (2015, 57) mukaan pyrkiä edistämään sisäistä motivaatiota henkilöstössä. Sisäisessä motivaatiossa työn tekeminen itsessään on palkitsevaa ja työhön on positiivinen imu. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden on tutkittu harvemmin kärsivän esimerkiksi loppuun palamisesta, vaikka heillä olisi samat stressitekijät työtehtävissään kuin kollegoillaan. Stressin todetaankin olevan haaste, joka tulisi huomioida jo työhyvinvoinnin tukemisen strategisessa suunnittelussa työpaikoilla. Pidemmällä aikavälillä stressin on todettu aiheuttavan elimistölle hälytystilan, joka kostautuu myöhemmin huonompana jaksamisena ja jopa fyysisenä oireiluna. (Martela ym. 2015, 56-57.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa arviointia vaativa prosessi, joka tarjoaa mahdollisuuden yksin ja yhdessä oppimiseen sekä kehittymiseen samalla yhteisöä ja toimijuutta vahvistaen. Yhdessä rakentuva ymmärrys ja toimiminen edistävät yhteisön työhyvinvointia. Kuvion 7 monivivahteinen kokonaisuus koostaa ja tiivistää hyvin työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen liitettäviä tekijöitä. Kuunteleva, toisia kunnioittava ja arvostava keskustelukulttuuri kuvastaa dialogista vuorovaikutteista prosessia, joka edistää työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumista. Yhteinen tahtotila sekä päämäärät ohjaavat yhteisön toimintaa oikeaan suuntaan ja auttavat kehittämisessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Päämääriä voidaan kirkastaa muun muassa yhteisen visioinnin ja positiivisen tulevaisuusnäkökuvan muodostamisen kautta. Omakohtaiset ja yhdessä jaetut kokemukset sekä vahvuuksien hyödyntäminen rakentavat työn merkityksellisyyttä ja ymmärrystä työhön sekä muihin työntekijöihin. Lopuksi toimintaa pitää vielä hallita ja koordinoita konkreettisiin toimiin, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii ketteryttä ja tämänkaltainen arvostava ja keskustelevalta, asiantuntijuuksia yhdistävä ja päämäärätietoinen yhteiskehittäminen voi olla keino haasteiden ratkaisemiseksi. (Selkama & Helenius 2021.)



Kuvio 7: Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen yhteisössä (Selkama & Helenius 2021.)

## 2.5 Työn viitekehys

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu muun muassa mielekkäistä työtehtävistä, turvallisesta työyhteisöstä, hyvästä johtamisesta sekä työntekijän omasta terveydestä. Kun osatekijät ovat kunnossa, työntekijä jaksaa tehdä töitä, viihtyy ja näin ollen myös tuottaa tulosta. Työhyvinvointi näkyy työntekijän arjessa päivittäin ja konkreettisesti se tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijällä on mukava lähteä aamuisin töihin, hän kerkeää päivän mittaan tekemään ainakin suurimman osan työstään ja pitämään taukoja sekä jaksaa vapaa-ajalla harrastaa ja viettää aikaa perheen sekä ystävien kanssa. Työpaikalla työhyvinvointi näkyy positiivisena työilmapiirinä, tuottavuutena ja uudistumiskyknä sekä sitoutumisena.

Kuten tietoperustan pohjalta voidaan huomata, työhyvinvointiin liittyy vahvasti psykososiaalinen näkökulma. Tällä viitataan työn eri osa-alueisiin, jotka vaikuttavat ihmiseen ja kuormittavat siitä huolimatta kuka tekijänä on, mikä toimiala on kyseessä tai kuinka isosta työpaikasta on kyse. Psykkisillä tekijöillä viitataan niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Kun taas sosiaalisilla tekijöillä viitataan työyhteisöön ja vuorovaikutukseen liitettäviä asioita. (TTK 2024.) Opetustyön psykososiaalinen kokonaisuus tulee selkeänä osa-alueena esiin, kun puhutaan työhyvinvoinnin

käsitteestä ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Kuviossa 8 on esitetty opetustyöhön ja opettajien hyvinvointiin merkittävimmin vaikuttavat psykososiaaliset tekijät. Nämä tekijät ovat poimittu Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän sivustolta ”Kehitä työhyvinvointia” ja valikoitu tärkeimmiksi elementeiksi opetustyön kannalta sekä tutkittavan aiheen näkökulmasta katsoen. Jokainen kuvion 8 tekijä pitää sisällään sekä voimavara- että kuormitustekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat merkittävästi työhyvinvoinnin laatuun. Kuvio 8 ilmentää siis psykososiaalisuuden merkitystä opettajien työhyvinvoinnissa ja psykososiaalisen kokonaisuuden kytkeytymistä eri tekijöihin, joilla hyvinvointia voidaan kehittää. Tämä asetelma toimii tämän opinnäytetyön viitekehyksenä, punaisena lankana. Empiirinen osio tarjoaa kehitysehdotuksia psykososiaalisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi tämän tietoperustan pohjalta.



Kuvio 8: Opettajien työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisimmät psykososiaaliset tekijät.

### 3 Tutkimus- ja menetelmävalinnat

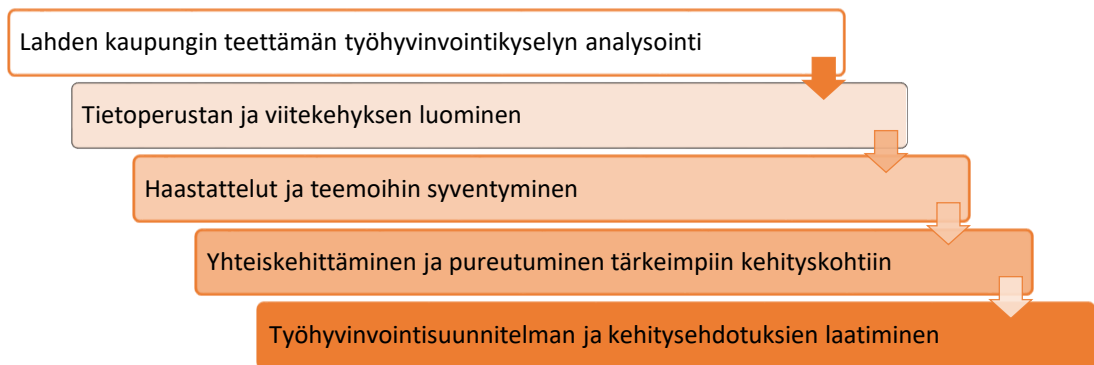
Opinnäytetyöprosessi käynnistyi vuoden 2023 alussa. Työhyvinvointiin liittyvät kurssitehtävät innostivat aiheen pariin ja liikkeelle oli helppoa lähteä omien kokemusten, tietojen ja kiinnostuksen pohjalta. Aihetta tuli myös pohdittua pitkään opetustyön lomassa ja keväällä 2023 keskustelinkin aiheesta toimeksiantajan kanssa.



Laadullinen tutkimus on erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin perustuvaa empiiristä tutkimusta. Yksinkertaisuudessaan laadullisessa tutkimuksessa teoriaa esitetään jäsennellysti; mitä tieteellisessä kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on esitetty tutkittavasta aiheesta, siinä käytettävistä menetelmistä ja analyysitavoista. Jäsennelty esitystapa viittaa siihen, että tutkittavan aiheen näkökulmasta on valittu toimivia teorioita, erittelyä ja keskinäistä järjestämistä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda kohderyhmän subjektiivinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen, jotta voidaan saada muun muassa ymmärrystä tutkimuksen tuloksiin. (Juhila 2024.)

Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimukseen etenkin silloin kun pyritään ymmärtämään ja selittämään tutkittavan aiheen tuloksia. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena luoda ymmärrystä luokanopettajien työhyvinvoinnin merkityksestä sekä sen kehittämisestä ja selittää tutkimuksen avulla kohderyhmän subjektiivisia kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. Näiden tutkimuksessa saatujen tuloksien perusteella tarkoituksena on myös tarjota kehitysedotuksia ja kehityssuunnitelma aiheen kehittämiseksi. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota tietoa ja näkemyksiä kehittämisen kohteista sekä tuottaa suunnitelma toteuttamiseen toimeksiantajalle, on laadullinen tutkimusmenetelmä tähän työhön soveltuva. (Tuomi & Saarijärvi 2018, 38-39.)

Lahden kaupungin teettämän työhyvinvointitutkimuksen tulokset olivat aiheen tiimoilta relevantteja ja ajankohtaisia kehitystyön alkaessa, jonka vuoksi en lähtenyt teettämään omaa kyselytutkimusta. Kyselyn tulokset toivat jo esiin tämän kyseisen organisaation työntekijöiden suhteellisen yhtenäisen käsityksen ja kokemuksen kehitettävistä kohteista. Opinnäytetyössä on siis hyödynnetty Lahden kaupungin teettämää hyvinvointikyselyä vuodelta 2022, jonka tuloksia on syvennetty vielä haastattelemalla kolmea opettajaa. Työn laadullisina menetelminä ovat toimineet kolmen opettajan haastattelut sekä koulun opettajille teetetty yhteiskehittämistilanne. Yhteiskehittäminen valikoitui yhdeksi menetelmäksi, koska parhaita tuloksia voidaan saavuttaa osallistamalla organisaation työyhteisö kehittämiseen, ja eritoten mahdollistamalla johdon ja työntekijöiden yhteistyö. Yhteiskehittäminen tarjoaa puitteet ja rakenteen yhteistyöhön, jonka vuoksi menetelmä on otollinen käytettäväksi tässä kehitystyössä. Työskentely on kokonaisuudessaan ollut jatkuvaa ja useammasta palasesta koostuvaa asioiden prosessointia, johon on kuulunut henkilökohtaista työskentelyä ja pohtimista, uutisoinnin ja aiheen seuraamista mediassa sekä kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen peilaamista käsiteltävään aiheeseen. Haastattelut ja yhteiskehittämistilanne järjestettiin 2024 alkuvuodesta. Kaaviossa 1 tuodaan esille opinnäytetyön eteneminen vaiheittain.



Kaavio 1: Kehitystyön eteneminen vaiheittain.

Menetelmälliset valinnat soveltuvat parhaiten vastaamaan tutkimusaiheen tutkimuskysymykseen. Kehittämistyö toteutettiin mahdollisimman avoimesti ja organisaatiolle saavutettavasti. Etenkin yhteiskehittäminen toteutettiin keinoilla, jotka eivät vaadi erityisosaamista tai rahallista panostamista työvälineisiin.

### 3.1 Haastattelut

Haastattelut perustuvat tietoperustalle sekä Lahden kaupungin teettämän kyselytutkimuksen tuloksiin. Näiden lisäksi työssä on hyödynnetty Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän sivustoa ”Kehitä työhyvinvointia” ja sieltä löytyviä kyselymalleja haastattelurungon luomiseen ja teemojen syventämiseen. Kysymyksiä peilataan teoriapohjaan ja niitä on pyritty rajaamaan niin, että haastatteluissa keskitytään psykososiaalisen hyvinvoinnin tekijöihin sekä mahdollisiin kehityskohtiin, joita kohdeorganisaation opettajat pitävät tärkeinä. Haastatteluiden tarkoituksena oli löytää sellaisia työhyvinvoinnin kehityskohtia, joihin voidaan vaikuttaa eritoten yksilön, työyhteisön tai organisaation näkökulmasta katsoen.

Asiantuntijahaastattelut teetettiin kolmelle hyvin erilaiselle ja eri taustaiselle opettajalle, jotka ovat seuranneet tutkittavaa aihetta läheltä ja ovat osallistuneet päätöksentekoon. Mukana oli niin suhteellisen tuore opettaja, pitkään alalla työskennellyt opettaja sekä erityisopettaja. Haastateltavat valikoituivat erityisen ammatillisen osaamisen, vaikuttavuuden sekä aiheen kehittämisen kannalta tärkeiden tekijöiden mukaan. Jokainen haastateltava edusti eri asiantuntijuutta ja toi erilaisia näkökulmia aiheeseen ja pystyi tarjoamaan myös objektiivisen sekä laaja-alaisen kannan kehitystyöhön. Haastattelukysymykset toteutettiin avoimina kysymyksinä ja ne löytyvät tämän työn liitteenä (ks. liite 2). Haastatteluista saadut aineistot käsiteltiin sisältöanalyysin avulla, jonka tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen mahdollisimman tarkasti. Tässä hyödynnettiin etenkin psykososiaalisen

työhyvinvoinnin tietoperustan pohjalta laadittua teemoittelua ja haastattelurungon kysymyksiä. Termillä teemoittelu viitataan siihen, että aineistosta etsitään ja paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet eli teemat. Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisältöanalyysin muotona ja se on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. (Juhila 2024a.)

### 3.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämistilanteen tarkoituksena oli vastata kysymykseen: Miten työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä voidaan kehittää? Tämä kehityskohde nousi selkeästi esille haastatteluiden myötä ja haastateltavat kokivat, että kollegoiden välisellä moninaisella yhteistyöllä voitaisiin edistää kokonaisvaltaisesti nimenomaan psykososiaalista työhyvinvointia sekä jakaa työkuormaa toimien yhteisöllisesti. Tämän osa-alueen kehittämällä nähtiin olevan paljon sellaisia mahdollisuuksia, joita ei tällä hetkellä hyödynnetä. Työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön koettiin myös aktivoivan koko työyhteisöä, jolloin jokainen pääsisi yksilönä vaikuttamaan ja kehittämään erilaisia ja eri kokoisia viritelmiä yli luokkatasojen sekä edistämään hyvinvointia koko organisaatiossa. Vaikka opinnäytetyö käsittelee nimenomaan luokanopettajien työhyvinvointia, on ala- ja yläkoulun yhteistyö yhtä tärkeässä asemassa, etenkin kun kyseessä on yhtenäiskoulu ja pohditaan alakoulun oppilaiden siirtymistä yläkouluun tai käydään läpi esimerkiksi aineopetusta.

Fasilitoin yhteiskehittämistilanteen organisaation johtoryhmälle, johon rehtorin ja vararehtorin lisäksi kuuluu viisi koulun opettajaa niin ala- kuin yläkoulusta. Johtoryhmän jäsenet edustavat yhtenäiskoulun muita opettajia ja tuovat esille muun muassa eri luokkatasojen sekä aineryhmien asioita. Otanta opettajista oli erittäin osuva yhteiskehittämistilanteen kannalta, koska erilaiset opettajat voivat nostaa esille erilaisia näkökulmia. Yhteiskehittämistilanne järjestettiin johtoryhmän kokouksen aikana ja siihen oli varattu aikaa tunti. Kehittämistilanteessa käytettiin kahta erilaista menetelmää: 3-12-3 Brainstorm ja Target Tool / Bull's Eye. Ensimmäinen menetelmä oli 3-12-3 Brainstorm -menetelmä (ks. liite 3). Sen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon luovia ja innovatiivisia ideoita lyhyessä aikataulutetussa ajassa. Menetelmän ”Tikittävä kello” - ominaisuus pakottaa spontaaniin päätöksentekoon, eikä salli liiallista ylianalysointia. Tämä mahdollistaa myös villit ideat ja niiden kehittämisen. Target Tool / Bull's Eye -menetelmän avulla (ks. Liite 4) tarkennettiin vielä esiin tulleiden ideoiden ja konseptien osuvuus ratkaistavaan ongelmaan. Menetelmässä jokainen osallistuja siirtää parhaat ideat niin sanotusti napakymppiin, jonka avulla saadaan monipuolinen kuva siitä, mitä ideoita ryhmän jäsenet pitävät kehittämisen kannalta tärkeinä.

Yhteiskehittämistilanne eteni seuraavanlaisesti. Ensin jokainen johtoryhmän jäsen käytti kolme minuuttia aikaa ideointiin ja kirjoitti kaikki ideat ja ajatukset post-it-lapuille, jotka liittyivät kehitettävään aiheeseen. Ideavarastoon kertyi noin 30 ideaa. Seuraavaksi ryhmäläiset jaettiin pareiksi; kaksi paria ja yksi kolmen hengen ryhmä. Tässä jaottelussa pyrittiin jakamaan ryhmäläiset profiiltaan erilaisten ihmisten kesken. Seuraavaksi parit ja yksi ryhmä käyttivät 12 minuuttia aikaa kolmen ideavarastosta nostamansa idean konseptointiin ja jatkokehittämiseen. Tämän 12 minuutin aikana ryhmäläiset myös pohtivat ja suunnittelivat, miten esittävät jatkokehittämänsä aiheet muille. Jokainen pari ja ryhmä esittivät ideansa muille ryhmäläisille kolmessa minuutissa. Lopuksi käytettiin hetki siihen, että jokainen osallistuja sai käyttää pienen hetken ja pohtia, mikä näistä ideoista osuu parhaiten kehitettävään aiheeseen. Jokainen kirjoitti yhden tärkeimmäksi kokevansa idean vielä ”napakymppiin” paperille. Tein koko kehittämistilanteen ajan muistiinpanoja ja lisäksi kaikki yhteiskehittämisen tuotokset jäivät analysoitavaksi.

#### 4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

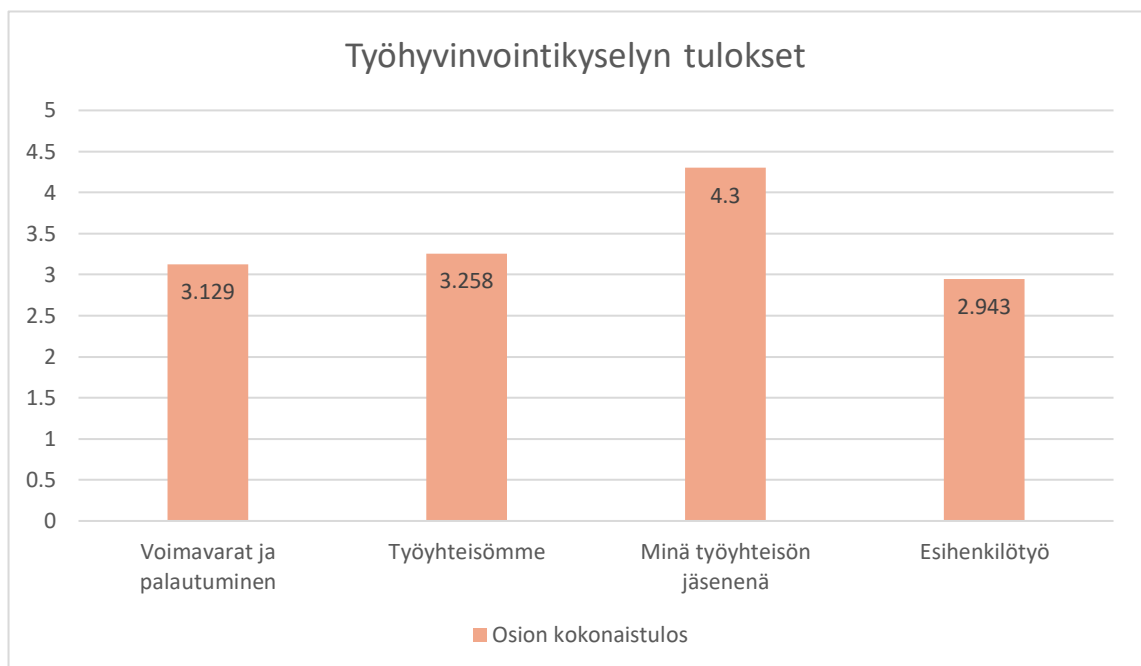
Aineisto kerättiin Lahden kaupungin teettämästä työhyvinvointikyselystä vuodelta 2022 sekä haastatteluista, joiden avulla syvennettiin kyselyssä esille nousseisiin aiheisiin. Haastatteluiden tärkeimpiä kehityskohteita jatkojalostettiin ja kehitettiin yhteiskehittämistilanteessa. Seuraavassa käsitellään tuloksia ja analysoidaan ensin työhyvinvointikyselystä saatua tietoa, jonka jälkeen syvennytään haastatteluihin sekä niiden tuloksiin ja teemoihin. Lopuksi paneudutaan yhteiskehittämisen tuloksiin ja niiden analysointiin.

Työhyvinvointikyselyn, haastatteluiden ja yhteiskehittämisen purkamisessa käytetään laadullista sisältöanalyysia sekä teemoittelua eli paneudutaan siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto välittää tietoa. Etenkin haastatteluiden osalta käytetään analyysimenetelmänä teemoittelua, joka on luonteva haastatteluiden ja etenkin puheaineistojen analysoinnin tavaksi. Yhteiskehittämisen purkamisessa tukeudutaan myös tapahtumakulun kuvaukseen, jonka avulla kuvataan muun muassa tapaustutkimuksia, jotka keskittyvät esimerkiksi prosessin kuvaamiseen jostain tietystä näkökulmasta katsottuna (Laine 2024). Tässä työssä tapahtumakulun kuvaus liittyy yhteiskehittämistilanteeseen ja sen purkuun.

#### 4.1 Lahden kaupungin teettämä työhyvinvointikysely

Seuraavassa analysoidaan Lahden kaupungin teettämän työhyvinvointitutkimuksen tuloksia. Tuloksien analysointiin käytettiin itse tutkimuksessa esiintyvää mittaristoa sekä sisältöanalyysia.

Työhyvinvointikyselyn tuloksista voidaan havaita seuraavanlaisia asioita: jos tutkimuksen osa-alueiden kokonaistulos jää alle 3,5 lukeman asteikolla 1-5, tulkitaan se tuloksissa tyydyttäväksi tasoksi. Jos taas tulos jää alle kolmen tasolle, tarkoittaa tämä suoraan kehittämistarpeita työyhteisössä. Tutkimuksessa oli kysymyksiä neljältä eri osa-alueelta; 1) voimavarat ja palautuminen, 2) työyhteisömme, 3) minä työyhteisön jäsenenä ja 4) esihenkilötyö. Näistä osa-alueista oltiin tutkimuksessa saatu seuraavat tulokset: 1) voimavarat ja palautuminen: 3,129, 2) työyhteisömme: 3,258, 3) minä työyhteisön jäsenenä: 4,3 ja 4) esihenkilötyö: 2,943. Kaaviossa 2 on vielä esitetty työhyvinvointikyselyn kokonaistulokset. Lopuksi tutkimus esitti NPS-indeksin ja kartoitti syrjintää sekä miten sitä koetaan työpaikalla.



Kaavio 2: Lahden kaupungin teettämän työhyvinvointikyselyn kokonaistulokset.

Osa-alueesta voimavarat ja palautuminen kokonaistulos oli 3,129, joka tulkitaan tyydyttäväksi tasoksi. Väittämiä tässä osiossa olivat työn kuormittavuus ja palautuminen kuormituksen määrästä. Jakauma oli kummassakin väittämässä tasainen ja hajallaan kumpaankin suuntaan. Arvojen ollessa hajallaan toiminta vaihtelee riippuen henkilöstä ja tilanteesta.

Osa-alue työyhteisömme oli saanut kokonaistuloksen 3,258, joka myöskin tulkitaan tyydyttäväksi tasoksi. Tämän osion väittämät liittyivät yhteisiin toimintatapoihin ja niiden

kehittämiseen, tiedonkulkuun, kannustamiseen ja rohkaisuun sekä työn mielekkyyteen. Yhteisten toimintatapojen toimivuus sekä niiden kehittäminen -väittämät olivat kummatkin saaneet hieman alle 3 kokonaistuloksen ja jakauma oli melko tiiviissä kasassa, joka selkeästi viittaa siihen, että vastaajilla on suhteellisen yhtenäinen käsitys arvioitavasta toiminnasta ja nämä osa-alueet kaipaisivat vastaajien mielestä myös kehittämistä. Tiedonkulku, kannustus ja rohkaisu -väittämät olivat jakaumaltaan tasaisia ja melko hajanaisia, joten toiminta vaihtelee henkilöstä ja tilanteesta riippuen. Tämän osion väittämä työn mielekkyydestä oli saanut tuloksen 3,78, joka tulkitaan hyväksi tasoksi. Tulokset olivat jälleen tasaisesti jakautuneet ja olivat tiiviimmässä kasassa arvosanojen 3-5 välissä.

Minä työyhteisön jäsenenä osio oli saanut tämän työhyvinvointitutkimuksen korkeimman kokonaistuloksen, joka oli 4,3 ja tulkitaan erinomaiseksi tasoksi. Osion tutkittavia väittämiä olivat kokemukset työyhteisön jäsenyydestä, sitoutuneisuus, arvostus omaa työtä kohtaan, tiedonkulun edistäminen omalla toiminnallaan sekä luottamuksen herättäminen työntekijänä. Ainoastaan väittämä ”Koen kuuluvani työyhteisöön” oli saanut alle 4 kokonaistuloksen ja hajonta oli tasaista kumpaankin suuntaa eli väittämän kokemus on hyvin yksilöllinen. Sitoutuneisuus ja oman työn arvostus väittämät olivat saaneet yli 4,3 kokonaistuloksen ja arviot ovat asettuneet tiivistä arvosanoihin 4 tai 5. Arvioijat ovat näistä aihealueista hyvin samaa mieltä. Kaikista korkeimman kokonaistuloksen tästä osiosta oli saanut väittämä ”Minuun voi luottaa työntekijänä”, jossa 90% arvioista oli arvosanan 5 kohdalla ja tästä osiosta oltiin melkein täysin samaa mieltä.

Esihenkilötyön kokonaistulos oli saanut kaikista osa-alueista huonoimman kokonaistuloksen, joka oli 2,943. Tämä tulos tulkitaan, että osiossa on kehittämistarpeita näiden arvioiden perusteella. Osiossa tutkittiin väittämiä esihenkilön antamasta tuesta ja onnistumisien mahdollistamisesta, rakentavan palautteen saamisesta, esihenkilön kuuntelemisen taidoista, epäkohtiin puuttumisesta sekä uusien ja sujuvampien toimintatapojen kokeilemisestä ja siihen kannustamisesta. Parhaimman kokonaistuloksen tässä osiossa oli saanut väittämä esihenkilön kuuntelemisen taidoista, joka oli hajonnaltaan melko tasainen ja tiivis tuloksella 3,46. Hyvin samankaltaiset arviot olivat saaneet myös väittämät esihenkilön antamasta tuesta ja onnistumisen mahdollistamisesta. Väittämät rakentavan palautteen saamisesta ja esihenkilön kannustamisesta kokeilemaan ja löytämään sujuvampia toimintatapoja, olivat jakaumaltaan tasaisia ja hajonneita, joka jälleen viittaa siihen, että toiminta on hyvin riippuvaista yksilöstä ja tilanteesta. Eniten huonompia arvioita oli saanut väittämä ”Esihenkilöni puuttuu rohkeasti epäkohtiin”, jonka väittämäkohtainen kokonaistulos oli 2,34 ja jakauma tiivis vastauksien 1-3 välillä. Vastaajilla oli tästä osiosta suhteellisen yhtenäinen käsitys.

Kyselytutkimuksessa esitettiin myös NPS-indeksi (Net Promoter Score), joka tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä kuinka todennäköisesti arvioijat suosittelevat organisaatiota,

tuotetta tai palvelua. Indeksi lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden osuus. Indeksi voi olla mitä tahansa välillä -100...+100. Tämä on merkittävä mittari organisaation kannalta varsinkin, jos se tavoittelee kasvua ja kehitystä. Tulokset vaihtelevat toimialoittain, mutta yleisesti ottaen tuloksena yli nollan tulos on hyvä, yli 20 erinomainen ja yli 50 loistava. Tämä kyselytutkimuksen NPS luku oli -20.

Viimeiseksi tutkimus vielä kartoitti kokemuksia syrjinnästä ja siihen johtavista syistä. Kyselyyn vastanneista 89% koki, ettei heitä syrjitä ja 11% koki, että syrjintää tapahtuu. Iän koettiin vaikuttavan eniten syrjintään ja sen kokemiseen. Näkökulmat mielipide, uskonto ja muu henkilöön liittyvä syy olivat saaneet saman verran vastauksia.

## 4.2 Haastattelut

Seuraavassa analysoidaan asiantuntijahaastatteluista saatua tietoa sisältöanalyysin ja teemoittelun avulla. Haastatteluiden tulokset on jaettu osioihin: opettajan työ ja sen sisältö, työhyvinvoinnin määrittely, opetustyön voimavara- ja kuormitustekijät, kuormitustekijät joihin koetaan voivan vaikuttaa ja haastateltavien kehitysehdotukset.

### **Opettajan työ ja sen sisältö**

Opettajan työstä keskusteltaessa, ja kysyttäessä miksi haastateltavat työskentelevät alalla, vastauksissa oli havaittavissa yksimielisyys siitä, että opettajan työtä pidetään kutsumusammattina. Voimaannuttavina tekijöinä pidettiin työn merkityksellisyyttä, lapsien ja nuorien elämään vaikuttamista ja osallistumista sekä hyvien lähtökohtien tarjoamista. Myös tietynlainen vapaus toteuttaa opetusta omalla tavallaan, nähtiin työn mielenkiintoa ja innokkuutta lisäävinä tekijöinä. Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on luontainen taipumus opetustyöhön ja vahvuuksia alalle. Näiden tekijöiden lisäksi haastateltavat nostivat positiivisena asiana esiin sen, ettei työaika ollut perinteinen toimistotyöaika ja työ on hyvin vaihtelevaa. Pitkät lomautukset koettiin myös tarpeellisena, jotta työstä palautuu.

### **Työhyvinvoinnin määrittely**

Kaikki haastateltavat määrittelivät työhyvinvoinnin hyvin samalla tavalla: 1) työn vaativuustekijöiden ja työn tuoman tyydytyksen kuuluu olla tasapainossa, 2) työssä pitää voida hyvin, eikä se saa kulkeutua liikaa vapaa-ajalle ja 3) haastetta täytyy olla, mutta

onnistumisia ja elämyksiä on hyvä kokea päivittäisessä arjessa. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että työhyvinvoinnin koetaan olevan tasapainottelua monen eri tekijän välillä.

Opettajien työhyvinvoinnin koettiin koostuvan erityisesti näistä tekijöistä: 1) motivaatiosta ja etenkin itsestä huolehtimisen taidoista, 2) riittävästä välineistä ja resursseista suorittaa työ, 3) onnistumisista perustyössä ja arjessa, 4) terveestä työympäristöstä ja esihenkilön tuesta sekä 5) vertaistuesta koko muun työyhteisön jäseniltä. Eniten opettajan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan esihenkilötyö, työyhteisö, oma työhyvinvointi, oppilaat ja heidän kanssaan käyty vuorovaikutus sekä yhteistyö perheiden kanssa.

### **Opetustyön voimavaratekijät**

Voimavaratekijänä koettiin *esihenkilön eli rehtorin toiminta*. Esille nousi etenkin esihenkilön erinomainen taito tukea haastavissa tilanteissa ja seisoa opettajan takana, kun tilanne näin vaatii. Kokemus oli, että esihenkilöllä on aina aikaa auttaa ja kuunnella sekä hän myös suhtautuu positiivisesti esimerkiksi kouluttautumiseen. Johtajuudesta sekä esihenkilön toimintatavoista oltiin haastateltavien keskuudessa myös eri mieltä. Eriäväisiä mielipiteitä aiheuttivat esihenkilön epäjohton mukainen toiminta sekä toive siitä, että epäkohtiin tartuttaisiin hanakammin. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä esihenkilön toimintaan ja kokivat jopa, että esihenkilötyö on saanut viime vuosien aikana melko paljon kritiikkiä ja se kaipaisi jopa hieman ”lepoa” tällä hetkellä.

Voimavarana koettiin myös eritoten saman henkiset *työtoverit* ja heidän tarjoamansa *vertaistuki*. *Työyhteisön tuki* ja *yhteisöllisyys* nousivat isoimmiksi ja eniten kuormitusta helpottaviksi tekijöiksi. Kollegoiden tuki koettiin merkittäväksi siksi, että heille pääsi purkamaan työssä tapahtuvia asioita niin hyvässä kuin pahassakin. Työilmapiirin ja työyhteisön koettiin tukevan työtä ja siinä jaksamista. Ainoastaan yksi haastateltava opettaja mainitsi, kuinka toisen opettajan toimintatavat kuormittivat myös omaa työtä ja hyvinvointia. Kollegan epäjohton mukainen toiminta, sääntöjen noudattamattomuus sekä heikko motivaatio lisäsivät kuormitusta, kun vastuut toisen työstä siirtyivät omalle kontolle ja oppilaita ei kohdeltu tasavertaisesti. Tähän ratkaisuna toivottiin hanakampaa epäkohtiin puuttumista esihenkilön toimesta ja yhteisten sääntöjen asettamista sekä työn seuraamista ja arviointia.

Muita opettajan työn voimavaratekijöitä olivat *lasten ja nuorten kanssa tehtävä yhteistyö* ja heidän kanssaan tapahtuva vuorovaikutus. Etenkin merkittävät keskustelut sekä onnistumiset nousivat esille kaikkien haastateltavien kanssa. Oppilaiden kanssa tehtävä yhteistyö koettiin innostavaksi ja työn imua lisääväksi. Opetustyön hienoimmiksi hetkiksi kuvailtiin juuri niitä hetkiä, kun oppilas oppii ja onnistuu, ja opettaja pääsee kokemaan onnistumisen hänen



kanssaan. Opettajat toivat esiin työn merkityksellisyyden siinä, että pääsee tukemaan ja auttamaan sekä vaikuttamaan lasten ja nuorten mahdollisuuksiin pärjätä elämässä. Tämän seikan koettiin lisäävän opetustyön mielekkyyttä ja olevan avaintekijä siihen, miksi on alalle ylipäättään hakeutunut. Yhteistyö oppilaiden kanssa koettiin pääsääntöisesti hyväksi ja mukavaksi, mutta tässäkin asiassa opettajat olivat yhtä mieltä siitä, että yksittäisiä ja hankalia tapauksia löytyy lähes poikkeuksetta. Vaativat tapaukset koettiin kuormittaviksi, mutta vertaistuella oli tähän valtava vaikutus.

Koulun *tämänhetkisen työhyvinvointimallin* koettiin olevan merkittävin tekijä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin positiiviseen kasvuun. Opettajat olivat erittäin tyytyväisiä tämänhetkisiin työhyvinvointia tukeviin toimintamalleihin ja totesivat, että niitä on hyvin tarjolla. Työhyvinvointia edistetään tällä hetkellä hyvin aktiivisesti ja jatkuvasti, kuukausittain. Työhyvinvointi-iltapäivien koettiin kohentavan erityisen paljon kokonaisvaltaista hyvinvointia. Sen koettiin nostattavan yleistä ilmapiiriä, lisäävän keskustelevuutta kaikkien opettajien kesken, vähentävän ”leiriytymistä”, osallistavan kaikkia monipuoliseen yhteiseen tekemiseen sekä tuovan positiivista fiilistä koko työympäristöön. Työhyvinvoinnin edistämällä koettiin olevan suuri vaikutus myös yhteisöllisyyden kokemiseen ja siihen, että kollegoihin tutustuminen oli lisääntynyt. Haastateltava 2 kommentoi asiaa näin:

*”Nykyisin opettajienhuoneessa on mukavaa hyväntuulista puheensorinaa ja opettajien keskuudessa vallitsee rento meininki. Asioista keskustellaan avoimesti eikä kyräillä.”*

### **Opetustyön kuormitustekijät**

Kaikista isoimmaksi kuormittavaksi tekijäksi koettiin *opetustyöhön kohdistuvat ulkopuoliset paineet ja odotukset*. Esille nousi muun muassa se, että erityiset lapset vailla riittävää tukea ovat samassa luokassa, kun muutkin ja inklusiota toteutetaan riittämättömin resurssein. Inklusio koettiin opettajien mukaan säästökeinoksi, jonka ei koettu hyödyttävän ketään, ainakaan tällaisenaan. Asiaa kuvailtiin näin:

*”Luokassa jokainen joutuu sinnittelemään, kun opettaja on kiinni suurimman osan ajasta erityistä tukea tarvitsevassa lapsessa.”*

Opettajat kokivat, että heiltä vaaditaan myös enemmän, koska luokassa voi olla yhä enemmän hyvin eri tasoisia oppilaita, joka vaatii entistä enemmän eriyttäviä opetusmetodeja, toimintatapoja ja ylipäättään huomiota.

*Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö* nousi esille haastateltavien kanssa ja se koettiin harmittavan useinkin kuormittavaksi tekijäksi. Haastateltava 3 kommentoi aihetta näin:

*”Kommunikaatio ei ole kaikkien kanssa kovin yksinkertaista. On paljon sellaisia vanhempia, jotka laittavat vastuuta opettajien kontolle, jotka kuuluvat vanhemmille ja kodeille sekä siellä tapahtuvaan kasvatukseen. Yhteistyötä on haastavaa parantaa, koska osa vanhemmista ei anna periksi tai jousta. Tilannetta on vaikeaa lähteä kohentamaan, jos toinen osapuoli ei ole siihen halukas. Asia ei helpotu pelkällä oman toiminnan muuttamisella.”*

Vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön koettiin kuluvan kaikista eniten aikaa. Haastavien perheiden kanssa joudutaan tekemään paljon näkymätöntä työtä, jolla viitataan muun muassa siihen, että opettaja joutuu käyttämään jopa useita tunteja siihen, että puolustaa päätöksiään tai asettelee sanansa mahdollisimman ”oikein” ja diplomaattisesti. Tästä koituu ylimääräistä ja kuormittavaa lisätyötä, joka usein myös kantautuu työajan ulkopuolelle. Haastateltava 1 totesi myös, että vanhempien kunnioitus on kadonnut ja nykyisin vanhemmat yrittävät ottaa liian isoa roolia koulun suhteen. Vanhempien koettiin myös syölistävän opettajia liikaa. Kommenttia annettiin muun muassa näistä asioista: osa vanhemmista yrittää vaikuttaa lapsensa arviointeihin, vanhemmat syyttävät opettajia liiallisesta vaativuudesta ja siitä, ettei oppilaita saisi rangaista. Vanhemmat myös yhä useammin uskovat ennemmin lapsiaan, kuin opettajaa, jolloin vanhemmat asettuvat hyvin herkästi opettajaa vastaan. Tästä ilmiöstä puhuttiin kaverivanhemmuutena, jonka koettiin olevan melko yleistä. Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön koettiin olevan melko raskasta ja ainaista tasapainottelua. Haastateltava 1 kiteytti asian näin:

*”Yhteistyö ei todellakaan ole aina yhteistyötä.”*

Helpottavaksi tekijäksi tähän kuormitustekijään koettiin muiden opettajien ja esihenkilön antama tuki. Positiivista oli se, että opettajat yksimielisesti ilmaisivat, että suurin osa vanhemmista on asiallisia ja haasteet keskustellaan läpi yhteisymmärryksessä.

Oman yksilöllisen työhyvinvoinnin koettiin olevan pääsääntöisesti kunnossa. Opettajat kuitenkin tarkensivat, että *työn rajaaminen* on usein haasteellista. Muun muassa tuntien suunnittelun, kokeiden tarkistamisen, paperityön ja vanhempien viestiin vastaamisen koettiin vyöryvän helposti vapaa-ajalle. *Työtehtävien määrä on lisääntynyt* ja aika koululla ei yksinkertaisesti riitä kaikkien tehtävien tekemiseen. Osa haastateltavista koki, että nimenomaan lisätyö on kuormittavaa ja aikaavievää. Opettajan perustyön taas koettiin lisäävän hyvinvointia. Oman työhyvinvoinnin tasapainoisuuden koettiin korreloivan paljon työn rajaamisen kanssa ja esimerkiksi kieltäytymällä vastuutehtävistä koettiin olevan vaikutusta oman työkuorman vähentämiseen.

### **Kuormitustekijät, joihin voidaan vaikuttaa**

Osaan kuormitustekijöistä koettiin, että pystytään vaikuttamaan ja toimintaa parantamaan. Tärkeimmät esille nousseet tekijät olivat esihenkilötyö, työyhteisö ja sen ilmapiiri sekä opettajien välinen yhteistyö, oma työhyvinvointi ja oppilaiden kanssa tehtävä yhteistyö. Vähiten opettajat kokivat, että voisivat vaikuttaa kotien kanssa tehtävää yhteistyöhön. Yksimielisesti opettajat totesivat, että vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö oli haasteellista ja keinoja vaikuttamiseen on hyvin vähän. Haastateltava 3 mainitsi, että esimerkiksi vanhempainillat ovat hyviä paikkoja käydä asioita yhdessä läpi ja keskustella kasvotusten, mutta totesi myös, että sinne yleensä tulevat ne vanhemmat, joiden ei siellä tarvitsisi edes olla ja vanhempien joidenka kanssa vuoropuhelu olisi tarpeen, loistavat poissaolollaan. Tiimiopettajuuden hyvät puolet nousivat esiin tämän aiheen tiimoilta. Tiimiopettajuus tarjoaa mahdollisuuden siihen, että vanhemmat voivat lähestyä jompaakumpaa luokanopettajaa ja usein toisen opettajan kanssa kommunikointi voi toimia paremmin kuin toisen kanssa. Keskusteluyhteyteen sekä vuorovaikutukseen vaikuttavat siis paljon opettajan persoona ja kommunikointitapa.

### **Kehittämisen kohteet**

Isoimmiksi kehityskohteiksi haastateltavat nostivat esihenkilötyön ja johtamisen sekä työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön. Esihenkilötyön ja johtamisen koettiin olevan hyvää ajoittain, mutta kehityskohtia muun muassa johdonmukaisuuteen sekä hanakampaan epäkohtien puuttumiseen kaivattiin. Myös työyhteisön jäsenten väliseen yhteistyöhön kaivattiin kehittämistä. Perusteiden koettiin olevan kunnossa ja lähtökohtaisesti yhteistyön toimivan, mutta yhteistyötä koettiin olevan liian vähän.

*”Monet istuvat yksinään omissa luokahuoneissaan tekemässä omia juttujaan, vaikka laaja-alaisempaa sekä monimuotoisempaa yhteistyötä voitaisiin tehdä. Yhteistyö voisi hyödyttää kaikkia.”*

Yhteistyön puutteellisuuteen suurimpana vaikuttavana tekijänä koettiin olevan riittämätön aika ja yhteiset hetket, joissa yhteistyötä voitaisiin tehdä ja kehittää. Aiheeseen ehdotettiin, että viritelmiä pitäisi olla enemmän ja ne voisivat olla jopa pieniä asioita, kuten omien runojen lukemista toiselle luokalle tai isompia yhteistöitä, kuten musikaalien toteuttamista. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteisen toiminnan kehittämiseksi olisi tilausta ja tarvetta, muun muassa yli luokkatasojen sekä ala- ja yläkoulun välille.

### 4.3 Yhteiskehittäminen

Seuraavassa analysoidaan yhteiskehittämistilannetta hyödyntäen tapahtumakulun kuvauksen menetelmää ja tuodaan julki kehittämisen tärkeimpiä tuloksia. Tapahtumakulun kuvaus tuo työpajassa tapahtuneet asiat esille kronologisessa järjestyksessä ja kiteyttää ryhmäkohtaiset ideat ja konseptit.

Yhteiskehittäminen oli erittäin onnistunut ja kaikki seitsemän johtoryhmän jäsentä heittäytyivät kehittämiseen ja kuuntelivat tarkasti ohjeet. Menetelmät toimivat erinomaisesti ja napakka aikataulus piti kehittämistilanteen tiiviinä ja ryhmäläiset saivat kiteytettyä tärkeimmät ideansa sekä ratkaisunsa esitettyyn ongelmaan. Kehittäminen tapahtui hyvässä yhteishengessä, rauhallisesti mutta innokkaasti. Ideointiin ja kehittämiseen suhtauduttiin innovatiivisella otteella ja aihe oli selkeästi ajankohtainen sekä keskustelua herättävä. Fasilitaattorin roolissa toiminen oli helppoa. Ryhmä ymmärsi kehittämisen aiheen ja menetelmien ohjeistukset, aihe oli ajankohtainen ja tärkeä sekä ryhmän jäsenet olivat hyvin itseohjautuvia.

#### **Yhteiskehittämisen ideat ja tärkeimmät tulokset**

Yhteiskehittämisessä nousi esiin paljon ideoita ja ajatuksia työyhteisön jäsenten väliseen yhteistyöhön, mutta lopulliseen konseptoinnin vaiheeseen päätyivät nämä post-it-lappuihin kirjatut aiheet: älä jumitu, huomioiminen, yhteissuunnittelu, tutustutaan ja kohdataan ihmiset ihmisinä, ideointi, älä tyrmää, vierailijat psyykkää eteenpäin, yhteiset käytänteet ja vastuunjako. Ryhmän jäsenet sijoittivat tärkeimmiksi kokevansa työpajan ideat ”napakymppiin”, jotka olivat: toisten kuuleminen ja havainnointi, toisiin ihmisiin tutustuminen ihmisinä sekä toisten tunteminen, hyvä yhteishenki, yhdessäolo ja yhdessä tekeminen. Nämä olivatkin kehittämisen tärkeimmät nostot ja tulokset.

#### **Älä jumitu, huomioiminen ja yhteissuunnittelu**

Ensimmäisen parin esityksessä nousi tärkeimpinä asioina esiin avoimen keskustelun ylläpitäminen ja jokaisen ihmisen kuuntelu ilman, että hänet keskeytetään tai puhutaan päälle. Pari koki tärkeänä myös havainnoinnin ja toisen kunnioittamisen. Lisäksi parin ehdotuksena oli työhyvinvointivalmentajan hyödyntäminen esimerkiksi työhyvinvointipäivissä. Valmentajasta koettiin olevan hyötyä, koska organisaation ulkopuolinen henkilö voisi boostata koko työyhteisöä ja antaa erilaisia näkökulmia toimintaan. Viimeisenä ideana esitettiin yhteissuunnittelu ja siihen liittyvän toimivan tiimimallin etsiminen. Ehdotuksena oli, että jokainen työntekijä voisi miettiä omia vahvuuksiaan ja tuoda omaa osaamistaan esille, jotta

erilaista osaamista voitaisiin paremmin hyödyntää ja aktivoida toimimaan. Lopuksi yhtenä tärkeämpänä asiana nostettiin esiin sovittujen käytänteiden noudattaminen sekä niiden selkeyttäminen.

### **Tutustuminen ja kohtaaminen, ideointi ja älä tyrmää**

Toisen parin esityksessä painotettiin ihmisiin tutustumisen ja kohtaamisen tärkeyttä. Pari koki, että kollegoihin tutustumisen muutenkin kuin vain ”työminänä”, voisi vaikuttaa työhön positiivisesti ja tätä voitaisiin parantaa kävelyillä ja kahvitteletuilla, jolloin puhuttaisiin jostain muusta, kun työasioista. Ideointi ja kehittäminen koettiin tärkeinä elementteinä ja se, ettei toista ja hänen ehdotuksiaan tyrmätä. Pari nosti esiin merkittävänä tekijänä niin sanotun me-hengen ja sen luomisen sekä ylläpitämisen. Tärkeänä pidettiin, että ihmisiä tuotaisiin yhteen ja yhdessä tehtäisiin erilaisia asioita, hitsaannuttaisiin yhteen. Ratkaisuna nähtiin erilaisten tiimien muodostaminen ja työnteko niin yhdessä, parin kanssa kuin yksinkin. Pari nosti myös painokkaasti esiin huomion kiinnittäminen vaihtuvuuteen eli siihen, että töitä tehdään monipuolisesti eri ihmisten kanssa.

### **Vierailijat, yhteiset käytänteet ja vastuunjako**

Kolmas ryhmä nosti esiin vierailijoiden hyödyntämisen ja henkilökunnan motivoimisen. Ryhmä painotti, että henkilökunta voisi myös sisäisesti oppia toisiltaan, kun tuotaisiin omaa osaamista paremmin julki. Ehdotuksena oli muun muassa muiden koulujen ja opettajien kanssa käytävä keskustelu ja sen lisääminen sekä heiltä oppiminen; miten heidän työyhteisössään toimitaan. Tällä tavoin koettiin, että voidaan oppia ja onnistua, kun tiedetään mikä toimii jo jossain muualla. Yhteisiin käytänteisiin ryhmä ehdotti lisätiedon ja erilaisten mallien saamista muualta ja niiden hyödyntämistä omassa työyhteisössä. Kun nämä asiat olisivat kunnossa, ei esimerkiksi rangaistuksien antaminen olisi ainoastaan yksilön harteilla, vaan työtä tehtäisiin yhdessä ja vastuuta voitaisiin jakaa. Viimeisenä ryhmä oli pohtinut vastuunjakoa, johon kaivattiin myös tiimi- sekä vastuunjaon malleja ja käytänteitä. Tähän kaivattiin myös apuja organisaation ulkopuolisilta tahoilta.

## 5 Kehittämissuunnitelma

Vaikka opettajien työhyvinvointia on tarkasteltu jo pitkään, tämän kehitystyön tulokset tuovat oman lisänsä tutkimuskentälle kohdentuen nimenomaan työhyvinvoinnin psykososiaalisiin tekijöihin ja tuoden esille näiden tekijöiden yhteydet ja vaikutuksen koko opetuslalle. Tästä näkökulmasta ei ole juurikaan aiempaa tutkimusta tehty ja kehitystyön vahvuutena on tuloksien yhdistäminen erityisesti psykososiaalisuuteen niin voimavara- kuin kuormitustekijöiden osalta ja tarjoten ratkaisuja muun muassa sosiaalisen toimivuuden edistämiseen ja vahvistamiseen.

### **Kehittämisen kohde: esihenkilötyö**

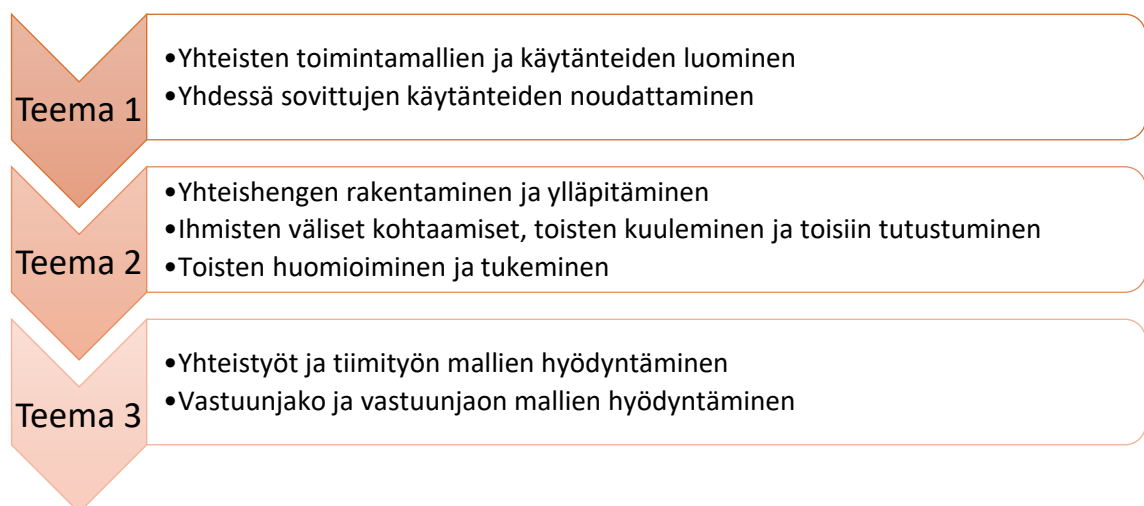
Lahden kaupungin työhyvinvointikyselyn tuloksista ilmeni, että työyhteisön jäsenet omaavat suhteellisen yhtenäisen käsityksen työhyvinvoinnin kehityskohteista. Kyselyn tuloksien perusteella ensisijainen kehityskohde on esihenkilötyö. Vähiten kyselytutkimuksen vastaajat näkivät kehityskohteita ”Minä työyhteisön jäsenenä” -osiossa. Voimavarat ja palautuminen osion tulos sai kyselyn toiseksi heikoimmat kokonaispisteet. Tämän osion kysymyksiä oli vain kaksi ja kysymykset olivat suhteellisen laiveita ja hyvin riippuvaisia yksilöstä sekä tilanteesta, joka näkyi myös vastausten laajana jakautumisena. Työyhteisömme osiosta nousi esille etenkin yhteisten toimintatapojen toimivuuden haasteet sekä niiden kehittäminen. Nämä samaiset aiheet nousivat myös esille haastatteluista. Pelkkää työhyvinvointikyselyä tarkastellessa voidaan kuitenkin tulkita, että kohdeorganisaation opettajat näkevät eniten kehityksen kohteita esihenkilötyössä. Haastatteluiden tuloksien perusteella kehittämisen kohteina nähtiin myös esihenkilötyö. Kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat, että kokevat esihenkilötyön kaipaavan kehittämistä. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että esihenkilötyön koettiin pääsääntöisesti olevan toimivaa. Haastatteluissa vielä täsmentyi, että suurin puutoskohta esihenkilötyössä on toiminnan epäjohtonmukaisuus ja järeämmän puuttumisen mallin uupuminen. Nämä seikat myös selkeyttivät työhyvinvointikyselyn tuloksia samaisesta aiheesta.

Vaikka muitakin kehityskohteita selkeästi on, vastaa esihenkilötyön kehittäminen erinomaisesti psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmaan. Sen lähtökohtana on kuitenkin yksilön toiminta ja vuorovaikutus muun sosiaalisen ympäristön kanssa. Organisaation esihenkilö toimii merkittävänä työhyvinvoinnin kehittäjä, joten ratkaisujen tarjoaminen esihenkilötyöhön ja johtamiseen ovat perusteltuja.

### Kehittämisen kohde: työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö

Työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö nousi haastatteluissa kaikista isoimmaksi kehityskohteeksi, etenkin sen takia, koska kaikki haastateltavat kokivat, ettei yhteistyötä hyödynnetä tarpeeksi ja sitä kehittämällä voitaisiin edistää ja saavuttaa työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Nämä tulokset tarkensivat ja korostivat kyselytutkimuksen tuloksia ja etenkin psykososiaalisen työhyvinvoinnin, ja sen sosiaalisen puolen, tärkeyttä hyvinvoinnin kehittämisessä.

Haastatteluiden tulosten perusteella yhteiskehittämisen aiheeksi valikoitui työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö. Yhteiskehittäminen tarjosi paljon hyviä ideoita aiheen kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen tuloksista ilmeni, että tärkeimpinä ratkaisuinä aiheeseen nähtiin hyvän yhteishengen rakentaminen ja ylläpitäminen, yhdessä tekeminen ja yhteisten toimintamallien luominen sekä niiden noudattaminen. Yhteiskehittämisen tuloksien perusteella näihin asioihin voidaan vaikuttaa: kuuntelemalla ja tutustumalla toisiin, järjestämällä yhteistä aikaa suunnitteluun, yhteisten käytäntöjen ja toimintamallien rakentamisella, toimimalla enemmän yhdessä sekä kohtaamalla toiset ihmiset ihmisinä. Post-it-lappujen ideavarastosta pystyi myös havainnoimaan, että useampia samoja aiheita oli kirjattu useampaan eri lappuun. Näitä aiheita olivat muun muassa: luovat projektit luokkatasojen ja aineryhmien kesken, yhteiset käytänteet, yhteiset materiaalit, yhteistyössä tehty arviointi ja tapahtumat, toisten kuunteleminen ja huomioiminen sekä työyhteisön tuki. Kuviossa 9 on koottuna yhteiskehittämisen tärkeimmät tulokset yhdistettyinä teemoittain.



Kuvio 9: Yhteiskehittämisen tärkeimmät tulokset teemoittain.

Haastatteluista saaduilla tuloksilla oli merkittävä rooli paikantaa sekä syventää psykososiaalisen näkökulman kannalta oleellisia aiheita ja kehityskohteita. Etenkin psykososiaalisuuteen liittyvät kehittämisen kohdat aktivoivat koko työyhteisöä ja sen jäseniä

sekä näin ollen todennäköisemmin hyödyttävät koko organisaatiota. Työyhteisön kokonaisvaltainen kehittäminen vähentää muun muassa painetta siitä, ettei esihenkilötyö ole ainoa isompana nähty kehittämisen kohde.

### **Työhyvinvointisuunnitelma ja kehitysehdotukset**

Tutkimuksen tuloksien pohjalta kehitysehdotuksissa keskitytään psykososiaalisen työhyvinvoinnin merkityksellisyyteen sekä siinä ilmeneviin tekijöihin. Tulosten perusteella on analysoitu ja laadittu organisaatiolle psykososiaalisen työhyvinvoinnin suunnitelma ja kehitysehdotuksia, joiden tarkoituksena on edistää ja parantaa psykososiaalista työhyvinvointia. Kehitettäviksi alueiksi ei valittu liian suuria alueita, vaan kehittämistä pyrittiin lähestymään myös käytännönläheisellä tasolla sekä ajatuksella, että koko organisaation henkilöstöä voitaisiin aktivoida kehittämään toimintaa. Muun muassa yhteiskehittämisen tuloksista on saatu tarkennuksia siihen, miten työhyvinvointia voidaan kehittää vielä laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin koko työyhteisön voimin.

Seuraavassa esitetään toimeksiantajalle laadittu työhyvinvointisuunnitelma (ks. taulukko 2), jonka avulla voidaan ensisijaisesti kehittää esihenkilötyötä ja johtamista. Tämä osa-alue vaati kehittämistä etenkin työhyvinvointikyselyn perusteella. Työhyvinvointisuunnitelman lisäksi kehitysehdotuksessa tarjotaan ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi yhteiskehittämisessä saatujen ideoiden ja koottujen toimenpide-ehdotusten avulla (ks. taulukko 3). Taulukon 3 tarkoituksena on koota ja tarjota selkeitä kehitysehdotuksia työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Tämä aihealue nousi selkeäksi kehityskohteeksi haastatteluissa. Lopuksi esitetään vielä erilaisia kehittämisen malleja ja käytänteitä kehittämistyön loppuun saattamiseksi.

Työhyvinvointisuunnitelman pohjana käytettiin Lahden kaupungin teettämää työhyvinvointitutkimusta, haastatteluista sekä yhteiskehittämistilannetta. Tutkimuksesta saatuja tietoja yhdistettiin kerättyyn tutkimustietoon. Työhyvinvointitutkimuksen kokonaistulos jäi alle 3,5 lukeman, joka tulkitaan tyydyttäväksi tasoksi. Monella osa-alueella on siis kehitettävää tuloksien perusteella. Suoraan kehittämistarpeeseen viittaa alle kolmen tasolle jäävä luku. Esihenkilötyö oli saanut kokonaistuloksen 2,943. Kyselytutkimuksen perusteella esihenkilötyö oli selkeästi muita alhaisempi ja myös haastatteluissa tarkennettiin tämän osa-alueen tuloksia. Täten työhyvinvointisuunnitelma (ks. taulukko 2) keskittyy tuomaan kehitysehdotuksia esihenkilötyöhön, mutta lisäksi myös yhteisiin toimintatapoihin ja niiden noudattamiseen. Työhyvinvointisuunnitelman pohjana on käytetty Nina Tammisen ja Pia Solinin psykososiaalisen riskinhallinnan vaiheita, joita ovat: 1) Riskien arviointi ja kuormitustekijöiden tunnistaminen, 2) Toimintasuunnitelman kehittäminen, 3) Toimintasuunnitelman toteuttaminen, 4) Toimintasuunnitelman arviointi ja 5) Organisaation



jatkuva oppiminen ja kehitys. (Tamminen & Solin 2014, 103.) Suunnitelmassa on hyödynnetty myös teoriaosuudessa esitettyä Manka & Mankan (2016, 53-54) työhyvinvointipääoman mallinnusta ja etenkin mallin yhteisön toimivuuden ja sosiaalinen pääoman teoriapohjaa.

Kehittämiskohde	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu
Yhteiset toimintatavat työyhteisössä	Selkeät toimintatavat  Ei epävarmuutta omasta tai muiden tavoista toimia	Kiireen takia sovitusta poikkeaminen  Epäselvät ohjeistukset	Alla olevassa sarakkeessa tiedot luomisesta  Seurattava yhdessä sovittujen asioiden noudattamista	Kaikki	Juoksevasti koko ajan
Toimintatapojen yhteinen kehittäminen	Yhteisöllisyys  Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	Kehitys jääkin vain keskustelun tasolle, siksi osoitetaan vastuuhenkilöt	Avataan ”portaali”, jonne voi tuoda kehitysideoita ja osoitetaan vastuuhenkilö, jotta tulee toteutetuksi	Kaikki; seuranta yhteisvastaullista	Juoksevasti koko ajan  Yhteiset kehittämisetket ja työskentely tiimeissä  ”Huolihetket”
Esihenkilön antama palaute ja kannustus	Esihenkilön tuki  Myönteinen huomio ja huomaaminen	Rakentavan palautteen antaminen; yksilön vastaanottokyky	Koulutusta esihenkilölle palautteen antamisesta ja vuorovaikutustaidoista	Esihenkilö	Palauttekeskustelut, OKR-kehityskeskustelut työskentelyn osana kvartaaleittain tai puoli vuosittain
Esihenkilön puuttuminen epäkohtiin	Epäkohtien ratkaisu	Mikäli jätetään ratkaisematta luottamus esihenkilöihin ja johtoon kärsii	Luodaan prosessi epäkohtien käsittelyn avuksi	Esihenkilö (työntekijöiltä ja työsuojeluvaltuutetulta raportointi esihenkilölle)	Jokaisen tapauksen ilmaantuessa  Seurattava jatkuvasti
Säännölliset kehityskeskustelut ja niiden rakenne	Motivaation kasvu  Ollaan tilanteen tasalla jatkuvan seurannan ansiosta	Kiire  Työmäärä	OKR-työskentely kehityskeskustelu ihin	Esihenkilö ja työntekijät	Kvartaalittaiset tavoitteet ja seuranta
Rekrytointi ja perehdytys esihenkilötyössä	Saa paljon vastuuta  Motivaatio nousee	Kiire  Nopeat rekrytointit; ei mahdollisuutta perehdytykseen tai ns. pehmeään laskeutumiseen	Yksilöllisempi tuki heti alusta alkaen	Kaikki, vaatii kaikilta aktiivisuutta ja yhteen hiileen puhaltamista	Lukuvuosi- tai lukukausikohtaiset perehdytysmateriaalit, jotka ovat päivitettyinä (sekä ohjeistus myös työntekijöille)

Arvot ja asenteet	Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantaminen ja edistäminen omalla toiminnallaan	Kiire  Työmäärä  Liian monta asiaa pöydällä samaan aikaan  Byrokratia	Inhimillisempi lähestymistapa  Aikataulutus	Kaikki; etenkin esihenkilöt, kunta / kaupunki	Seurattava jatkuvasti
-------------------	--	---	---	---	-----------------------

Taulukko 2: Kohdeorganisaatiolle laadittu työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvointisuunnitelmasta voidaan löytää paljon yhteneviä kohtia tämän työn viitekehukseen. Suunnitelmasta voidaan havaita sosiaalisen toimivuuden merkitys kehittämistyössä ja etenkin työyhteisötaitojen hallitseminen. Taulukon 2 toimenpiteiden saavuttamiseksi vaaditaan hyvää johtamista ja sen kehittämistä. Rehtorin toiminnan ollessa osallistavaa ja mahdollistavaa sekä vuorovaikutteista henkilöstön kanssa, pystytään tavoitteita selkeyttämään ja kehittämistä sujuvoittamaan. Kun kehittämisestä keskustellaan avoimesti yhdessä, voivat erilaiset näkökulmat olla eduksi ja hyödyksi. (TTK 2023.) Työhyvinvointisuunnitelman onnistumisen tärkeimmäksi elementiksi nousee esihenkilö eli rehtori. Rehtorin työnkuvassa korostuu ohjaamisen, motivoimisen ja viestinnän merkitys. Rehtori toimii koko työyhteisön linjajetäjä, kulttuurin rakentajana ja suunnannäyttäjänä. Kun johtajuus toimii voimavarana, pystytään työhyvinvointia edistämään. (OAJ 2020.) Lisäksi kun kehittämisessä hyödynnetään opettajan työn voimavareteijöitä, joita ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet, esihenkilöltä tarvittaessa saatava tuki, toimiva tiedonkulku ja innovatiiviset toimintaa kehittävät ja arvioivat työskentelytavat (Onnismaa 2010, 51-52), voidaan työntekijöitä motivoida ja työyhteisön kehittämistä edistää positiivisella otteella. Myös Manka ja Manka (2016, 70) luokittelevat työn voimavarat voimaannuttaviksi piirteiksi ja myönteisten tunteiden kokemisen edesauttavaksi tekijäksi kehittämistyössä. Näihin tekijöihin paneutumalla, voidaan työhyvinvointisuunnitelma toteuttaa onnistuneesti.

Haastatteluiden tuloksista tärkeimmäksi kehityskohteeksi määräytyi työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön kehittäminen, joka koettiin tärkeimmäksi etenkin psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Taulukossa 3 on koottuna yhteiskehittämisessä ilmenneet ideat ja niihin tarjotut ratkaisut. Jokaiseen tuotettuun toimenpiteeseen on myös listattu vastuut ja aikataulutus, jotta toimintamallien ja käytänteiden jalkauttaminen olisi selkeämpää koko työyhteisölle. Taulukossa 3 syvennyttään kehityskohtien tarkempaan määrittelyyn ja pyritään konkretisoimaan toimenpiteet niiden ratkaisuun. Näiden kehitysehdotuksien tarkoituksena on tasapainottaa opetustyössä todennettujen psykososiaalisten kuormitustekijöiden painoarvoa ja nostaa esille sosiaalisten voimavarojen merkitystä sekä aktivoida koko työyhteisöä. Taulukon 3 laadinnassa on hyödynnetty Manka & Mankan (2016, 70) työn voimavarat määritelmää sekä niiden hyödyntämistä kehittämistyössä.

Kehittämiskohde	Ideat	Tuotetut ratkaisut ja toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu
Työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö	Yhteishenki, tunnetaan ja huomioidaan toiset, tutustutaan toisiin ihmisiin ihmisinä, kuunnellaan, kunnioitetaan, havainnoidaan sekä tuetaan toisia	<p>Järjestetään aikaa kohtaamisiin ja keskusteluihin</p> <p>Vietetään yhdessä aikaa mm. tyhy, kahvitteletket, yhdessä tekeminen ja yhteisiin toimintoihin osallistuminen</p> <p>Hyödynnetään opettajahuonetta aktiivisesti työpäivän aikana</p> <p>Vietetään yhteistä aikaa myös työajan ulkopuolella ja/tai keskustellaan muistakin kuin työasioista</p> <p>Ollaan kiinnostuneita toisista ja kuunnellaan, ei keskeytetä tai puhuta päälle</p> <p>Ideoidaan ja otetaan palautetta sekä vinkkejä vastaan avoimesti</p> <p>Kehitetään tunne- ja vuorovaikutustaitoja esim. koulutuksilla</p> <p>Kasvatetaan me-henkeä luomalla yhteisöllisyyttä ja luottamusta koko työyhteisön kesken</p>	Kaikki; esihenkilö (ajan tarjoaminen ja järjestäminen) ja työntekijät (vaatii aktiivisuutta ja osallistumista)	Juoksevasti koko ajan
	Yhteiset käytänteet	<p>Tutkitaan, kysellään ja keskustellaan muiden kouluorganisaatioiden kanssa, miten muualla toimitaan</p> <p>Vinkataan ja tuodaan esille jo toimivia käytänteitä ja malleja</p> <p>Pyydetään ja kutsutaan kouluttajia / ulkopuolisia toimijoita avuksi</p> <p>Jalkautetaan käytänteitä ja malleja omaan organisaatioon</p> <p>Otetaan muutokset avoimesti vastaan</p> <p>Noudatetaan yhdessä sovittuja käytänteitä</p>	Kaikki; mahdolliset ulkopuoliset toimijat (tiedonsaanti)	Lukuvuosi-kohtaisesti (osa pidempi aikaisempia)
	Yhteiset materiaalit, yhteistyö yli luokka- ja ainetasojen, luovat projektit	<p>Varataan aikaa yhteissuunnitteluun</p> <p>Tehdään yhteistyötä ennakkoluulottomasti ja avoimesti ideoiden</p> <p>Tutustutaan laaja-alaisesti kollegoihin</p> <p>Tuodaan aktiivisesti esille omaa osaamista, jotta yksilöiden vahvuuksia voidaan hyödyntää</p> <p>Opitaan toisilta</p> <p>Kehitetään ja hyödynnetään erilaisia tiimi- ja vastuunjaon malleja</p>	Kaikki; esihenkilö (ajan tarjoaminen ja järjestäminen) ja työntekijät (vaatii aktiivisuutta ja osallistumista)	Lukukausi- tai lukuvuosi-kohtaiset  Juoksevasti koko ajan

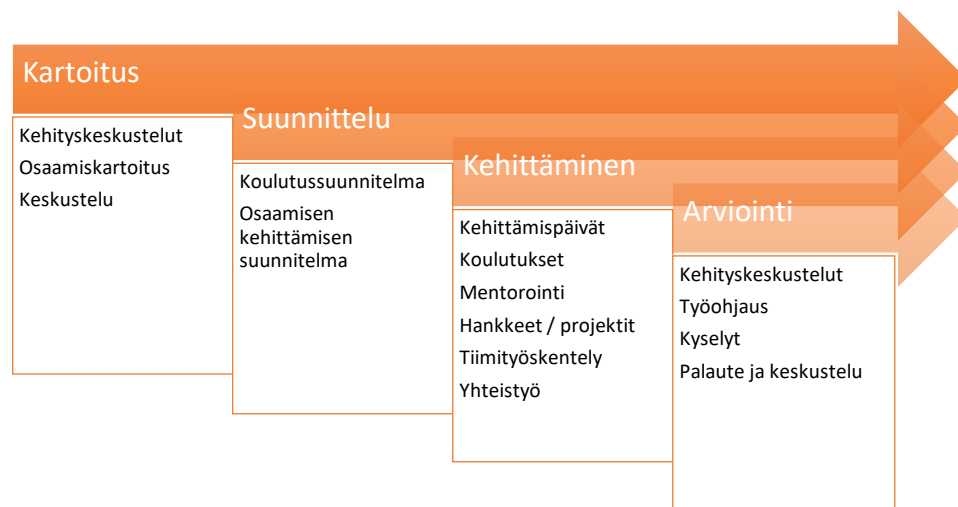
	Vierailijat psykyä eteenpäin	Kutsutaan ulkopuolisia tahoja kouluttamaan, puhumaan ja pitämään työpajoja  Ideointi ja avoin keskustelu siitä, ketkä voisivat motivoida ja innostaa työyhteisöä	Kaikki; esihenkilö (budjetointi)	Lukukausikohtaisesti
--	------------------------------------	--	--	----------------------

Taulukko 3: Kehitysehdotukset työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön parantamiseksi.

Kehitysehdotukset työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön parantamiseksi (taulukko 3) konkretisoi sen, että työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa arviointia ja seuraamista vaativa prosessi, joka tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen, samalla yhteisöä ja toimijuutta vahvistaen (Selkama & Helenius 2021). Kehitysehdotukset ja yhdessä kehittäminen ovat peilattavissa Selkaman ja Heleniuksen (2021) esittämään teoriaan, että kuunteleva, toisia kunnioittava ja arvostava keskustelukulttuuri kuvastaa vuorovaikutteista prosessia, joka edistää kehittämisen onnistumista. Nämä kehitysehdotukset tukevat myös Manka ja Mankan (2016, 53-54) esittämää työhyvinvointipääoman mallinnusta, jonka mukaan hyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilöstön mukaan ottamisella, joka taas vaikuttaa työyhteisötaitoisuuteen ja työhön sitoutumiseen, joka taas vahvistaa sosiaalista pääomaa. Kyseessä on siis positiivinen kiertokulku, missä kehitys tukee kehitystä. Tärkeä kehittämisen kohde on ihmisten väliset sosiaaliset suhteet. Työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan tukevan vuorovaikutusta, lisäävän toisista välittämistä, oppimista, terveyttä ja näin ollen myös kokonaisvaltaista hyvinvointia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Toimiva työyhteisö ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä työn voimavaroja ja kokemus kannustavasta ja välittävästä yhteisöstä tukee itse työn tekemistä (Martela 2014). Hyvällä yhteistoiminnalla voidaan siis lisätä työssä jaksamista ja sen laatua, joka taas vahvistaa luottamusta sosiaalisissa suhteissa ja toimii koko työn (Onnismaa 2010, 53) sekä myös kehittämisen perustana. Koulujen selkeät säännöt ja ammattimainen asenne osana toimivaa työyhteisöä, ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Tätä voidaan parantaa avoimella arvokeskustelulla, jakamalla vastuuta sekä edistämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota myös kehitysehdotuksen toimenpiteet ilmentävät. (Kolonen, Mayor, Suutari & Toljamo 2021.) Mielenkiintoista olisi nähdä miten muun muassa organisaation kulttuuri eli tässä tapauksessa koulukulttuuri, vaikuttaa näiden kehitysaskelien toteutumiseen. Koulukulttuurin vaikutukset toimintaan ilmenevät usein muutoksien yhteydessä, esimerkiksi tämänkaltaisissa kehittämishankkeissa. (Husko 1999, 29; Kohonen & Leppilampi 1994, 61.)

Kuviossa 10 kuvataan vielä erilaisia kehittämisen malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä, jotka edesauttavat kehitystyön toimeenpanoa. Kuviossa 10 esiintyvät mallit, menetelmät ja käytänteet on koottu tietoperustan sekä tuloksien pohjalta. Tässä kehitystyössä jäädään toimintasuunnitelmien laadinnan ja kehittämisen kohtaan. Selkaman & Heleniuksen (2021) kokoama työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen yhteisössä -kehittämisteoria, tuo konkreettisia toimia yhteen, joita suosittelen kouluorganisaation hyödyntävän osana

kehittämistyötä. Suosittelen myös organisaatiota etenemään näiden suunnitelmien, ohjeistuksien sekä kuvion 10 esittämällä tavalla toteutuksen, arvioinnin, jälleen oppimisen ja kehittymisen osa-alueiden osalta. Nämä vaiheet auttavat myös haluttujen päämäärien saavuttamisessa. Tarkemmassa aikataulutuksessa suosittelen hyödyntämään organisaation vuosikelloa ja peilaamaan sitä suunnitelmien aikataulutukseen. Tällä kokonaisuudella voidaan tämä kehitystyö viedä maaliin. Lisäksi muistutan, että kehitystyö vaatii jatkuvaa seurantaa ja arviointia sekä myös reagointia. Työhyvinvointia edistetään parhaillaan silloin, kun haasteisiin reagoidaan jo ennen kuin niistä tulee ongelmia.



Kuvio 10: Kehittämisen malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteina pidetään työympäristössä esiintyvien epäkohtien tunnistamista sekä hyvien käytänteiden ja työolojen jälleen edistämistä. Tämä kehitystyö tuotti työpaikka- ja työyhteisötasolla tietoa työn haitallisista kuormitustekijöistä sekä siitä, miten niihin voidaan vaikuttaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin tilan kartoittaminen vastasivat kehitystyön tavoitteisiin. Työhyvinvointia ei kuitenkaan kehitetä pelkällä tiedolla, vaan sitä pitää myös osata hyödyntää käytännössä.

Kuten tässä ja myös aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt, työn kuormitustekijöiden paikantaminen on helpompaa kuin voimavaratekijöiden löytäminen ja niiden kehittäminen. Huomiota olisi hyvä kiinnittää enemmän voimavaratekijöiden erottamiseen ja niiden tukemiseen, jottei työhyvinvointia kehittäessä keskitytä liikaa kuormittavien tekijöiden painoarvoon. Keskittymällä voimavaroihin pystytään edistämään työhyvinvointia merkittävästi, joka usein jää huomioimatta. Silloin kun voimavaroja tunnistetaan työssä, lisää tämä tyytyväisyyttä ja mielekkyyttä sekä vie kärkeä kuormitustekijöiltä (Moilanen 2023).

Voimavaroihin keskittyminen ja niiden tukeminen nousevat siis tärkeimmäksi löydökseksi tästä tutkimuksesta. Tämän seikan huomioiminen työhyvinvoinnin kehittämistyössä on ensisijaisen tärkeää. Myönteisyydellä voidaan rakentaa voimavaroja ja suojella hyvinvointia muun muassa vaikuttamalla tapaan arvioida ja kokea stressaavia tilanteita ja suhtautua niihin rauhallisemmin ja myönteisemmin kuten Manka ja Manka (2016, 71) myös tuovat esille.

Tämän opinnäytetyön havaintojen perusteella opettajien työhyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Psykososiaaliset tekijät, jotka yksinkertaisimmillaan ovat vuorovaikutusta ja välittämistä, näyttelevät yhä suurempaa roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ne pitää huomioida *kaikessa* kehitystyössä. Työn tuloksista ilmeni, että etenkin rehtorin ja työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi ja niiden koettiin vievän painoarvoa kuormitustekijöiltä. Yhteisöllisyys, yhteistyön kehittäminen ja monenlaisten muutoksien työstäminen koko työyhteisön voimin, todettiin tukevan työhyvinvointia ja olevan myös opetustyön keskeisiä voimavaroja. Onnistuneen kehittämistyön edellytyksenä on, että näitä opettajien voimavaroja vahvistetaan ja löydetään myös muita työhyvinvointia tukevia malleja ja käytänteitä. Nämä edellä mainitut sosiaalisen pääoman elementit vahvistavat erityisesti aiheen teorian näkökulmaa ja tuovat yhä enemmän esiin psykososiaalisen kokonaisuuden merkityksellisyyttä. Manka ja Mankan käsittelemä sosiaalinen pääoma ja yhteisön toimivuus - näkökulma, näkyvät vahvasti tämän työn tuloksissa. Myös Onnismaan (2010, 53) ja Mäkitalon (2004, 15) mukaan yhteisöllisyydellä ja opettajien välisellä yhteistyöllä on suuri positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen ja sen laatuun.

Tämä työ tuo myös esille, että yhteiskehittäminen organisaation sisällä, edistää juuri niiden haasteiden ja ongelmien kehittämistä, jotka työyhteisön jäsenten mielestä ovat tärkeitä. Kehitystä kannattaa työstää sekä koulutasolla että pienemmissä ryhmissä erilaisten opettajien kesken. Osallistuminen kehittämistyöhön auttaa koko työyhteisöä luomaan soveltavia ja uusia työskentelytapoja, saamaan vertaistukea työtovereilta, vähentämään omaa työkuormaa, vahvistamaan toiminnan yhdenmukaisuutta sekä tarjoamaan yhteisöllisyyttä sekä osallisuutta. Kun kehitystyötä tehdään koko työyhteisön voimin, voidaan ratkaisuja löytää ja toimenpiteitä jalkauttaa nopeasti sekä työhyvinvointia tukea koko organisaation voimin.

Kehittämisen prosessi eteni hyvin ja yhteistyö koulun henkilökunnan kanssa oli antoisaa. Tutkittava aihe herätti paljon keskustelua ja työ innosti koulun opettajia edistämään työhyvinvointia ja etenkin sen psykososiaalista puolta. Työn tulosten hyödynnettävyys on käyttökelpoinen organisaatiolle. Toimenpiteet ja ohjeet kehitystyön jalkauttamiseen on luotu täysin organisaation ja työyhteisön tarpeita kuunnellen. Kehittämistyö vastaa tutkimusongelmaan ja tuo konkreettisia ratkaisuja, toimenpiteitä ja käytänteitä, jotta asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. Kehitystyö jää tähän suunnitelman vaiheeseen. Tulen vielä esittämään työn tulokset ja suunnitelman koko työyhteisölle. Lisäksi tarkoituksena on järjestää koko työyhteisölle yhteiskehittäminen tämän työn jatkotyöpajana. Kehittämistyö

on selkeästi saanut työyhteisön innostumaan kehittämisestä, joka hyödyttää työhyvinvoinnin edistämistä ja jatkossa myös erilaisten hankkeiden toimeenpanoa. Voidaan siis todeta, että kehitystyö saavutti tavoitteensa.

Jatkotutkimuksena ehdottaisin, että tämän kehitystyön toteutumista ja vaikutuksia arvioitaisiin ja vertailtaisiin lähtötilanteeseen. Näin saataisiin tietoa myös tutkimuksen onnistumisesta. Toinen jatkokehittämisen ehdotus on työhyvinvointimuotoilun hyödyntäminen tulevaisuuden kehittämistyössä. Työhyvinvointimuotoilussa työhyvinvointia kehitetään työntekijäkeskeisesti palvelumuotoilun menetelmin, jolloin päästään kiinni juurisyihin ja siihen, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita pitäisi muuttaa ja miksi. Tämänkaltaisen kehittäminen sopisi hyvin kouluorganisaatioon ja ruokkisi koko työyhteisöä työskentelemään ratkaisukeskeisesti ja innovatiivisesti.

Opettajien työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää niin yksilöiden itsensä kannalta, mutta myös oppilaiden hyvinvoinnin ja oppimistuloksien tukemiseksi. Hyvinvoinnin kehittämisellä voidaan varmistaa tasa-arvoinen oppiminen ja turvallinen koulu myös tulevaisuudessa. On erittäin huolestuttavaa, että koulutusjärjestelmämme on näinkin hataralla pohjalla. Toivottavasti työhyvinvoinnin tärkeys huomioidaan koulutuksen alalla ja siihen oltaisiin valmiita panostamaan ja reagoimaan koko yhteiskunnan voimin.

## 6.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määrittänyt seuraavat ohjeistukset; Hyvät tieteelliset käytännöt (HTK)-ohje ja Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohje. Näiden ohjeistuksien tarkoituksena on seurata ja luoda perustaa eettisesti hyväksytylle toiminnalle, tutkimusaineiston käsittelylle ja laitimiselle sekä ehkäisemään erilaisia loukkauksia, joita tutkimukseen voi kohdentua. HTK-ohjeistus määrittelee peruseriaateiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon, joita myös Laurea-ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan opinnäytetöissään sekä muissa tieteellisissä toiminnoissaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024, 1-10.)

Lähdeaineiston valinnassa ja käsittelyssä on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähdeaineistoina on hyödynnetty työhyvinvointiin ja etenkin psykososiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä tietolähteitä kuten ajankohtaista tietokirjallisuutta, erilaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Nämä kaikki lähteet ovat olleet olennaisia opinnäytetyön muodostamiselle. Aineistoa on kerätty harkiten ja kriittisesti sekä siihen on pyritty viittaamaan tarkasti ja huolellisesti.

Tutkimuskysymyksen laadinnassa on pohdittu, voidaanko esitettävään kysymykseen eli tutkimusongelmaan saada vastaus. Tutkimuksen validiteetti määrittelee tutkimuksen mittauksen onnistumista. Systemaattisten virheiden syntyä voidaan ennakoida, kun validiteetti otetaan huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa, ja erityisesti tutkimuskysymystä laadittaessa. Tutkimuksen tarkkuutta ja tuloksien luotettavuutta sekä toistettavuutta määrittää reliabiliteetti. (Heikkilä 2014, 177.) Opinnäytetyön luotettavuutta ja onnistumista on pyritty tukemaan huolellisella suunnittelulla ja sen toteuttamisella sekä haasteita ja riskejä on pyritty ennakoimaan, jotka voisivat vaikuttaa työn toteutukseen.

Toimeksiantajan kanssa on tehty sopimus, jossa on sovittu tutkimuksen aineiston käsittelystä sekä tutkittavan kohderyhmän anonymiteetistä. Hyvänä tieteellisenä käytäntönä on myös mahdollistaa osallistujien vapaaehtoisuus sekä riittävä tiedonanto tutkimuksesta. Tiedonanto tässä tapauksessa tapahtui muun muassa keskustelujen ja kirjoitetun yhteenvedon muodossa. Tutkimukseen osallistuvien kanssa käytiin avointa keskustelua ja näin tutkittava kohderyhmä pystyi päättämään osallistumisestaan tutkimukseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-9.)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat käyttökelpoisia tutkimuksen tarkoituksiin. Tuloksien perusteella saatiin valittua kehittämisen kohteet ja luotua työhyvinvointisuunnitelma sekä suunnitelma organisaation esihenkilötyön ja yhteistyötaitojen kehittämiseksi. Se miten tulokset vaikuttavat organisaation työhyvinvointiin jää arvioitavaksi tulevaisuudessa, sillä tämä työ jää suunnittelun ja kehitysehdotuksien tasolle.

## 6.2 Tutkimuksen merkitys ja siirrettävyys

Tämän tutkimuksen merkitys ilmenee selkeimmin sen merkityksenä organisaation työhyvinvoinnille. Yleisemmällä tasolla tutkimus antoi kuvan psykososiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä opetustyössä sekä niiden merkityksestä työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä. Olisi erittäin mielenkiintoista vertailla psykososiaalisen työhyvinvoinnin tilaa ja toteutumista laajemmin koulutuksen alalla. Näin voitaisiin oppia ja hyödyntää hyviä käytäntöjä koulujen välillä sekä parhaimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin taso opetuslalla voisi nousta merkittävästi.

Tutkimuksen rajoitteena on pieni otoskoko ja otoksen kohdentuminen haastatteluiden myötä kolmeen opettajaan. Haastateltavat edustivat kohdeorganisaation omaa työyhteisöä ja sen erinäisiä ryhmiä. Tutkimuksen toteuttaminen suuremmalla haastattelujen otannalla olisi voinut tuottaa vielä laajempia tuloksia kehityskohtien löytämiseksi ja tarkasteltavan aiheen todentamiseksi. Lisäksi kehitystyötä rajoittaa se, että tutkimukseen osallistuneet opettajat työskentelevät Päijät-Hämeessä, mikä omalta osaltaan rajoittaa tulosten yleistettävyyttä



koskemaan koko maata. Tulokset olisivat siis voineet olla hyvin erilaisia, jos kehitystyö oltaisiin toteutettu esimerkiksi suuremmassa kaupungissa, jossa tiedetään olevan enemmän haasteita kuin pienemmillä paikkakunnilla.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvä myös huomioida, että jokainen organisaatio on erilainen ja painotuksien sekä menetelmien tulee soveltua kunkin organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on ajankohtainen asia toimialasta riippumatta ja kehitystyö on yleiskäyttöinen myös muissa kouluorganisaatioissa sekä kaikilla toimialoilla. Työ on muokattavissa oman organisaation käyttöön käyttäen juuri niitä elementtejä, joihin organisaation näkemykset perustuvat. Prosessi on täysin muokattavissa: aikataulutus, kyselyt ja haastattelut, yhteiskehittäminen ja analysointi, ovat kaikki mahdollisia toteuttaa organisaatiokohtaisesti. Tämän tutkimuksen toteutustavalla tuloksia voidaan viedä käytäntöön askel askeleelta ilman suuria ponnisteluja ja melko pienillä satsauksilla. Tulokset voivat tosin olla hyvinkin erilaisia organisaatiosta riippuen.

## 7 Lopuksi

Opetustyön voimavaroihin liittyviä tekijöitä on tärkeä tukea, jotta motivaatio ja innostus opetustyötä kohtaan sekä työssä jaksaminen säilyisi mahdollisimman vahvana muutoksista ja niiden aiheuttamista kuormitustekijöistä huolimatta. Voimavarat ja etenkin työssä jaksaminen kompensoivat työhön kohdistuvia vaatimuksia ja sitä kautta ehkäisevät työn kuormittavuuden kokemista ja mahdollista työssä uupumista. Näitä tuettavia voimavariatekijöitä ovat muun muassa opetustyön itsenäisyys, vaikuttamisen mahdollisuudet, esihenkilön tuki ja palaute, kannustava ja hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys sekä innovatiiviset ja monipuoliset työskentely- ja toimintatavat.

Opetustyö on henkisesti raskasta ja koettu stressi on keskimäärin yleisempää kuin muilla aloilla. Vaikka koulutuslalla työhön sitoudutaan ja sille omistaudutaan, vaikuttavat opettajan työn negatiiviset puolet merkittävästi työhyvinvointiin ja siinä jaksamiseen. Opettajien huono työhyvinvointi heijastuu oppilaisiin ja kouluviihtyvyyteen sekä opetuksen laatuun. Nämä asiat korreloivat koko yhteiskunnassa. Opettajan työn kuormitustekijät ovat suhteessa niin suuria, että stressi aiheuttaa moninaisia oireita ja palautuminen ei ole riittävää. Työhön liittyvät kielteiset tunteet ja stressi lisääntyvät edelleen, mikäli yksilö joutuu kohtaamaan työn vaatimukset ilman riittävää tukea ja palautumista.

Opettajien työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja stressin ehkäisemiseksi tulisi työn resursseja lisätä. Yhteiskunta pystyisi päätöksenteollaan osoittamaan arvostusta opetustyötä kohtaan. Työn määrää pitäisi tasapainottaa, henkilökuntaa pitäisi olla riittävästi ja koulutusta tarjota enemmän sekä monipuolisemmin. Etenkin resurssien lisääminen on olennainen osa opettajien

työhyvinvoinnin kehittymistä. Kun työtaakka kevenee, nousee työn positiiviset puolet esiin, jotka myös tukevat hyvinvointia. Täydennyskoulutukset etenkin sellaisilla pedagogisilla ja sosiaalisilla sisällöillä, jotka auttaisivat opettajaa selviytymään hankalista vuorovaikutustilanteista, edistäisivät työssä jaksamista ja selviytymistä.

Opettajien työhyvinvoinnin edistämässä tulisi huolehtia työn panostuksen ja vastineen tasapainosta sekä siitä, että työn vaatimukset ovat kohtuullisia. Tähän vaikuttaisi etenkin parempi johtajuuteen panostaminen. Esihenkilötyössä voitaisiin kehittää muun muassa varhaista puuttumista, kehityskeskusteluja sekä moninaisuuden johtamista. Entistä aktiivisempi työnohjaus voisi auttaa opettajaa syventämään ammatti-identiteettiään ja suhtautumaan asiallisesti sekä rakentavasti työyhteisön konflikteihin. Myös työterveysjärjestelmää olisi tarpeen saada parannettua systemaattisempaan suuntaan. Kun ongelmiin voitaisiin reagoida jo varhaisessa vaiheessa, parantaisi se myöskin yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Yhtenä keskittymisen kohteena organisaatiossa voisi olla yksilöiden oma vaikuttaminen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Yksilöiden myönteisten voimavarojen osuuden kasvattamiseen olisi hyvä panostaa, niin yksilöiden kuin esihenkilönkin puolelta. Mahdollisuutena ja innokkuudella kehittää itseään myös vapaa-ajalla, olisi todennäköisesti myönteinen vaikutus opetustyön laatuun ja sitä kautta vahvempaan työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Tuella ja kannustamisella voitaisiin edistää yksilön taitoja muun muassa rajata työtään ja näin ollen myös palautua riittävästi työstä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Opetustyössä jaksaminen vaatii myös taitoja käsitellä työstä aiheutuvaa kuormitusta. Nämä taidot eivät välttämättä kehity itsestään vaan vaativat omien haitallisten ajattelu- ja toimintamallien tiedostamista ja niiden muuttamista suotuisammiksi. Esihenkilön ja työyhteisön lisäksi perhe ja ystävät voivat antaa lisätukea työssä palautumiseen ja muutoksien käsittelyyn.

Työyhteisö esittää merkittävää roolia työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Yhteishenki työpaikalla auttaa jaksamaan hieman vaikeinakin työpäivinä ja vertaistuellalla on merkittävä vaikutus jaksamiseen. Opettajan työhön liittyy monia voimavaroja, mutta usein nämä jäävätkin stressitekijöiden ja kuormittavuuden varjoon. Positiivisiin puoliin tulisikin kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä niitä myös entistä näkyvimmiksi. Työhön liittyvien voimavarojen kehittäminen lisäisi tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja suorituskykyä. Myös yhteistyön mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää, koska niillä on suuri vaikutus jaksamiseen. Työyhteisössä voitaisiin keskittyä erityisesti vuorovaikutukseen sekä tunnetaitoihin. Vaikka kuormitustekijöitä onkin paljon ja työ on entistä haastavampaa, yhteistyö sekä yhteisön ymmärrys ja tuki auttaisivat kaikkia. Tätä kaikkea voitaisiin myös tukea hyvällä johtajuudella ja yhteisöllisyyttä edistävillä tekijöillä, kuten avoimella ilmapiirillä ja keskustelukulttuurilla.

Huomioitavaa on, että haasteena tämänkaltaisessa työympäristössä on se, että koulujen työyhteisöt harvemmin näkevät kehittämiskohteita itsessään vaan helposti syytöksien kohteena on johto. Peruskoulujen johto taas yrittää selviytyä byrokratian pyörteissä ja toimia säännösten mukaisesti mahdollisimman “edullisesti” ajatellen koulua ja sen oppilaita sekä työyhteisöä. Useampiin ongelmiin ei löydy ratkaisua suoraan omalta esihenkilöltä, vaan haasteet piilevät paljon syvemmällä järjestelmässä. Siksi etenkin työhyvinvointitutkimuksen tulokset esihenkilötyön kehittämistarpeista voivat johtaa hieman harhaan. Toki esihenkilötyön kehittäminen auttaa paremman työyhteisön luomisessa sekä kokonaisvaltaisemman työhyvinvoinnin saavuttamisessa, mutta kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon myös koko koulutusjärjestelmä sekä siihen vaikuttavat tekijät.

Näiden psykososiaalisten tekijöiden lisäksi tulisi huomiota vielä kiinnittää konkreettisiin työtapoihin kuten työympäristöön ja työvälineisiin. Terveellinen ja terveyttä edistävä ympäristö sekä oikeanlaiset välineet edesauttaisivat työn tekemistä ja parantaisivat etenkin fysiologisia rasitustekijöitä työssä, jotka taas voisivat edesauttaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Työn tulosten perusteella saatiin hyvä ja kattava kuva kohdeorganisaation psykososiaalisen työhyvinvoinnin tilasta sekä siinä ilmenevistä kehityskohdista. Tämä kehittämistyö todentaa opettajien työhyvinvoinnin kehittämisen merkityksellisyyden. Opettajien työhyvinvointiin panostamisella voitaisiin saavuttaa merkittäviä tuloksia koulutuksen saralla sekä myös koko yhteiskunnan tasolla.

## Lähteet

## Painetut

Almiala, M. 2008. Mieli paloi muualle - opettajan työuran muutos ja ammatillisen identiteetin rakentuminen. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja no: 128. Akateeminen väitöskirja.

Huusko, J. 1999. Opettajayhteisö koulun omaleimaisten vahvuuksien hahmottajana, käyttäjänä ja kehittäjänä. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Kari, J. 1996. Opettajan ammatti ja kasvatustietoisuus. Helsinki: Otava.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam books.

Kinnunen, U., Pakartti, T., Rasku, A. 1993. Ikääntyvä opettaja - työ, hyvinvointi ja terveys. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto.

Kohonen, V. & Kaikkonen, P. 1998. Uusiutuva opettajuus muutosten ja vaatimusten ristipaineissa. Teoksessa H. Niemi (toim.) Opettaja modernin murroksessa. Jyväskylä: Atena. 130-143.

Kohonen, V. & Leppilampi, A. 1994. Toimiva koulu yhdessä kehittäen. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Luukkainen, O. 2004. Opettajuus -Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juha 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaja.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Talentum.

Setälä, M-L. & Ala-Tuuhonen, K. 2012. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa: K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: M. Suutarinen & P-L. Vesterinen: Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11-44.

Travers, C. J. & Cooper, C. L. 1996. Teachers under pressure. Stress in teaching profession. London: Routledge.

Vartia, M. 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. 196-210.

Vartia, M. & Perkka-Jortikka, K. 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Helsinki: Gaudeamus.

Wenström Sanna 2021. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Sähköiset

- Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä - työnantajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Evers, W. J. G., Tomic, W. & Brouwers, A. 2004. Burnout among teachers: Students' and teachers' perceptions compared. *School Psychology International* 25 (2), 131-148.
- Gluschkoff, K. 2017. Psychosocial work characteristics, recovery, and healthrelated outcomes in teaching. Viitattu 27.1.2024  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/198017/Psychoso.pdf?sequence=1>
- Golnick, T ja Ilves, V. 2022. OPETUSALAN TYÖOLOBAROMETRI 2021. Viitattu 1.2.2023.  
[https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj\\_opetusalan\\_tyoolobarometri\\_2021.pdf](https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf)
- Hakanen, Jari 2018. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 15.2.2024.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. Uud. P. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu: 7.3.2024.
- Heikkinen, L.T., Utriainen, J., Markkanen, I., Pennanen, M., Taajamo, M. & Tynjälä, P. 2020. Opettajankoulutuksen vetovoima. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020: 26.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Viitattu 29.1.2024.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juhila, K. 2024. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.3.2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>
- Juhila, K. 2024a. Teemoittelu. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.3.2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juottonen, R. 2018. Luokanopettajien työssään kokema stressi ja sen hallintaan liittyvät voimavaratekijät. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylä.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/62708/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201902061423.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kataja, M. 2021. Unelma-ammatti uuvutti Saara Mälkösen - kysely kertoo dramaattisesta muutoksesta: jopa kuusi kymmenestä opettajasta harkinnut uranvaihtoa. *Yle Uutiset* 28.9.2021. Viitattu 18.1.2024. <https://yle.fi/uutiset/3-12119245>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. E-kirja. Kauppakamari.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. E-kirja. Helsinki: Työ-terveyslaitos.

- Kolonen, M., Mayor, P., Suutari, M. & Toljamo, K. 2021. Itsensä johtamisella ja työyhteisön tuella parempaa työhyvinvointia noviisiopettajille. Viitattu 27.1.2024. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/itsensa-johtamisella-ja-tyoyhteison-tuella-parempaa-tyohyvinvointia-noviisiopettajille-marianne-suutari-paivi-mayor-mirva-kolonen-ja-kirsi-toljamo/>
- Lahden kaupunki 2023. Ahtialan koulu. Viitattu 27.11.2023. <https://www.lahti.fi/kasvatus-ja-koulutus/perusopetus/koulut/ahtialan-koulu/>
- Laine, M. 2024. Tapahtumakulun kuvaus. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tapahtumakulun-kuvaus/>
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 15.3.2023. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Lerkanen, M., Pakarinen, E., Messala, M., Penttinen, V., Aulén, A. & Jögi, A. 2020. Opettajien työhyvinvointi ja sen yhteys pedagogisen työn laatuun. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71977/978-951-39-8324-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luukkainen, O. 2000. Opettaja vuonna 2010. Opetushallitus.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent.
- Manner, M. 2021. Tunnollisuudesta syntyy ongelma, jos työssä on liikaa vaatimuksia. OAJ-areena. OAJ. Viitattu 28.11.2022. <https://www.opettaja.fi/tyossa/tunnollisuudesta-syntyy-ongelma-jos-tyossa-on-liikaa-vaatimuksia/>
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Artikkelit 4.4.2014. Viitattu 15.2.2024. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuus-teoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Alma Talent.
- Maslow, A. H. K., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. 1987. Motivation and personality (Third edition.). Longman, an imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Mikontalolights 2023. Mitä tarkoittaa psykososiaalinen? Viitattu 27.11.2023. <https://mikontalolights.fi/mita-tarkoittaa-psykososiaalinen/>
- Moilanen, S. 2023. Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 27.11.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/>
- Murto, K. 2022. Opetusalalle kasaantuneisiin ongelmiin on viimein puututtava. Helsingin Sanomat. Mielipide/Vieraskynä 16.9.2022. Viitattu 18.1.2024. <https://www.hs.fi/mielipide/art-200009069265.html>
- Mäkinen, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014\\_18\\_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf)

Mäkitalo, M. 2004. Opettajan kuormittuminen perusopetuksessa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, fysiologian laitos. Kuopio. <https://docplayer.fi/20656890-Opettajan-kuormittuminen-perusopetuksessa.html>

OAJ. 2020. Koronakevät uuvutti rehtorit ja laski työinnostusta. Viitattu 15.12.2023. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/koronakevat-uuvutti-rehtorit-ja-laski-tyoinnostusta/>

OAJ. 2021. Sami Kettunen ymmärtää nuorten opettajien kuormitusta - Avuksi mentorointi ja työn rajaaminen. Uutinen: 29.9.2021. Viitattu 16.2.2024. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/sami-kettunen-luokanopettaja-mentorointi-ja-tyon-rajaaaminen/>

OAJ. 2022a. Työkuormitus. Viitattu 27.11.2022. <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyohyvinvointi/tyokuormitus/>

OAJ. 2022b. Opettajien osaaminen on paras laadun tae. Viitattu 28.11.2022. <https://www.oaj.fi/politiikassa/kuntien-koulutuspolitiikka/opettajien-osaaminen-on-paras-laadun-tae/>

OAMK Journal. 2022. Sote-alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 7.3.2024. <https://vanha.oamk.fi/oamkjournal/2022/sote-alan-osaamisen-johtamiseen-ja-kehittamiseen-tarvitaan-lisaa-malleja-menetelmia-ja-hyvia-kaytanteita/>

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Opetushallitus. Viitattu 28.11.2022. [https://www.researchgate.net/publication/314259763\\_Opettajien\\_tyohyvinvointi\\_Opetushallitus](https://www.researchgate.net/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus)

Pahkin, K., Vanhala, A. & Lindström, K. (2007). Opettajien työssä jaksaminen ja jatkaminen - QPS Nordic-ADW - Monitoring Age Diverse Workforce. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.2.2024. [http://www.tyoturva.fi/files/1985/Opettajien\\_tyossa\\_jaksaminen.PDF](http://www.tyoturva.fi/files/1985/Opettajien_tyossa_jaksaminen.PDF)

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Juvenes Print: Tampere. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puustinen, M. 2020. Sosiaaliset suhteet edistävät aivojen ja mielen terveyttä. Psykologilehti 4.3.2020. Viitattu 15.2.2024. <https://psykologilehti.fi/sosiaaliset-suhteet-edistavat-aivojenja-mielen-terveytta/>

Röppänen, E. 2020. Luokanopettajien työmotivaatio ja työn imu - erilaisissa kouluympäristöissä toimivien luokanopettajien näkökulma. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72285/1/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu->

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan- osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Juvenes Print - Suomen yliopistopaino. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN\\_ISBN\\_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja. SanomaPro.

Saloviita, T. & Pakarinen, E. 2021. Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education* 97.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X20314128>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 293-315. Viitattu 10.2.2024. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.248>

Selkama, A. & Helenius, S. 2021. Digiloikan mahdollistama yhdessä kehittäminen yli rajapintojen - aiheena työhyvinvoinnin edistäminen. *Rehablogi: Kuntoutuksen ja terveydenhuollon hyviä käytänteitä kehittämässä*. Viitattu 8.3.2024.  
<https://blogit.metropolia.fi/rehablogi/2021/10/20/digiloikan-mahdollistama-yhdessa-kehittaminen-yli-rajapintojen-aiheena-tyohyvinvoinnin-edistaminen/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Työsuojeluvalvonnan ohjeita. Psykososiaalisen kuormituksen valvonta. Viitattu 10.2.2024.  
[https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen\\_tyokuormituksen\\_valvontaohje/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_tyokuormituksen_valvontaohje/)

STM. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 28.11.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. *Terveiden ja työhyvinvoinnin laitos*. Juvenes Print - Suomen yliopistopaino.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL\\_OPA2014\\_032\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TTK. 2023. Työyhteisö. Viitattu 15.12.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoyhteiso/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 7.3.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 3:2019. Viitattu: 3.3.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Julkaisu* 2:2023. Viitattu 5.3.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työsuojeluhallinto 2022. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Viitattu 31.1.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 27.11.2023.  
<https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/>

Ukkonen, C. 2022. Muuttuva koulu haastaa opettajien työhyvinvoinnin. *Tiedon silta. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen verkkolehti*. 31.3.2022. Viitattu 18.1.2024.  
<https://www.tsr.fi/tiedon-silta/muuttuva-koulu-haastaa-opettajien-tyohyvinvoinnin/>

Vartia, M., Kadolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74112/URN%3aNBN%3afi-fe201504224815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Books on Demand.



Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittämisen julkisessa organisaatiossa. Acta Wasaensia 484. Viitattu 13.2.2023.  
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Webb, R., Vulliamy, G., Härmäläinen, S., Sarja, A., Kimonen, E. & Nevalainen, R. 2004. A comparative analysis of primary teacher professionalism in England and Finland. *Comparative Education* 40 (1), 83-107.

## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28.) .....	11
Kuvio 2: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 53.) .....	15
Kuvio 3: Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (Vartia ym. 2012, 10.) .....	17
Kuvio 4: Myönteisten tunteiden merkitys hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 70-71.) .....	18
Kuvio 5: Työn voimavarat (Manka & Manka 2016, 70.) .....	19
Kuvio 6: Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet (Puttonen ym. 2016.) .....	29
Kuvio 7: Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen yhteisössä (Selkama & Helenius 2021.) .....	31
Kuvio 8: Opettajien työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisimmät psykososiaaliset tekijät. ....	32
Kuvio 9: Yhteiskehittämisen tärkeimmät tulokset teemoittain. ....	47
Kuvio 10: Kehittämisen malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä. ....	53

## Kaaviot

Kaavio 1: Kehitystyön eteneminen vaiheittain. ....	34
Kaavio 2: Lahden kaupungin teettämän työhyvinvointikyselyn kokonaistulokset. ....	37

## Taulukot

Taulukko 1: Voimavaratekijät, jotka koskevat työn ja työyhteisön työtehtäviä, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisaatiota (Hakanen 2018, 51-69.) .....	26
Taulukko 2: Kohdeorganisaatiolle laadittu työhyvinvointisuunnitelma. ....	50
Taulukko 3: Kehitysehdotukset työyhteisön jäsenten välisen yhteistyön parantamiseksi. ....	52

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset .....	68
Liite 2: Yhteiskehittäminen .....	69
Liite 3: Yhteiskehittämismenetelmä 1 .....	70
Liite 4: Yhteiskehittämismenetelmä 2 .....	71

## Liite 1: Haastattelukysymykset

Aiheeseen saattelu kertoen hieman taustaa ja ajatuksien kääntäminen sekä kohdentaminen koko haastattelun ajaksi työhyvinvoinnin näkökulmaan.

### Kysymykset:

- Kuinka kauan olet toiminut opettajana?
- Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa ja miten määrittelisit sen?
- Mistä koostuu opettajan työhyvinvointi?
- Mitkä asiat siihen mielestäsi vaikuttavat?
- Mitkä ovat mielestäsi opettajan työn voimavaratekijöitä? Entä kuormitustekijöitä?
- Mitkä ovat mielestäsi oman työyhteisön voimavaratekijöitä? Entä kuormitustekijöitä?
- Mihin mainitsemaasi kuormitustekijään voidaan mielestäsi vaikuttaa?

Seuraavissa kysymyksissä on hyödynnetty "Kehitä työhyvinvointia" -sivuston työhyvinvointikyselymalleja (Tampereen yliopisto: Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä).

- Mitkä seuraavista asioista ovat mielestäsi hyvässä kunnossa koulussanne? Perustele.

Esihenkilötyö

Työpaikan ilmapiiri

Työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö

Oma työhyvinvointini

Omat työtehtäväni (huomioiden kaikki, mitä siihen sisältyy)

Oppilaiden kanssa tehtävä työ (ns. asiakastyö)

Kotien kanssa tehtävä yhteistyö

- Mitkä seuraavista asioista kaipaisivat mielestäsi kehittämistä? Perustele. (Samat vaihtoehdot kuin yllä.)
  - Voidaanko mainitsemiisi kehityskohtiin mielestäsi vaikuttaa?
- Toivoisitko työyhteisöltä tai työnantajalta työhyvinvointia tukevia toimintamalleja, linjauksia tai palveluita? (esim. Työnohjausta, mentorointia tms.)
- Lopuksi mistä asioista erityisesti pidätte opettajan työssä?

## Liite 2: Yhteiskehittäminen

Aiheeseen saattelu kertoo hieman taustaa ja teoriaa sekä ajatuksien kääntäminen ja kohdentaminen koko kehityshetken ajaksi psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmaan sekä sen kehittämiseen omassa organisaatiossa.

Kehittämisen kohde:

Työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö

Miten työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä voidaan kehittää organisaatiossanne etenkin: yksilön näkökulmasta, työyhteisön näkökulmasta ja johtajuuden näkökulmasta käsin?

- Yksilön inhimillinen pääoma: psykologinen pääoma ja metataidot, asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen
- Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma: sosiaalinen tuki ja esihenkilö-työntekijä suhteet
- Organisaation rakenne pääoma: tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostuksen kehittäminen ja organisaatiokulttuuri

Kehittämiseen osallistujat:

Koulun johtoryhmä

Käytettävät menetelmät:

3-12-3 Brainstorm

Target Tool / Bull's Eye

Aikaa varattuna 1 tunti.

## Liite 3: Yhteiskehittämismenetelmä 1

**3-12-3 BRAINSTORM**

Ryhmäkoko	Suosittelun ryhmäkoko n. 10 henkilöä. Työskentely tapahtuu pareittain. Jos enemmän osallistujia, työskentely tapahtuu kolmen hengen ryhmissä, jotta aikataulussa pysytään.
Tarvittava aika	20-30min, kun optimaalinen määrä osallistujia.
Milloin käytetään?	<p>3-12-3 Brainstorm on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa suuri määrä luovia ideoita lyhyessä, tarkoin määrättyssä aikataulussa. Tavoitteena on osallistaa kaikki ryhmän jäsenet. Menetelmää voidaan käyttää joko olemassa olevan ongelman ratkaisuun tai uusien ideoiden luomiseen. Numerot 3, 12 ja 3 kuvaavat minutteja, joita harjoitteen eri vaiheet kestävät. "Tikittävä kello" pakottaa spontaanin päätöksentekoon, eikä salli yliajattelua. Menetelmän ideana on, että ongelma, olemassa olevan idean kehittäminen tai uusi idea pystytään kiteyttämään max. kahteen sanaan, esimerkiksi "oppiva organisaatio" tai "turvallinen asuinalue". Vaikka kysymyksen asettele/ongelman kuvaus/aihe voitaisiinkin muotoilla lauseeksi, niin tätä kannattaa työskentelyn alussa välttää ja pitäytyä ydinsanoissa. Tavoitteena on herättää osallistujat ajattelemaan aihetta määritellystä näkökulmasta, ennen uusien konseptien ja ratkaisujen esittämistä.</p> <p>Käyttötarkoitus: Ideointi, tavanomaisesta irroutautuminen, ideoiden kokoaminen, aloitus, energisoiminen,</p>
Miten menetelmää käytetään?	<p>Menetelmän käyttö:</p> <p><b>3 minuuttia:</b> Näkökulmien kerääminen varastoon. Harjoituksen kolmen ensimmäisen minuutin aikana, osallistujia pyydetään miettimään ominaisuuksista annetusta aiheesta tai ongelmasta ja kirjoittamaan jokaisen idean eri korteille. Prosessia voi nopeuttaa ohjeistamalla osallistujia käyttämään aiheen kuvaamiseen substantiiveja ja verbejä. Vapaa assosiointi on myös mahdollinen. Tämän vaiheen aikana osallistujat eivät saa suodattaa ideoitaan, vaan tavoitteena on kerätä runsas joukko erilaisia näkökulmia ja ideoita (myös villit) kolmessa minuutissa. Tämä vaihe toteutetaan yksilötöinä.</p> <p><b>12 minuuttia:</b> Konseptien kehittäminen. Tässä vaiheessa ryhmä jaetaan pareihin. Jokainen pari nostaa kolme korttia satunnaisesti ideavarastosta. Pareilla on 12 minuuttia aikaa kehittää, nostamiensa korttien ajatuksia hyödyntäen, uusi konsepti, mikä tullaan esittämään muulle ryhmälle. Jos ongelman työstäminen on selvää, kello käynnistyy ja työstöaika alkaa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että kaikki ymmärtävät tehtävänannon. Mikäli tehtävää pitää selventää, niin se tehdään tässä vaiheessa ja ongelmaa voidaan kuvata konkreettisemmin. Parit valmistautuvat esittämään oman konseptinsa muille ryhmille. Ryhmät voivat käyttää erilaisia tapoja ideansa esittämiseen: karkeita luonnoksia, prototyyppisiä ja eri medioita, minkä avulla idea esitellään muille. Tässä vaiheessa ryhmät valmistelevat myös lyhyen max. 3min esityksen.</p> <p><b>3 minuuttia:</b> Esitysten pitäminen. Tässä osiossa ryhmät kertovat nostamiensa korttien ideat ja lisäksi kertovat miten ne vaikuttivat ryhmän ajatteluun ja etenemiseen. Tiukka aikataulun seuraaminen on kriittinen tässä vaiheessa. Jokaisella tiimillä on max. 3 minuuttia aikaa esittää oman konseptinsa/ ideansa. Kun kaikki ryhmät ovat esittäneet omat ideansa, koko ryhmä voi reflektoida mitä asioita jäi kattamatta.</p> <p>Esitysten jälkeen työskentelyä voidaan jatkaa monella eri tavalla. Osallistujat voivat miettiä esitettyjä konsepteja syvemmin tai yhdistellä eri ideoita keskenään. Ideoista voidaan äänestää tai laittaa paremmuusjärjestykseen ja päättää minkä idean kehittämistä jatketaan.</p>
Tarvikkeet ja valmistelu	Jokaiselle osallistujalle jaetaan riittävä määrä tyhjiä kortteja sekä kynä tai tussi.
Vahvuudet	Menetelmän etuna on nopeus. Monet perinteiset aivoriihi tekniikat voivat olla hitaita tai lakata toimimasta kokonaan, kun aikaa ei pidetä olennaisena osana harjoitetta. Tärkeitä näkökohtia ja hyviä ideoita voidaan tunnistaa tämän tekniikan avulla hyvin nopeasti, ilman työlästä keskusteluvaihetta. Tässä tekniikassa kaikkien ideat saavat mahdollisuuden.
Heikkoudet	Aikataulu on tiukka sekä osallistujalle, että fasilitaattorille. Ryhmien fokuoiminen oikeaan asiaan vaatii fasilitaattorilta hyviä tuntosarvia, jotta aikataulusta pystytään pitämään kiinni. Menetelmä vaatii osallistujalta heittäytymistä ja kykyä nopeaan ideointiin.
Lisätiedot	<p>Lähteet:</p> <p><a href="http://gamestorming.com/games-for-design/3-12-3-brainstorm/">http://gamestorming.com/games-for-design/3-12-3-brainstorm/</a></p> <p>Katojärvi Piritta (2012), Fasilitointi luo uutta, Menesty ryhmän vetäjänä</p> <p>Kaner Sam (2014) Facilitator's Guide to Participatory Decision - Making, Third edition</p>
Menetelmäkortin laatija	Kati Javanainen

## Liite 4: Yhteiskehittämismenetelmä 2

**TARGET TOOL / BULL'S EYE**

Ryhmäkoko	2-10
Tarvittava aika	15 minuuttia
Milloin käytetään?	Tilanteessa, jossa etsitään ideoita, ratkaisuja, syitä tai muita vastauksia käsillä olevaan tilanteeseen etenkin silloin, kun keskustelu tuottaa ongelmia ja äänekkäät dominoivat ja hiljaisimmat jäävät ilman suunvuoroa.
Miten menetelmää käytetään?	<p>"1. Määritellään ongelma tai kysymys.</p> <p>2. Fläppitaululle piirretään maalitaulu, jossa on napakymppin (bull's eye) lisäksi kaksi ulompaa kehää.</p> <p>3. Osallistujat (2 - 10 henkilöä) kirjoittavat Post-it-lapuille 2 - 3 kappaletta vastauksia tai ratkaisuja ongelmaan tai kysymykseen ja kiinnittävät ne fläppitaulun maalitaulun ulkopuolelle. Tämä tehdään hiljaisuudessa, eli keskustelua ratkaisuista ei käydä.</p> <p>4. Kun vastaukset ja ratkaisut on valmiit, osallistujat siirtävät Post-it-lappuja maalitaululla siihen kohtaan, kuinka hyvin he uskovat ratkaisun osuvan ongelmaan. Parhaiten ongelmaan vastaava ratkaisu siirretään siis napakymppiin. Mikäli ratkaisut ovat samankaltaisia, ne siirretään toistensa viereen, eli ratkaisuja myös ryhmitellään. Tämäkin vaihe tehdään hiljaisuudessa, jotta myös hiljaisimmat pystyvät tuomaan mielipiteensä esille.</p> <p>5. Kun aika loppuu, aikaansaannoksesta vedetään johtopäätökset."</p>
Tarvikkeet ja valmistelu	Fläppitaulu, Post-it-lappuja, tusseja
Vahvuudet	Myös hiljaisimmat pääsevät tuomaan mielipiteensä esille, kun tehtävä suoritetaan ilman keskustelua
Heikkoudet	Keskustelu puuttuu. Lopputuotoksen jatkokäsittely täytyy myös suunnitella, ettei se jää hyödyntämättä.
Lisätiedot	Menetelmästä löytyy heikosti tietoa, mutta esimerkiksi erilaisista muotoiluprojektien kuvauksista on mahdollista löytä esimerkkejä, millaisiin tilanteisiin menetelmää on käytetty
Menetelmäkortin laatija	Meiju Mäkinen

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2016. Menetelmäpakka.