



Laadukas esihenkilötyö koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien nä- kökulmasta

Niina Sunila

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2024

Sosionomi

Sunila, Niina

Laadukas esihenkilötyö koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 39 sivua

Sosionomin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta on monille lapsille ja heidän perheilleen olennainen osa arkea. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajat vaikuttavat merkittävästi lasten turvalliseen kasvuun ja kehitykseen koulupäivien ulkopuolella. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että ohjaajat saavat tarvittavan tuen ja kannustuksen ammatilliseen kehittymiseen ja työn laadun ylläpitämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä Webropol-kyselyn avulla tietoa ja vastata tutkimuskysymyksiin: 1. Millaisena ohjaajat määrittelevät ja kokevat laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa? 2. Mitkä ovat keskeiset haasteet ja kehittämiskohdat esihenkilötyössä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa ohjaajien näkökulmasta? Lisäksi tavoitteena oli selvittää ohjaajien näkemyksiä esihenkilötyöstä, sen haasteista, työssä jaksamisen tukemisesta ja johtajuuden piirteistä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa.

Tutkimusaineistona oli Webropol -kysely koulunkäynnin ja koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien suljetussa Facebook-ryhmässä. Kyselyssä oli 10 avointa kysymystä. Vastauksia saatiin 14 kappaletta. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimus tuloksissa nousi esiin esihenkilön ominaisuudet, tuki, vuorovaikutustaidot, työhyvinvointi, huomiointi ja palautteen anto. Tulokset osoittivat, että esihenkilötyön vahvuudet näyttäytyivät sekä positiivisina tekijöinä että kehittämiskohteina ja nämä osa-alueet eivät toteudu yhdenmukaisesti kaikissa toimipisteissä ja vaativat siksi edelleen kehittämistä. Esihenkilön positiivisista piirteistä tuotiin esiin työhyvinvoinnin tukeminen. Tehokas ja kannustava esihenkilö parantaa työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista. Tuloksissa ei kuitenkaan näkynyt selkeitä viittauksia, että työhyvinvointi olisi ollut haasteena. Tämä voi johtua siitä, että huonon johtamisen yhteydessä työntekijät keskittyvät enemmän ongelmiin, kuten vuorovaikutuksen haasteisiin tai puuttuvaan tukeen, jolloin työhyvinvointi jää vähemmälle huomiolle.

Esihenkilön ominaisuudet, kuten empaattisuus ja luottamus, korostuivat laadukkaan esihenkilötyön määrittelyssä. Ohjaajat arvostivat esihenkilön tarjoamaa tukea, joka antoi varmuutta omaan työhön. Laadukas esihenkilötyö koettiin saavutettavaksi ja ongelmia ratkovaksi, mikä luo hyvän työilmapiirin. Esihenkilötyön kehittämiskohteiksi ja haasteiksi nousivat esihenkilön ominaisuudet, riittämätön tuki, vuorovaikutustaitojen puute ja palautteen puute.

Avainsanat

Johtaminen, Koululaisten Aamu- ja Iltapäivätoiminta, Esihenkilötyö, Työhyvinvointi

Sunila, Niina

High-quality pre-work from the point of view of instructors of morning and afternoon activities for schoolchildren

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 39 pages.

Degree Programme in Social Services. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Morning and afternoon activities for schoolchildren are an essential part of everyday life for many children and their families. The instructors of morning and afternoon activities for schoolchildren make a significant contribution to the safe growth and development of children outside of school days. The role of the foreman is to ensure that the instructors receive the necessary support and encouragement for professional development and to maintain the quality of the work. The aim of the thesis was to collect information and answer research questions using the Webropol-questionnaire: 1. How do instructors define and experience high-quality pre-work in the morning and afternoon activities of schoolchildren? 2. What are the key challenges and development points in pre-person work in school children's morning and evening activities from the point of view of the instructors? In addition, the aim was to find out the instructors' views on pre-spiritual work, its challenges, support for coping at work, and leadership traits in the morning and afternoon activities of schoolchildren.

The research material was a Webropol-survey in a closed Facebook group of instructors of school attendance and morning and afternoon activities for schoolchildren. There were 10 open questions. Responses were received by 14 kappa-lets. The research method was qualitative, or qualitative research. Qualitative data was analyzed using inductive, or data-driven, content analysis.

The research results highlighted the characteristics, support, interaction skills, well-being at work, attention and feedback. The results showed that the strengths of pre-human work appeared as both positive factors and development targets and these areas are not implemented uniformly in all locations and therefore require further development. Of the positive aspects of the pre-worker, support for well-being at work was highlighted, and an effective and supportive pre-worker improves the employees' experience of well-being at work. However, the results did not show any clear indications that it was a challenge. This may be because, in the context of poor management, employees focus more on problems, such as the challenges of interaction or missing support, so that well-being at work is given less attention.

Pre-personal qualities, such as empathy and trust, were emphasized in the definition of high-quality pre-personal work. The instructors appreciated the support provided by the foreperson, which gave confidence in their own work. High-quality pre-work was felt to be attainable and problems solved, which creates a good working atmosphere. The development targets and challenges of pre-personal work included pre-personal characteristics, insufficient support, lack of interaction skills and lack of feedback.

Keywords/tags Management, Schoolchildren's Morning and Afternoon activities, Pre-work, Well-being at work

-

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtaminen.....	4
2.1	Esihenkilötyön määrittely	4
2.2	Johtamisen historiaa	5
2.3	Johtamistyyli.....	7
2.4	Työhyvinvointi johtamisen osa-alueena.....	9
3	Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta	10
3.1	Toiminnan kuvaus ja tavoitteet.....	10
3.2	Toiminnan järjestäminen	12
3.3	Aamu- ja iltapäivätoiminnan henkilöstö	13
4	Toteutus	15
4.1	Tutkimuskysymykset	15
4.2	Opinnäytetyön menetelmä	15
5	Tulokset	16
5.1	Kyselyn tulokset.....	17
5.2	Millaisena ohjaajat määrittelevät laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa	18
5.2.1	Esihenkilön tuki.....	19
5.2.2	Esihenkilön vuorovaikutustaidot	20
5.2.3	Työhyvinvointi	20
5.2.4	Esihenkilön huomiointi ja palautteenanto	21
5.3	Esihenkilötyön kehittämiskohteet ja haasteet.....	22
5.3.1	Riittämätön tuki.....	23
5.3.2	Vuorovaikutustaitojen, huomioinnin ja palautteen puute	23

6	Johtopäätökset	24
7	Pohdinta.....	26
8	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	28
	Lähteet	31
	Liitteet	35
	Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien Facebook ryhmässä	35
	Liite 2. Aineistonkeruuseen liittyvät mittarit: Webropol kysymykset:	36

Kuviot

Kuvio 1. Kolme tärkeintä ominaisuutta lähiesihenkilössä.....	18
---	-----------

Taulukot

Taulukko 1. Millaista tukea saat lähiesihenkilöltäsi?	17
--	-----------

1 Johdanto

Lähes kaikissa Suomen kunnissa (291) järjestetään perusopetuslain mukaista aamu- ja iltapäivätoimintaa koululaisille. Vuonna 2023 tähän toimintaan osallistui lähes 61 000 lasta. Aamu- ja iltapäivätoiminta on suunnattu perusopetuksen ensimmäisen ja toisen vuosiluokan oppilaille sekä erityistä tukea tarvitsevien muiden vuosiluokkien oppilaille. Aamu- ja iltapäivätoimintaa ohjaavat Opetushallituksen määrittelemät perusteet (2011) sekä kunnan näiden perusteella laatima toimintasuunnitelma. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta on tärkeää toimintaa lapsille ja perheille. Aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien rooli on merkittävä lasten turvalliselle kasvulle ja kehitykselle ennen ja jälkeen koulupäivän, ja esihenkilöllä on tärkeä rooli vahvistaa ja tukea ohjaajien ammatillista kehittymistä. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta tarjoaa lapsille turvallisen ympäristön, mahdollistaen heille monipuolista tekemistä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Toiminnan laadulla ja sen johtamisella on keskeinen merkitys tässä kokonaisuudessa. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011; Aamu- ja iltapäivätoiminta 2024; Holappa, Hyvönen, Junttila, Keskinen, Kola-Torvinen & Palve-Kaunisto 2018.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on laadukas esihenkilötyö koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien näkökulmasta, joka on ajankohtainen aihe tässä roolissa toimiville ammattilaisille. Aiheen valintaan vaikutti oma kokemus esihenkilönä toimimisesta ja omassa työssä tapahtunut työnkuvan muutos. Esihenkilön työkokemus sekä työnkuva ovat tulleet tutuiksi sekä kokemus työntekijöiden motivaatiosta ja työtehokkuudesta sekä työssä jaksamisesta. Tämä henkilökohtainen kokemus on herättänyt kiinnostukseni tutkia aihetta syvällisemmin, jotta voin kehittää omaa ammattitaitoani ja tarjota hyödyllisiä näkökulmia muille esihenkilöille sekä tarjota koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille laadukasta esihenkilö tukea. Tämä opinnäytetyö sivuaa Opetushallituksen tutkimusta (2020), jossa tarkastellen esihenkilötyötä. Opetushallituksen kyselyssä (2020) korostettiin tarvetta lisätä resursseja, vahvistaa kansallista ohjausta ja kehittää monialaista yhteistyötä. Riittävien resurssien nähtiin varmistavan toiminnan laatua ja ehkäisevän lasten syrjäytymistä. Lisäksi esiin nousivat lasten osallistaminen toiminnan suunnitteluun ja tiiviimpi yhteistyö kotien kanssa tärkeinä kehityskohteina. Nämä havainnot korostavat esihenkilöiden keskeistä roolia aamu- ja iltapäivätoiminnan laadun ylläpitämisessä ja vastaamisessa lasten ja perheiden tarpeisiin. (Johtaminen kasvatus- ja koulutusalalla 2020.)

Tämä opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymyksiin: 1. Millaisena ohjaajat määrittelevät ja kokevat laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa? 2. Mitkä ovat keskeiset haasteet ja kehittämiskohdat esihenkilötyössä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa ohjaajien näkökulmasta? Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajat pitävät tärkeänä laadukkaassa esihenkilötyössä. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ohjaajien näkemyksiä esihenkilötyöstä, työssä jaksamisen tukemisesta, haasteista, kehittämiskohteista sekä johtajuuden piirteistä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien kokemuksia laadukkaasta esihenkilötyöstä Webropol-kyselyn avulla. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, jossa keskeisinä käsitteinä ovat johtajuus, esihenkilötyö, työhyvinvointi ja koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta. Webropol-kysely esitellään menetelmänä ja tulokset analysoidaan sisällönanalyysillä.

2 Johtaminen

2.1 Esihenkilötyön määrittely

Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä esihenkilö, koska se on ajanmukainen ja kuuluu tähän aikaan, mutta johtamisesta on myös paljon rinnasteisia käsitteitä ja johtamisen teoriassa on käytetty vanhoja klassikkoteoksia, jossa käytetään johtajuus termiä. Suomen kielen lautakunta antoi vuonna 2007 lausunnon sukupuolineutraalin kielenkäytön edistämisestä kansalaisaloitteen pohjalta. Suomessa kielellinen epätasa-arvo näkyy erityisesti ammattinimikkeessä, kuten "esimies", jotka viittaavat sukupuoleen. Lautakunta pitää tärkeänä siirtyä sukupuolineutraaleihin nimikkeisiin, kuten "esihenkilö", mikä tukisi laajemmin yhteiskunnallista tasa-arvoa. Eronen (2013) mukaan esihenkilö-termiä käytetään yhä useammin virallisissa yhteyksissä korvaamaan esimies-sanan, kun pyritään käyttämään sukupuolineutraaleja ilmauksia. Sen sijaan yhdistelmäsanoina kuten esimiestehtävä tai esimiesasema ei ole juurikaan korvattu vastaavilla ilmauksilla, kuten "esihenkilötehtävä" tai "esihenkilöasema". (Kotimaisten kielten keskus 2007; Eronen 2013.)

Viitalan (2002, 83) mukaan menestyvä johtaja hallitsee vuorovaikutustaidot, teknisen osaamisen ja hallinnolliset tehtävät, ryhmän johtamisen, koordinoinnin, tiimityöskentelyn, osaa huolehtia ryhmän henkisestä hyvinvoinnista sekä on itse henkisesti tasapainossa ja kypsä hoitamaan tehtäviään.

Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot vahvistavat työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä lisäävät työntekijän motivaatiota tehdä työtä. Vuorovaikutustaidot ovat vahvasti persoonallisuuden piirre ja se onnistuu luontevammin toisilta. Luottamus, yhteistyö, toisten tukeminen ja yhteinen kehittyminen työtehtävissä ovat tärkeitä osa-alueita. Lisäksi tarvitaan ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä käsitellä ja ratkaista haastavia asioita ja tilanteita. (Viitala 2002, 83; Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019.)

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa johtaminen vaikuttaa suoraan toiminnan laatuun ja sen kehittämiseen. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia, että toiminta vastaa lasten, perheiden ja yhteiskunnan odotuksiin. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) antavat johtamiselle raamit ja suuntaviivat, jotka ohjaavat toiminnan määrittämistä ja toteuttamista. Nämä raamit muodostavat perustan, jonka pohjalta esihenkilöt voivat rakentaa laadukasta ja turvallista koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Esihenkilön työ on vastuullista ja se pitää sisällään vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa sekä haasteiden ja ongelmien ratkaisemista. Tiivistettynä se koostuu alaisten johtamisesta sekä hallinnollisten tehtävien hoitamisesta ja toimintaedellytysten varmistamisesta. Esihenkilön tehtävä työyhteisössä on haastava, sillä esihenkilö joutuu käsittelemään vaativia haasteita työssään. Esihenkilö ei vastaa vain omasta työstään, vaan myös koko työyhteisön jäsenten työpanoksesta ja heidän työhyvinvoinnistaan työssä. Esihenkilöllä on oltava riittävästi aikaa johtaa ja hoitaa esihenkilötehtäviään. Tämä rooli vaatii myös kykyä tehdä vaikeita päätöksiä ja uskallusta tuottaa pettymyksiä tarvittaessa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 23; Aarnikoivu 2008, 23–24; Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011.)

2.2 Johtamisen historiaa

Peltosen (2007) mukaan johtaminen muotoutui tieteenalana 1900-luvun alkupuolella, jota kutsutaan klassisen johtamisen aikakaudeksi. Klassisen johtaminen näyttäytyi prosessina, eritoten kokeuksina ja päättelyinä. 1900-luvun alussa oli vallalla käsitys, että johtajat omaavat parempia fyysisiä ominaisuuksia, kykyjä ja persoonallisuuden piirteitä. Klassisessa johtamisessa tärkeänä koettiin johtajan auktoriteetti ja velvollisuudet. Ajattelu, päätöksentekovoima ja vastuu olivat johtajan tehtäviä eikä muiden työntekijöiden. Tässä mallissa ongelmanratkaisu on mekaanista. Johtaja määrsi, kontrolloi ja ongelmat ratkaistiin sekä tavoitteet saavutettiin mekaanisesti. 1900-luvun alkupuolella johtajuus määriteltiin suurmiesteorian mukaan, jossa korostettiin synnynnäisiä ominaisuuksia. Ensin yritettiin löytää yksi piirre, joka erottaisi johtajan alaisistaan. Henkilön omat

piirteet tekivät hänestä hyvän johtajan, eikä oppimisella ollut mitään merkitystä. Myöhemmät piirreteoriat syrjäyttivät suurmiesteorian ja yhdistivät erilaisia johtajuuspiirteitä ja loivat listoja johtajan persoonallisista ominaisuuksista. Näistä teorioista on hyötyä, koska ne listaavat tärkeitä johtajan ominaisuuksia, kuten tunneälyä, organisointikykyä, vastuuntuntoa ja sosiaalisia taitoja, vaikka niiden perusajatus ei enää vastaakaan nykyaikaisia johtamiskäsityksiä. (Peltonen 2007; Sydänmaanlakka 2004, 15–16.)

Max Weberin kehittämä karismaattinen johtajuus liittyy suurmiesteoriaan, korostaen johtajan kykyä ja sankaruutta (Palshikar 2009). Nykyisin karismaattista johtajuutta käytetään usein kuvaamaan vahvaa ja kyvykästä johtajaa, vaikka termi ei aina täytä alkuperäisiä määritelmiä. Max Weber kehitti 1900-luvun alussa byrokratian käsitteen, joka pyrki tuomaan järkeä ja objektiivisuutta johtamiseen. Tämä malli perustui sääntöihin, normeihin ja muodollisuuteen sekä johtajan valta-asemaan. Weber halusi siirtää johtamisen pois historiasta ja perinteisistä malleista. Byrokratian järjestyksellisyys muutti käsitystä johtamisesta, vähentäen perinteisten uskomusten ja karismaattisen johtajuuden merkitystä. Byrokratia voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta: pakottavana, jossa korostui säännöt ja mahdollistavana, jossa tärkeänä oli ohjeet sekä esim. työyhteisön periaatteet. (Peltonen 2007, 42–45.)

Tänä päivänä työpaikoilla kohtaamme monimuotoisuutta, joka kertoo nyky-yhteiskunnan nopeasta muutoksesta, ihmisten maailmankuvat ja arvomaailma vaihtelevat. Esimerkkinä voimme pitää Suomen työkulttuuria ensimmäisen vuosisadan aikana, jolloin sotien suomalaiset siirtyivät tehdastyöhön tai kokonaan uudelleen työympäristöihin. Tuon ajan ihmiset opiskelivat tietyn ammatin ja pysyivät siinä samassa työssä eläkkeelle asti. Työhön suhtauduttiin velvollisuutena, ja johtaja kertoi mitä tehdään ja miten se tehdään. Nykyään työympäristö on monimuotoisempi, ja ihmiset arvostavat erilaisia asioita työssään. Esimiesten odotetaan toimivan enemmänkin valmentajina ja tukijoina, jotka ohjaavat ja motivoivat työntekijöitä. Joustavuus ja avoimuus ovat nykypäivän hyvän johtamisen laatusanoja. (Sobak 2021, Luku 3.)

Johtamista on vaikea määritellä yhdellä kattavalla tavalla. Talentian mukaan johtaminen on toimintaa, jossa saavutetaan tuloksia ihmisten avulla ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Johtamista tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa ja johtamisessa on tavoite, joka tukee työntekijöiden

työhyvinvointia ja saa aikaan työn iloa. Johtajuus ansaitaan omalla toiminnalla, eikä se ole synnynäinen ominaisuus. Johtamisessa tarkastellaan johtamisen kulttuuria eri tasoilla, esim. miten johtaja käyttäytyy tai miten työyhteisö toimii. Johtajan perustehtäviin kuuluu organisoida töiden järjestämistä, työn toteuttamista ja kehittämistä. Johtamisen muotoja ovat hallintojohto, keskijohto ja lähijohto. Asiajohtamiseen, eli managementiin, kuuluu suunnittelua ja hallintotehtäviä esim. laskujen tiliointiä. Henkilöstöjohtamiseen eli leadershipiin kuuluu tukemista, välittämistä, huomauttamista ja kannustamista. Kumppanuuspohjaiseen johtajuuteen kuuluu keskustelua ja dialogia. (Johtaminen n.d.)

Juuti (2010, 37–39) analysoi johtamista ja kritisoi perinteisten lähteiden pinnallisuutta. Hyvään johtajuuteen kuuluu vaatimusten asettaminen, päätöksentekokyky ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Johtamisen haasteena on olla sekä avoin että vaativa. Perinteisessä mallissa johtaja ohjaa työntekijöitä, jotka yrittävät vältellä työtehtäviä. Taylor (1911) kertoo puolestaan työn tuottavuuden parantamista tieteellisillä menetelmillä, kuten työnjaon menetelmillä, sekä käyttämällä systemaattista lähestymistapaa työn suorittamiseen. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa jokaisen työpanos on merkityksellinen. Avoin viestintä ja aktiivinen kuuntelu ovat keskeisiä elementtejä. Johtamistaidot nostetaan esiin tärkeimpinä kehittämiskohteina johtajuustutkimuksessa. Johtajan on kyettävä motivoimaan työntekijöitä kohti yhteistä tavoitetta samalla huolehtien tarvittavista resursseista ja asianmukaisista työoloista. (Juuti 2010, 37–39; Taylor 1911; Manka & Manka 2016, 135–136.)

2.3 Johtamistyylit

Hujalan, Heikan ja Halttusen mukaan (2020) kasvatusorganisaatioiden johtamisesta käytetään usein termejä johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtaminen on ammatillista toimintaa, jossa ymmärretään organisaation kokonaisuus ja oma rooli siinä. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi kuvaavat käytännön tehtävien johtamista. Nykyään painotetaan visionääristä johtajuutta, eli johtaja katsoo tulevaisuuteen ja pyrkii ennakoimaan tulevia tarpeita ja muutoksia reaktiivisen eli nykyhetkeen katsomisen sijaan. Jatkuva muutos vaatii vahvaa ja yhteisöllistä johtamista, joka tuo esiin henkilökunnan parhaat puolet ja tukee heidän kehittymistään. Nykyjohtajuus keskittyy kehittämiseen, ihmisten ja verkostojen johtamiseen. Johtajuus ei ole yksin tehtävää työtä. Sosiaalipsykologi Kurt Lewin luokitteli johtamistyylit autoritaariseen, demokraatti-

seen ja laissez-faire-tyyliin. Autoritaarinen johtaja suunnittelee, tekee itse päätökset ja hoitaa henkilöstöhallinnon ja jättää perustyön alaisilleen. Demokraattisessa johtamistyyliissä taas suunnitellaan, keskustellaan ja tehdään päätökset yhdessä. Laissez-faire-johtaja kommentoi asioita mutta osallistuu vain vähän työntekoon ja ei anna aktiivista ohjausta, sekä jättää päätösten teot alaisille. (Hujala, Heikka & Halttunen 2020; Pohjanheimo 2012, 33–34.)

Valmentava johtajuus näkyy työskentely kulttuurissa, missä korostuu tunneäly, valmentava johtaminen sekä tiimien yhtenäinen toiminta. Tammeaid (2022) kuvaa valmentavan johtamisen kolme keskeisintä osa-aluetta: suuntaudutaan tulevaisuuteen, hyvät kysymykset ja keskittyään johtajuuteen. Valmentavalla johtajalla on hallussaan selkeät tavoitteet ja tieto yhteistyökumppaneista, sekä halu itse kehittyä. Moksi (2016, 12) puolestaan korostaa, hyviä vuorovaikutustaitoja, sekä kohtaamista työntekijän kanssa aidosti ja empaattisesti. Sobackin (2021, 84) mukaan valmentava johtaja omaksuu kolme eri roolia alaistensa tukemisessa, ja näiden roolien valinta edellyttää johtajalta tilannetajua. Nämä roolit ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Personal trainerin roolissa johtaja ohjaa työntekijää kohti uusia tavoitteita ja seuraa työntekijän edistymistä. Empaattisena kanssakulkijana johtaja keskittyy kuuntelemaan ja huomioimaan työntekijän odotukset ja tarpeet. **Transformationaalinen johtaminen**, kuten Bass ja Riggio (2006) kuvaavat, perustuu johtajan kykyyn inspiroida ja kehittää työntekijöiden osaamista. Tämä johtamistyyli herättää kiinnostusta työtä kohtaan, lisätä tietoisuutta tiimin ja organisaation tehtävästä sekä auttaa työntekijöitä kehittymään. Transformationaalinen johtaja inspiroi työntekijöitä ylittämään odotukset ja huomioi jokaisen yksilölliset tarpeet sekä vahvistaa osaamista. Johtaja haastaa yksilöitä ratkaisemaan innovatiivisesti ongelmia ja saattaa yksilön, ryhmän ja organisaation tavoitteet samaan linjaan ja pyrkimään yhteiseen visioon. (Tammeaid 2022; Moksi 2016, 12; Bass & Riggio 2006, 3–4; Soback 2021, 84–90).

Johtajuus koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa on haastava ja monipuolinen tehtävä, jossa esihenkilön vastuu on merkittävä toiminnan laadun ja kehityksen varmistamisessa. Esihenkilön rooli aamu- ja iltapäivätoiminnassa on keskeinen henkilöstön tukemisessa. Ohjaajat, jotka ovat toiminnan ydin, tarvitsevat selkeää ja kannustavaa johtamista, mikä puolestaan vahvistaa heidän itseluottamustaan ja sitoutumistaan työhön. Empaattinen ja palautteeseen perustuva johtajuus on erityisen tärkeää, sillä ohjaajat kohtaavat monia haasteita työssään lasten ja perheiden parissa. Esihenkilöiden tuki parantaa toiminnan laatua ja yleistä hyvinvointia. Yhteistyö eri sidosryhmien,

kuten koulun ja perheiden, kanssa on myös olennainen osa johtajuutta. Esihenkilö toimii usein linkkinä näiden tahojen välillä ja varmistaa, että yhteistyö sujuu hyvin. Opetushallituksen (2020) tutkimus kertoo, että yhteistyö koulun kanssa on arvioitu myönteisesti sekä esihenkilöiden että ohjaajien keskuudessa, mikä tukee toiminnan sujuvuutta. Lisäksi esihenkilön on huolehdittava, että toiminnan tilat ja välineet tukevat tavoitteiden saavuttamista, sillä ohjaajat kokevat tilojen toimivuudessa parannettavaa. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011; Johtaminen kasvatus- ja koulutusalailla 2020.)

Tehokas resurssien hallinta ja toiminnan koordinointi ovat myös keskeisiä johtajuuden osa-alueita, erityisesti eri kuntien erilaisten resurssien vuoksi. Opetushallituksen (2020) tutkimuksen mukaan pienemmissä kunnissa henkilöstön riittävyys ja lasten tarpeiden huomioiminen koettiin paremmaksi kuin suuremmissa kunnissa. Tämä tarkoittaa, että johtamistyyliä vaaditaan joustavuutta ja mukautumista eri ympäristöihin. Pienemmissä kunnissa esihenkilöt voivat keskittyä henkilökohtaiseen johtamiseen, kun taas suuremmissa kunnissa tarvitaan vahvoja organisointi taitoja ja tarkkaa resurssien koordinoitua. Esihenkilön tulee säännöllisesti arvioida toiminnan eri osa-alueita, jotta kehitystarpeet tunnistetaan ja parannukset toteutetaan. Opetushallituksen (2020) tutkimus osoittaa, että säännöllinen arviointi parantaa johtamista ja toiminnan tehokkuutta. (Johtaminen kasvatus- ja koulutusalailla 2020.)

2.4 Työhyvinvointi johtamisen osa-alueena

Työturvallisuus ja työhyvinvointi käsittävät toimenpiteitä, joilla pyritään takaamaan työntekijöiden fyysinen, henkinen ja sosiaalinen turvallisuus sekä terveys ja hyvinvointi. Näiden toimien tavoitteena on vähentää tapaturmien, vammojen ja työperäisten sairauksien riskiä sekä vahvistaa voimavaroja, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Työpaikkoja tuetaan ja kehitetään eri hallitusten ohjelmilla. Esim. TYÖ2030- ohjelman (2023) avulla parannetaan työhyvinvointia ja edistetään jakamalla eri työpisteisiin hyviä ja toimivia käytäntöjä. Perustuslain (L 731/1999) mukaan julkisen vallan on varmistettava työntekijöiden suojelu. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuus ja terveys työtehtävien aikana. Työturvallisuuden kehittäminen kuuluu työpaikalla myös työntekijöille. Esihenkilön tulee tehdä riskiarvioinnit- ja kartoitukset jokaisessa työpisteessä. Työterveyshuolto tulee ottaa mukaan työntekijöiden työkyvyn

tukemiseen ja edistämiseen. Suomalaisessa työelämässä työ on tärkeä voimavara, sekä työntekijöiden korkea ammattitaito koetaan luottamuksen ja yhteistyön kanssa vahvuudeksi, jotka lisäävät työhyvinvointia. (Työturvallisuus ja työhyvinvointi 2024; TYÖ2030 2023; L 731/1999)

Esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin tai pahoinvointiin. Esihenkilö, joka toimii epäoikeudenmukaisesti, välttelee vastuuta ja toimii loukkaavasti aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä taas edistävät palveleva ja vuorovaikutteinen johtaminen. Työhyvinvointia edistävä esihenkilö ei toimi erillään työntekijöistä, vaan luo mahdollisuuksia työntekijöille osallistua ja vaikuttaa. Hän rohkaisee, kuuntelee tarkasti, auttaa selkeyttämään ajatuksia ja käy avointa vuoropuhelua. Esihenkilö antaa palautetta ja innostaa työntekijöitä mukaan keskusteluihin esim. työilmapiirin parantamisesta. Esihenkilö toimii valmentajana, tukijana ja puuttuu herkästi ongelmatilanteisiin. Huomioiden työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Johtaminen & Hyvinvointi n.d.)

Vuonna 2020 tehdyn johtajuusselvityksen mukaan Opetushallitus, Sivistystyönantajat ja Kuntaliitto kysyivät varhaiskasvatuksen, koulujen, oppilaitosten, korkeakoulujen ja sivistystoimen johtajien näkemyksiä johtamisesta, esimiesidentiteetistä, muutoksen johtamisesta, esimiesuran mahdollisuuksista ja etätyön johtamisesta. Kyselyyn vastasi 1603 henkilöä, joista neljännes oli yliopistoista ja viidennes peruskouluista ja lukioista. Varhaiskasvatuksen, koulutuksen ja tutkimuksen esimiehet arvostavat johtamisessa luotettavuutta, vastuullisuutta, yhteistyökykyä, paineensietokykyä ja organisointikykyä. Tunneäly, kuunteleminen, sitoutuneisuus ja innostaminen ovat myös tärkeitä, mutta karismaattisuus ei ole yhtä merkittävää. Esimiehet keskittyvät strategian toteuttamiseen, toiminnan kehittämiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tukeminen ja työyhteisön kulttuuri olivat keskeistä heidän työssängä. Kolme neljästä esimiehestä koki toimintaympäristön muuttuneen merkittävästi digitalisaation ja opetussuunnitelmien muutosten vuoksi. (Johtaminen kasvatus- ja koulutusalalla 2020.)

3 Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta

3.1 Toiminnan kuvaus ja tavoitteet

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta viittaa perusopetuslain (L 628/1998, 8a §) mukaiseen toimintaan, joka on tarkoitettu ensimmäisen ja toisen luokan oppilaille sekä muiden luokka-asteiden oppilaille, jotka tarvitsevat erityistä tukea. Kunta järjestää toimintaa itse tai tukea palveluntarjoajia

myöntämällä avustuksia toiminnan järjestämiseen. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta jatkaa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kasvatustehtävää, ja sitä ohjaavat perusopetuksen yleiset tavoitteet. Tällä toiminnalla on omat erityispiirteensä, koska se on vapaaehtoista ja sijoittuu lasten vapaa-aikaan. Lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia edistetään luomalla avoin, kannustava ja kiireetön ilmapiiri. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta perustuu perusopetuksen (2011) arvoihin, kuten ihmisoikeuksiin, demokratiaan, tasa-arvoon, luonnon monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksymiseen. Näiden toimintojen tulee näkyä toiminnassa yhteisöllisyytenä sekä lapsen oikeuksia ja vapautta tulee kunnioittaa. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa lapsi ei ole oppilaan roolissa. Yhteiskunnallisena tavoitteena tarjotaan lapselle turvallinen kasvuympäristö, joka vahvistaa lapsen kasvua ja kehitystä sekä tukee vanhempia ja huoltajia sekä koulua heidän kasvatustehtävässään. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan tarkoituksena on ohjata lapsen vapaa-ajan toimintaa, huomioida tarve varhaiselle puuttumiselle ja sosiaaliselle vahvistamiselle. Näin edistetään lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Holappa ym. toteavat (2018) koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan saavuttaneen vakiintuneen aseman, ja kertovat että, iltapäivätoimintaa järjestetään nykyisin lähes kaikissa kunnissa. (L 628/1998, 8a §; Perusopetuksen koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011.)

Tämän toiminnan tarkoituksena on tarjota lapsille turvallista ja heidän kasvuansa ja kehitystään tukevaa vapaa-ajan toimintaa. Aamu- ja iltapäivätoiminnan tulee tukea perusopetuksen tavoitteita sekä paikallista toimintasuunnitelmaa. Järjestäjä vastaa sisällön suunnittelusta huomioiden lasten määrän, monipuolisuuden ja mahdollisuuden pienryhmätyöskentelyyn. Huoltajat tulisi ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun, ja heitä tiedotetaan toiminnasta. Toiminta luo turvallisen ympäristön lasten kasvuun ja hyvinvoinnille. Lasten tarpeet ja toiveet vaikuttavat sisältöön, joka muokkautuu myös paikallisten olosuhteiden ja ohjaajien vahvuuksien mukaan. Toiminta tarjoaa iloa, vuorovaikutusta ja taitojen kehittämistä, painottaen ikätasoista leikkiä, liikuntaa ja luovaa toimintaa. Lisäksi ruokailu, kulttuuri, mediataidot ja kestävä elämäntapa ovat keskeisiä sisältöjä, jotka tukevat lapsen kehitystä ja yhteisöllisyyttä. (L Perusopetuksen koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011, 55; Holappa ym.2018.)

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa järjestetään myös kehitysvammaisille lapsille. Monessa kaupungissa ja kunnassa kehitysvammaisten lasten aamu- ja iltapäivätoiminta on ollut vammaispalvelujen alla. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu, mukaan lukien vammaispalvelut ja

kehitysvammaisten erityishuolto, siirtyi 1.1.2023 kunnista hyvinvointialueiden vastuulle. Uuden vammaispalvelulain mukaan vammaisten henkilöiden erityispalvelut on järjestettävä osana heidän tavanomaistaan elämäänsä, jos palveluja ei voida saada muiden lakien, kuten sosiaalihuoltolain, terveydenhuoltolain, varhaiskasvatuslain tai perusopetuslain kautta. Lisäksi erityishuolto viittaa palveluihin ja tukitoimiin, jotka henkilö voi saada kehitysvammalain perusteella (Erityishuolto-ohjelma, N.d.). Kehitysvammaisten tukiliitto (2017) painottaa, että kehitysvammaisten lasten aamu- ja iltapäivätoiminta, joka järjestetään erityishuoltona, on asiakkaalle maksutonta. Tämä koskee tilanteita, joissa toiminta perustuu kehitysvammaisuuden aiheuttamaan tarpeeseen. Hyvinvointialueen on myös huolehdittava maksuttomista kuljetuksista tai niiden kustannusten korvaamisesta. (Erityishuolto-ohjelma, N.d; Vammaisten lasten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestäminen kunnan ja hyvinvointialueen yhdyspintayhteistyönä 2023; Kehitysvammaisten tukiliitto 2017.)

3.2 Toiminnan järjestäminen

Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) luovat raamit toiminnalle ja kunnan toimintasuunnitelman sekä kaiken muunkin toiminnan tulee perustua tähän asiakirjaan. Näiden perusteiden laatimisessa Holappa ym. kertovat (2018) raportissaan, että Opetushallitus teki yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen kanssa. Lisäksi Opetus- ja kulttuuri-ministeriö julkaisi vuonna 2012 laatukriteerit toiminnan tueksi. Vaikka perusopetuksen opetus-suunnitelman perusteet uudistettiin vuonna 2014 laajasti, sisältäen muun muassa koulun arvoperustan ja toimintakulttuurin sekä laaja-alaisen osaamisen tavoitteet, aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteisiin ei ole tehty muutoksia vuoden 2011 jälkeen (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014). Perusopetuslain luvun 8 a. mukaan järjestäessään koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa kunta saa valtionosuutta. Koulun lukuvuoden aikana toimintaa on mahdollista tarjota 570 tai 760 tuntia, ja 3 tai 4 tuntia päivässä. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteiden (2011) mukaan kunta voi periä toiminnasta maksua 120 euroa 570 tunnin osalta, sekä 160 euroa 760 tunnin osalta. Yleensä toimintaa tarjotaan klo 7–17 välillä. Kunnat voivat itse päättää järjestävätkö aamu- ja iltapäivätoimintaa. Lisäksi Iivonen (2009) toteaa, että valtionosuus kattaa 57 % aamu- ja iltapäivätoiminnan hyväksytystä tunti hinnasta, mikä osoittaa kuntien olevan vastuussa merkittävästä osasta toiminnan kustannuksista. Toiminnan rahoitusperiaatteet on määritetty opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslaissa (L 1705/2009). Vuonna 2022 toiminnan kokonaiskustannukset olivat noin 128 miljoonaa euroa. Esiopetuksessa olevat oppilaat eivät ole oikeutettuja aamu- ja iltapäivätoimintaan. Tämä tukee myös Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan

perusteiden (2011) käsitystä siitä, että toiminta tulee linkittää varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kasvatustehtävään, ja että kunta voi itse päättää, minkä hallintokunnan alaisuuteen se sijoitetaan, usein koulu- ja sivistystoimeen. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011; Holappa ym.2018; Iivonen 2009, 94.)

Aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämistä säädellään useissa laeissa ja määräyksissä. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) esittelevät, miten toimintaa tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että se tukee lasten hyvinvointia ja kehitystä. Ne korostavat toiminnanjärjestäjien vastuuta, että toiminta on laadukasta. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) ohjeistavat, että kaikki toimijat ympäri Suomen toteuttavat laadukasta ja yhdenmukaisesta toimintaa. Perusopetuslaki (L 628/1998, 48 §) määrittelee aamu- ja iltapäivätoiminnan periaatteet ja velvoitteet. Lastensuojelulaki (L 417/ 2007, 12§) asettaa erityisiä velvoitteita lasten suojeluun, kuten 12 §:n korostaa, miten lasten hyvinvointia ja turvallisuutta on edistettävä ja suojeltava kaikissa tapauksissa. Laki osoittaa, että aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajilla on vastuu havaita ja puuttua mahdollisiin riskitekijöihin, jotka voivat vaikuttaa lapsen hyvinvointiin. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011; L 628/1998, 48 §; L 417/ 2007, 12§.)

3.3 Aamu- ja iltapäivätoiminnan henkilöstö

Aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien kelpoisuusvaatimukset on määritelty opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia koskevassa asetuksessa (L 968/1998). Tehtävää on sopiva hoitamaan henkilö, jolla on korkeakoulututkinto, opistoasteen tutkinto, ammatillinen perustutkinto tai vastaava aiempi tutkinto, ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto, ja hän on joko koulutuksen yhteydessä tai työkokemuksen kautta osoittanut kykynsä lasten ryhmän ohjaamiseen tai hänellä on pätevyys antaa luokanopetusta, esiopetusta, erityisopetusta, aineenopetusta tai toimia oppilaanohjaajana. Aamu- ja iltapäivätoiminnan työntekijöiden rikostausta tarkistetaan. Vuorinen (2006,55–57) korostaa aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajan roolia lapsilähtöisessä toiminnassa. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaaja kantaa vastuuta lapsen kasvatuksesta osana yhteisöä. Lapsen elämään vaikuttavat perheen ja lähisuvun lisäksi koulu sekä aamu- ja iltapäivätoiminta. Myös ystäväpiiri ja harrastukset ovat tärkeitä asioita lapsen hyvinvoinnille. Ohjaaja tukee kodin kasvatustyötä yhdessä vanhempien kanssa toimien rinnakkaiskasvattajana ja kasvatuskumppanina. Ohjaajan tehtävät aamu- ja iltapäivätoiminnassa ovat moninaiset ja vaativat jatkuvaa si-

toutumista. Yksi keskeinen osa ohjaajan roolia on erilaisten aktiviteettien järjestäminen lasten kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Ohjaajalta vaaditaan kykyä tunnistaa ja huomioida lasten yksilölliset tarpeet ja toiveet, jotta toiminta pysyy mielekkäänä. Ohjaajan tulee myös olla aina läsnä auttamassa ja opastamassa lapsia kaikessa toiminnassa. Tämä tarkoittaa paitsi konkreettista tukea, mutta myös henkistä tukea. Oikeudenmukaisuus on olennainen osa ohjaajan työtä, ja hänen tulee kohdella kaikkia lapsia tasapuolisesti ja reilusti, luoden näin turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (L 968/1998; Vuorinen 2006, 55–57; Apip-opas 2024.)

Johtamisen näkökulmasta perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) tarjoavat kehyksen esihenkilön työlle. Esihenkilön rooli koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa on monipuolinen ja keskeinen. Esihenkilö määräytyy sen mukaan, minkä hallintokunnan alla koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa järjestetään. Esihenkilö vastaa toiminnan kokonaisvaltaisesta suunnittelusta, organisoinnista ja jatkuvasta kehittämisestä, varmistaen, että kaikki toiminnot palvelevat koululaisten tarpeita ja täyttävät ajankohtaiset vaatimukset. Esihenkilö työ alkaa lukuvuoden alussa toimintasuunnitelman laatimisella ja päivittämisellä. Tämä suunnitelma on keskeinen työkalu, joka ohjaa aamu- ja iltapäivätoiminnan sujuvuutta ja laatua. Esihenkilö varmistaa, että suunnitelma on ajankohtainen. Uusien ohjaajien perehdyttäminen on myös keskeinen osa esihenkilön vastuualuetta. Yhteistyössä rehtorien kanssa esihenkilö huolehtii siitä, että uudet ohjaajat saavat tarvittavan koulutuksen ja tuen, jotta he voivat aloittaa tehtävänsä ammattitaitoisesti ja tehokkaasti. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011.)

Toiminnan seuranta ja arviointi ovat jatkuvia tehtäviä, jolloin esihenkilö kerää palautetta, seuraa toiminnan toteutusta ja tekee tarvittavat muutokset toiminnan parantamiseksi. Esihenkilö myös kehittää aamu- ja iltapäivätoimintaa yhteistyössä ohjaajien kanssa. Yleinen organisointi on keskeinen osa esihenkilön vastuualuetta. Tämä tarkoittaa toiminnan rakenteen ja sisällön järjestämistä niin, että kaikki osat toimivat saumattomasti yhdessä. Esihenkilö huolehtii myös tiedottamisesta, varmistaen, että kaikki osapuolet ovat tietoisia toiminnan muutoksista ja ajankohtaisista asioista. Ohjaajien koulutuksen suunnittelu ja järjestäminen ovat myös yksi merkittävistä tehtävistä. Yhteistyön rakentaminen ja verkostoituminen eri tahojen kanssa ovat tärkeitä tehtäviä. Esihenkilö hankkii yhteistyökumppaneita ja laatii tarvittavat sopimukset, mikä tukee toiminnan sujuvuutta ja laajuutta. Talouden seuranta ja tilastotietojen kerääminen ovat myös osa tehtävänkuvaa. Lisäksi

esihenkilö huolehtii, että aamu- ja iltapäivätoiminnan henkilöstö on tietoinen säädöksistä, salassapitovelvollisuudesta ja pystyy toimimaan niiden mukaisesti. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan esihenkilön tehtäväkenttä on erittäin laaja, monipuolinen sekä vaihteleva ja se vaatii erinomaisia organisointi- ja johtamistaitoja. (Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet 2011; Jyväskylän kaupunki 2015.)

4 Toteutus

4.1 Tutkimuskysymykset

1. Millaisena ohjaajat määrittelevät ja kokevat laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa?
2. Mitkä ovat keskeiset haasteet ja kehittämiskohdat esihenkilötyössä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa ohjaajien näkökulmasta?

4.2 Opinnäytetyön menetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen ja se pyrkii tarkastelemaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja paljastamaan uusia faktoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimintaa tai ilmiötä sekä tulkitaan tätä toimintaa tai ilmiötä teoreettisesti tilastollisen yleistyksen sijaan. Tavoitteena ei ole yleistää, vaan tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti, tuoden tutkittavien mielipiteet esille. Tutkimuskohteet nähdään ainutlaatuisina, ja kohdejoukko on tarkkaan rajattu. Tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimuksen edetessä, ja tutkijalla on merkittävä rooli tulkitsijana. Menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille suunnattua sähköistä Webropol- kyselyä.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tiedonkeruumenetelmä on kysely, jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa käytännön tiedon saamiseksi (Kananen 2014, 27–28). Linkki kyselyyn lähetettiin yksityiseen Facebookin koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien ryhmään. Kyselyssä kysyttiin avoimia kysymyksiä. Kysely oli avoinna 12.7.–24.7. 2024. Ryhmässä oli 1800 jäsentä. Ryhmä on yhteinen keskustelufoorumi koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille. Alussa selitettiin kyselyn tarkoitus. Webropol- kyselyssä oli 10 avointa kysymystä. Hirsjärven ja muiden

(2009) mukaan avoimet kysymykset antavat vastaajille laajemman vapauden ilmaista ajatuksiaan ja kokemuksiaan verrattuna suljettuihin kysymyksiin, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymyksiä testattiin ensin neljälle keuruulaiselle koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajalle, jotka antoivat palautetta kysymysten pituudesta sekä ymmärrettävyydestä. Kysymyksiä muokattiin helppolukuisemmaksi ja selkeämmäksi, ennen nettilinkin julkaisua Facebook-ryhmään. Kysely oli tarkoitettu Facebook-ryhmässä oleville koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille. Kyselyssä ei ollut rajattu vastaajia koulutustaustan tai työkokemuksen perusteella, vaan kaikki ryhmässä olevat koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajat saivat vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin 23 kappaletta, joista 9 vastaajaa oli vastannut vain muutamaaan kysymykseen ja jättänyt kyselyn kesken, näitä vastauksia ei otettu analyysiin mukaan. 14 vastausta analysoitiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164, 267; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5 Tulokset

Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston karsimista niin, että jäljelle jäävä aineisto vastasi olennaisesti tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa karsiminen toteutettiin siten, että aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiä vastaavia ilmaisuja. Webropol-kyselyssä oli 10 avointa kysymystä. Avoimet kysymykset ja niihin annetut vastaukset käytiin huolellisesti läpi. Aluksi kaikista vastauksista kerättiin taulukko, johon nämä alkuperäisilmaisut muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja niistä etsittiin alaluokat ja yläluokat, joista saatiin tulokset eli mitä on laadukas lähiesihenkilötyö sekä esihenkilötyön laatu ja sen kehittäminen. Pääluokat vastasivat tutkimuskysymykseen 1. Millaisena ohjaajat kuvaavat tai määrittävät laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa sekä tutkimuskysymykseen ja 2. Mitkä ovat keskeiset haasteet ja kehittämiskohdat esihenkilötyössä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien mielestä. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki opinnäytetyön induktiivisen sisällönanalyysin toteutuksesta ja sen eri vaiheista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115.)

Taulukko 1. Millaista tukea saat lähiesihenkilöltäsi?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Hän kuuntelee, ratkaisee pulmia,	Kuunteleminen ja kannustaminen	Kuuntelu, rohkaisu ja tuki	Vuorovaikutus ja tuki	Laadukas esihenkilötyö
Esihenkilö yleensä tavoitettavissa ja luotettava	Tavoitettavuus, luotettavuus	Luotettavuus	Tuki ja tavoitettavuus	Laadukas esihenkilötyö
Hän on valmis itse astumaan remmiin,	Apua pyydetessä	Valmius auttaa	Konkreettinen tuki ja tavoitettavuus	Laadukas esihenkilötyö
Mielestäni en saa mitään tukea	Ei saa tukea esihenkilöltä	Tuen puute	Esihenkilötyön haasteet	Esihenkilötyön laatu ja kehittämiskohteet
Sanallista tsemppaamista. Pitämättömiä lupauksia.	Konkreettisen tuen puute ja pitämättömät lupaukset	Konkreettisen tuen puute	Esihenkilötyön haasteet	Esihenkilötyön laatu ja kehittämiskohteet

5.1 Kyselyn tulokset

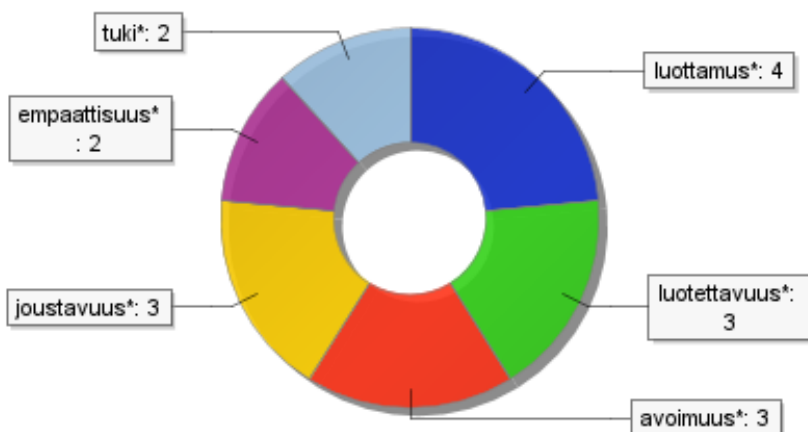
Tässä kappaleessa avataan Webropol -kyselyn tuloksia ja peilataan niitä samalla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi opinnäytetyön tuloksia esitetään analysointivaiheessa nostettujen teemojen kautta. Tuloksina **nousivat esiin positiiviset yläluokat eli esihenkilön ominaisuudet, esihenkilön tuki, vuorovaikutustaidot, työhyvinvointi, huomiointi ja palautteen anto**. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilötyöstä nousevat vahvuudet näyttäytyivät sekä positiivisena että selkeinä kehittämiskohteita. Esihenkilön ominaisuudet, vuorovaikutustaidot ja tuki tuovat laadukkuutta esihenkilötyöhön sekä ne näyttäytyvät myös haasteina ja kehittämiskohteina, mikä viittaa siihen, että nämä osa-alueet eivät toteudu yhdenmukaisesti kaikissa toimipisteissä ja vaativat siksi edelleen kehittämistä. Esihenkilön positiivisista piirteistä tuotiin esiin työhyvinvoinnin tukemista, tuloksissa ei kuitenkaan näkynyt selkeitä viittauksia, että se olisi ollut haasteena. Aineistosta on valittu sitaatteja kuvaamaan koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien näkemyksiä laadukkaasta esihenkilötyöstä sekä esihenkilötyön kehittämiskohteista ja haasteista.

5.2 Millaisena ohjaajat määrittelevät laadukkaan esihenkilötyön koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa

Webropol-kyselyn perusteella **laadukkaiksi esihenkilötyön vahvoiksi teemoiksi nousivat esihenkilön ominaisuudet, esihenkilön tuki, esihenkilön vuorovaikutustaidot, työhyvinvointi, miten esihenkilö huomioi ja antaa palautetta**. Suurin osa vastaajista eli n. 93 prosenttia osasi nimetä kolme tärkeintä ominaisuutta omassa esihenkilössään. Ominaisuudet olivat luottamus, luotettavuus ja avoimuus. Avainasemassa hyvän ja laadukkaan esihenkilötyön määrittelyssä ohjaajat korostivat oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua sekä ohjaajat arvostavat esihenkilöä, joka osoittaa aitoa kiinnostusta heidän työpanostaan kohtaan. Empatia ja tuki osoittautuivat merkittäviksi tekijöiksi hyvän esihenkilötyön kannalta. Esihenkilön tulee ymmärtää työntekijöiden tunteita ja tarpeita sekä tarjota heille apua haastavissa tilanteissa. Kuvio 1 kertoo kolme tärkeintä ominaisuutta lähiesihenkilössä webropol-kyselyn perusteella.

”Esihenkilön aito kiinnostus työtä kohtaan, kaikkien tasapuolinen kohtelu ja ystävällisyys ” (Vastaaja 1).

Kuvio 1. Kolme tärkeintä ominaisuutta lähiesihenkilössä



Esihenkilöltä toivottiin empaattisuutta ja ymmärrystä, siitä että ruohonjuuritason työ on monella tapaa kuormittavaa. Lisäksi toivottiin tavoitettavuutta ja kiinnostusta ryhmän asioihin. Useissa vastauksissa korostui esihenkilön taidot kuulla ja kuunnella, mitä ohjaajalla on sanottavaa. Ohjaajat kaipasivat myös jämäkkyyttä tehdä päätöksiä, sekä esihenkilöllä pitää olla aikaa, aitoa kiinnostusta sekä ei ainainen kiire. Laadukkaassa esihenkilötyössä korostuu vastausten perusteella kyky pitää lupaukset ja toimia. Esihenkilön tulee olla henkilö, jonka kanssa voi avoimesti keskustella haastavistakin tilanteista, tietäen, että esihenkilö hoitaa asiat loppuun. Esihenkilön tulisi olla joustava ja avulias, mutta samalla pysyä sanojensa takana ja käsitellä tarvittaessa myös vaikeita asioita.

”Asiallinen, luotettava ja hyvin tavoitettavissa, on tarvittaessa jämäkkä ja määrää” (vastaaja 12).

5.2.1 Esihenkilön tuki

Vastauksissa 71 prosenttia antoi palautetta esihenkilön kyvystä kuunnella, rohkaista ja kannustaa työntekijöitään, mikä loi turvallisuuden tunnetta ja tuki ohjaajien päivittäistä työskentelyä. Esihenkilön antama konkreettinen tuki koettiin tärkeäksi: avun saaminen pyydettyäessä, esihenkilön osallistuminen haastaviin tilanteisiin sekä valmius astua itse "remmiin", jos tilanne niin vaatii, lisäsivät työntekijöiden luottamusta esihenkilöä kohtaan. Erityisen arvokkaaksi nähtiin myös esihenkilöiden kyky tarjota keskusteluapua haastavissa tilanteissa, kuten yhteistyössä lasten ja huoltajien kanssa. Tämä tuki auttoi ohjaajia navigoimaan työssään vaikeiden tilanteiden läpi ja toi selkeyttä sekä turvaa heidän päätöksentekoonsa. Nämä positiiviset kokemukset korostavat, että esihenkilöiden tuki, erityisesti kuunteleva, ratkaisukeskeinen ja rohkaiseva toiminta, on keskeistä laadukkaassa esihenkilötyön rakentamisessa.

”Hän kuuntelee, ratkaisee pulmia, rohkaisee, kehuu ja kannustaa” (vastaaja 1).

5.2.2 Esihenkilön vuorovaikutustaidot

Vastausten perusteella esihenkilön vuorovaikutustaidot saivat pääosin positiivista palautetta. Vastaajista 79 prosenttia kuvasi esihenkilöä helposti lähestyttäväksi, aidoksi ja kiinnostuneeksi alaisistaan. Esihenkilön vuorovaikutustaitoja kuvattiin vastauksissa hyviksi sekä rennoiksi. Esihenkilöt ilmaisivat asiansa selkeästi ja kuuntelivat ohjaajia. Esihenkilöä pidettiin arvostavana ja yhteistyökykyisenä, mikä lisää hyvää työilmapiiriä. Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys korostui työntekijöiden näkemyksissä, jotka pääosin painottivat esihenkilön vahvuuksia ihmisten kohtaamisessa ja kommunikoinnissa. Esihenkilön helposti lähestyttävä olemus on erityisen merkityksellinen, sillä se luo pohjan luottamukselliselle ja avoimelle ilmapiirille, jossa työntekijät uskalta-
vat tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan. Aito kiinnostus työntekijöistä vahvistaa tätä vuorovaikutussuhdetta, ja se näkyy siinä, että esihenkilön nähdään kuuntelevan työntekijöitä aidosti, mikä on oleellista toimivan kommunikaation kannalta.

”Hän on helposti lähestyttävä, aito ja kiinnostunut alaisistaan” (vastaaja 1).

”Kuuntelee oikeasti, mutta tuo omat näkemyksensä ja ohjeensa selkeästi esiin” (vastaaja 11).

5.2.3 Työhyvinvointi

Tuloksista käy ilmi, että esihenkilön vuorovaikutustaidot ja johtamistyyli vaikuttavat merkittävästi ohjaajien työhyvinvointiin. Lähes 90 prosenttia vastaajista korostivat esihenkilön kiinnostusta heidän jaksamiseensa ja työoloihinsa, ja tämän nähdään olevan olennaista hyvinvoivan työyhteisön kannalta. Esihenkilön luoman ilmapiirin tulee olla näiden vastaajien mukaan avoin, ystävällinen, turvallinen ja hyväksyvä. Tällainen ilmapiiri ei ainoastaan tue työntekijöiden yksilöllisyyttä, vaan myös tehostaa tiimin yhteistyötä. Tämä osoittaa, että työntekijät arvostavat esihenkilöltä saatavaa tukea, joka auttaa heitä työssä jaksamisessa. Esihenkilöltä odotetaan myös selkeyttä ja johdonmukaisuutta päätöksenteossa. Vastauksissa painotetaan, että esihenkilön tulisi tehdä päätökset itse eikä jättää niitä työntekijöiden keskenään sovittaviksi. Samalla päätösten perustelut ovat tärkeitä, sillä ne tuovat läpinäkyvyyttä ja varmuutta työyhteisön toimintaan. Tämä johdonmukaisuus nähdään työntekijöiden hyvinvointia tukevana tekijänä, sillä se vähentää epävarmuutta ja mahdollisia ristiriitatilanteita työssä. Näissä 90 prosentissa vastauksista nousee esiin myös esihenkilön empaattinen suhtautuminen työntekijöihin. Vastaajat odottavat, että esihenkilö olisi läsnä arjessa, tukisi työntekijöitä ja osoittaisi ymmärrystä heidän työssään kohtaamiaan haasteita kohtaan. Tämä

empatia yhdistetään kuitenkin myös tarpeeseen olla jämäkkä silloin, kun tilanne sitä vaatii. Tuloksista käy ilmi, että vastaajat toivovat esihenkilöltä sekä tukea että selkeitä rajoja, mikä luo tasapainoa työyhteisössä. Lisäksi esihenkilön kunnioittava suhtautuminen työntekijöiden työsuorituksiin on keskeinen työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilö arvostaa työntekijän tekemää työtä ja osoittaa luottamusta, se luo rennon ilmapiirin, jossa työntekijät voivat keskittyä tehtäviinsä ilman pelkoa virheistä tai negatiivisesta palautteesta. Tämä luottamus auttaa vähentämään työssä koettua stressiä ja tukee työssä viihtymistä.

”Esihenkilön tulisi olla kokonaisvaltaisesti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta, työoloista ja mitä ryhmissä tapahtuu” (Vastaaja 3).

”Kaipaen avointa ja reilua johtamista. Lähiesihenkilön kuuluu tehdä päätökset, eikä antaa alaisten sopia keskenään. Päätökset pitää toki perustella” (Vastaaja 4).

”Kun on luottamus ja kunnioitus kohdallaan pystyy rennosti tekemään töitä, kun tietää että sanomista ei tule, vaikka yksi ulkoilu olisikin jäänyt tekemättä, kun lasten kanssa intouduttiin rakentamaan legoja” (Vastaaja 10).

5.2.4 Esihenkilön huomiointi ja palautteenanto

Vastaajien alkuperäisilmaisut kertovat siitä, miten esihenkilöt huomioivat ohjaajat sekä miten he antavat palautetta. Tuloksista ilmenee, että esihenkilöiden tapa huomioida ohjaajat ja antaa palautetta on keskeinen osa toimivaa johtamista. 79 prosenttia vastaajista korostivat, että esihenkilön kiinnostus työntekijöihin ilmenee arkisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten tervehtimisessä ja kuulumisten kyselyssä. Nämä yksinkertaiset eleet nähdään tärkeinä työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin kannalta, sillä ne luovat yhteisöllisyyttä ja osoittavat esihenkilön olevan aidosti läsnä työn arjessa. Vastaajien mukaan esihenkilön tulee erityisesti kiinnittää huomiota ohjaajien hyvin hoidettuihin työtehtäviin ja antaa siitä positiivista palautetta. Nämä tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat myönteisen palautteen tärkeäksi osaksi esihenkilön ja ohjaajan välistä suhdetta, ja tämä palaute toimii kannustimena työn jatkuvaan kehittämiseen. Esihenkilön vastuulla on myös antaa palautetta työn organisoinnista ja ohjaajien oma-aloitteisuudesta. Tämä palaute koettiin erityisen

arvokkaaksi, sillä se osoittaa, että esihenkilö huomioi ohjaajien kokonaisvaltaisen panoksen työtehtäviensä hoidossa. Työntekijän saama kiitos ja kannustus auttavat vahvistamaan heidän sitoutumistaan työhön ja lisäävät työmotivaatiota.

”Antaa vastuuta ja mahdollisuuden kehittyä itse ohjaajana, kiittää ja kannustaa ja antaa vapautta hoitaa omaa työsarkaani omia vahvuuksiani hyväksi käyttäen ja saan kertoa mielipiteeni asioista ja työstäni kiitosta silloinkin, kun olen tehnyt vain normihommat” (Vastaja 2).

”Työn organisoinnista, töihini liittyvää kannustavaa ja arvostavaa palautetta” (Vastaja 5).

5.3 Esihenkilötyön kehittämiskohteet ja haasteet

Webropol-kyselyn perusteella esihenkilötyön **kehittämiskohteiksi ja haasteiksi nousivat esihenkilön ominaisuudet, riittämätön tuki, vuorovaikutustaitojen puute, huomioon ja palautteen puute**. Tutkimuksessa esihenkilön **tärkeät ominaisuudet** nousivat esiin ja esimerkiksi 7 prosenttia vastaajista koki esihenkilöiden poissaolon toimipisteistä, mikä aiheuttaa häiriöitä työyhteisön toiminnassa. Esihenkilöiden fyysinen läsnäolo on tärkeää, sillä se lisää viestintää ja yhteistyötä tiimissä. Poissaolo luo turvattomuuden tunnetta ja epävarmuutta työntekemiseen. Vastauksissa mainittiin myös esihenkilöiden roolin epäselvyys. Vastaajat kertoivat, esihenkilöiden tehtävät ja vastuut eivät aina ole riittävän selkeitä, mikä johtaa sekaannuksiin työyhteisössä. Vastaajat toivoivat, että esihenkilöiden roolit ja vastuut määriteltäisiin tarkemmin, jotta työntekijät tietäisivät, mihin tukeutua ja mistä saavat apua. Vastaajat kertoivat, että kiire vaikuttaa negatiivisesti esihenkilöiden kykyyn hoitaa tehtävänsä tehokkaasti.

Kiireen takia esihenkilöt eivät aina ehdi kohdata työntekijöitä tai tarjota tarvittavaa tukea. Tämä on aiheuttanut tyytymättömyyttä työyhteisössä, sillä työntekijät kokevat, etteivät saa tarvitsemaansa huomiota ja tukea esihenkilöltä. Vastaajat toivat lisäksi esiin, että esihenkilöiden tulisi saada lisää koulutusta erityisen haastavien tilanteiden ja työntekijöiden kohtaamisen osalta. Vastauksissa ilmeni myös se, että esihenkilöiltä puuttuu tärkeitä taitoja, kuten kuuntelu ja ongelmanratkaisu. Näitä taitoja voitaisiin kehittää koulutuksen avulla, mikä voisi parantaa koko työyhteisön toimintaa.

”Esihenkilö on opettaja, joka ei ole koskaan paikalla aikaisiin aamulla tai klo 15 jälkeen iltapäivällä” (Vastaaja 1).

”Nykyisessä esihenkilössä ei ole tärkeitä ominaisuuksia, esihenkilön täytyisi kuunnella ja yrittäisi hoitaa ohjaajien asioita paremmin” (Vastaaja 14).

”Esihenkilö on liian kiireinen” (Vastaaja 3).

5.3.1 Riittämätön tuki

Tulosten perusteella riittämätön tuki esihenkilöltä ilmenee ensisijaisesti konkreettisen avun puutteena ja avoimen keskusteluyhteyden vaikeutena. Vastaajista 29 prosenttia kuvasi tilannetta, jossa esihenkilöiden tuki rajoittuu pelkkään sanalliseen kannustukseen, ilman että tarjolla olisi todellisia ratkaisuja arjen haasteisiin. Tällainen pinnallinen kannustus voi olla riittämätöntä erityisesti silloin, kun työntekijät kohtaavat monimutkaisia ja vaativia tilanteita, jotka vaativat syvällisempää esihenkilön osallistumista. Näiden samojen vastaajien mukaan esihenkilöiden tulisi lisäksi varata enemmän aikaa työntekijöiden työn tukemiseen ja paneutua heidän esille tuomiin ongelmiin. Erityisesti turhautumista aiheuttaa kokemus siitä, että esihenkilön lupaukset jäävät usein täyttämättä, ja konkreettisten toimien puute heikentää työntekijöiden luottamusta esihenkilöä kohtaan. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijät eivät uskalla ottaa ongelmiaan esihenkilön kanssa puheeksi, koska he eivät usko saavansa tarvitsemaansa tukea.

”Sanallista tsemppaamista, harvemmin mitään konkreettista. Pitämättömiä lupauksia” (Vastaaja 3).

”On tosi hankalaa ottaa hänen kanssaan mitään puheeksi” (Vastaaja 14).

5.3.2 Vuorovaikutustaitojen, huomioinnin ja palautteen puute

Erityisesti negatiivisissa vastauksissa 21 prosenttia nosti esiin esihenkilöiden kyvyttömyyden kuunnella alaisiaan aidosti, mikä loi tunteen siitä, että työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä ei arvosteta. Lisäksi nämä vastaajat mainitsivat, että esihenkilöt voivat olla taipuvaisia mielistelemään,

mutta eivät aidosti paneudu työntekijöiden kohtaamiin ongelmiin. Tämä voi johtaa kokemukseen, jossa esihenkilön sanoma jää pinnalliseksi, eikä konkreettisia toimenpiteitä seuraa.

Esihenkilöiden heikot vuorovaikutustaidot ilmenevät myös siten, että kiireen tai stressin aikana heidän tapansa kommunikoida voi olla epäasiallista tai jopa epäkohteliasta. Tällainen käyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja vähentää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön. Vastaajat kertoivat, etteivät koe tulevaisuutta kuulluiksi, ja että vuorovaikutus esihenkilön kanssa on usein yksipuolista, esimerkiksi vastaajat antoivat palautetta kehityskeskustelujen pitämisestä, sillä niitä ei pidetty, ne peruttiin tai esihenkilö puhui yksin kehityskeskustelun aikana.

Joissakin tapauksissa työntekijät kokivat, että heidän aloitteensa tai ongelmansa sivuutetaan, ja esihenkilö pyrkii ottamaan viimeisen sanan kaikissa tilanteissa. Esihenkilöiden palautteenanto koettiin myös puutteelliseksi. Moni vastaaja kertoi, ettei saa lainkaan palautetta, tai jos saa, se on hyvin vähäistä ja epäsäännöllistä. Lisäksi joissain tapauksissa esihenkilö ei ota vastuuta omista virheistään, vaan siirtää syyt alaisten niskoilille, mikä heikentää entisestään työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta. Tämä johtaa siihen, että työntekijät eivät koe saavansa riittävästi tukea tai ohjausta omassa työssään, mikä puolestaan vaikuttaa heidän työmotivaationsa ja hyvinvointiinsa.

”Vuorovaikutustaidot erittäin huonot ja hänellä on tarve saada sanottua viimeinen sana eikä hän tunnusta omia puutteitaan” (Vastaaja 13).

”Kehuu ylimalkaisesti, mutta ei mistään tietystä konkreettisesta asiasta, tällä hetkellä en saa palautetta juuri mistään, kokemus, että hän vierittää omia virheitään tai unohduksiaan alaisten syyksi” (Vastaaja 14).

6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia webropol- kyselyn avulla, millaisena koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajat kokevat laadukkaan esihenkilötyön ja mitä kehittämiskoh-

teita ja haasteita ohjaajat esihenkilötyössä nostavat esiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että laadukas esihenkilötyö muodostuu keskeisistä tekijöistä, joihin kuuluvat esihenkilön ominaisuudet, vuorovaikutustaidot, tuki, työhyvinvointi ja palautteenanto. Esihenkilötyön kehittämiskohteiksi ja haasteiksi nousivat esihenkilön ominaisuudet, riittämätön tuki, vuorovaikutustaitojen puute ja palautteen puute. Esihenkilön tulisi osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöiden työtä kohtaan. Joissakin toimipisteissä vastaajat taas nostivat esille nämä samat teemat kehittämiskohteina. Esihenkilön tarjoama tuki näyttäytyi ohjaajien vastauksissa erittäin tärkeänä. Ohjaajat kokivat saavansa varmuutta omaan työhönsä esihenkilön tavoitettavuuteen ja luotettavuuteen ansiosta. Laadukkaaksi esihenkilötyöksi koettiin saavutettava, kuunteleva ja ongelmia ratkaiseva esihenkilö. Osassa vastauksia ilmeni kuitenkin myös niitä ohjaajia, jotka eivät saa tukea omalta esihenkilöltään ja tämä koettiin merkittävänä kehityskohteena.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ovat hyvät, mutta kehityskohteita löytyy erityisesti kuuntelussa ja työntekijöiden huomioimisessa. Näitä tutkimustuloksia voi tarkastella Sydänmaanlakan (2015) esittämään teorian valossa, jossa korostetaan tarvetta parantaa esihenkilöiden kuuntelutaitoja, se liittyy suoraan teoriaan siitä, että esihenkilön viestinnän tulisi olla selkeää. Lisäksi Kuuselan (2013) teoria esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutuksesta työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen näkyy tutkimustuloksissa, joissa kuuntelun puute ja vähäinen huomio työntekijöiden näkemyksiin voivat heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä.

Esihenkilön positiivinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen eri tilanteisiin ja ihmisiin luo pohjan työyhteisön hyvinvoinnille. Lisäksi esihenkilön on ymmärrettävä, miten hänen toimintansa vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Työhyvinvointi on tärkeä osa laadukasta esihenkilötyötä. Ohjaajat odottivat tutkimustulosten mukaan esihenkilöltä kiinnostusta heidän jaksamiseensa ja työoloihinsa, mikä tukee työyhteisön hyvinvointia ja lisää työn mielekkyyttä. Esihenkilön tulee luoda työyhteisöön avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, joka tukee sekä tiimityötä että yksilön omaa kehittymistä. Esihenkilön jatkuva kiireisyys koettiin kuitenkin merkittäväksi haasteeksi, joka heikentää esihenkilön kykyä hoitaa tehtäviään tehokkaasti. Palautteenanto on keskeinen osa laadukasta esihenkilötyötä. Positiivinen palaute motivoi ja vahvistaa ohjaajien itseluottamusta, mutta tässä tutkimuksessa nousi esiin myös palautteen puute ja ylimalkaiset keuhut, jotka heikentävät ohjaajien

kokemusta työnsä arvostuksesta. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilökoh-
taiseen ja konkreettiseen palautteen antamiseen, joka vahvistaa ohjaajien työpanosta. (Sydän-
maalakka 2015; Kuusela 2013.)

Sarkkisen (2017) mukaan positiivinen palaute motivoi työntekijöitä panostamaan enemmän, ener-
gisoi ja luo työn ilon tunnetta, mikä laajentaa ajattelutapoja. Lisäksi Sarkkinen (2017) Työterveys-
laitoksesta korostaa, että ilo, innostus ja ammattitilpeys edistävät luovuutta ja sosiaalisuutta, in-
nostaen ihmisiä ideoimaan ja kokeilemaan uusia asioita. Jatkuva, kannustava palaute tukee
työntekijän työidentiteettiä, lisää motivaatiota ja kehittää, ja luo psykologisesti turvallisen työym-
päristön. Sarkkinen (2017) huomauttaa, että paras palaute on aina hyödyllistä, olipa se kiittävää tai
korjaavaa, ja vie tekemistä eteenpäin samalla edistäen henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä.
Opetushallituksen kyselyyn vastanneista koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajista yli
puolet koki saavansa riittävästi palautetta ja tukea esimiehiltään. Kolmasosa ohjaajista piti saa-
maansa palautetta riittämättömänä, ja 22 % arvioi tuen jääneen liian vähäiseksi. Alle 10 % vastaa-
jista ei osannut ottaa kantaa palautteen tai tuen riittävyyteen. Yli puolet ohjaajista kertoi myös
osallistuvansa vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluun esimiehensä kanssa. (Työturvalli-
suus ja työhyvinvointi 2024; Sarkkinen 2017; Iivonen 2009, 70.)

7 Pohdinta

Webropol -kyselyn avulla saatiin selville tekijöitä, jotka määrittävät laadukasta esihenkilötyötä.
Tärkeitä kehittämiskohteita tuotiin myös esiin. Esihenkilötyön laatu vaihteli eri toimipisteiden vä-
lillä, joissakin vastauksissa nämä vahvuudet tuotiin esiin myös kehittämiskohteina. Lisäkoulutusta
esihenkilöt tarvitsisivat erilaisten haastavien tilanteiden sekä työntekijöiden kohtaamiseen. Lisäksi
esihenkilöt voisivat tutkimuksen tulosten perusteella lisätä läsnäoloa ryhmissä ja organisoida omaa
ajankäyttöään paremmin. Iivosen (2009) tutkimus toteaa, että ohjaajat tarvitsisivat myös lisäkou-
lutusta ja tukea ohjaukseen enemmän, näin edistettäisiin koko työyhteisön hyvinvointia. Tämän
opinnäytetyön tulokset liittyvät transformationaaliseen johtamiseen, joka korostaa esihenkilön
roolia työntekijöiden inspiroimisessa ja motivoimisessa. Bassin ja Riggion (2006) mukaan esihenki-
lötyön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, empaattisuus ja luottamus, jotka luovat työhyvinvointia ja

sitouttavat työntekijöitä. Tulokset osoittavat kuitenkin, että esihenkilötyössä on kehitettävää, erityisesti näiden periaatteiden käytännön toteutuksessa. On tärkeää miettiä, miten esihenkilöt voivat aidosti tukea ja kannustaa työntekijöitä kiireisessä ja rajallisten resurssien työympäristössä.

Palautteenanto on keskeinen tekijä muutoksen ja kehittymisen tukemisessa, on tärkeää pystyä tarjoamaan myös korjaavaa palautetta silloin, kun se on tarpeen. Järvisen (2016) mukaan suomalaisessa kulttuurissa, jossa palautteenanto ei ole yleinen tapa, positiivinen palaute voidaan kokea pinnallisena tai jopa kiusallisena. Tämä kulttuurinen tausta voi vaikuttaa siihen, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan. Palautteen antamista olisi hyvä harjoitella omassa työyhteisössä esim. kuukausi- tai viikkopalavereissa. Esihenkilöillä onkin haastava tehtävä luoda avoin ja kannustava työympäristö, jossa palautteen antaminen ja saaminen tehdään normaalin arkeen kuuluvaksi työkaluksi. Tutkimuksen vastaukset tukevat aiempien tutkimusten esim. Mankan ja Mankan (2016) havaintoja esihenkilötyön vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Esihenkilön osallistaessa työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun, motivoimalla sekä kannustamalla työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyy. Tuloksissa esihenkilöiden positiivisissa piirteissä korostui erityisesti työhyvinvoinnin tukeminen ja huomioiminen. Silloin, kun esihenkilö toimii tehokkaasti ja kannustavasti, työhyvinvointi toteutuu paremmin työntekijöiden kokemuksen mukaan.

Työhyvinvointi voi olla helpompi huomata ja mainita positiivisena asiana. On kuitenkin huomionarvoista, että negatiivisissa palautteissa työhyvinvointia ei mainittu selkeänä haasteena. Tämä voi johtua siitä, että huonon johtamisen yhteydessä työntekijät keskittyvät enemmän muihin ongelmiin, kuten vuorovaikutuksen puutteisiin tai riittämättömään tukeen, eivätkä nosta työhyvinvointia esiin erillisenä ongelmana. Huono johtaminen voi siis vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta se saattaa jäädä vähemmälle huomiolle negatiivisissa palautteissa, vaikka se vaikuttaisi merkittävästi työilmapiiriin ja työntekijöiden jaksamiseen. Näin ollen voidaan päätellä, että työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa esihenkilötyön laatuun, ja sen toteutuminen tai puute heijastuu suoraan esihenkilöiden toimintaan. Myös Kuisti, LUT & LUT (2023) tutki samaa ilmiötä työhyvinvoinnista ja sai selville, että johtamisen laatu on olennainen osa työhyvinvointia, mutta sitä pidetään erillään työstä ja muusta johtamisesta. Työhyvinvointi koetaan usein pelkäksi virkistyspäiväksi tai liikunnan

tukemiseksi ja johtamisen tärkeät osa-alueet, kuten luottamuksen luominen ja työn hallinnan tukeminen, jäävät huomioimatta. Näitä tekijöitä tulee siis kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Järvinen 2016; Manka & Manka 2016, 75, 126; Kuisti, LUT & LUT 2023.)

Juuti ja Vuorela (2015) korostavat, että onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen auttaa varmistamaan työntekijöille yhtenäisen käsityksen organisaation suunnasta ja tavoitteista. Tämä yhteinen ymmärrys on keskeinen edellytys sille, että työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Esihenkilön rooli tässä prosessissa on keskeinen, esihenkilön tulee luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat keskustella, kysyä ja saada tukea. Tällainen avoin ja kannustava vuorovaikutus ei vain lisää työntekijöiden sitoutumista, vaan myös heidän kykyään onnistua omassa työssään. Työntekijät kaipaavat työltään arvostusta ja merkityksellisyyttä. Kun he tuntevat, että heidän panoksensa on tärkeä, se lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tämän vuoksi esihenkilöiden on aktiivisesti tuettava alaisiaan ja vahvistettava heidän itseluottamustaan. Esihenkilön tulee olla läsnä ja kuunnella työntekijöidensä tarpeita ja huolia. Arvostavan vuorovaikutuksen kautta esihenkilö voi rakentaa luottamusta, mikä on välttämätöntä terveelle työilmapiirille. Luottamus puolestaan mahdollistaa rohkeuden ottaa vastaan haasteita ja pyrkiä kehittymään ammatillisesti. (Juuti & Vuorela 2015.)

Erityisenä huomiona vastauksista nousi kehityskeskustelujen toteuttaminen ja miten niiden pitäminen voi vaihdella esihenkilöiden välillä. Kehityskeskustelu, jossa esihenkilö puhuu, mutta ei kuuntele työntekijää, herättää kysymyksen, onko kehityskeskustelujen tarkoitus ymmärretty oikein? Miksi jotkut esihenkilöt kokevat kehityskeskustelut turhiksi? Kehityskeskustelujen merkitys on selkeä silloin, kun ne toteutetaan vuorovaikutteisina ja rakentavina tilaisuuksina, mutta ilman sitoutumista molemmilta osapuolilta ne menettävät arvonsa. Tästä nousee kysymys siitä, millä tavoin kehityskeskustelukulttuuria voitaisiin parantaa ja esihenkilöt saataisiin ymmärtämään niiden todellinen arvo.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Suomessa yleisesti käytetty käsite "tutkimusetiikka" kattaa kaikki tieteelliseen tutkimukseen liittyvät eettiset näkökohdat, kuten luotettavuuden, rehellisyyden, kunnioituksen ja vastuun (TENK 2012, 4). Tässä opinnäytetyössä on otettu huomioon tutkimuksen eettiset periaatteet ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistukset. Teoriatietoa hankittiin johtajuudesta, laadukkaasta lähiesihenkilötyöstä sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaan liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta.

Laadullisen tutkimuksen kriteereitä ovat vahvistettavuus, arvioitavuus, tutkittavan näkökulmasta luotettavuus, ristiriidattomuus ja saturaatio eli aineiston kylläntyminen, mikä tarkoittaa, että tuottaako aineisto enää uutta tietoa, mikä lisäisi tutkimuksen arvoa. Teoriaa rakennettiin digitaalisten tietokantojen artikkelien, kirjallisuuden ja kirjoista löytyvän tiedon varaan. Tietoa etsittiin PubMed, Google Scholar, Janet ja Theseus tietokannoista hakusanojen ”laadukas esihenkilötyö”, ”johtajuus”, ”koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta”, sekä englanniksi: ”quality leadership”, ”effective leadership”, ”morning and afternoon activity clubs” avulla. Lähteet ovat julkaistu vuosina 1998–2024. (Kananen 2014, 151).

Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan Facebook-ryhmän ylläpitäjältä kysyttiin lupa kyselyn suorittamiseen. Kyselyyn osallistuneiden oikeuksista huolehdittiin ja heille kerrottiin saatekirjeessä (Liite 1.) että kyselyn vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössä, mutta niin että aineistosta ei ilmene vastaajien henkilötietoja. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja anonymisoitua, eikä henkilötietoja kerätty, kuten ikää tai sukupuolta. Webropol-kyselyn tulokset hävitettiin aineiston analysoinnin jälkeen. Ennen Webropol -kyselylinkin julkaisua kyselyä ja kysymyksiä testattiin neljällä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajalla, jotka antoivat hyviä vinkkejä mitkä kysymyksistä ovat selkeitä ja mitä kannattaa muuttaa. Tietosuojaa ja henkilötietojen käsittelyä koskevat periaatteet otettiin huomioon, ja saatekirjeessä oli tutkimuksen tekijän yhteystiedot lisätietojen saamiseksi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää huomioida, että tutkimus pohjautui laadulliseen lähestymistapaan ja sisällönanalyysiin. Tämä menetelmä mahdollisti ohjaajien kokemusten ja näkemysten syvällisen tarkastelun. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että aineisto kerättiin suljetusta Facebook-ryhmästä. Kysymyksiä oli vain 10 ja ne olivat yksinkertaisia ja niihin oli helppo vastata. Analyysi toteutettiin järjestelmällisesti sisällönanalyysiä käyttäen. On kuitenkin huomattava, että laadullisessa tutkimuksessa tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä, vaan ne kuvastavat tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Tutkimuksen rajoituksiin kuului aineiston kerääminen vain yhdestä Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan Facebook-ryhmästä. Käyttökelpoisia ja kokonaisista vastauksia saatiin vain 14, vaikka ryhmässä oli 1800 jäsentä. Tämä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi tulee huomioida, että koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa voivat järjestää kunnat, kaupungit, järjestöt sekä kolmas sektori. Järjestämistavoissa ja arjen käytännöissä voi olla suuriakin eroja. Tutkimuksen

kyselyn aukioloaika oli heinäkuussa, mikä rajoitti varmasti vastausten määrää. Kysely olisi voinut olla auki vasta syksyllä, jolloin vastaajia olisi ollut enemmän. Kysymykset olivat pelkästään avoimia kysymyksiä, ja osa vastaajista vastasi hyvin monisanaisesti ja osa taas vain yhdellä lauseella. Kysymyksissä olisi voinut olla myös muutama suljettu kysymys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Aloitin tämän opinnäytetyön huhtikuussa 2024, jolloin minulla oli pitkään ollut aihe mielessä. Omasta työstäni koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan esihenkilönä kumpusi kysymys; ” mikä tuo laadukkuuden esihenkilötyöhön?” Halusin selvittää sitä tämän tutkimuksen kautta. Ensin olisin halunnut haastatella omia työntekijöitäni, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta se ei ollut mahdollista. Osallistuin ensimmäiseen opinnäytetyön seminaariin toukokuussa 2024 ja siellä sain vinkin suljetusta Facebook ryhmästä, johon voisi laittaa Webropol- kyselylinkin. Hahmottelin Webropol-kyselyn kysymykset kesäkuussa 2024 valmiiksi ja heinäkuussa kysely oli auki kaksi viikkoa ryhmässä. Minua mietitytti kovasti tuo loma-ajankohta, mutta halusin päästä tutkimuksessani eteenpäin. Vastausten määrä oli myös pohdinnassa, mutta vastausten saturoitua, eli vastausten alkaessa toistaa samaa totesin aineiston riittävyyden.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa ja monivaiheista. Esihenkilötyön laadusta koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien näkökulmasta ei löytynyt tutkimuksia, mutta johtajuudesta löytyi paljon tutkimuksia sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnasta yleisesti. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, joka voi hyödyttää useita tahoja. Esihenkilöt voivat hyödyntää tuloksia edistämällä omaa työn laatua, kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja palautteenanto taitoihinsa. Koulutusorganisaatiot voivat käyttää tutkimustuloksia suunnitellessaan koulutusta esihenkilöille. Työnantajat voivat hyödyntää tietoja kehittääkseen esihenkilötyön käytäntöjä ja luodakseen paremman työympäristön ja edistääkseen työhyvinvointia. Jatkotutkimuksena voisi olla esihenkilöiden hyvinvointi ja sen vaikutus esihenkilötyön laatuun ja tutkia miten esihenkilöiden oma hyvinvointi vaikuttaa heidän kykynsä johtaa ja tukea työntekijöitä. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää, millaiset konkreettiset tekijät vaikuttavat esihenkilöiden hyvinvointiin ja miten se heijastuu heidän esihenkilötyöhönsä.

Lähteet

- Aamu- ja iltapäivätoiminta. 2024. Kuntaliitto. Kuntaliitto-konsernin verkkopalvelut. Viitattu 21.7.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/hyvinvointi-ja-sivistys/opetus-ja-koulutus/aamu-ja-iltapaiva-toiminta>.
- Aamu- ja iltapäivätoiminta. 2017. Tukiliitto. Kehitysvammaisten tukiliitto ry. Viitattu 25.8.2024. <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/perusopetus/aamu-ja-iltapaivatoiminta/>.
- Apip-opas. 2024. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan opas huoltajille. Keuruun kaupungin koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Viitattu 31.8.2024. https://books.google.fi/books?id=2WsJSw6wa6cC&hl=fi&source=gbs_navlinks_s.
- Erityishuolto-ohjelma. N.d. Viitattu 25.8.2024. <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/palveluiden-jarjestaminen/erityishuolto-ohjelma/>.
- Eronen, R. 2013. Kielikello. Oikeinkirjoitus ja kielioppi. Kysyttyä. Varusnainen ja esihenkilö. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 12.7.2024. <https://kielikello.fi/varusnainen-ja-esihenkilo/>.
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhdeheijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39:1,3–21. Viitattu 25.5.2024. <file:///Users/Marianne/Downloads/69722-Artikkelin%20teksti-121269-1-10-20190610.pdf>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibslibrary. Viitattu 18.7.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523700758>.
- Holappa, S., Hyvönen, S., Junttila, N., Keskinen, N., Kola-Torvinen, P., & Palve-Kaunisto, L. 2018. Aamu- ja iltapäivätoiminnan tila ja kehittämistarpeet. Selvitykset 2018:12. Opetushallitus. Viitattu 24.8.2024. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/aamu_ja_iltapaivatoiminnan_tila_ja_kehittamistarpeet.pdf.
- Iivonen, E. 2009. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan lainsäädännön toimivuus, toiminnan laatu ja muutostarpeet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Viitattu 18.8.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/78907>.
- Johtaminen & Hyvinvointi. N.d. Tampereen yliopisto. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Viitattu 31.8.2024. <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>.
- Johtaminen. N.d. Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin ja työn ilon tukena. Viitattu 17.5.2024. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>.

Johtaminen kasvatus- ja koulutusalalla.2020. Ajankohtaista. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan-johtajuusselvitys 2020. Opetushallitus. Viitattu 20.7.2024. <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-ja-koulutusalalla>.

Juuti, P., & Vuorela, A. k. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud.p.). PS-kustannus

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana: muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jyväskylän kaupunki. 2015. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma. Viitattu 4.10.2024. <https://peda.net/jyvaskyla/aji/perehdytys/pl/t0:file/download/0caf53486dee1388d7a99a306e1ef5e447cb9705/Toimintasuunnitelma%20010815.pdf>.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. Viitattu 1.9.2024.[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBBXBTBBAED#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\):ltsen\(\(e4\)isyys\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)vaarantuminen\(\(20\)/piste:b543](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBBXBTBBAED#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20):ltsen((e4)isyys((20)ja((20)sen((20)vaarantuminen((20)/piste:b543).

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehitysvammaisten tukiliitto. 2017. Kehitysvammaisten tukiliitto ry. Nettisivut. Viitattu 4.10.2024. <https://www.tukiliitto.fi/>.

Koivisto, K., & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022.Viitattu 23.5.2024. <https://vanha.oamk.fi//epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/#cite->

Kotimaisten kielten keskus. 2007. Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Suomen kielen lautakunnan kannanotto. Viitattu 12.7.2024. https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen.

Kuisti, J., LUT, L. t. y., & LUT, L. U. o. T. 2023. Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen keinoin: HR-asiantuntijoiden kokemuksia.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro

L 968/1998. Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Finlex. Viitattu 25.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#a19.2.2004-115>.

L 628/1998. Perusopetuslaki. Aamu- ja iltapäivätoiminta 48 § 8. a luku. Viitattu 19.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>.

L 731/1999. Suomen perustuslaki. Finlex. Viitattu 31.8.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1999/19990731>.

L 417/2007, 5 §. Lastensuojelulaki. Finlex. Viitattu 25.8.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070417>.

L 1705/2009. Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. Finlex. Viitattu 3.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2009/20091705>.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa – pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo-Katriina Moksi.

Palshikar, K. 2009. Charismatic Leadership. Viitattu 18.5.2024. https://www.academia.edu/7334696/Charismatic_Leadership.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu.

Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet. 2011. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2011:1. Viitattu 25.5.2024. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/131412_po_aamu_ja_iltapaivatoiminnan_perusteet_2011.pdf.

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2014. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Viitattu 25.8.2024. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda osallistujat: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Artikkel. Verkkolehti. Työpiste. Viitattu 31.8.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 3. painos. Helsinki: Basam Books.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taborda, C. G. 2000. Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends, A publication of the american association of cost engineers. Cost Engineering, 41-44. Viitattu 18.5.2024. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-teamwork-empowerment-future-management/docview/220439890/se-2>.

Tammeaid M. 2022. Millainen on hyvä johtaja. Viitattu 20.5.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/millainen-on-hyva-johtaja/>.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers. 18.5. 2024. <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrch/page/20/mode/2up?ref=ol&view=theater>.

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

Työ2030-ohjelma. 2023. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Työterveyslaitos. Viitattu 7.10.2024. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>.

Työturvallisuus ja työhyvinvointi. 2024. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 31.8.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Vammaisten lasten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestäminen kunnan ja hyvinvointialueen yhdyspintayhteistyönä. 2023. Suomen kuntaliitto ry. Viitattu 25.8.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Vammaisten%20lasten%20ap-ip-toiminnan%20j%C3%A4rjest%C3%A4minen%20yhdyspinnalla.pdf>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.5.2024. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 31.8.2024. janet.finna. <https://ellibslibrary.com>.

Vuorinen, A. 2006. Ohjaajalla keskeinen rooli aamu- ja iltapäivätoiminnassa: ammattitaidolle moninaisia haasteita! Teoksessa: Rajala R. (toim.) Lapsen parhaaksi: Tukea ja laatua aamu- ja iltapäivätoimintaan, Helsinki: Edita Prima Oy, 55–57.

Liitteet

Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje Koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien Facebook ryhmässä

Hei koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaaja. Mitä on laadukas esihenkilötyö koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien näkökulmasta?

Olen Niina Sunila, sosionomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Työstän parhaillaan opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on tutkia koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajien kokemuksia ja näkemyksiä laadukkaasta esihenkilötyöstä. Kysely on tarkoitettu Facebook ryhmässä oleville koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille.

Kutsun sinut osallistumaan sähköiseen Webropol-kyselyyn, joka sisältää avoimia kysymyksiä. Kysely on avoinna 12.7–24.7.2024 tai kunnes olen saanut riittävästi vastauksia. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonymia, ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Huomioithan, että et kirjoita kyselyyn henkilötietoja tai muita tunnistettavia tietoja. Kerätty materiaali säilytetään Euroopan Unionin tietosuoja-asetuksen mukaisesti vain niin kauan kuin tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Webropol tiedostot hävitetään, kun opinnäytetyö on saatu valmiiksi.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan joulukuussa 2024/tammikuussa 2025 avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tästä pääset kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/314CDFA052378A0A>.

Iso ja lämmin kiitos osallistumisestasi tähän kyselyyn. Jos sinulla on kysyttävää, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Niina Sunila

ad3445@student.jamk.fi

Liite 2. Aineistonkeruuseen liittyvät mittarit: Webropol kysymykset:

1. Mitkä ovat 3 tärkeintä ominaisuutta omassa lähiesihenkilössäsi?
2. Miten lähiesihenkilösi tukee sinua päivittäin?
3. Millaiset vuorovaikutustaidot ovat lähiesihenkilölläsi?
4. Kuvaile, millaista on mielestäsi laadukas lähiesihenkilötyö.
5. Millaisen ilmapiirin esihenkilö luo?
6. Miten lähiesihenkilösi huomioi sinut?
7. Mistä asioista saat palautetta lähiesihenkilöltäsi?
8. Mitä kehittämiskohteita näet oman lähiesihenkilösi työssä?
9. Kuvaile omia kokemuksiasi esihenkilötyön haasteista koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnassa?
10. Kuvaile, miten lähiesihenkilötyö vaikuttaa työhösi.