

Rehtoreiden kokemuksia ajanhallinnan merkityksestä työhyvinvointiin

Fanni Suokas

Pro gradu -tutkielma

Luokanopettajakoulutus

Lapin yliopisto

2025

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rehtoreiden kokemuksia ajanhallinnan merkityksestä työhyvinvointiin

Tekijä: Fanni Suokas

Koulutusohjelma: Kasvatustieteen tiedekunta, luokanopettajakoulutus

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 74, liitteiden lukumäärä: 1

Vuosi: 2025

Tiivistelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää rehtoreiden kokemuksia ajanhallinnan merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimus pyrki syventämään ymmärrystä siitä, miten rehtorit kokevat ajanhallintansa vaikuttavan työhyvinvointiinsa ja millaisia ajanhallinnan strategioita he hyödyntävät. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena fenomenologis-hermeneuttisella lähestymistavalla. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joihin osallistui viisi peruskoulun rehtoria eräästä Etelä-Suomen kaupungista. Haastateltavien työkokemus vaihteli 8–25 vuoden välillä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimuksen tuloksina nousi esiin viisi pääteemaa: 1) työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta, 2) työn organisointi ja strateginen ajattelu, 3) jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit, 4) työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen sekä 5) kontekstuaaliset tekijät. Rehtorit käyttivät monipuolisia strategioita ajanhallintaan, kuten fyysisiä rajaamiskäytäntöjä, aikarajojen strukturointia, priorisointia, keskeytysten hallintaa ja vastuun jakamista. Erityisesti työn rajaaminen ja jaetun johtajuuden käytännöt koettiin merkityksellisinä työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen ydinsanoma on, että ajanhallinnan käytännöt vahvistavat hallinnantunnetta ja siten edistävät työhyvinvointia. Tutkimus osoitti, että ajanhallinnan kokemus on vahvasti yhteydessä rehtoreiden työhyvinvointiin. Tunne ajanhallinnasta paransi hyvinvointia ja vähensi stressiä, kun taas hallinnan tunteen menettäminen näkyi työhyvinvoinnin heikkenemisenä. Rehtoreiden kokemuksissa korostui ajanhallinnan monisyinen luonne – se ei ole vain tekninen taito, vaan kytkeytyy rehtorin arvoihin, identiteettiin ja toimintaympäristöön. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että rehtoreiden työhyvinvoinnin tukemisessa tulisi huomioida

ajanhallinnan merkitys kokonaisvaltaisesti. Rehtorit tarvitsevat sekä konkreettisia välineitä ajanhallintaan että tukea työn rajaamisen ja delegoinnin eettisiin kysymyksiin. Yksilöllisten ajanhallintataitojen tukemisen lisäksi tarvitaan rakenteellisia muutoksia, jotka mahdollistavat rehtoreiden keskittymisen koulun pedagogiseen johtamiseen.

Avainsanat: rehtorit, ajanhallinta, työhyvinvointi, jaettu johtajuus, työn rajaaminen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	5
2. TYÖHYVINVOINTI	7
2.1. Hyvinvointi.....	7
2.2. Työhyvinvointi.....	8
3. REHTORIN TYÖ JA HYVINVOINTI	12
3.1. Rehtorin työn erityispiirteet.....	12
3.2. Työn laajuus ja moninaisuus.....	13
3.3. Kuormitustekijät rehtorin työssä	15
3.4. Voimavaratekijät rehtorin työssä.....	17
4. AJANHALLINTA REHTORIN TYÖSSÄ	21
4.1. Ajanhallinta	21
4.2. Ajanhallinnan muodot.....	23
4.2.1. Työn rajaaminen	23
4.2.2. Priorisointi	24
4.2.3. Jaettu johtajuus.....	25
4.2.4. Työn suunnittelu.....	26
4.2.5. Keskeytysten hallinta	28
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	29
5.2. Tutkimusmenetelmä.....	29
5.3. Aineiston keruu ja kuvaus.....	31
5.4. Tutkimushenkilöt	33
5.5. Aineiston analysointi.....	33
6. TUTKIMUSTULOKSET	39
6.1. Työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta	39
6.1.1. Fyysiset rajaamiskäytännöt.....	39
6.1.2. Aikarajojen strukturointi.....	40
6.1.3. Rajojen viestintä ja legitimointi	41
6.2. Työn organisointi ja strateginen ajattelu	42
6.2.1. Priorisoinnin periaatteet.....	43
6.2.2. Suunnittelun työkalut ja rytmit	44
6.2.3. Keskeytysten hallintastrategiat.....	46
6.3. Jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit.....	47
6.3.1. Vastuun jakamisen käytännöt.....	47
6.3.2. Luottamus ja autonomia	48
6.3.3. Jaetun johtajuuden haasteet	50
6.4. Työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen.....	51
6.4.1. Hallinnantunteen vahvistaminen	51
6.4.2. Ammatillisen kompetenssin kehittäminen	52

6.4.3. Työn muutoksen hallinta	53
6.5. Kontekstuaaliset tekijät	54
6.5.1. Organisaation rakenteelliset tekijät	55
6.5.2. Ulkoisten sidosryhmien vaatimukset	56
6.6. Johtopäätökset.....	57
7. <i>POHDINTA</i>	62
7.1. Rehtorityön muuttuva toimintaympäristö.....	62
7.2. Ajanhallinta ammatillisen itsesäätelyn välineenä	63
7.3. Teknologian vaikutus ajanhallintaan	63
7.4. Eettinen kuormitus rehtorin työssä	64
7.5. Luotettavuus ja eettisyys	65
7.6. Tutkimuksen soveltamismahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet	68
<i>LÄHTEET</i>	69
<i>LIITE 1</i>	79

1. JOHDANTO

Rehtoreiden työhyvinvointi ja ajanhallinta ovat nousseet yhä keskeisimmiksi teemoiksi koulutuksen johtamista koskevassa tutkimuksessa. Tämä pro gradu -tutkielma sijoittuu kasvatustieteiden alan koulutusjohtamisen tutkimuskentälle tarkentuen rehtoreiden työhyvinvoinnin ja ajanhallinnan välisen yhteyden tarkasteluun. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten rehtorit kokevat ajanhallinnan vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa sekä millaisia ajanhallinnan keinoja he hyödyntävät työssään.

Koulun johtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Koulutuspolitiikan painopisteiden ja yhteiskunnan odotusten muutokset ovat laajentaneet rehtorin työnkuvaa ja lisänneet vastuualueita. Suomalaisesta rehtorin työstä on tullut yhä monimuotoisempaa, kun hallinnollisten ja taloudellisten tehtävien määrä on kasvanut pedagogisen johtajuuden rinnalla. Samalla koulujen toimintaympäristöt ovat muuttuneet kompleksisemmiksi: inkluusio, digitalisaatio, monikulttuurisuus ja lisääntynyt yhteistyö eri sidosryhmien kanssa asettavat rehtoreille uudenlaisia haasteita. Tässä muuttuneessa toimintaympäristössä rehtoreiden ajanhallinta on noussut kriittiseksi tekijäksi. (Opetushallitus, 2013, 14–17.) Rehtoribarometrien (Salmela-Aro ym., 2020–2025) mukaan rehtoreiden työuupumus on lisääntynyt huolestuttavasti viime vuosina. Erityisesti koronapandemian jälkeen työhyvinvoinnin haasteet ovat korostuneet. Uupumuksen taustalla näyttäytyvät usein työn hallintaan liittyvät kysymykset, kuten jatkuvat keskeytykset, työn pirstaloituminen ja vaikeus löytää aikaa koulutyön strategiseen kehittämiseen. (Salmela-Aro ym., 2020–2025.) Viimeisimmän Rehtoribarometrin (Salmela-Aro ym., 2025) mukaan rehtoreiden työhyvinvoinnin suunta on käänntynyt hitaasti parempaan, mutta palautuminen on edelleen riittämätöntä ja erityisesti työpäivien kuormittavuus vaikuttaa unen laatuun ja stressitasoihin.

Aiempi tutkimus on tunnistanut ajanhallinnan keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnissa (Claessens ym., 2007; Grissom ym., 2015). Ajanhallintakäyttämisen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä hallinnantunteeseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä negatiivisesti stressiin. Rehtorityön kontekstissa ajanhallinnan tutkimus on kuitenkin jäänyt suhteellisen vähäiseksi, erityisesti Suomessa. Olemassa oleva tutkimus painottuu usein ajanhallinnan tekniikoihin, kun taas rehtoreiden subjektiiviset kokemukset ja merkityksenannot ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen taustalla on näkemys koulun johtamisen merkityksestä koko kouluyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. Rehtorin työhyvinvointi on keskeinen tekijä, joka ilmenee koulun toimintakulttuuriin ja kehittämismahdollisuuksiin (Salmela-Aro, Upadaya & Hietajärvi, 2020, 5.). Ajanhallinta puolestaan on yksi työhyvinvoinnin keskeisistä elementeistä, joka vaikuttaa työn hallinnantunteeseen ja mahdollisuuksiin keskittyä olennaisiin tehtäviin (Turpeinen, 2016, 105–108). Tämä tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä rehtoreiden ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta laadullisen tutkimusotteen avulla. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa mahdollistaa rehtoreiden kokemusten ja niille annettujen merkitysten tarkastelun. Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää rehtoreiden ammatillisen kehittymisen tukemisessa sekä kouluorganisaatioiden toimintatapojen kehittämisessä.

2. TYÖHYVINVOINTI

2.1. Hyvinvointi

Hyvinvointi on laaja ja monitahoinen, eikä sen määritelmä ole selkeästi rajattu. Sen määrittelystä ei vallitse yksimielisyyttä eri tieteenalojen välillä, sillä jokainen tieteenala tarkastelee sitä omasta näkökulmastaan. Hyvinvointia voidaan lähestyä ainakin lääketieteen, psykologian, sosiaalitieteiden, taloustieteen ja filosofian perspektiiveistä, joista kukin tuo oman tärkeän lisänsä kokonaiskuvan muodostamiseen. Teoreettisella tasolla hyvinvointia on jäsennetty kolmen perinteisen teoriasuuntauksen kautta: hedonistiset teoriat korostavat nautinnon kokemista ja kärsimyksen välttämistä, haluteoriat keskittyvät yksilön omien tavoitteiden ja toiveiden toteutumiseen, ja objektiivinen lista -teoriat määrittelevät hyvinvoinnin koostuvan tietyistä yleisesti arvokkaista elementeistä kuten terveydestä ja sosiaalisista suhteista. Lisäksi tuoremmat hybriditeoriat pyrkivät yhdistämään näiden eri näkökulmien vahvuuksia kokonaisvaltaisemmaksi lähestymistavaksi. (Niemi, Rautiainen, Kannasoja, Haapakoski, Pellinen & Mäntysaari, 2017, 166–179.) Kielitoimiston sanakirja määrittelee hyvinvoinnin hyväksi terveydentilaksi ja harmoniseksi oloksi (Kielitoimiston sanakirja, 2024).

Dolan, Peasgood ja White (2008) kuvaavat hyvinvointia sateenvarjoterminä, joka kattaa yksilön omat käsitykset ja tunteet elämän laadusta. Hyvinvointi ei siis ole vain objektiivisesti mitattavia olosuhteita, vaan siihen sisältyy olennaisesti ihmisen subjektiivinen kokemus oman elämänsä laadusta eri osa-alueilla. Tämä tekee hyvinvoinnista sekä yksilöllisen että kontekstisidonnaisen ilmiön, joka voi ilmetä eri tavoin eri ihmisten elämässä ja erilaisissa elämäntilanteissa. (Dolan ym. 2008, 94–122.) Tämä ajatus resonoi myös Maailman terveysjärjestön (WHO) vuoden 1946 määritelmässä, jonka mukaan "terveys on täydellinen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvoinnin tila, eikä pelkästään sairauden puuttumista." Se korostaa hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että terveys ei ole vain vaivojen puuttumista, vaan liittyy myös siihen, kuinka yksilö kokee elämänsä monilla eri tasoilla. Myös Ryff (1989) tuo esiin, että hyvinvointi ei ole vain negatiivisten oireiden puuttumista, vaan siihen sisältyy positiivisten tekijöiden, kuten elämän merkityksellisyyden, itsensä toteuttamisen ja elämänlaadun, kokemus. Hän korostaa psyykkisen hyvinvoinnin ja itsearvioinnin merkitystä, sillä yksilö arvioi hyvinvointiaan omasta subjektiivisesta näkökulmastaan. (Ryff, 1989, 1069–1081.)

Hyvinvointi on siis moniulotteinen käsite, jossa fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus yhdistyvät. Se ei rajoitu pelkästään objektiivisiin mittareihin tai oireettomaan terveydentilaan, vaan sisältää myös merkityksellisyyden kokemuksen, itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ja tyytyväisyyden elämään kokonaisuutena. Tämä käsitteellinen laajuus selittää, miksi hyvinvoinnin edistäminen vaatii monitieteistä ymmärrystä ja erilaisten lähestymistapojen integrointia - yhdestä teoriasta tai näkökulmasta tarkasteltuna käsitys hyvinvoinnista jää väistämättä vajavaiseksi.

2.2. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö ja merkitys ovat muuttuneet merkittävästi ajan myötä. 1900-luvun alussa tarkastelussa oli lähes yksinomaan työturvallisuudessa, jota säädeltiin erilaisin työelämää koskevin laein. Merkittävä laajentuminen tapahtui 1990-luvun jälkeen, kun käsitteeseen alettiin sisällyttää myös psykososiaalisia tekijöitä sekä työperäisten haittojen ja kuormitustekijöiden systemaattista tunnistamista. Euroopan unioniin liittyminen toi mukanaan yhteiseurooppalaisen määrittelyn, mikä auttoi selkeyttämään työhyvinvoinnin käsitettä ja kehittämään sen mittaamisen menetelmiä. Nykyaikainen näkemys työhyvinvoinnista kattaa laajasti osaavien työntekijöiden mahdollisuuden tehdä turvallista, terveellistä ja tuloksellista työtä organisaatiossa, jossa johtaminen tukee näitä pyrkimyksiä. (Pyöriä, 2012.) Tämän historiallisen kehityksen myötä työhyvinvointi on muotoutunut monitahoiseksi käsitteeksi, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista.

Gerlander ja Launis (2007) ovat kehittäneet teoreettis-metodologisen tarkastelukehyksen, jossa työhyvinvointia voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat avaavat työhyvinvoinnin ilmiön ja sen edistämismahdollisuuksiin. Gerlanderin ja Launisin nimeämässä kokemusikkunassa työhyvinvointi näyttäytyy ensisijaisesti subjektiivisena kokemuksena, jossa keskiössä ovat työntekijän oma tuntemus työnsä mielekkyydestä, hallittavuudesta ja autonomiasta. Tässä näkökulmassa työhyvinvoinnin lähtökohtana ovat työntekijöiden yksilölliset kokemukset ja tulkinnat, jotka voivat vaihdella suuresti samassakin työyhteisössä. Työhyvinvoinnin edistäminen pohjautuu tällöin kokemusten jakamiseen, kuulluksi tulemiseen ja kokemukselliseen oppimiseen. Kuormitusikkunassa työhyvinvointi määrittyy kuormitustekijöiden tasapainossa. Tämä epidemiologiseen tutkimusperinteeseen nojaava näkökulma tarkastelee työhyvinvointia työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten

tasapainotilana. Työhyvinvointia edistetään tunnistamalla, mittaamalla ja hallitsemalla työn kuormitustekijöitä sekä edistämällä niin kutsuttuja hyvän työn piirteitä, kuten työn hallintaa ja sosiaalista tukea. Työn muutoksen ikkunassa työhyvinvointia lähestytään työtoiminnan sujuvuuden näkökulmasta. Tämä lähestymistapa korostaa työhyvinvoinnin kytköksiä tuotanto- ja palvelukonseptien muutoksiin sekä työn arkiseen sujuvuuteen. Kun työ sujuu hyvin ja tuloksellisesti ilman jatkuvia häiriöitä, syntyy myös työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Tässä näkökulmassa työhyvinvoinnin edistäminen on kiinteä osa työn kehittämistä ja muutosprosessien hallintaa. Gerlander ja Launis (2007) korostavat, että nämä ikkunat eivät ole toisensa poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä näkökulmia. Yhdistämällä eri ikkunoiden avaamia näkökulmia voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys työhyvinvoinnin moniulotteisesta luonteesta ja kehittää vaikuttavampia edistämistoimia. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat auttavat myös ymmärtämään, miksi yksinomaan yhdestä näkökulmasta toteutetut työhyvinvoinnin edistämistoimet saattavat jäädä vaikutuksiltaan rajallisiksi. (Gerlander & Launis, 2007, 202–212.)

Virolainen (2012) puolestaan tarkastelee työhyvinvointia neljän ulottuvuuden kautta: fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin kokonaisuutena. Työhyvinvointi ei merkitse vain ongelmien, kuten työpaikkakiusaamisen tai liiallisen kuormituksen, puuttumista, vaan myös työn mielekkyyttä, kohtuullista työkuormaa sekä turvallista ja terveyttä edistävää työympäristöä. Fyysinen työhyvinvointi kytkeytyy esimerkiksi työtilojen ergonomiaan ja turvallisuuteen sekä työn tauottamiseen ja riittävään palautumiseen. Psyykkinen hyvinvointi puolestaan liittyy työn henkiseen kuormitukseen, mielekkyyden kokemukseen ja hallinnantunteeseen. Selkeät tavoitteet ja realistiset odotukset tukevat jaksamista, kun taas epäselvät roolit ja kiire heikentävät psyykkistä hyvinvointia. (Virolainen, 2012, 11–27.) Työhyvinvointi voidaan nähdä myös henkilökohtaisena kokemuksena ja tunnetilana, joka heijastuu työntekijän asenteisiin ja toimintaan. Se voi ilmetä esimerkiksi motivaationa, tavoitteellisuutena, itsenäisyytenä sekä tunteena omasta pystyvyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista työssä. (Taris & Schaufeli, 2015, 157–180.) Sosiaalinen ulottuvuus korostaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Hyvä yhteishenki ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentävät kuormittumista. Jos taas tukea ei ole riittävästi, sosiaalinen kuormitus voi vaikuttaa haitallisesti työssä jaksamiseen. Henkinen työhyvinvointi painottuu työn merkityksellisyyden kokemukseen ja työn arvojen sopivuuteen yksilön omiin arvoihin. Kun työ koetaan tärkeäksi ja omat arvot ovat linjassa työn vaatimuksiin, se lisää motivaatiota ja sitoutumista. Tämä heijastuu myönteisesti

myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhden osa-alueen heikkeneminen voi vaikuttaa haitallisesti muihin. Sen tukeminen edellyttää sekä organisaation rakenteellista tukea että yksilön omia toimia. Lisäksi työyhteisön yhteistyö ja yhteiskunnalliset rakenteet, kuten riittävät resurssit ja kohtuulliset työkuormitukset, ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Kokonaisvaltainen ja ennakoiva lähestymistapa korostuu, jotta työhyvinvointia voidaan tukea pitkäjänteisesti. (Virolainen, 2012, 11–27.)

Työhyvinvoinnin rakentuminen on monitahoinen prosessi, jossa keskeistä on työn kuormitustekijöiden ja voimavarojen välinen dynamiikka. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R-malli) auttaa selittämään tätä ilmiötä: positiivinen työhyvinvointi ja työn imu syntyvät ensisijaisesti työssä olevista voimavaroista, kun taas uupumus ja kuormitus kehittyvät, kun työn vaatimukset ovat liian korkeat ja voimavarat riittämättömät. Kun työntekijä kohtaa merkittäviä työperäisiä stressitekijöitä, kuten jatkuvaa kiirettä tai emotionaalista kuormaa, hänen voimavaransa alkavat ehtyä. Sitä vastoin työssä esiintyvät positiiviset elementit – kollegiaalinen tuki, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet tai selkeät organisaatorakenteet – edistävät motivaatiota ja työhön sitoutumista. Merkittävää on, että riittävät voimavarat voivat toimia suojausmekanismina, joka auttaa työntekijää selviytymään vaativistakin työtilanteista ilman hyvinvoinnin merkittävää heikkenemistä. (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023, 25–53.) On tärkeää, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, jotta hän voi löytää itselleen mielekkään ja hyvinvointia tukevan tavan tehdä työtä, mikä edistää jaksamista koko työuran ajan (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen, 2017, 169–191).

Psykososiaalinen ympäristö, jossa työskentely aina tapahtuu, koostuu monista tekijöistä, kuten yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, työn johtamisesta ja organisoinnista. Tämä ympäristö heijastaa työyhteisön kulttuuria, johon kuuluvat sosiaaliset suhteet, työilmapiiri, arvot, normit sekä työn sisältö ja vastuunjako. Psykososiaalisen ympäristön laatu vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijät kokevat työnsä, ja millainen heidän hyvinvointinsa on. (Karjalainen 2020, 37.) Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työn sosiaaliseen toimivuuteen. Työn järjestelyihin liittyvät esimerkiksi työmäärä, aikapaineet ja työaikojen joustavuus. Työn sisältöön vaikuttavat sen mielekkyys, vaihtelevuus ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön. (Työsuojeluhallinto, 2019, 5–6.) Voimavaratekijät, kuten hyvä työilmapiiri ja työyhteisön positiivinen kulttuuri, eivät ainoastaan vähennä kuormituksen haitallisia vaikutuksia, vaan

voivat myös lisätä työn imua ja työntekijän myönteisiä kokemuksia työssään (Hakanen 2011, 103–111).

Työhyvinvoinnin moniulotteisuus korostaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan merkitystä. Pelkästään yksittäisiin ongelmiin keskittyminen ei riitä, vaan tarvitaan pitkäjänteisiä ja laaja-alaisia toimia, jotka huomioivat sekä yksilön että organisaation tason. Työhyvinvoinnin edistäminen onkin jatkuvaa tasapainon hakemista työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, jotta sekä työntekijöiden hyvinvointi että organisaation tavoitteet voivat toteutua kestävästi.

3. REHTORIN TYÖ JA HYVINVOINTI

3.1. Rehtorin työn erityispiirteet

Rehtorin työ on monipuolinen ja vaativa kokonaisuus, joka vaihtelee koulujen koon, organisaatorakenteen ja paikallisten olosuhteiden mukaan. Vaikka rehtorin toimenkuvaan sisältyvät tehtävät voivat olla eri kouluissa erilaisia, sen perusolemuksesta on kuitenkin tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Rehtorin päävastuualueet ovat pedagoginen johtaminen ja yleishallinnon johtaminen, jotka sisältävät paljon erilaisia tehtäviä. Pedagogiseen johtamiseen kuuluvat opetuksen järjestäminen, kehittämistyö, oppilaitoksen kehittäminen ja yhteistyö muiden kouluyhteisöjen kanssa. Rehtorin tehtäviin kuuluvat myös oppilas- ja opiskelijahuolto sekä työhyvinvoinnin edistäminen. (Opetushallitus, 2013, 6–24.) Rehtorin työn monipuolista ja kompleksista luonnetta korostaa myös Salon (2014) tutkimus, jossa hän lähestyy rehtorin työtä kompleksisuusteorian näkökulmasta. Salon mukaan rehtorin työssä tarvitaan nimenomaan laaja-alaista pedagogista näkemystä, sillä koulun johtaminen monitulkintaisena organisaationa ei voi olla kapea-alaista tai vain yhteen osa-alueeseen keskittyvää. Kompleksisuusteoria tarjoaa viitekehiksen, joka auttaa ymmärtämään rehtorin työn moniulotteisuutta: johtaminen ilmenee vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, yhteisöllisyytenä ja suhteina, jotka kaikki kehittävät koulun operationaalista tehokkuutta (Salo, 2014, 354).

Rehtorin ammattikuva muotoutuu yksilölliseksi persoonallisuuspiirteiden ja koulukontekstin vaikutuksesta. Rehtorin tehtävät kattavat pedagogisen johtamisen, henkilösuhteiden hoitamisen sekä taloudellishallinnolliset vastuut. Näistä pedagoginen johtaminen on keskeisin, mutta samalla myös haastavin ja käsitteenä epämääräinen. Peruskoulun rehtori johtaa kouluun kokonaisvaltaisesti tavoitteenaan tarjota oppilaille paras mahdollinen opetus, mikä yhdistää työn eri osa-alueet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Vaherva, 1984.) Rehtorin työ ei siis rajoitu hallinnolliseen tai pedagogiseen johtamista. Sen rinnalla on myös taloushallinnollisia tehtäviä, kuten budjetin laatiminen ja talouden seuranta. Lisäksi rehtori vastaa koulun sisäisistä ja ulkoisista hankkeista, strategisesta suunnittelusta ja monialaisesta yhteistyöstä. Rehtorin toimenkuvaan kuuluvat myös koulujen monikulttuuristuminen ja monenlaisten oppilasryhmien tukeminen, mikä tuo omat haasteensa. (Opetushallitus, 2013, 14–41). Tämä kokonaisvaltainen vastuu edellyttää rehtorilta laaja-alaista osaamista, jotta hän pystyy tasapainottamaan koulun kehittämistarpeet ja perinteiden säilyttämisen nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa (Ahonen, 2001, 14–15).

Lehkonen (2009, 40–41) korostaa, että menestyvän rehtorin toimintaa ohjaavat vahvat arvot: rehellisyys, avoimuus, hyvät kommunikaatiotaidot, joustavuus ja empaattisuus. Näiden lisäksi tasa-arvo, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja usko oppilaiden kehittymiseen ovat keskeisiä arvoja rehtorin työssä. Johtamistoiminnan reflektointi yhdessä alaisten kanssa on myös tärkeää, sillä johtajuus on aina vastavuoroinen prosessi, jossa sekä johtaja että johdettavat vaikuttavat toisiinsa (Lehkonen 2009, 34). Rehtorin työ voi olla ammatillisesti palkitsevaa ja tarjota mahdollisuuden niin henkilökohtaiseen kasvuun kuin jaettuihin onnistumisen kokemuksiin. Tämä edellyttää kuitenkin toimivaa vuorovaikutusta koko kouluyhteisön kanssa ja kykyä rakentaa merkityksellisiä yhteyksiä eri toimijoiden välille. (Lehkonen 2009, 44–46.)

Rehtorin työssä menestymisen edellytyksenä ovat laaja osaaminen ja kyky soveltaa eri taitoja käytännön tilanteisiin. Työn moninaisuus vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, sillä valmiita toimintamalleja on vähän tarjolla. (Salo, 2014, 354.) Vaativat ihmissuhdetyöt, kuten rehtorin tehtävät, edellyttävät johtamistaitojen syvällistä ymmärtämistä, johon pelkkä lainsäädännön ja hallinnon perustieto eivät riitä (Tikkanen, 2020). Samaan aikaan rehtoreiden työmäärä on merkittävästi lisääntynyt, ja perinteiset kouluhallinnon rakenteet eivät enää vastaa nykyajan rehtorin työn vaatimuksia (Upadyaya ym. 2020, 179–180), mikä lisää koulutuksen ja täydennyskoulutuksen tarvetta. Rehtorin tehtävien kokonaisvaltaisuus ulottuu hallinnollisesta työstä pedagogiseen johtajuuteen ja koulun kehittämiseen oppilaiden oppimisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Kuitenkin rehtorit voivat kokea yksinäisyyttä, koska he joutuvat tekemään monia päätöksiä itsenäisesti, vaikka samalla heidän odotetaan toimivan yhteistyön käynnistäjinä ja vastuuta jakavina johtajina (Hämäläinen ym., 2002, 44–48). Rehtorin työ on siis kokonaisvaltainen ja haastava tehtävä, joka vaatii jatkuvaa kehittymistä ja monenlaisten taitojen soveltamista käytännön tilanteissa. Työn moninaisuus tuo mukanaan jatkuvan oppimisen tarpeen ja vaatii rehtoreilta kykyä sopeutua koulun kehittämistarpeisiin ja yhteiskunnan muuttuviin vaatimuksiin.

3.2. Työn laajuus ja moninaisuus

Salo (2014, 359) on tutkimuksessaan jäsentänyt rehtorin työn seitsemään keskeiseen kompetenssialueeseen, jotka ovat: ihmisten johtaja, operatiivinen johtaja, strateginen johtaja, hallintojohtaja, itsensä kehittäjä, vallankäyttäjä ja verkostoituja. Näistä rehtorit itse arvioivat

tärkeimmiksi ihmisten johtamisen, operatiivisen johtamisen ja strategisen johtamisen kompetenssit (Salo 2014, 359). Lehkonen (2009, 24) täydentää tätä näkemystä vahvistamalla käsitystä rehtorin työn laajuudesta osoittamalla, että rehtoreiden työtehtävät ovat lisääntyneet huomattavasti 2000-luvun alusta lähtien. Rehtoreiden vastuulla on monipuolinen tehtäväkenttä, johon kuuluvat opetussuunnitelman kehittäminen, kodin ja koulun yhteistyö, työsuunnitelman laatiminen, tavoitteiden määrittäminen, opettajien motivointi, koulutuksen kehityksen seuranta ja oppimisen arviointi. (Lehkonen 2009, 24.) Lehkosen (2009, 42) mukaan rehtorin työn laajuuteen vaikuttavat myös monet eri tahoilta tulevat odotukset – oppilailta, opettajilta, vanhemmilta ja koulutoimenjohdolta. Yksi keskeisimmistä havainnoista on, että rehtorit kokevat kouluun kohdistuvan ristiriitaisia odotuksia, mikä lisää työn haasteellisuutta ja vaatii jatkuvaa tasapainottelua eri intressien välillä. (Salo, 2014; Lehkonen, 2009, 42.)

Lahtero (2018) korostaa, että rehtorin vastuu koulun toiminnan laadusta tuo haasteita rajojen asettamiselle, sillä on vaikea määrittää, mitkä tehtävät eivät kuulu rehtorin vastuulle. Tämä liittyy tarpeeseen omaksua laaja pedagoginen näkemys, sillä koulun johtaminen ei voi keskittyä vain yhteen osa-alueeseen, vaan se edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa (Salo, 2014, 353). Nykyisin korostetaan erityisesti strategisen johtamisen merkitystä, joka vaatii rehtorilta selkeän vision kehittämistä ja sen käytäntöön viemistä (Helakorpi, 2001, 19). Koulun johtaminen on monivaiheista ja kompleksista, mikä tarkoittaa, että yksinkertaiset ratkaisut eivät riitä ja muutoksia on tarkasteltava kriittisesti (Pietiläinen, 2010, 15–17).

Taajamo ja Puhakka (2018, 85) tuovat esiin sen, että rehtoreiden työn kuormittavuus ei johdu pelkästään tehtävien määrästä, vaan niiden moninaisuudesta, mikä vaatii jatkuvaa tasapainottelua ja priorisointia. Lahteron ja Salosen (2022) mukaan rehtorin tehtävien laajeneminen tuo esiin erityisesti tarpeen strategiseen johtamiseen ja tiimityöhön. Tämä tukee Lahteron (2018) näkemystä siitä, että monivaiheisten tehtävien hallinta vaatii yhteistyötä ja asiantuntijatukea – rehtori ei voi hoitaa kaikkea yksin. Lehkonen (2009, 36) tukee tätä havaintoa tuomalla esiin, että rehtoreilla on vaikeuksia hoitaa kaikki heiltä edellytetyt tehtävät. Vaikeus selviytyä kaikista tehtävistä aiheutuu erityisesti koulun johtamisen laaja-alaisuudesta, tehtävien suuresta määrästä ja koulujen hallinnon liiallisesta kapeudesta. Johtamisessa korostuu asioiden johtaminen, johon kuluu noin kaksi kolmasosaa rehtorin työajasta. Tämä luo haasteita pedagogiselle johtamiselle ja ihmisten johtamiselle, joihin ei jää riittävästi aikaa. Hän tuo myös esiin, että rehtorit usein käyttävät vapaa-aikaansa työtehtävien hoitoon, mikä kertoo työmäärän laajuudesta ja sen rajojen häilyvyydestä. (Lehkonen, 2009, 36–38.)

Bodson (2021, 73) puolestaan nostaa esiin, että suomalaiset rehtorit ovat kokeneet asiantuntijoiden ja muiden johtajien kanssa tehtävän yhteistyön olevan keskeistä monivaiheisten tehtävien tehokkaassa hoitamisessa. Vuohijoen (2006) mukaan rehtorit tarvitsevat sekä kollegoidensa että esimiestensä tukea. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että työnkuvan selkeyttäminen, rehtorikoulutus ja rehtoreiden aseman vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä heidän jaksamisessaan vaativassa työssä. (Vuohijoki, 2006.) Johtajalta vaaditaan monipuolisuutta sekä ajattelussa että toiminnassa – hänen on pystyttävä toimimaan yhtä aikaa luovasti ja rutiininomaisesti, epämuodollisesti ja muodollisesti sekä tiukasti että joustavasti (Denison ym., 1995, 527–528). Tämä monipuolisuus ulottuu myös koulun ulkopuolelle, sillä rehtorin työ kattaa myös erityisalvoja, kuten oikeustieteet. Vaikka rehtorit joutuvat perehtymään näihin alueisiin, he tarvitsevat asiantuntijatukea muun muassa henkilöstöhallinnossa, sosiaalipalveluissa ja mielenterveystyössä. Tämä korostaa ammatillisten suhteiden merkitystä, sillä rehtorit saavat tukea kollegoiltaan, henkilöstöltään sekä ulkopuolisilta asiantuntijoilta. (Bodson, 2021, 73.)

3.3. Kuormitustekijät rehtorin työssä

Työn, kuten minkä tahansa toiminnan, tekeminen edellyttää voimavarojen käyttöä. Työskentely on luonnollisesti aina jossain määrin kuormittavaa – toimiminen aktivoi ja ylläpitää vireyttä osana normaalia arkea. Kuitenkin pitkittynyt liiallinen tai liian vähäinen kuormitus voi heikentää toimintakykyä ja hyvinvointia. Työkuormituksella viitataan kaikkiin työolosuhteisiin, työn sisältöön, järjestelyihin ja vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijään. Epäsuotuisa työkuormitus voi ajan myötä näkyä työn sujuvuuden ja tuottavuuden heikentymisenä sekä terveydellisinä ongelmina. On tärkeää erottaa käsitteellisesti itse työhön liittyvät tekijät työntekijässä ilmenevistä vaikutuksista. "Työkuormitus" viittaa työn piirteisiin eli kuormitustekijöihin, joista työnantaja on vastuussa ja joita voidaan mitata. "Kuormittuminen" puolestaan kuvaa työntekijässä ilmeneviä seurauksia, joihin vaikuttavat työn lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet, toimintatavat ja palautumismahdollisuudet. Vaikka työpaikalla kaikilla on yhteinen tavoite saada asiat sujumaan hyvin, näkemykset sopivasta työmäärästä voivat vaihdella. Absoluuttisia raja-arvoja on vaikea määrittää, mutta on selvää, että liiallinen kuormitus voi johtaa romahdukseen. Vastakkainasettelun sijaan tulisi ymmärtää, että ylikuormittunut työntekijä ei ole myöskään työnantajan kannalta turvallinen, luotettava tai tuottava. Toistuvat poissaolot ja jatkuvat rekrytoinnit voivat aiheuttaa enemmän kustannuksia

kuin työn muokkaaminen vähemmän kuormittavaksi. (Ahola, Hakola, Hopsu, Leino, Leskinen, Oksa, Takala, Vorne & Vuokko, 2010, 30–35.)

Salon (2014) tutkimus tukee näkemystä rehtorin työn kompleksisuudesta kuormitustekijänä. Hän tuo esiin sen, kuinka tehokas johtaminen edellyttää ajattelun ja käyttäytymisen monimuotoisuutta ja laaja-alaisuutta. Tuloksellisen johtajan tulee kyetä soveltamaan monia keskenään vastakkaisia tai ristiriitaisia rooleja, mikä tekee johtamisen luonteesta paradoksaalisen. Rehtorin on samanaikaisesti oltava sekä joustava että jäykkä, luova ja rutiininomainen, muodollinen ja epämuodollinen. Tämä ristiriitaisuuden ja kompleksisuuden hallinta on edellytys onnistuneelle johtamiselle, mutta samalla se voi olla merkittävä kuormitustekijä. (Salo, 2014, 359–364.)

Rehtorin työ on vahvasti vuorovaikutukseen perustuvaa, mikä tekee siitä erityisen kuormittavaa. Rehtorin päivään voi sisältyä valtava määrä erilaisia vuorovaikutustilanteita, jotka tapahtuvat monissa eri kanavissa (Karikoski, 2009, 1). Oppilaat, opettajat, vanhemmat ja muut sidosryhmät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa rehtorin kanssa, ja usein vuorovaikutuksen kuormittavuus kasvaa myös työajan ulkopuolella esimerkiksi sähköposteja luettaessa ja puheluihin vastattaessa. Tämä tarkoittaa, että rehtorin on jatkuvasti sopeuduttava erilaisiin näkökulmiin ja pyrittävä rakentamaan yhteistä ymmärrystä koulun toiminnan tavoitteista. Rehtorin työssä korostuu paitsi ulkoinen vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa, myös sisäinen pohdinta ja itsereflektio, joiden avulla hän voi navigoida monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa kouluyhteisössä. (Juuti, 2007, 217–218.)

Ojasen (1985, 71) tutkimuksessa nousee esiin useita kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat rehtorin työhön ja jaksamiseen. Erityisesti rehtorin stressin kokemista selittävät rehtorin ja opettajakunnan kanssakäymisen vaikeus, työskentelyrauhan puute, jatkuvat keskeytykset, liian suuri työmäärä, lukuisat kokoukset sekä ajanpuute. (Ojanen, 1985, 71) Myös Vuohijoen (2006) tutkimus vahvistaa näitä havaintoja osoittamalla, että 80 prosenttia rehtoreista kokee itsensä uupuneeksi, ja lähes puolet harkitsee alan vaihtoa. Ojasen mukaan stressaantunut rehtori kokee vallan ja auktoriteetin vähäisyyttä eikä näe työssään mahdollisuutta persoonalliseen kasvuun, mikä merkittävästi heikentää työhyvinvointia. (Ojanen 1985, 54.)

Vuorovaikutuksellinen kuorma korostuu erityisesti rehtorin vastuualueiden laajuuden vuoksi. Johtajan työ ei ole pelkästään suunnittelua ja valvontaa, vaan se koostuu lyhyistä, usein vain

muutaman minuutin mittaisista episodeista. Näiden tilanteiden aikana rehtorin tulee olla tietoinen käsiteltävän asian taustoista, osallisista ja mahdollisista ristiriidoista, mikä vaatii niin hyviä vuorovaikutustaitoja kuin henkistä ja sosiaalista kestävyyttä. (Alava, Halttunen & Risku 2012, 17–18.) Rehtorin työssä onnistuminen perustuu vahvasti kykyyn kohdata ihmisiä, ratkaista ongelmia ja ylläpitää työyhteisön toimivuutta vuorovaikutuksen avulla.

Lehkosen (2009, 144–146) tutkimuksessa kuormitustekijöiksi nousevat erityisesti hallinnollisten tehtävien lisääntyminen ja oppilashuoltoon liittyvien tehtävien vaativuus. Myös Suomen rehtorit ry:n (2005) raportin mukaan rehtorit kokevat työssään merkittävää kuormitusta, joka johtuu muun muassa oppilashuollon tehtävistä, erilaisista projekteista, opetussuunnitelmatyöstä sekä kasvaneista henkilöstö- ja taloushallinnon vastuista. He nostavat erityisesti esiin säästötoimenpiteet, jatkuvan kiireen, erityisoppilaiden tuomat lisävaatimukset ja henkilökunnan määrän kasvun kuormitustekijöinä. Rehtorit kokevat tarvitsevänsä enemmän aikaa ihmisten johtamiseen, mutta hallinnolliset tehtävät vievät suuren osan ajasta. Raportin mukaan nämä haasteet ovat pysyneet pitkälti samoina jo vuosikymmenten ajan. (Suomen rehtorit ry 2005, 5–20.) Lehkosen (2009, 38) mukaan rehtorin työhön liittyvät ongelmat ovat pysyneet samankaltaisina 20 vuoden ajan. Pedagoginen johtaminen ja siihen liittyvä ihmisten välinen vuorovaikutus koetaan edelleen vaikeaksi, ja syinä tähän nähdään kiire sekä rehtorin ja opettajien välisen kanssakäymisen haasteet. Tällainen pitkäaikainen kuormittuminen voi johtaa työuupumukseen ja heikentää merkittävästi rehtorin työkykyä ja hyvinvointia. (Lehkonen, 2009, 27–28.)

3.4. Voimavaratekijät rehtorin työssä

Työn voimavarat käsitetään fyysisinä, psykologisina, sosiaalisina tai organisaatioon liittyvinä resursseina, jotka ovat merkityksellisiä työn tavoitteiden saavuttamisessa ja työn vaatimusten aiheuttamien psykologisen ja fysiologisen rasituksen lieventäjinä, mutta ne myös edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä, joten ne eivät ole tärkeitä pelkästään työn vaatimusten aiheuttaman rasituksen lieventäjinä, vaan voimavaroilla on myös muita tärkeitä tehtäviä. (Bakker ym., 2023, 25–53).

Salo (2014, 354) nostaa tutkimuksessaan esiin sen, että rehtorin työssä tarvitaan laaja-alainen johtamiskäyttäytymisen portfolio, jota voidaan soveltaa erilaisiin, kompleksisiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Tällaisen monipuolisen osaamisen kehittäminen voi toimia

voimavaratekijänä, kun rehtori kokee hallitsevansa työn moninaiset vaatimukset. Pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen kytkeytyvät toisiinsa tiiviisti, mikä viittaa siihen, että toimiva vuorovaikutus henkilöstön kanssa on keskeinen voimavara rehtorin työssä. Tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia rehtoriprofiileja: monipuolinen arjen tilannejohtaja, yhteisöllinen ihmisten johtamista korostava rehtori sekä vallankäyttäjärehtori. Nämä erilaiset profiilit osoittavat, että rehtorit voivat toimia menestyksellisesti erilaisilla painotuksilla, mikä voi toimia voimavarana rehtorin rakentaessa omaa ammatillista identiteettiään. (Salo, 2014, 359–364.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi rehtorin työssä on tunnistettavissa myös muita voimavaroja, jotka auttavat tasapainottamaan työn kuormittavuutta ja edistämään työhyvinvointia. Esimerkiksi mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, työn merkityksellisyyden kokemus ja toimiva tiimityöskentely voivat lieventää työn vaatimuksia ja lisätä työn mielekkyyttä (Hakanen, 2011, 60–61). Rehtorin jaksamista tukevat myös selkeät työn rajat, riittävä koulutus sekä hyvin määritellyt vastuut. Rehtorien koulutuksessa keskeisiä elementtejä ovat vertaistapaamiset, asiantuntijaluennot ja mentoroinnin mahdollistama yksilöllinen ohjaus. Kollegiaalinen tuki ja ammatillinen verkostoituminen muodostavat merkittävän voimavaran. (Lehkonen, 2009, 161.)

Rehtorin hyvinvointi kytkeytyy vahvasti siihen, kokeeko hän työnsä mielekkääksi ja onko työ omien arvojen mukaista. Työn merkityksellisyys näyttäytyy rehtorin työssä sekä sisäisenä että ulkoisena kokemuksena. Sisäinen merkityksellisyys viittaa rehtorin kokemukseen oman työnsä arvosta, kun taas ulkoinen merkityksellisyys liittyy siihen, miten työ edistää koulu yhteisön tavoitteita ja hyödyttää oppilasyhteisöä. Rehtorin työssä ulkoinen merkityksellisyys ilmenee esimerkiksi kouluorganisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Tämän merkityksellisyyden kokemuksen tasapaino on olennaista rehtorin jaksamisen kannalta, sillä merkityksellisyyttä kokeva rehtori on valmiimpi kohtaamaan työn haasteet. (Järvinen 2014, 219–227.)

Työpaikalla esiintyvien voimavarojen on havaittu erityisesti vahvistavan työn imun kokemuksia, joille ominaista on työntekijän energisyys, sitoutuneisuus ja työhön uppoutuminen (Bakker ym., 2023, 25–53). Työn imu toimii rehtorin työssä merkittävänä suojamekanismina kuormitusta vastaan. Hakanen (2011, 6–8) kuvaa työn imua tilaksi, jolle ovat ominaisia

tarmokkuus, omistautuminen ja työn merkityksellisyyden kokemus. Tämä myönteisen työhyvinvoinnin tila on erityisen yleistä ihmissuhdeammateissa, kuten opetus- ja johtamistehtävissä. On tärkeää erottaa aito työn imu työholismista - työn imu merkitsee nautintoa ja merkityksellisyyttä, kun taas työholismi viittaa pakonomaisuuteen ja kuormittuneisuuteen, mikä heikentää hyvinvointia. (Hakanen, 2011, 112–116.) Työn Suomi - tutkimuksessa (2024) todetaan, että rakentava vuorovaikutus, oikea-aikainen palaute ja työn kehittämismahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä työn imun vahvistamisessa ja ylläpitämisessä (Väänänen ym., 2024, 70). Nämä elementit korostuvat erityisesti vaativissa johtamistehtävissä, kuten rehtorin työssä, jossa vastuu on laaja ja työn vaatimukset monipuolisia. Rehtoribarometrin (2024) tulokset vahvistavat tämän havainnon: rehtorit, joilla on mahdollisuus tiiviiseen yhteistyöhön ja vertaistukeen, kokevat vähemmän stressiä ja enemmän työn imua (Salmela-Aro, Huotilainen & Ikonen, 2025).

Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on tärkeä voimavara rehtorin työssä. Leiviskän (2011, 151–159) mukaan tämä tasapaino on osa elämäntähtäystä, jossa omien rajojen, velvollisuuksien ja tarpeiden yhteensovittaminen lisäävät luottamusta omaan kykyyn ohjata elämää ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Yksilön tasapainoon heijastuvat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät (Järvinen, 2014, 239). Fyysiset tekijät, kuten riittävä uni ja lepo, vaikuttavat suoraan jaksamiseen. Psyykkiset tekijät liittyvät työtehtävien mielekkyyteen ja arvojen vastaavuuteen. Sosiaaliset tekijät, kuten toimivat ihmissuhteet ja yhteisöllisyyden kokemus, tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia (Leiviskä 2011, 147). Rehtoribarometrin 2024 mukaan rehtoreiden työhyvinvoinnissa on havaittavissa myönteistä kehitystä: työn imu on lisääntynyt ja työuupumus vähentynyt ensimmäistä kertaa vuosiin, vaikka uupumusta esiintyy edelleen merkittävästi (Salmela-Aro, Huotilainen & Ikonen, 2025; Salmela-Aro, 2023). Tämä viittaa pandemia-ajan rasituksista toipumiseen, vaikka palautuminen on hidasta.

Huotilaisen (2022) tutkimus korostaa riittävän palautumisen merkitystä rehtoreiden työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimuksessa todetaan, että palautumisen heikkeneminen ja univaje vaikuttavat negatiivisesti rehtoreiden kognitiivisiin valmiuksiin ja jaksamiseen. Rehtoribarometrin 2024 fysiologisissa mittauksissa havaitaan, että työpäivän aikainen stressikuormitus on korkea ja palautumiseen varattu aika jää monilla lyhyeksi. Riittävä palautuminen edellyttääkin työtaakan keventämistä, resursseja tukevia ratkaisuja ja vahvaa työyhteisön tukea. (Salmela-Aro, Huotilainen & Ikonen, 2025.) Kansainväliset vertailut kuvaavat voimavaratekijöiden merkitystä. Suomalaisten ja virolaisten rehtorien välillä havaitut

erot korostavat erilaisten resurssien arvoa: Suomessa rehtorit kokevat enemmän tunnustusta ja sitoutumista työhönsä, kun taas Virossa korostuvat kehittymismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys (Salmela-Aro, 2023). Nämä havainnot osoittavat, että voimavariatekijöiden merkitys ja painotus voivat vaihdella eri konteksteissa, mutta niiden perustavanlaatuisen roolin työhyvinvoinnin tukemisessa on kiistaton.

4. AJANHALLINTA REHTORIN TYÖSSÄ

4.1. Ajanhallinta

Ajanhallinta on keskeinen osa ihmisen elämää. Kuten Ghafar (2024, 349) toteaa, aika on olemassaolon olennainen ulottuvuus ja ratkaiseva tekijä, joka vaikuttaa kaikkiin elämänalueisiin. Ajanhallinta voidaan määritellä ajan tuottavuuden suunnitteluksi, järjestämiseksi, valvonnaksi ja seuraamiseksi. Se on yksi työelämän resursseista, jota on hallinnoitava tehokkaasti ja vaikuttavasti. Tehokkuuden mittarina toimii se, missä määrin ennalta määriteltyä aikaa käytetään tavoitteiden saavuttamiseen. Tehokas ajanhallinta merkitsee käytettävissä olevan ajan hyödyntämistä ja samanaikaisesti vaadittavan ajan ja investointien vähentämistä. Ajanhallinnan perimmäisenä tavoitteena on tuottavuus eli tuotoksen suhde panokseen. Nykymaailmassa, jossa ihmisiltä vaaditaan lukuisten tehtävien suorittamista, tehokas ajanhallinta on välttämätöntä, jotta voidaan varmistaa tasapaino työn ja muun elämän välillä sekä välttää liiallinen tai liian vähäinen kuormitus. (Ghafar, 2024, 349.)

Ajanhallinta perustuu työnteon edellytyksiin ja käytettävissä oleviin voimavaroihin. Rehtorit voivat kehittää ajanhallintataitojaan, mikä puolestaan lisää työssä tarvittavia voimavaroja. Ajanhallinnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa eteenpäin päästään harjoittelemalla ja omaksumalla uusia keinoja. Tämä prosessi tukee työssä jaksamista ja parantaa tehokkuutta, mikä edesauttaa työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja kuormituksen hallintaa. (Turpeinen, 2016, 105–108.) Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe (2007, 255–276) havaitsivat, että ajanhallintakäyttäytyminen on positiivisesti yhteydessä ajan hallinnan tunteeseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä negatiivisesti stressiin. Ajanhallinta on merkittävä osa työelämää ja vaikuttaa merkittävästi työn sujuvuuteen ja stressin hallintaan. Työpäivän tehokkuus perustuu siihen, kuinka hyvin tehtävät on suunniteltu ja asetettu tärkeysjärjestykseen. Keskeistä on erottaa oleelliset työtehtävät vähemmän tärkeistä ja keskittyä ensisijaisesti niihin, joilla on eniten vaikutusta työn tavoitteisiin. Ajanhallintaa voi kehittää esimerkiksi priorisoimalla ja delegoimalla tehtäviä, vähentämällä häiriötekijöitä sekä suunnittelemalla päivän kulkua etukäteen. Myös itsensä johtaminen on olennaista, kuten keskittymiskyvyn ja rauhallisuuden ylläpitäminen yllättävissä tilanteissa ja riittävä palautuminen työpäivän jälkeen. Esimerkiksi hyvä unenlaatu auttaa valmistautumaan seuraavan päivän haasteisiin ja ylläpitää työkykyä. (Bischof & Bischof, 2004, 44–45.)

Ajanhallinnan haasteet liittyvät usein siihen, että työelämässä on taipumus täyttää kalenteria liian täyteen ja reagoida kiireeseen pikemminkin kuin suunnitella ajankäyttöä ennakoivasti. Tehokas ajanhallinta ei tarkoita pelkästään tehtävien suorittamista nopeammin, vaan se edellyttää myös kykyä tunnistaa, mihin asioihin aika kannattaa käyttää ja mitkä tehtävät voi jättää vähemmälle huomiolle. (Aeon, Faber & Panaccio, 2021.) Tämä näkökulma on erityisen tärkeä rehtoreille, joiden työ sisältää jatkuvia keskeytyksiä ja monia erilaisia tehtäviä. Rehtoreiden ajanhallinta on keskeinen osa heidän työhyvinvointiaan ja johtamistaan, sillä he kohtaavat päivittäin monia vaatimuksia ja kiireellisiä tehtäviä. Hyvät ajanhallintataidot auttavat vähentämään stressiä ja tukevat työn sujuvuutta, kun rehtori pystyy asettamaan selkeät prioriteetit ja erottamaan olennaiset tehtävät vähemmän tärkeistä. Tutkimusten mukaan rehtorit, joilla on vahvat ajanhallintataidot, kokevat huomattavasti vähemmän työstressiä verrattuna niihin, joiden ajanhallinta on heikompaa. Esimerkiksi Grissomin, Loebin ja Mitanin (2015, 773–793) tutkimus osoittaa, että lyhyen aikavälin suunnittelutaidot ja keskittymiskyky vähentävät stressiä, kun taas heikko aikatietoisuus lisää kuormitusta.

Ajanhallinta ei ole kuitenkaan yksinkertainen taito, vaan siihen sisältyy useita osa-alueita, kuten suunnittelu, aikatietoisuus, delegointi ja keskittyminen. Näiden taitojen hallinta voi auttaa rehtoreita hyödyntämään työpäivänsä tehokkaammin ja välttämään ylikuormittumista. Keskeistä on myös se, että rehtorit, jotka osaavat priorisoida tehtäviään ja löytävät aikaa päivittäisten kiireiden keskellä, suuntaavat energiansa usein koulun pedagogisen johtamisen kehittämiseen. Tämä vahvistaa koko kouluyhteisön toimintaa ja hyvinvointia. (Grissom ym., 2015, 773–793.) Ajanhallinnan kehittämisen merkitys näkyy myös siinä, että ajankäytön hallintaan liittyvät uskomukset ja ajattelutavat vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen. Aeon, Faber ja Panaccio (2021) mukaan ajanhallintataidot eivät yksinään riitä, vaan niiden lisäksi tarvitaan realistinen käsitys ajan hallittavuudesta. Ihmiset, jotka uskovat voivansa hallita aikaansa, raportoivat usein parempaa työhyvinvointia ja vähemmän stressiä kuin ne, jotka kokevat ajankäytön olevan itsensä ulottumattomissa. (Aeon ym., 2021.) Näin ollen rehtoreiden työssä ei ole kyse vain ajanhallintatekniikoiden omaksumisesta, vaan myös omien ajanhallintaa koskevien uskomusten ja odotusten tarkastelusta. Työn kehittäminen ajanhallinnan näkökulmasta voi siten olla yksi keskeisimmistä keinoista tukea rehtoreiden jaksamista (Macan, 1994, 381–391). Tietoinen ja strateginen ajanhallinta mahdollistaa työn kuormittavuuden säätelyn ja voi auttaa rehtoreita keskittymään työn olennaisiin osa-alueisiin.

4.2. Ajanhallinnan muodot

4.2.1. Työn rajaaminen

Rehtoreiden työn rajaaminen on keskeinen osa heidän työhyvinvointinsa ylläpitämistä ja kehittämistä. Työn rajaaminen ei tarkoita pelkästään ajallista erottelua työstä, vaan myös kykyä irrottautua työasioista ja selkeyttää ammatillista rooliaan. Toivanen, Yli-Kaitala, Selander ja Laitinen (2024, 42) korostavat, että johtajien on uskallettava rajata työtehtäviään, sillä tämä on edellytys psykologisen palautumisen ja henkisen hyvinvoinnin säilyttämiselle.

Rehtorit, kuten muutkin esihenkilöt, joutuvat tasapainoilemaan monen eri vastuun ja odotuksen kanssa, mikä voi rasittaa heidän jaksamistaan ja aiheuttaa stressiä, ellei työn rajaaminen ole hallussa (Lahti, Mikkilä-Erdmann & Iiskala, 2023, 445–446). Toivanen, Yli-Kaitala, Selander & Laitinen (2024) tutkimuksen mukaan kokeneemmat johtajat ovat usein paremmin oppineet hallitsemaan työn ja elämän tasapainoa, kehittäen työn rajaamisen taitoja ajan myötä. He pystyvät erottamaan työtehtävät henkilökohtaisesta elämästään, mikä edistää paremmin henkistä palautumista ja työhyvinvointia. (Toivanen ym., 2024, 43–47.) Haastavammissa kouluympäristöissä työskentelevät rehtorit ovat usein mukauttaneet erilaisia ajanhallintakäytäntöjä selviytyäkseen työnsä vaatimuksista, mikä osaltaan tukee heidän hyvinvointiaan (Grissom, Loeb & Mitani, 2015, 773–793). Myös Gümüş, Liu, Bellibaş ja Lee (2024) tuovat esiin, että rehtoreiden ajankäyttöön vaikuttavat sekä organisatoriset että henkilökohtaiset tekijät. Esimerkiksi resurssien puute voi lisätä hallinnollisten tehtävien osuutta rehtorin työssä, jolloin ajanhallinnan ja työn rajaamisen merkitys korostuvat entisestään. Lisäksi heidän tutkimuksensa mukaan vähemmän kokeneet rehtorit keskittyvät usein sääntöjen noudattamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin, mikä voi tehdä työn rajaamisesta haastavampaa. Toisaalta kokeneemmat rehtorit osaavat paremmin priorisoida työtehtäviään ja delegoida vastuita, mikä tukee heidän hyvinvointiaan ja mahdollistaa keskittymisen pedagogiseen johtamiseen.

Tutkimuksessaan Türkoğlu ja Cansoy (2020, 184–186) korostavat, että rehtoreiden työssä jatkuva saatavillaolo ja hallinnollisten tehtävien kasautuminen vaikeuttavat työn rajaamista. Heidän mukaansa rehtorit, jotka onnistuvat asettamaan selkeitä rajoja työajalleen, raportoivat parempaa työhyvinvointia ja stressin vähenemistä. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu, että tehokas työn rajaaminen on keskeinen työssä jaksamisen edellytys. Toivanen ym. (2024, 47–48) huomauttavat myös, että johtajien työhyvinvointi on tiiviisti sidoksissa työn

tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli tavoitteet jäävät saavuttamatta, se voi johtaa epäonnistumisen tunteisiin, jotka kuormittavat henkistä hyvinvointia. Tässä tilanteessa työn rajaaminen voi toimia suojaimekanismina estäen liiallista stressiä ja parantaen palautumista. Työn rajaaminen on siis keskeinen väline rehtoreiden hyvinvoinnin tukemisessa ja sen kehittämisessä.

4.2.2. Priorisointi

Priorisointi on keskeinen ajanhallinnan muoto, jolla rehtorit voivat hallita työkuormaansa ja vähentää työstä johtuvaa stressiä. Bodsonin (2021, 71) tutkimuksessa priorisointi nousi keskeiseksi selviytymiskeinoksi rehtoreiden arjessa. Rehtorit oppivat nopeasti arvioimaan, mitkä tehtävät ovat olennaisia ja mitkä voivat odottaa, sillä ilman tätä taitoa heidän työhyvinvointinsa olisi vaarassa. Tutkimuksessa havaittiin, että rehtorit, jotka hallitsivat priorisoinnin hyvin, pystyivät keskittämään energiansa tärkeimpiin tehtäviin. Osa rehtoreista teki tietoisia päätöksiä siitä, mitkä tehtävät jäävät vähemmälle huomiolle kiireisinä aikoina, ja ajanhallinnan tasapainottaminen, kuten ylitöiden kompensoiminen myöhemmällä vapaa-ajalla, auttoi heitä hallitsemaan työmääräänsä. Jackson (2009, 434–436) painottaa, että priorisoinnilla ei ole kyse vain kiireellisimpien tehtävien valitsemisesta, vaan myös kyvystä arvioida, mitkä tehtävät tuottavat eniten arvoa ja vaikuttavat suoraan tärkeimpiin tavoitteisiin. Hän huomauttaa, että priorisointi edellyttää myös kykyä sanoa ei niille tehtäville, jotka vievät aikaa mutta eivät ole kriittisiä. Tämä vastaa Bodsonin (2021, 71–72) havaintoja siitä, että rehtorit, jotka osaavat priorisoida oikein, pystyvät tehokkaammin hallitsemaan työkuormaa ja suuntaamaan energiansa olennaisiin tehtäviin.

Työelämän muutokset ovat lisänneet yksilöllisiä vaatimuksia ja henkilökohtaista vastuuta työssä jaksamisesta, menestyksestä ja työn rajaamisesta. Erityisesti asiantuntijatyössä, kuten rehtorin tehtävässä, työn hallinta edellyttää itsensä johtamista, tehtävien järjestelyä ja kykyä asettaa asioita tärkeysjärjestykseen (Julkunen, 2008, 123). Erilaisia tapoja priorisoida työtehtäviä on useita, ja niiden avulla rehtorit voivat jäsentää ajanhallintaa tehokkaammin. Yksi tunnetuimmista menetelmistä on tehtävien luokittelu kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan nelikenttään, jossa erotellaan kiireelliset ja tärkeät tehtävät, kiireelliset mutta vähemmän tärkeät tehtävät, ei-kiireelliset mutta tärkeät tehtävät sekä tehtävät, jotka eivät ole kiireellisiä eivätkä kovin tärkeitä. Tämä menetelmä auttaa hahmottamaan sen, mitkä tehtävät vaativat välitöntä huomiota ja mitkä voidaan aikatauluttaa pidemmälle aikavälille ilman, että niiden merkitys unohtuu. (Yli-Kaitala, Toivonen, Viljanen & Janhonen, 2016, 10–11.)

Türkoğlu ja Cansoy (2020, 184) tuovat esiin, että rehtoreiden keskeinen haaste on tunnistaa ja erottaa toisistaan hallinnolliset rutiinitehtävät ja koulun kehittämiseen liittyvät strategiset tehtävät. Rehtorit, jotka pystyvät priorisoimaan työtehtäviään selkeiden tavoitteiden mukaisesti, kokevat vähemmän työkuormitusta ja pystyvät keskittymään koulun pedagogiseen kehittämiseen. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että priorisointi on avain tehokkaaseen ajanhallintaan ja rehtoreiden hyvinvoinnin tukemiseen. Priorisointi auttaa rehtoreita hallitsemaan työnsä vaatimuksia ja vähentämään kiireen tunnetta, joka on yksi keskeisimmistä stressitekijöistä heidän työssään. Tämän ajanhallinnan muodon avulla rehtorit voivat keskittyä olennaisiin tavoitteisiin ja samalla ylläpitää omaa työhyvinvointiaan. (Bodson, 2021, 71–72.)

4.2.3. Jaettu johtajuus

Johtajuuden rooli koulumaailmassa on muuttunut yksilökeskeisestä näkökulmasta kohti jaetun johtajuuden periaatteiden korostamista. Tämä kehitys näkyy erityisesti suurissa kouluyksiköissä, joissa vastuuta ja päätöksentekoa hajautetaan useille toimijoille. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole vakiintunut käsitteenä, vaan sen tulkinnat vaihtelevat. Esimerkiksi Lahteron ja Salosen (2022) mukaan jaettua johtajuutta voidaan tarkastella joko tehtävien delegointina tai vuorovaikutuksena eri ryhmien ja yksilöiden välillä. Delegointi vapauttaa rehtorin aikaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja koulun pitkäjänteiseen kehittämiseen, mutta sen onnistuminen edellyttää selkeää vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä. (Rytikangas, 2008, 100–101). Jacksonin (2009, 434–436) mukaan delegoinnin hyödyntäminen edellyttää myös, että johtaja päästää irti syyllisyydestä ja näkee sen mahdollisuutena kehittää muita ammatillisesti. Vaikka delegointi vaatii alkuvaiheessa panostusta ja seurantaa, se tehostaa ajankäyttöä pitkällä aikavälillä ja mahdollistaa keskittymisen keskeisiin johtamistehtäviin. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa rakentaa pohjan koulun toiminnan tavoitteille ja periaatteille, mikä puolestaan edistää jaetun johtajuuden periaatteiden selkeyttä (Lahtero & Salonen, 2022).

Luottamus on keskeinen tekijä delegoinnin ja jaetun johtajuuden onnistumisessa. Bodsonin (2021, 71) mukaan rehtorit, jotka pystyivät luottamaan henkilöstöönsä ja sen osaamiseen, kokivat työmääränsä kevenevän, sillä vastuu jakautui tasaisemmin, eikä rehtorin tarvinnut olla jatkuvasti valvomassa tehtävien toteutumista. Tämä myös auttoi rehtoreita keskittymään laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Luottamus vähensi kiireen tunnetta ja stressiä, jotka muuten voisivat johtaa uupumukseen, erityisesti tilanteissa, joissa ajankäyttö on jatkuvasti kuormittavaa. (Bodson 2021, 71.)

Jaettu johtajuus lisää myös henkilöstön sitoutumista, kun tehtävien mukana siirtyy vastuuta ja päätöksentekovaltaa. Selkeä viestintä ja yhteiset tavoitteet ovat olennaisia, jotta delegointi ei jää pelkäksi tehtävien jakamiseksi ilman merkityksellistä vaikutusta kouluyhteisöön. (Lahtero & Salonen, 2022.) Chen ja Zhang (2022) ovat tutkineet jaetun johtajuuden haasteita ja todenneet, että se voi johtaa valtataisteluihin ja roolien epäselvyyksiin, jotka heikentävät tiimien yhteistyötä ja voivat vaikuttaa negatiivisesti rehtoreiden hyvinvointiin. Erityisesti silloin, kun johtajuus on epätasaisesti jaettu ja rooliristiriidat jäävät avoimiksi, tämä voi synnyttää jännitteitä ja kilpailua tiimin jäsenten välillä. Tällöin selkeän vuorovaikutuksen ja roolien määrittelyn merkitys korostuu, jotta jaettu johtajuus ei heikennä tiimin ja yksilöiden hyvinvointia. Lisäksi Chen ja Zhang (2022) korostavat, että jaetussa johtajuudessa voi ilmetä tiedon piilottamista, kun tiimin jäsenet kilpailevat vaikutusvallasta. Tämä voi lisätä stressiä ja heikentää luottamusta tiimin sisällä, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Näin ollen jaetun johtajuuden käytännöt, jotka tukevat avoimuutta ja tiedon jakamista, ovat keskeisiä, jotta jaetun johtajuuden periaatteet voivat tuottaa toivottuja tuloksia. Wu ja Cormican (2021) tukevat tätä näkökulmaa ja korostavat, että jaettu johtajuus voi parantaa organisaation resilienssiä ja tehokkuutta, sillä se mahdollistaa asiantuntijuuden laajemman hyödyntämisen ja parantaa päätöksenteon laatua. Heidän tutkimuksensa mukaan jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää paitsi luottamusta, myös selkeitä rakenteita, jotka tukevat päätöksentekoa ja vastuunjakoa. Tämä viittaa siihen, että jaettu johtajuus ei ole pelkkää työn uudelleenorganisointia, vaan se edellyttää tietoisia johtamiskäytäntöjä ja strategista ajattelua, jotka tukevat sekä yksilöiden että tiimien hyvinvointia ja organisaation kokonaisuuden menestystä.

Kanadan koulujärjestelmässä, jossa rehtoreiden autonomialla on selviä rajoitteita, delegoinnin ja luottamuksen puute lisäävät työperäistä stressiä ja uupumisriskiä. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää on tukea johtajuuden käytäntöjä, jotka perustuvat luottamukseen ja selkeään tehtävien jakoon, jotta rehtorit voivat ylläpitää työhyvinvointiaan ja hallita ajankäyttöään tehokkaasti. (Bodson, 2021, 72.) Wu ja Cormican (2021) tuovat esiin, että jaetun johtajuuden avulla voidaan myös vähentää yksittäisten johtajien työtaakkaa ja parantaa organisaation päätöksenteon joustavuutta, mikä osaltaan voi edistää rehtoreiden työhyvinvointia.

4.2.4. Työn suunnittelu

Työn suunnittelu on keskeinen osa ajanhallintaa, sillä se varmistaa tehtävien tehokkaan ja hallitun suorittamisen. Suunnittelutyö perustuu selkeisiin tavoitteisiin, joiden avulla voidaan hallita omaa ajankäyttöä ja vähentää kiireen tunnetta (Jalava, 2001, 55–56). Se vaatii

huolellisuutta, sillä aika on rajallinen resurssi (Yli-Kaitala ym., 2016, 1). Työn suunnittelussa on tärkeää huomioida myös työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta kuormitustekijöistä ei aiheudu haittaa tai vaaraa työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 13 §).

Allen (2008, 168) korostaa, että organisoimalla asiat loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti työprosessi sujuvoituu. Hän esittää keskeisiä elementtejä, kuten tehtävälistat ja kalenterimerkinnot, jotka helpottavat työn hallintaa. Tehtävälistojen käyttäminen voi olla tehokas tapa organisoida työtehtäviä, sillä huolellisesti laadittu lista auttaa valitsemaan seuraavan tehtävän hetkellä, jolloin on tarpeen päättää, mitä tehdä seuraavaksi. Tämä voi vähentää päätöksenteon vaivannäköä ja auttaa ylläpitämään keskittymistä (Alasentie, 2013, 83–93).

Pelkkä tehtävien listaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan työn järjestelmällisyys edellyttää myös säännöllistä tarkastelua. Viikoittainen tarkastus varmistaa sen, että tehtävät etenevät suunnitellusti ja estävät muistettavien asioiden jäämisen pelkästään oman muistin varaan. (Allen, 2008, 70–75, 168.) Myös Jackson (2009, 434–436) painottaa, että tehokas työn suunnittelu ei perustu ainoastaan tehtävien luettelemiseen, vaan myös siihen, miten ne järjestetään ja aikataulutetaan. Selkeät prioriteetit ja aikarajat vähentävät kiireen tunnetta ja stressiä, sillä ne luovat rakenteen, jonka avulla on helpompi keskittyä olennaisiin tehtäviin. Tällöin työn sujuvuus paranee, ja ajankäytön hallinta tehostuu. Työn suunnittelu ei saa kuitenkaan keskittyä pelkästään tehtävien suorittamiseen, vaan myös itselle varatun ajan huomioimiseen. Työkyvyn ylläpitäminen on yhtä tärkeää kuin itse tehtävien tekeminen, sillä hyvinvointi on olennainen osa jaksamista ja työtehoa. (Jackson, 2009, 434–436.)

Tehokas suunnittelu edellyttää myös tulevien työviikkojen kokonaisuuden hahmottamista: mitä tehtäviä on suoritettava, ja mitä resursseja niiden toteuttaminen vaatii. Ennakoimalla voidaan varautua tulevaan ja vähentää turhia keskeytyksiä, mikä mahdollistaa sujuvamman työskentelyn (Paju & Riekkö, 2019, 61). Jacksonin (2009, 434–436) mukaan ennakoiva suunnittelu on erityisen tärkeää stressinhallinnassa, sillä se ei ainoastaan helpota tehtävien suorittamista, vaan auttaa myös hahmottamaan tulevan työmäärän. Tämä puolestaan parantaa valmiutta kohdata haasteet ja hallita niitä tehokkaammin.

4.2.5. Keskeytysten hallinta

Keskeytysten hallinta on keskeinen osa ajanhallintaa erityisesti esimiestyössä, ja se on myös tärkeä tekijä rehtorin työhyvinvoinnissa. Rehtorin työpäivät voivat helposti tuntua rikkonaisilta, ja keskeytykset voivat tehdä keskittymisestä haastavaa. Adler ja Benbunan-Fich (2013, 1441) erottelevat keskeytykset kahteen päätyyppiin: ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset keskeytykset syntyvät ulkoisista tekijöistä, jotka vievät henkilön huomion pois alkuperäisestä tehtävästä ja pakottavat hänet priorisoimaan muita tehtäviään. Sisäiset keskeytykset puolestaan liittyvät yksilön omiin päätöksiin, jolloin hän itse valitsee keskeyttää nykyisen tehtävän ja siirtyä johonkin toiseen tehtävään. (Adler & Benbunan-Fich, 2013, 1441–1449.)

Ihmisten itse tekemien keskeytysten osuus on lähes 40 prosenttia. Ulkoisen keskeytyksen jälkeen on myös todennäköisempää jatkaa keskeytettyä tehtävää. Tämän vuoksi on ajateltu, että sisäiset keskeytykset heikentävät tuottavuutta enemmän, sillä ne voivat häiritä tehtävien etenemistä voimakkaammin. (Adler, Adepu, Bestha, & Gutstein, 2015, 5461.) Sisäisten keskeytysten vähentämiseksi on tärkeää, että työtehtävät ovat sopivassa suhteessa henkilön osaamiseen ja kuormitettavuuteen. Keskeytyksiä esiintyy todennäköisemmin silloin, kun työtehtävät ovat joko liian haastavia tai liian yksinkertaisia. Erityisesti matalassa kuormitustilassa alttius sisäisiin keskeytyksiin on suurta, mutta hyvä vireystila voi vähentää niiden esiintyvyyttä. (Katidioti, Borst, Vugt & Taatgen, 2016, 906–914.)

Erityisesti rehtorin työssä on tärkeää, että hän tuntee omat vahvuutensa ja rajansa. Keskittymistä tukevat menetelmät, kuten vastaanottokanavien ajoittainen sulkeminen, voivat auttaa rehtoria luomaan itselleen keskeytyksettömiä hetkiä, jolloin hän voi keskittyä oleellisiin tehtäviinsä. Tämä tukee paitsi ajanhallintaa myös työhyvinvointia, sillä keskeytykset voivat aiheuttaa stressiä ja kuormitusta, mikä heikentää jaksamista pitkällä aikavälillä. Kun rehtori osaa hallita omaa ajankäyttöään, se ei ainoastaan paranna hänen omaa työhyvinvointiaan, vaan myös koko kouluyhteisön toimivuutta. Hyvinvoiva rehtori pystyy luomaan työilmapiirin, jossa ajankäyttöön liittyvät haasteet nähdään prosessilähtöisesti ja ratkotaan yhdessä, mikä voi vähentää stressiä koko organisaatiossa ja edistää yhteistä jaksamista. (Yli-Kaitala ym, 2016, 14.)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille. Koulun johtaminen on monimuotoinen ja vaativa tehtävä, jossa työtehtävien laajuus ja jatkuvat keskeytykset voivat vaikeuttaa ajanhallintaa ja kuormittaa rehtoreita. Ajanhallinta on keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa, sillä se vaikuttaa työssä jaksamiseen, työn hallinnan tunteeseen sekä mahdollisuuksiin keskittyä koulun pedagogiseen ja strategiseen johtamiseen. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin rehtoreiden omia kokemuksia ajanhallinnastaan sekä keinoista, joilla he yrittävät hallitsemaan työaikaansa ja edistämään hyvinvointiaan. Aihetta tarkastellaan tutkimuskysymyksellä:

Miten rehtorit kokevat ajanhallinnan vaikutuksen työhyvinvointiinsa?

5.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen, fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus, joka tarkastelee rehtoreiden ajanhallintaa ja sen merkitystä työhyvinvointiin. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa tarkastelun yksilöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä (Puusa & Juuti, 2020.) Tavoitteena on tutkia, kuinka rehtorit kokevat ajanhallinnan vaikutukset heidän työhyvinvointiinsa koulujen johtamisessa, huomioiden sekä henkilökohtaiset että työympäristön tekijät. Tämä tutkimus keskittyy kokemusnäkökulmaan, eikä pyri tuottamaan yleispätevää tietoa, vaan tuo esiin rehtoreiden subjektiivisia kokemuksia ja merkityksiä ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin välille (Jokinen, 2021).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2012, 160–164) mukaan laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista ihmiskeskeisyys tiedonkeruussa – tavoitteena on saada tutkittavien ääni kuuluviin, jolloin tutkijan tehtäväksi muodostuu näiden kokemusten havainnointi ja tulkinta. Tämä lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää rehtoreiden kokemuksia ajanhallinnan merkityksestä heidän työhyvinvoinnilleen.

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen, sillä tarkastelun kohteena ovat ihmisten kokemusmaailma sekä kokemusten merkitysten tulkinta. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tarkastellaan sitä, kuinka ihmiset kokevat ja

ymmärtävät ympäröivän todellisuuden, sekä miten he antavat merkityksiä kokemuksilleen. (Virtanen, 2006, 157). Tutkimus tarjoaa luontevan tavan tutkia rehtoreiden ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä heidän omista kokemuksistaan.

Fenomenologisen tutkimusperinteen mukaan tutkimuksen kohteena on yksilön elämismaailma, eli hänen suhteensa omaan todellisuuteensa (Perttula, 2008, 116–119). Laineen (2001, 26) mukaan kokemuksellisuus on ihmisen maailmasuhteen perusmuoto, ja ilmiöitä voidaan ymmärtää tarkastelemalla niitä merkityksiä, joita yksilöt niille antavat. Fenomenologisessa merkitysteoriassa lähtökohtana on ajatus, että ihmisten toiminta on suuntautunutta kohti jotakin, ja että heidän suhteensa todellisuuteen on merkityksistä rakentuva. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen ei koe maailmaa neutraalina, vaan kokemuksiin liittyy aina intentionaalisuus - ne ovat aina kokemuksia jostakin. Nämä merkitykset eivät ole synnynnäisiä, vaan ne rakentuvat yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Suorsa, 2017, 3–5.) Tämä korostaa erityisesti kouluyhteisön roolia rehtoreiden ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin ymmärtämisessä.

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoite on käsitteellistää tutkittavat ilmiöt, eli tehdä koetut ja eletyt kokemukset tietoisesti ymmärrettäviksi. Hermeneuttinen ulottuvuus tuo mukaan tulkinnan tarpeen, sillä ymmärtäminen perustuu aina aiempaan esiymmärrykseen ja etenee hermeneuttisen kehän mukaisesti syventyen vähitellen. Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan pitää tulkinnallisena tutkimuksena, sillä sen keskeinen tavoite on nostaa esiin se, mikä on aiemmin jäänyt huomaamatta tai mitä ei ole tietoisesti ajateltu. (Laine, 2018, 31–35.) Tämän lähestymistavan avulla tutkimuksessa pyritään tekemään näkyväksi rehtoreiden kokemuksia ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin yhteydestä ja ymmärtämään, millaisina he itse merkityksellistävät nämä ilmiöt osana omaa työtään.

Esiymmärrykseni rehtoreiden ajanhallinnasta ja työhyvinvoinnista pohjautuu niin aiempaan tutkimukseen kuin omiin kokemuksiini koulumaailmassa. Tulevana luokanopettajana ja koulutusjohtamisen sivuaineen opiskelijana olen saanut näkökulmia koulun johtamisen haasteisiin opintojeni kautta. Myös tekemäni pidemmät luokanopettajan sijaisuudet ovat vahvistaneet käsitystäni rehtorin työn moninaisuudesta ja vastuullisuudesta, kun olen toiminut osana kouluyhteisöä.

Tutkimusten mukaan ajanhallinta on keskeinen tekijä rehtoreiden työhyvinvoinnissa, sillä huono ajanhallinta voi lisätä stressiä ja heikentää jaksamista (Grissom ym., 2015, 773–793). Rehtoreiden työpäivät ovat usein ennakoimattomia, ja tasapaino hallinnollisten tehtävien,

pedagogisen johtamisen sekä yhteistyön välillä voi olla haastavaa ilman riittäviä ajanhallintataitoja. Hyvät ajanhallintataidot, kuten tehokas suunnittelu ja priorisointi, voivat vähentää stressiä ja parantaa työssä suoriutumista (Macan, 1994, 381–391). Claessens ym., 2007) tarkastelivat ajanhallinnan tutkimusta laajassa katsauksessaan ja havaitsivat, että ajanhallintakäyttäytyminen on yhteydessä hallinnan tunteeseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä negatiivisesti stressiin.

5.3. Aineiston keruu ja kuvaus

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistivat joustavan tavan käsitellä ennalta määriteltyjä teemoja, mutta samalla jättivät tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille osallistujille esitettiin samat kysymykset, mutta niiden järjestystä ja muotoilua oli mahdollisuus muuttaa tilanteen mukaan. Tämä menetelmä soveltui hyvin tutkimukseeni, sillä se tuki ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin tarkastelua monipuolisesti antaen rehtoreille mahdollisuuden tuoda esiin itselleen merkityksellisiä näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47.)

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi, 2007, 98). Tutkimukseen osallistui viisi peruskoulun rehtoria, sillä halusin kohdistaa tarkastelun nimenomaan tähän koulutusasteeseen. Vararehtorit rajattiin pois, koska heidän työnkuvansa ja vastuunsa poikkeavat varsinaisten rehtoreiden tehtävistä. Samoin jätin tutkimuksen ulkopuolelle lukiodien ja ammatillisten oppilaitosten rehtorit, jotta aineisto pysyi yhtenäisenä peruskoulun toimintaympäristön näkökulmasta. Lisäksi tutkimus rajattiin yhden Etelä-Suomen kaupungin alueelle, jotta voidaan tarkastella, esiintyykö rehtoreiden kokemuksissa alueellisia yhtäläisyyksiä tai eroja.

Ennen haastattelujen toteuttamista hain tutkimusluvan (nimi anonymisoitu) kaupungilta. Saatuaani luvan lähestyin kaupungin peruskoulujen rehtoreita sähköpostitse, jossa kerroin tutkimuksen tavoitteista, ja kutsuin heidät osallistumaan haastatteluun. Kolme rehtoria vastasi viestiini ja ilmoitti suostuvansa haastatteluun. Viikon kuluttua lähetetystä sähköpostista soitin vielä kahdelle rehtorille, ja puhelinkeskustelun myötä hekin päättivät osallistua tutkimukseeni. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkimuksen teema – ajanhallinnan vaikutus

työhyvinvointiin – voi olla henkilökohtainen aihe, josta rehtorit saattavat puhua avoimemmin kahden kesken kuin ryhmähaastattelussa. Yksilöhaastattelut tarjosivat myös mahdollisuuden syventyä tarkemmin haastateltavan omiin kokemuksiin ja tulkintoihin. Käytännön syistä haastattelut toteutettiin videovälitteisesti Microsoft Teamsin kautta, mikä mahdollisti joustavan aikataulutuksen ja vähensi matkustamisen asettamia rajoitteita. Lisäksi Teams mahdollisti haastattelujen tallentamisen ääni- ja kuvanauhoitteina, mikä helpotti myöhempää analyysia ja varmisti aineiston tarkkuuden. Haastattelut kestivät 30–90 minuuttia rehtorista riippuen. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 112 sivua (fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1).

Aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nojautuen muotoilin teemahaastattelun rungon (liite 1) perehtymällä rehtoreiden keskeisiin ajanhallintamuotoihin ja niiden merkitykseen työhyvinvoinnille, mikä on oleellista fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa, jossa esiymmärryksen tunnistaminen auttaa ymmärtämään ennako-oletusten mahdollisia vaikutuksia tutkimustuloksiin (Puusa & Juuti, 2020; Eskola & Suoranta 2003, 19–20). Teemahaastattelurunko rakentuu viiden tutkimuskirjallisuudessa toistuvasti esiintyneen ajanhallinnan muodon ympärille: 1) työn rajaaminen, jonka Toivanen ym. (2024) on todennut edistävän psykologista palautumista, ja jonka Türkoğlu ja Cansoy (2020) ovat osoittaneet vähentävän rehtoreiden stressiä, 2) priorisointi, joka Bodsonin (2021) mukaan on keskeinen selviytymiskeino rehtoreiden arjessa ja jonka Jackson (2009) näkee olevan kykyä tunnistaa tärkeimmät tehtävät, 3) jaettu johtajuus, jota Lahtero ja Salonen (2022) ovat tutkineet delegoinnin ja vuorovaikutuksen näkökulmista, ja jonka haasteita Chen ja Zhang (2022) ovat analysoineet, 4) työn suunnittelu, jossa Allenin (2008) ja Jacksonin (2009) mukaan on keskeistä tehtävien looginen järjestäminen, ja jonka Paju ja Riekkä (2019) ovat todenneet vähentävän keskeytyksiä, sekä 5) keskeytysten hallinta, jonka Adler ja Benbunan-Fich (2013) ovat jakaneet sisäisiin ja ulkoisiin keskeytyksiin, ja jonka merkitystä ovat tutkineet sekä Adler ym. (2015) että Katidioti ym. (2016) osoittaen keskeytysten vaikutuksen työtehtävien etenemiseen. Jokaisen teeman alla olevat kysymykset olen muotoillut kartoittamaan sekä rehtoreiden kokemuksia kyseisestä ajanhallinnan muodosta että sen yhteydestä työhyvinvointiin, mikä palvelee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää rehtoreiden subjektiivisia kokemuksia ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä.

5.4. Tutkimushenkilöt

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston arvo syntyy sen laadusta, ei määrästä. Tutkija voi syventyä pieneen tutkimusjoukkoon tehden perusteellisen analyysin ja saaden merkityksellisiä tuloksia. Tutkittavien henkilöiden valinta ei perustu sattumanvaraisuuteen, vaan tutkija tekee tietoisin ja harkitun valinnan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 18.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin peruskoulun rehtorit yhdestä Etelä-Suomen kaupungista. Tutkimukseen osallistui viisi rehtoria (neljä naista ja yksi mies), joiden työkokemus rehtorina vaihteli merkittävästi: lyhimmillään kokemuksta oli 8 vuotta, pisimmillään 25 vuotta. Rehtorit johtivat erikokoisia kouluja: kaksi rehtoria johti noin 500 oppilaan alakoulua, yksi rehtori johti yläkoulua, jossa oli noin 660 oppilasta, yksi rehtori johti yhtenäiskoulua, jossa oli noin 1100 oppilasta, ja yksi rehtori johti kahta koulua, joissa oli yhteensä noin 570 oppilasta. Kahdella rehtorilla oli johdettavanaan useampi toimipiste, mikä toi erityisiä haasteita ajanhallintaan. Koulujen erityispiirteinä nousi esiin muun muassa maahanmuuttajataustaisten oppilaiden suuri osuus (kahdessa koulussa), tehostetun ja erityisen tuen oppilaiden määrä sekä yhden koulun väistötilanteesta johtuva toiminta useassa toimipisteessä. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla rehtoreilla oli opettajatausta ennen rehtoriksi siirtymistään, ja useimmilla oli kokemusta myös apulais- tai vararehtorin tehtävistä. Tutkimukseen osallistuvat rehtorit valittiin harkinnanvaraisella otannalla tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, ja heidän anonymiteettinsä varmistamiseksi tutkimuksessa käytetään pseudonyymejä Rehtori 1, Rehtori 2, Rehtori 3, Rehtori 4 ja Rehtori 5.

5.5. Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin tavoitteena on muuttaa hajanaista aineistoa selkeäksi ja merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla aineistoa voidaan käsitellä järjestelmällisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajarvi, 2007, 108.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valikoitui tutkimuksen menetelmäksi, sillä se mahdollistaa rehtoreiden kokemusten käsittelyn avoimesti ja joustavasti ilman etukäteen määriteltyjä teoreettisia kehyksiä. Koska tutkimus keskittyy rehtoreiden subjektiivisiin kokemuksiin ajanhallinnan vaikutuksista työhyvinvointiin, aineistolähtöinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden tarkastella haastatteluaineistoa sen omilla ehdoilla ja tunnistaa siitä nousevia teemoja ja merkityksiä. (Eskola & Suoranta, 2008, 174–180.)

Tutkimus asettuu fenomenologis-hermeneuttiseen viitekehykseen, jossa keskeistä on ymmärtää tutkittavien kokemuksia ja merkityksenantoa omasta ajanhallinnastaan ja työhyvinvoinnistaan. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa korostaa kokemusperäistä tietoa ja sen tulkintaa osana laajempaa merkitysrakennetta. Tässä tutkimuksessa fenomenologinen lähestymistapa näkyy pyrkimyksenä tavoittaa rehtoreiden kokemusmaailma heidän omista kertomuksistaan, kun taas hermeneuttinen ote mahdollistaa kokemusten syvemmän tulkinnan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmessa vaiheessa: redusointi (pelkistäminen), klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen). Tässä tutkimuksessa noudatin tarkasti näitä vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa litteroin tarkasti viiden rehtorin haastattelut ja koodasin aineistoa tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin osiin. Redusoinnissa karsittiin epäoleellinen pois ja aineistosta tunnistettiin ajanhallintaan ja työhyvinvointiin liittyviä ilmauksia, jotka tiivistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2007, 109–113.)

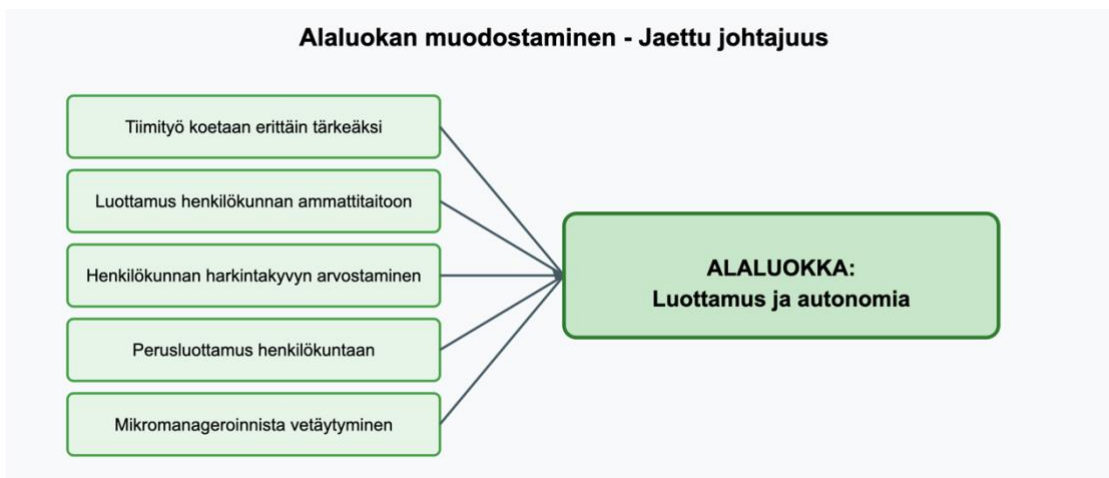
Taulukko 1 havainnollistaa sisällönanalyysin redusointivaihetta, jossa haastatteluaineiston alkuperäisilmaukset on pelkistetty tiiviimpään muotoon. Pelkistämisessä on pyritty säilyttämään ilmausten olennainen sisältö muuttamatta niiden merkitystä. Taulukosta näkyy, miten rehtoreiden käyttämät ilmaisut on tiivistetty analyttisiksi pelkistetyiksi, jotka toimivat pohjana myöhemmälle luokittelulle.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston alkuperäisilmausten pelkistyksestä.

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
"Mä oon aika tarkka siitä että mä rajaan mun työn sillä tavalla, että että että mä lähden kun mä lähden töistä niin mä en tee töitä"	Tietoinen päätös työn rajaamisesta Ei työskentele työajan ulkopuolella
"Kyllä siinä koko ajan ollaan siellä niinku ylituntien niin kun aika maksimipäässä"	Työpäivät venyvät säännöllisesti Ylitunteja kertyy paljon
"Mä oon vielä semmoinen henkilö tyyppi että mä tykkään niinku ennakoida asioita"	Asioiden ennakointi tärkeää Tekee asiat hyvissä ajoin
"Mä teen työtä silleen, että mulla on ovi auki, elikkä opettajat ja henkilökunta voi tulla mun juttusille"	Avoimen oven politiikka Saatavilla oleminen henkilökunnalle
"Ne kohtaamiset kuitenkin tosi merkittävä osa työtä ja tykkään olla ihmisten kanssa"	Kohtaamiset tärkeä osa työtä Ihmisten kanssa työskentely mieluisaa
"Tietoisesti tein sellaisen päätöksen, että ryhdyin sitä työtä rajaamaan"	Tietoinen päätös työn rajaamisesta
"Mulla ei koskaan lähde kotiin muu kuin työpuhelin"	Työvälineiden jättäminen työpaikalle
"Kyllä mulla on niin kun mä teen niinku sellaista tyydyn ylistää että... jo tällä kokemuksella osaan niinku poimia ne akuutit"	Kokemus auttaa tunnistamaan kiireelliset asiat
"Meillähän on niinku hyvinkin käytössä tää jaettu johtajuus ihan jo sen takia kun meidän talo on niin valtavan kokoinen"	Jaettu johtajuus välttämätöntä suuren koulun johtamisessa
"Ajatuksien tasollahan moni iso asia on semmoinen mitä kypsyttelee niin kun ja sitä saattaa niinku miettiä illalla ja joskus yöllä herätessä ja ja aamulla"	Työasiat pyörivät mielessä vapaa-ajalla Alitajuinen työasioiden prosessointi
"Mä pyöräilen työmatkat edestakaisin niin se maadoittaa"	Työmatkapyöräily auttaa irrottautumaan työstä

Klusterointivaiheessa kävin huolellisesti läpi aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset, ja etsin niistä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yhdistin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja ryhmittelin ne alaluokiksi. Nämä alaluokat nimesin sisältöä kuvaavilla käsitteillä, kuten "fyysiset rajaamiskäytännöt", "aikarajojen strukturointi", "vastuun jakamisen käytännöt" ja "hallinnan tunteen vahvistaminen". Tässä vaiheessa aineisto tiivistyi, kun yksittäiset tekijät sisällytettiin laajempiin käsitteisiin.

Kuvio 1 esittää klusterointivaihetta, jossa samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset on ryhmitelty 'Luottamus ja autonomia' -alaluokaksi. Kuvioista ilmenee, miten eri rehtoreiden haastatteluissa toistuvat samankaltaiset kuvaukset luottamuksesta henkilökuntaan, arvostuksesta heidän ammattitaitoaan kohtaan ja mikromanageroinnin välttämisestä muodostavat yhtenäisen temaattisen kokonaisuuden. Tämä alaluokka on keskeinen osa jaetun johtajuuden toteutumista kouluympäristössä. Aineiston luokittelu nostaa esiin rehtoreiden pyrkimyksen rakentaa luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria, jossa työntekijöiden autonomia ja ammatillinen harkintakyky nähdään resurssina.



KUVIO 1. Esimerkki alaluokan muodostumisesta

Eskola ja Suoranta (2008, 174.180) toteavat, että teemojen muodostaminen on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysia, sillä se auttaa jäsentämään aineistoa ja nostamaan esiin tutkimuksen kannalta olennaisia näkökulmia. Teemoittelu tarkoittaa aineiston ryhmittelyä merkityksellisiin kokonaisuuksiin, jolloin tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset aiheet hahmottuvat selkeämmin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa aineiston monitasoisen tarkastelun ja auttaa ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. (Eskola & Suoranta, 1998, 160, 174–180.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu on ollut keskeinen analyysivaihe, sillä se on mahdollistanut rehtoreiden ajanhallintaan ja työhyvinvoinnin keskeisten aiheiden erittelyn ja syvemmän tulkinnan.

Abstrahoinnissa jatkoin luokittelua yhdistämällä alaluokkia toisiinsa ja muodostamalla niistä pääluokkia kuten "työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta", "työn organisointi ja strateginen ajattelu", "jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit" ja "työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen". Nämä pääluokat kuvaavat tutkimusaineistosta nousseita keskeisiä teemoja.

Abstrahoinnissa empiirinen aineisto siis liitettiin teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitettiin aineistosta muodostettu käsitejärjestelmä.

Taulukko 2 havainnollistaa sisällönanalyysin abstrahointiprosessia, jossa aineistosta tunnistetut pelkistetyt ilmaukset on ryhmitelty sisällöllisesti samankaltaisiin alaluokkiin ja edelleen yhdistetty laajemmiksi pääluokiksi. Taulukosta käy ilmi, miten alkuperäisaineistosta johdetut pelkistetyt ilmaukset jäsentyvät ja abstrahoituvat käsitteellisemmälle tasolle. Esimerkissä näkyy kaksi keskeistä pääluokkaa: työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta sekä työn organisointi ja strateginen ajattelu. Nämä pääluokat muiden ohella tarjoavat kokonaisvaltaisen kehyksen rehtoreiden ajanhallinnan käytäntöjen ja kokemusten ymmärtämiseen. Täydessä analyysissä muodostui yhteensä viisi pääluokkaa: työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta, työn organisointi ja strateginen ajattelu, jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit, työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen sekä kontekstuaaliset tekijät. Nämä pääluokat tarjoavat kokonaisvaltaisen kehyksen rehtoreiden ajanhallinnan käytäntöjen ja kokemusten ymmärtämiseen.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
Työvälineiden jättäminen työpaikalle Työsovellusten käyttö vain työajalla Pyöräily työmatkoilla mentaalisenä erottajana	Fyysiset rajaamiskäytännöt	Työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta
Tietoinen päätös työn rajaamisesta Ei työskentele työajan ulkopuolella Selkeä työaika (esim. 8–16)	Aikarajojen strukturointi	Työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta
Henkilökunnalle tiedottaminen tavoitettavuudesta Esimerkillä johtaminen henkilökunnalle	Rajojen viestintä ja legitimointi	Työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta
Kiireellisyyteen perustuva arviointi Akuutit oppilasasiat etusijalla Ihmiskeskeinen lähestymistapa	Priorisoinnin periaatteet	Työn organisointi ja strateginen ajattelu
Paperikalenterit ja sähköiset kalenterit rinnakkain Post-it-laput muistin tukena Vuosikello ja prosessien auki kirjoittaminen	Suunnittelun työkalut ja rytmit	Työn organisointi ja strateginen ajattelu
Oven sulkeminen ja työskentelyrauhan merkitseminen oveen Aamuajan hyödyntäminen Hyväksyvä asenne keskeytyksiin	Keskeytysten hallintastrategiat	Työn organisointi ja strateginen ajattelu

Kuten Vuori (2021) toteaa, sisällönanalyysin keskeinen tehtävä on tunnistaa aineistosta nousevia aiheita, teemoja ja merkityksiä, esimerkiksi sitä, mitä haastateltavat tuovat esiin puheessaan. Vaikka laadullinen ja määrällinen sisällönanalyysi eroavat menetelmällisesti, molemmat edellyttävät tutkijalta syvällistä ymmärrystä aineiston luonteesta. Laadullisessa sisällönanalyysissä voidaan myös hyödyntää määrällisten suhteiden tarkastelua analyysin tukena. (Vuori, 2021.) Omassa tutkimuksessani painotin laadullista näkökulmaa, mutta huomioin analyysissäni myös tiettyjen teemojen esiintymistiheyden rehtoreiden kertomuksissa, mikä auttoi tunnistamaan heidän kokemustensa keskeisiä ulottuvuuksia.

Analyysiprosessissa pyrin noudattamaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 109–110) ohjeistusta, jonka mukaan redusointivaiheessa on olennaista, että aineistosta karsitaan epäolennainen pois ja yhdestä lausumasta voidaan löytää useampiakin pelkistettyjä ilmauksia. Klusteroinnissa taas keskeistä on täsmällisesti tunnistaa käsitteiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta luokittelu olisi johdonmukaista ja perusteltua.

Analyysin tavoitteena oli luoda selkeä ja kattava kuvaus rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Halusin muodostaa kokonaiskäsityksen siitä, millaisia ajanhallinnan käytäntöjä rehtorit hyödyntävät, millaisia haasteita he kohtaavat ja miten nämä tekijät vaikuttavat heidän jaksamiseensa ja työhyvinvointiinsa. Analyysiprosessin aikana tein jatkuvaa vertailua alkuperäisen aineiston ja muodostamieni luokkien välillä varmistaakseni, että tulkintani vastasivat rehtoreiden kertomuksia mahdollisimman tarkasti.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin teemoittain.

6.1. Työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta

Tutkimuksessa havaitaan, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on yksi keskeisimmistä rehtoreiden ajanhallintaan ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Kaikki haastatellut rehtorit nostavat esiin työn rajaamisen tärkeyden ja kuvaavat erilaisia strategioita, joita he käyttävät näiden elämänalueiden erottamiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä nämä strategiat jakautuvat kolmeen alaluokkaan: fyysisiin rajaamiskäytäntöihin, aikarajojen strukturointiin sekä rajojen viestintään ja legitimointiin.

6.1.1. Fyysiset rajaamiskäytännöt

Rehtorit kuvaavat haastatteluissa monipuolisesti erilaisia konkreettisia keinoja, joilla he pyrkivät erottamaan työn ja vapaa-ajan. Nämä fyysiset rajaamiskäytännöt ilmenevät aineistosta selkeästi esiin yhtenä keskeisimmistä strategioista, joilla rehtorit hallitsevat työn ja vapaa-ajan välistä erottamista. Yleisin fyysinen rajaamiskäytäntö liittyy työvälineiden tietoiseen hallintaan. Eräs rehtori kertoo jättävänsä työvälineet työpaikalle erityisesti viikonloppujen ajaksi:

"Perjantaina, kun lähdän kotiin, jätän läppärin ja työpuhelimien pöydälle. Se on ollut sellainen konkreettinen tapa katkaista työviikko. Viikonloppuna en avaa Wilmaa enkä sähköpostia."

(Rehtori 2)

Tämä fyysinen erottelu mahdollistaa selkeän rajan vetämisen työn ja vapaa-ajan välille. Toinen yleinen rajaamiskäytäntö liittyy työsovellusten käytön rajoittamiseen. Useampi rehtori mainitsee tietoisesti pidättäytyvänsä työsovellusten, kuten Wilman ja sähköpostin, käytöstä vapaa-ajalla. Fyysisen liikkumisen merkitys mentaalisenä erottajana tulee esiin useissa haastatteluissa. Eräs rehtori kuvaa pyöräilyn tärkeyttä työmatkoilla:

"Olen huomannut, että pyöräily työmatkoilla on minulle tärkeä. Siinä täytyy keskittyä hetkeen ja liikenteeseen, jolloin ei ole aikaa ajatella työasioita." (Rehtori 4)

Nämä fyysiset rajaamiskäytännöt auttavat rehtoreita irrottautumaan työstä ja mahdollistavat paremman palautumisen. Aineistosta käy ilmi, että rehtorit, jotka käyttivät systemaattisesti näitä rajaamiskäytäntöjä, kokevat vähemmän työstressiä ja raportoivat parempaa työhyvinvointia. Tulokset viittaavat vahvasti siihen, että fyysisten rajojen asettaminen digitalisoituneessa työympäristössä on muodostunut yhä tärkeämmäksi rehtoreiden hyvinvoinnissa. Erityisesti digitaalisten työvälineiden jättäminen työpaikalle edustaa konkreettista pyrkimystä vastustaa nykyaikaisen työelämän "aina tavoitettavissa" -kulttuuria. Huomionarvoista on, että monet rehtorit ovat kehittäneet näitä käytäntöjä vasta uupumiskokemusten jälkeen, mikä korostaa ennaltaehkäisevien toimenpiteiden tärkeyttä johtajien työssäjaksamisen tukemisessa. Lisäksi fyysisen liikkumisen rooli siirtymäriittinä työstä vapaa-aikaan osoittaa, miten kokonaisvaltaisesti työn ja vapaa-ajan erottamista tulisi tarkastella työhyvinvoinnin kehittämisessä.

6.1.2. Aikarajojen strukturointi

Selkeiden aikarajojen asettaminen ilmenee aineistossa toisena merkittävänä ajanhallintastrategiana. Rehtorit kuvaavat erilaisia tapoja, joilla he määrittelevät työaikaansa ja pyrkivät luomaan ennustettavia rakenteita työpäiviinsä. Tämä teema toistuu kaikkien haastateltujen rehtoreiden vastauksissa, vaikka käytännön toteutuksessa onkin yksilöllisiä eroja. Useat rehtorit kertovat asettavansa itselleen selkeitä aikarajoja työpäivän alkamiselle ja päättymiselle:

"Olen oppinut pitämään kiinni työajasta. Tulen kahdeksaksi ja lähdän yleensä neljän jälkeen. Illalla ja viikonloppuna en lähtökohtaisesti hoida työasioita." (Rehtori 3)

Tämä selkeä aikarajojen strukturointi auttaa rehtoreita erottamaan työn ja vapaa-ajan sekä varmistamaan riittävän palautumisen. Vaikka useimmat rehtorit korostavat tiukkojen aikarajojen tärkeyttä työhyvinvoinnille, aineistossa ilmenee myös erilainen suhtautumistapa:

"Tiedän rehtoreita, jotka sulkee työpuhelimensa kello 16.00 tai kello 17.00, mutta mä oon aina niinku tehnyt silleen sydämellä tätä työtä, että mulla on yötä päivää virkapuhelin auki. Se on sitten johtanut viimeksi tässä, vaikka muutama viikko sitten siihen, että viikonloppuna soitti yksi iltakäyttäjä, joka ei päässyt sisään, sillä oli pieniä lapsia, odotti jumppaa. Mä asun tässä parikin kilsaa koululta ja satuin olemaan siinä justiin niinku vaatteet päällä. Vähän tekemässä muuta hommaa, niin mä sanoin, että mä voin tulla ajamaan avaamaan sulle ovet. Olen mä nyt

oppinut tähän ikään jo silleen, että mä en nyt silleen niinku stressaa ehkä asioista viikonloppuisin tai iltaisin, mutta kyllä ne väkisinkin pyörii." (Rehtori 4)

Tämä kuvastaa sitä, miten osa rehtoreista kokee luontevammaksi joustavamman suhtautumisen työaikaan ja tavoitettavuuteen. Rehtori 4:n kokemus osoittaa, että jatkuva tavoitettavuus ei välttämättä aiheuta kaikille rehtoreille merkittävää kuormitusta, jos he ovat löytäneet tavan hallita sitä mentaalisesti. Aineistosta on kuitenkin tunnistettavissa myös aikarajojen strukturointiin liittyviä yleisiä haasteita. Rehtorit kertovat avoimesti tilanteista, joissa aikarajat eivät pitäneet:

"Rehellisesti sanottuna työpäivät venyvät usein. Varsinkin lukukauden alussa tai lopussa työpäivät ovat pitkiä ja välillä on pakko tehdä ylitunteja. Se on realiteetti tässä työssä." (Rehtori 2)

Aikarajojen strukturointiin liittyy myös työtehtävien tietoinen aikatauluttaminen. Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka he varaavat kalenteristaan aikaa erilaisille tehtävätyypeille ja pyrkivät pitämään kiinni näistä varauksista. Erityisesti keskittymistä vaativat hallinnolliset tehtävät pyritään sijoittamaan ajankohtiin, jolloin keskeytyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tutkimusaineistosta ilmenee koulujohtamisen perusongelma: rehtorit tasapainoilevat työn rajaamisen ja aina saatavilla olemisen välillä. Aikarajojen noudattamisessa ilmenee aineiston perusteella vaihtelua. Rehtorit pyrkivät asettamaan selkeitä aikarajoja, mutta kuten Rehtori 2 kommentti osoittaa, että työn kausittaiset kiireet pakottavat joskus joustamaan näistä rajoista. Aineisto tuo esiin myös sen, että osa rehtoreista, kuten Rehtori 4, on omaksunut joustavamman suhtautumistavan tavoitettavuuteen, mikä kuvastaa rehtorin työn eri toimintamalleja.

6.1.3. Rajojen viestintä ja legitimointi

Kolmas aineistosta tunnistettu rajaamisen alaluokka on rajojen viestintä ja legitimointi. Rehtorit pitävät erityisen tärkeänä omien rajojensa selkeää kommunikointia eri sidosryhmille sekä näiden rajojen perustelemista ja oikeuttamista. Tämä nähdään välttämättömänä, jotta rajaamiskäytännöt voisivat toimia käytännössä. Rehtorit kertovat viestineensä rajoistaan sekä henkilökunnalle että huoltajille:

"Olen viestinyt henkilökunnalle ja huoltajille, että vastaan sähköposteihin ja Wilma-viesteihin työaikana. Jos viestin tulee illalla, vastaan seuraavana päivänä. Olen myös perustellut tämän: jotta voin olla hyvä johtaja, minun pitää myös palautua työstä." (Rehtori 3)

Rajojen perusteleva nähdään oleellisena osana toimivaa viestintää. Rehtorit kokevat, että pelkkä rajojen ilmoittaminen ei riitä, vaan niille tulee myös tarjota ymmärrettävät perustelut. Tämä auttaa saamaan hyväksynnän rajoille ja vähentää kritiikkiä tai painetta niiden rikkomiseen. Aineistosta ilmenee myös esimerkillä johtamisen merkitys:

"Ajattelen, että kun rajaan omaa työtäni selkeästi, annan samalla luvan henkilökunnalle tehdä samoin. Jos rehtori on aina tavoitettavissa, se luo painetta muullekin henkilökunnalle." (Rehtori 2)

Rehtorit tunnistavat asemansa roolimalleina ja kokevat vastuuta osoittaa terveellistä suhtautumista työn ja vapaa-ajan erottamiseen. Tämä näyttäytyy aineistossa tärkeänä osana koulun työhyvinvointikulttuurin rakentamista. Tulokset osoittavat, että rajojen viestintä on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa rehtorit toimivat sekä organisaatiokulttuurin muovaajina että sen jäseninä. Rehtoreiden tarve perustella rajojaan viittaa siihen, että kouluympäristössä vallitsee edelleen vahva tavoitettavuuden oletus, jota vastaan rehtorit joutuvat aktiivisesti työskentelemään. Erityisen merkittävää on havainto siitä, että rehtorit näkevät oman rajaamisensa vaikuttavan laajemmin koko työyhteisön hyvinvointinormeihin. Aineisto kuvaa vuorovaikutteisesta prosessista, jossa rehtorit eivät ainoastaan aseta rajoja, vaan myös neuvottelevat niistä yhteisönsä kanssa. Tämä korostaa rajojen sosiaalista luonnetta - rajat eivät ole vain yksilöllisiä päätöksiä vaan yhteisöllisesti hyväksytyjä käytäntöjä. Rehtorin asema koulu-yhteisön johtajana antaa erityisen painoarvon hänen esimerkillään luomille normeille, mikä tekee rajojen viestinnästä ja legitimoinnista keskeisen työhyvinvoinnin johtamisen työkalun

6.2. Työn organisointi ja strateginen ajattelu

Tutkimus osoittaa, että työn organisointi ja strateginen ajattelu ovat keskeisiä rehtoreiden ajanhallinnassa. Aineiston analyysissä ilmenee kolme alaluokkaa tästä teemasta: priorisoinnin

periaatteet, suunnittelun työkalut ja rytmit sekä keskeytysten hallintastrategiat. Nämä alaluokat kuvaavat niitä käytännön keinoja, joilla rehtorit pyrkivät hallitsemaan monipuolista työtään ja vastaamaan erilaisiin ajankäytöllisiin haasteisiin.

6.2.1. Priorisoinnin periaatteet

Rehtoreiden haastatteluissa korostuu vahvasti tarve jatkuvaan priorisointiin. Kaikki haastatellut rehtorit kuvaavat priorisoinnin olevan päivittäistä, ellei jopa tunneittain tapahtuvaa toimintaa, jossa he joutuvat tekemään nopeita ratkaisuja tehtävien tärkeysjärjestyksestä. Aineistosta nousee esiin selkeitä priorisointiperiaatteita, joita rehtorit soveltavat työssään. Priorisoinnissa painottuu erityisesti kiireellisyyden arviointi:

"Päivittäin joudun miettimään, mikä on juuri nyt tärkeintä. Akuutit oppilasasiat menevät aina edelle. Jos oppilas on kriisissä tai vaarassa, kaikki muu saa odottaa." (Rehtori 4)

Oppilaiden akuutit tilanteet nousevat poikkeuksetta kiireellisyshierarkian kärkeen. Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka oppilasturvallisuuteen, kriisitilanteisiin tai vakaviin käyttäytymisen ongelmiin liittyvät asiat ohittavat kaikki muut työtehtävät. Toinen keskeinen priorisointiperiaate oli ihmiskeskeisyys:

"Priorisoin aina ihmisiä. Opettajien tukeminen, kohtaamiset ja vuorovaikutus ovat tärkeämpiä kuin paperiasiat. Paperit voivat odottaa, ihmiset eivät." (Rehtori 1)

Ihmisiin liittyvät asiat asetetaan tyypillisesti hallinnollisten tehtävien edelle. Tämä periaate tuo esiin rehtoreiden arvoja ja käsitystä koulun perustehtävästä ihmislähtöisenä organisaationa. Kuitenkin rehtorit tunnistavat myös pakollisten hallinnollisten tehtävien sekä kokemuksen merkityksen priorisoinnissa:

"On tehtäviä, jotka on vain pakko hoitaa aikataulussa - sijaisten palkanmaksuun liittyvät asiat, määräaikaiset hallinnolliset tehtävät. Ne pitää priorisoida, vaikka ne eivät olisi itselle mieluisimpia." (Rehtori 2)

"Kokemus auttaa tunnistamaan, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä. Uraan alussa reagoin kaikkeen, nyt osaan paremmin arvioida, mikä vaatii välitöntä huomiota ja mikä voi odottaa." (Rehtori 4)

Kaikki rehtorit, huolimatta eripituisista johtamiskokemuksistaan (8–25 vuotta), kuvaavat kokemuksen merkitystä priorisoinnissa. He kertovat siitä, kuinka työkokemus on kehittänyt heidän kykyään erottaa olennaiset asiat epäolennaisista ja tehdä varmempia päätöksiä ajankäytöstään. Rehtorit refleктоivat uransa alkuaikoja ja tunnistavat kehittyneensä priorisointitaidoissaan vuosien varrella. Tutkimuksessa on huomionarvoista se, että myös rehtori, jolla on lyhin rehtorikokemus kokee kokemuksen tuoman hyödyn merkittävänä omalle ajanhallinnan kehittymiselle. Tulokset ilmentävät rehtorin työn keskeistä paradoksia: vaikka hallinnolliset tehtävät muodostavat merkittävän osan työnkuvasta, rehtorit priorisoivat vahvasti ihmiskeskeisiä tehtäviä. Tämä ilmentää koulujen arvopohjaa, mutta luo myös jännitteen virallisten vastuiden ja käytännön prioriteettien välille. Aineistosta tulee ilmi, kuinka rehtorit luovivat tätä ristiriitaa soveltamalla johdonmukaisia priorisointiperiaatteita, jotka ohjaavat nopeaa päätöksentekoa yllättävissä tilanteissa. Kaikki rehtorit kuvaavat sitä, kuinka kokemusperäisen tiedon merkitys priorisoinnissa on merkittävä. Rehtoreiden kertomukset viittaavat siihen, että priorisointikyky on pikemminkin hiljaista ammattitaitoa kuin oppikirjoista omaksuttava taito. Tämä tukee ajatusta rehtorin työstä käytännöllisenä viisautena, jossa teoreettinen tieto yhdistyy kokemukselliseen ymmärrykseen. Rehtoreiden kokemuksen myötä heille kehittyvä vaistomainen taito erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä, mikä on välttämätöntä koulun arjessa.

6.2.2. Suunnittelun työkalut ja rytmit

Tutkimusaineistossa korostuu monipuolisten suunnittelutyökalujen merkitys rehtoreiden ajanhallinnassa. Rehtorit käyttävät sekä perinteisiä että digitaalisia työkaluja rinnakkain ja ovat kehittäneet itselleen sopivia suunnittelukäytäntöjä. Sähköisten järjestelmien yleistymisestä huolimatta fyysiset suunnittelutyökalut ovat edelleen tärkeitä. Rehtorit kuvaavat erilaisten kalenterijärjestelmien käyttöä:

"Käytän rinnakkain paperikalenteria ja sähköistä kalenteria. Paperikalenteriin kirjaan henkilökohtaisemmat asiat ja pidemmän aikavälin suunnitelmat, sähköiseen tapaamiset ja palaverit." (Rehtori 2)

Erilaisten kalenterijärjestelmien rinnakkainen käyttö mahdollistaa monipuolisemman suunnittelun ja eri aikajänteiden huomioimisen. Aineistosta ilmenee, että rehtorit käyttävät luovasti erilaisia muistitekniikoita ja visuaalisia apuvälineitä:

"Post-it-laput ovat minulle tärkeitä. Kirjoitan niille akuutit tehtävät ja liimailen niitä työpöydälleni. Kun tehtävä on tehty, saan repäistä lapun pois - se tuo konkreettista onnistumisen tunnetta." (Rehtori 3)

Onnistumisen kokemukset ja tehtävien valmiiksi saamisen visualisointi näyttäytyvät aineistossa tärkeinä motivaation ja työhyvinvoinnin lähteinä. Analyysissä ilmenee myös erilaisten aikajänteiden merkitys suunnittelussa. Rehtorit kuvaavat suunnittelevansa työtään samanaikaisesti eri mittaisilla aikajänteillä:

"Suunnittelen työni viikko kerrallaan. Loppuviikosta käymme apulaisrehtorin kanssa seuraavan viikon läpi ja tehdään viikkotiedote henkilökunnalle sekä huoltajille. Tämä selkeyttää omankin työn suunnittelua. Katson viikon aikataulun ja merkitsen kalenteriin, milloin teen mitäkin ja pitääkö ottaa huomioon jotakin erityistä." (Rehtori 5)

"Vuosikello on äärimmäisen tärkeä työkalu. Koulutyössä on selkeät syklit, jotka toistuvat vuodesta toiseen. Olen kirjoittanut auki kaikki toistuvat prosessit, mikä helpottaa ennakointia." (Rehtori 3)

Koulutyön syklisyys ja ennakoitavuus mahdollistavat pitkäjänteisen suunnittelun, mutta rehtorit korostavat myös tarvetta joustavuuteen ja suunnitelmien muuttamiseen tarvittaessa. Kokeneet rehtorit pystyvät suunnittelemaan työtään pidemmällä aikajänteellä, mikä vähentää kiireen tuntua ja parantaa työhyvinvointia. Tulokset osoittavat, että digitalisaatiosta huolimatta rehtorit turvautuvat yhä fyysisiin työkaluihin, mikä viittaa syvempään tarpeeseen hallita työtä konkreettisesti ja moniaistisesti. Paperikalenterien ja muistilappujen käyttö ei näyttäydä vain käytännöllisenä valintana vaan myös psykologisena työkaluna, joka tukee työn hallittavuuden kokemusta ja tarjoaa konkreettisia onnistumisen elämyksiä tehtävien valmistuessa. Rehtoreiden kuvaamat eri aikajänteet (päivä, viikko, lukuvuosi) ilmentävät koulutyön monitasoista rytmiä, jossa lyhyen aikavälin reagointi ja pitkän aikavälin ennakointi limittyvät. Aineistosta ilmenee, että kokemuksen myötä rehtorit hallitsevat paremmin koulutyön vuosirytmiiä, mikä viittaa siihen, että ajanhallinta on kehittyvä ammattitaito eikä vain yksilöllinen persoonallisuuden piirre. Vuosikellon korostuminen aineistossa kertoo kouluinstituution rakenteellisesta järjestyksestä, joka toimii rehtorille sekä tukena että rajoitteena. Syklisen aikakäsityksen omaksuminen näyttää olevan yksi rehtorin ammattitaidon keskeinen elementti, joka auttaa säilyttämään hallinnan tunnetta monipuolisessa työnkuvassa.

6.2.3. Keskeytysten hallintastrategiat

Keskeytysten hallinta on yksi keskeisin rehtoreiden ajanhallintaan vaikuttavista tekijöistä. Kaikki haastatellut rehtorit kuvaavat keskeytysten olevan jatkuva ja jokapäiväinen osa heidän työtään. Analyysissä ilmenee, että rehtorit suhtautuvat keskeytyksiin kahdella eri tavalla: toisaalta ne nähdään haasteena, jota pitää hallita, toisaalta luonnollisena osana työn luonnetta. Rehtorit tunnistavat keskeytysten väistämättömyyden työssään:

"Rehtorin työ on jatkuvaa keskeytystä. Kun opettaja koputtaa ovelle oppilaan kanssa, en voi sanoa, että tule huomenna uudestaan." (Rehtori 4)

Tämä kuvastaa rehtorityön reaktiivista luonnetta, jossa akuutteihin tilanteisiin vastaaminen on usein välttämätöntä. Kuitenkin rehtorit ovat kehittäneet erilaisia strategioita hallitakseen keskeytyksiä ja varmistakseen, että myös keskittymistä vaativille tehtäville löytyy aikaa. Yksi yleinen strategia on työajan suunnitelmallinen käyttö:

"Tulen töihin tuntia ennen opettajia. Se on minulle tärkeää keskittymisaikaa, jolloin saan tehtyä häiriöttä keskittymistä vaativia tehtäviä." (Rehtori 2)

Aamuajan hyödyntäminen ennen koulupäivän alkua ja muun henkilökunnan saapumista mahdollistaa häiriöttömän työskentelyn. Tämä aika käytetään tyypillisesti suunnitteluun, hallinnollisiin töihin tai muihin keskittymistä vaativiin tehtäviin. Fyysisen työtilan hallinta, etätyön hyödyntäminen keskittymistä vaativissa tehtävissä sekä hyväksyvä suhtautuminen keskeytyksiin osana rehtorin työn luonnetta ilmenee myös aineistosta:

"Joskus laitan oven kiinni ja lapun oveen 'Ei saa häiritä'. Se on merkki, että nyt teen jotain, mikä vaatii keskittymistä. Henkilökunta on oppinut kunnioittamaan tätä." (Rehtori 1)

"Välillä jätän kotiin töitä, jotka vaativat keskittymistä. Toimistolla siihen ei ole aina mahdollisuutta." (Rehtori 4)

"Olen oppinut hyväksymään, että keskeytykset kuuluvat tähän työhön. Oikeastaan ne eivät ole keskeytyksiä vaan itse työtä - kohtaamisia, jotka ovat työni sokeri ja suola." (Rehtori 1)

Aineistosta ilmenee merkittävä havainto siitä, että rehtoreiden suhtautuminen keskeytyksiin vaikuttaa olennaisesti heidän työhyvinvointiinsa ja stressinhallintaansa. Rehtoreiden käyttämät strategiat ilmentävät kahta eri lähestymistapaa keskeytysten hallintaan: toisaalta pyrkimystä

rajoittaa ja minimoida keskeytyksiä, kuten varaamalla häiriöttömiä aamurutiineja ennen kouluyhteisön saapumista, sulkemalla työhuoneen oven kriittisten tehtävien ajaksi tai hyödyntämällä etätömahdollisuuksia keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Toisaalta hyväksyä keskeytykset olennaisena osana työn luonnetta, jolloin ne nähdään "työn sokerina ja suolana" eli työn rikkautena ja mielekkyyttä lisäävänä elementtinä. Tämä ajattelutavan muutos näyttää olevan tehokas keino työhyvinvoinnin parantamisessa. Kognitiivinen uudelleenmäärittely, jossa keskeytykset nähdään työn ytimenä eivätkä häiriöinä, auttaa rehtoreita sopeutumaan työnsä reaktiiviseen luonteeseen. Rehtoreiden kokemus keskeytysten väistämättömyydestä viittaa siihen, että kyseessä on rakenteellinen ominaisuus rehtorin työssä, mikä korostaa tarvetta löytää toimivia strategioita niiden hallintaan. Tutkimustulokset osoittavat sen, että rehtorit, jotka ovat kyenneet kehittämään sekä käytännön strategioita keskeytysten hallintaan että mentaalista joustavuutta niiden hyväksymiseen, kokevat vähemmän työstressiä ja pystyvät paremmin tasapainottamaan reaktiivisen ja proaktiivisen työskentelytavan välillä.

6.3. Jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit

Jaettu johtajuus ilmenee tutkimuksessa keskeisenä rehtoreiden ajanhallintaa tukevana tekijänä. Aineistolähtöinen analyysi osoittaa, että rehtorit hyödyntävät monimuotoisia jaetun johtajuuden käytäntöjä helpottaakseen työkuormaansa ja mahdollistaakseen tehokkaamman ajanhallinnan. Tämä teema jakautuu kolmeen alaluokkaan: vastuun jakamisen käytäntöihin, luottamukseen ja autonomiaan sekä jaetun johtajuuden haasteisiin.

6.3.1. Vastuun jakamisen käytännöt

Rehtorit kuvaavat haastatteluissa monipuolisia tapoja jakaa johtajuutta kouluissaan. Vastuun jakaminen näyttäytyy tietoisena strategiana, jolla pyritään sekä jakamaan työkuormaa että hyödyntämään organisaation osaamista laajemmin. Keskeisimmäksi yhteistyökumppaniksi johtamistyössä koetaan apulaisrehtori:

"Meillä on selkeä työnjako apulaisrehtorin kanssa. Hän vastaa tietyistä asioista ja minä tietyistä. Tämä jako selkeyttää molempien työtä." (Rehtori 5)

Tämä työnjako mahdollistaa rehtoreiden keskittymisen tiettyihin vastuualueisiin ja vähentää tarvetta hallita kaikkia koulun toimintoja yksityiskohtaisesti. Työnjaossa on kuitenkin eroja koulujen välillä. Joissakin kouluissa jako perustuu tehtävätyyppeihin, kuten hallinnollisiin tai

pedagogisiin tehtäviin. Joissakin kouluissa tehtäviä jaetaan esimerkiksi vuosiluokkien tai toimipisteiden mukaan. Tiimirakenteen hyödyntäminen on toinen vastuunjakamisen käytäntö:

"Olen jakanut koulun toiminnan tiimeihin: johtotiimi, vuosiluokkatiimit ja teematiimit. Jokaisella tiimillä on omat vastualueensa ja päätösvaltaa niissä." (Rehtori 1)

Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka tiimirakenteen avulla vastuuta voidaan jakaa laajemmin koko työyhteisöön. Tyypillisesti tiimit vastaavat tietyistä toiminta-alueista, kuten koulun tapahtumien järjestämisestä tai opetuksen kehittämisestä. Aineistossa korostuu erityisesti tiimeille annettu aito päätösvalta, mikä vähentää rehtorille tulevien päätösten määrää. Aineistosta ilmenee, että vastuun jakaminen toimii rehtoreille sekä työkuorman hallintakeinona että strategisena johtamisvälineenä nykyisessä monimutkaisessa kouluympäristössä. Jaetun johtajuuden käytännöt näyttäytyvät tietoisena pyrkimyksenä luoda kestävämpiä johtamisrakenteita, jotka eivät ole riippuvaisia vain yhdestä henkilöstä. Aineistosta ilmenee, että tehokas vastuun jakaminen edellyttää aitoa päätösvallan delegointia. Toimiakseen jaettu johtajuus vaatii sekä vastuuta että valtaa. Erilaisten jakamisperusteiden käyttö kouluissa tuo ilmi rehtorin työn kaksijakoisuutta hallinnollisena johtajana ja pedagogisena asiantuntijana. Erilaiset lähestymistavat osoittavat, että vastuun jakamisen käytännöt muotoutuvat koulun kontekstin, koon ja rehtorin johtamisfilosofian mukaan. Rehtoreiden kuvaama työnjako viittaa myös siihen, että toimiva vastuunjako edellyttää selkeitä rakenteita ja sovittuja käytäntöjä. Hyvin toteutettu vastuunjako ei ainoastaan jaa kuormaa vaan myös lisää toiminnan johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta koulun moniulotteisessa toimintaympäristössä.

6.3.2. Luottamus ja autonomia

Luottamus on aineiston perusteella keskeinen edellytys toimivalle jaetulle johtajuudelle. Rehtorit painottavat sitä, että vastuun jakaminen ei toimisi ilman vahvaa luottamusta työyhteisön jäsenten ammattitaitoon ja kykyyn tehdä päätöksiä:

"Luotan henkilökunnan ammattitaitoon. En mikromanageroi vaan annan ihmisten tehdä töitään omalla tavallaan. Se vapauttaa minulle aikaa muihin tehtäviin." (Rehtori 2)

Rehtorit kuvaavat luottamuksen olevan kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä rehtori luottaa henkilökuntaan että henkilökunta rehtoriin. Luottamuskulttuurin rakentaminen näyttäytyy

tietoisena valintana, joka vaati aikaa ja johdonmukaista toimintaa, mutta tuottaa pitkällä aikavälillä merkittäviä hyötyjä ajanhallinnalle. Aineisto ilmentää rehtoreiden kokemusta siitä, että heidän ei tarvitse tietää tai hallita kaikkea:

"Olen oppinut, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse eikä kaikkea tarvitse tietää. Kun luottaa muihin, työ sujuu paremmin ja oma kuorma kevenee." (Rehtori 4)

Tämä ajattelutavan muutos näkyy vaihtelevasti eri rehtoreiden kertomuksissa. Kokemus ei aina määrittänyt suhtautumista delegointiin, vaan siihen vaikuttavat myös henkilökemiat, työympäristön muutokset sekä rehtorin oma persoonallisuus. Joillakin kokeneilla rehtoreilla on edelleen vahva tarve kontrolloida kaikkea, kun taas osa rehtoreista, joilla on hieman vähemmän työkokemusta, on omaksunut luottamukseen perustuvan johtamistyylin. Jokaisessa koulussa vallitsevat käytännöt ja toimintakulttuuri vaikuttavat myös rehtorin mahdollisuuksiin jakaa vastuuta. Aineistosta ilmenee, että vastuun jakaminen toimii rehtoreille sekä työkuorman hallintakeinona että strategisena johtamisvälineenä nykyisessä monimuotoisessa kouluympäristössä. Jaetun johtajuuden käytännöt näyttävät tietoisena pyrkimyksenä luoda kestävämpiä johtamisrakenteita, jotka eivät ole riippuvaisia vain yhdestä henkilöstä. Erilaisten jakamisperusteiden käyttö kouluissa ilmentää rehtorin työn kaksijakoisuutta hallinnollisena johtajana ja pedagogisena asiantuntijana. Erilaiset lähestymistavat osoittavat, että vastuun jakamisen käytännöt muotoutuvat koulun kontekstin, koon ja rehtorin johtamisfilosofian mukaan. Lähes kaikki rehtorit korostavat luottamuksen roolia jaetun johtajuuden ytimessä. Luottamus näyttyy kahdella tasolla: toisaalta rehtorin operatiivisena valintana antaa muille päätösvaltaa, toisaalta syvempänä filosofisena asenteena, jossa rehtori hyväksyy, ettei hänen tarvitse kontrolloida kaikkea. Tämä luottamukseen perustuva asenne vaikuttaa merkittävästi rehtorin ajanhallintaan vapauttamalla resursseja mikromanageroinnista strategisempiin tehtäviin. Aineisto tuo ilmi myös sen, ettei luottamus ja delegointikyky korreloi suoraan rehtorin kokemuksen kanssa. Tämä viittaa siihen, että johtamistyyliin vaikuttavat kokemuksen lisäksi myös rehtorin persoonallisuus, koulun toimintakulttuuri ja työyhteisön dynamiikka. Jaetun johtajuuden toimintamallit näyttävät siis syntyvän moniulotteisessa vuorovaikutuksessa, jossa sekä rehtorin yksilölliset ominaisuudet että organisaation piirteet ovat merkittävässä roolissa.

6.3.3. Jaetun johtajuuden haasteet

Rehtorit kokevat haasteita myös jaetussa johtajuudessa. Merkittävin näistä liittyi delegointiin ja sen vaikeuteen:

"Vaikka haluaisin delegoida enemmän, usein mietin 'kuuluuko tämä tehtävä minulle?' Delegointi ei ole aina helppoa." (Rehtori 3)

Joidenkin rehtoreiden on vaikea delegoida tehtäviään. He ovat epävarmoja siitä, mitä tehtäviä voi jakaa ja mitä pitäisi tehdä itse. Aineistossa ilmenee myös, että rehtorit pohtivat delegoinnin eettisyyttä - onko oikein siirtää työtehtäviä toisille, jos ne koetaan epämiellyttäväiksi? Resurssirajoitteet nousevat toiseksi merkittäväksi haasteeksi:

"Apulaisrehtorilla on rajallinen hallinnollinen resurssi. Hän tekee johtamistyötä opetuksen ohessa, mikä rajoittaa, kuinka paljon hänelle voi siirtää tehtäviä." (Rehtori 2)

Tämä tuo ilmi kouluorganisaatioiden rakenteellisia rajoitteita, jotka vaikeuttavat tehokkaan jaetun johtajuuden toteuttamista. Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka apulaisrehtoreiden ja tiimien vetäjien rajallinen hallinnollinen aika rajoitti mahdollisuuksia jakaa vastuuta laajemmin. Lisäksi rehtorit tuovat esiin juridiseen kokonaisvastuuseen liittyvät haasteet:

"Vaikka jaan vastuuta, juridinen kokonaisvastuu on silti minulla. Se aiheuttaa joskus stressiä." (Rehtori 4)

Tämä jännite vastuun jakamisen ja juridisen kokonaisvastuun välillä ilmenee useissa haastatteluissa. Rehtorit kokevat, että heidän täytyy tasapainoilla luottamuksen ja valvonnan välillä, mikä asettaa rajoituksia sille, kuinka paljon vastuuta he ovat valmiita jakamaan. Jaetun johtajuuden haasteet ilmentävät rehtorin työn moniulotteista ja jännitteistä luonnetta kouluympäristössä. Delegoinnin epävarmuus kertoo rehtorin työnkuvan rajojen häilyvyydestä: koulun johtajuudessa ei ole selkeitä rajoja sille, mitkä tehtävät kuuluvat yksinomaan rehtorille ja mitkä voidaan jakaa muille. Tämä epäselvyys vaikeuttaa tehokasta työnjakoa ja saattaa johtaa tilanteeseen, jossa rehtori kantaa tarpeettoman suurta työtaakkaa epävarmuuden vuoksi. Delegoinnin eettiseen ulottuvuuteen liittyvät pohdinnat ilmentävät kouluorganisaation erityispiirteitä. Toisin kuin monissa muissa organisaatioissa, koulussa rehtori on sekä johtaja että pedagoginen kollega, mikä luo jännitteen hierarkkisen johtajuuden ja kollegiaalisen yhteistyön välille. Kysymys siitä, onko oikein delegoida epämiellyttäviä tehtäviä, kuvastaa

rehtorin pyrkimystä tasapainoilla tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden välillä. Kouluorganisaation rakenteelliset rajoitteet, erityisesti apulaisrehtoreiden ja muiden johtotehtävissä toimivien opettajien rajallinen hallinnollinen aika, asettavat konkreettisia esteitä jaetun johtajuuden toteuttamiselle. Tämä ilmentää laajempaa koulutuspolitiikan ja resursoinnin haastetta: koulun johtamiseen varatut resurssit eivät välttämättä vastaa nykyaikaisen koulun johtamisen kompleksisuutta ja työmäärää. Juridisen kokonaisvastuun tuottama jännite on myös merkittävä jaetun johtajuuden haaste, joka eroaa monista muista työympäristöistä. Rehtorin juridinen kokonaisvastuu koulun toiminnasta luo tilanteen, jossa vastuu on jakamaton, vaikka tehtäviä jaettaisiinkin. Tämä saattaa johtaa valvonnan ja seurannan tarpeeseen sekä vaikeuteen luottaa delegoitujen tehtävien toteutumiseen, mikä saattaa kuormittaa rehtoria sekä henkisesti että ajankäytöllisesti. Näiden haasteiden kokonaisuus muodostaa paradoksin: jaettu johtajuus näyttäytyy välttämättömänä strategiana rehtorin työkuorman hallinnassa, mutta sen toteuttaminen itsessään sisältää elementtejä, jotka voivat lisätä rehtorin kuormitusta. Nämä kuormitusta lisäävät tekijät ilmenevät esimerkiksi delegoitujen tehtävien jatkuvana valvontana, vastuun jakamiseen liittyvänä epävarmuutena sekä monisyisinä eettisinä pohdintoina siitä, mikä on oikeudenmukainen tapa jakaa työtehtäviä koulun henkilöstön kesken. Tämä paradoksi selittää osaltaan, miksi rehtorin työn hallinta näyttäytyy erityisen haastavana modernissa kouluympäristössä.

6.4. Työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen

Tutkimuksessa nousee esiin ajanhallinnan yhteys rehtoreiden työhyvinvointiin. Analyysi osoittaa, että tavat, joilla rehtorit hallitsevat aikaansa, vaikuttavat suoraan heidän jaksamiseensa ja hyvinvointiinsa. Tämä teema jakautuu kolmeen alaluokkaan: hallinnan tunteen vahvistamiseen, ammatillisen kompetenssin kehittämiseen sekä työn muutoksen hallintaan.

6.4.1. Hallinnantunteen vahvistaminen

Hallinnantunne on aineistossa keskeinen työhyvinvointia tukeva tekijä. Rehtorit kuvaavat, kuinka tunne siitä, että he hallitsevat työtään ja aikataulujaan, korreloi suoraan heidän hyvinvointinsa kanssa:

"Kun pysyn aikataulussa ja saan asiat tehtyä ajallaan, se luo vahvaa työhyvinvointia. Hallinnantunne on minulle keskeistä jaksamisessa." (Rehtori 2)

Hallinnantunteen menettäminen puolestaan koetaan merkittävänä stressitekijänä. Rehtorit kuvaavat, kuinka tekemättömät työt ja aikataulujen epäonnistuminen aiheuttavat ahdistusta ja heikentävät työhyvinvointia:

"Tekemättömät asiat stressaavat. Kun saan ne pois listalta, oloni helpottuu huomattavasti. Siksi pyrin hoitamaan velvoitteet ajoissa." (Rehtori 3)

Tämä havainto korostaa ennakoinnin ja työn suunnittelun merkitystä rehtoreiden työhyvinvoinnille. Rehtorit, jotka pystyvät pitämään työtehtävänsä hallinnassa, kokivat vähemmän stressiä ja enemmän työtyytyväisyyttä. Lähes kaikki rehtorit kertoivat siitä, kuinka hallinnantunne vaikutti myönteisesti heidän työhyvinvointiinsa. Tämä psykologinen kokemus näyttää olevan keskeinen mekanismi, joka yhdistää ajanhallinnan käytännöt ja työhyvinvoinnin. Kyse ei ole niinkään objektiivisesta työmäärästä vaan subjektiivisesta kokemuksesta, että työ on hallinnassa ja aikataulut pitävät. Tämä ilmentää sitä, kuinka työhyvinvointi rakentuu vahvasti psykologisten kokemusten, ei pelkästään ulkoisten olosuhteiden varaan. Huomionarvoista on hallinnan tunteen yhteys konkreettisiin hyvinvoinnin mittareihin, kuten unenlaatuun. Rehtorien kuvaukset siitä, että työasiat eivät "pyöri mielessä" öisin, kun työt ovat hallinnassa, viittaavat siihen, että työn hallinta vaikuttaa merkittävästi palautumisprosesseihin. Hallinnan kokemus näyttää mahdollistavan psykologisen irrottautumisen työstä vapaa-ajalla, mikä on keskeinen palautumista edistävä tekijä. Työn hallinta näyttäytyy myös aktiivisena prosessina, ei vain passiivisena kokemuksena. Rehtorien kuvaukset tekemättömien töiden aiheuttamasta stressistä ja pyrkimyksestä hoitaa velvoitteet ajoissa osoittavat, että hallinnan tunnetta rakennetaan proaktiivisesti. Rehtorit näyttävät tietoisesti pyrkivän ennakoimaan ja hallitsemaan työkuormaansa välttääkseen hallitsemattomuuden tunnetta. Tämä aktiivinen ote työhön vaikuttaa olevan merkittävä työhyvinvointia edistävä strategia rehtoreiden työssä.

6.4.2. Ammatillisen kompetenssin kehittäminen

Rehtoreiden haastatteluissa korostuvat työkokemus merkittävänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Kokemuksen myötä kertynyt osaaminen näkyy sekä tehtävien tehokkaampana hoitamisena että työn henkisen kuormittavuuden vähenemisenä ja erityisesti kouluvuoden rytmien ja toistuvien prosessien oppiminen näyttäytyy tärkeänä osana ammatillista kehittymistä:

"Kokemuksen myötä olen oppinut tunnistamaan, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä. Se on vähentänyt stressiä huomattavasti." (Rehtori 1)

"Kouluvuoden rytmien oppiminen on helpottanut työtäni. Tiedän, milloin tulee kiirepiikkejä ja osaan varautua niihin." (Rehtori 4)

Rehtorien työkokemus rakentaa ammatillista kompetenssia, joka tukee merkittävästi työhyvinvointia. E erityisen tärkeäksi nousee kyky erottaa olennainen epäolennaisesta, mikä vähentää työn kuormittavuutta. Kokemus ei tuo vain teknistä osaamista, vaan myös kykyä arvioida tehtävien todellista tärkeyttä ja kiireellisyyttä. Kouluvuoden rytmien oppiminen mahdollistaa proaktiivisen työotteen. Kun rehtori tietää, milloin vuosikierrossa tulee kuormitushuippuja, hän voi suunnitella ja rytmittää työtään niiden mukaisesti. Tämä ennakoiva lähestymistapa on selvästi yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja vähentää jatkuvan reagoinnin aiheuttamaa stressiä. Keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietokyvyn kehittyminen näyttäyty merkittävänä rehtorin ammatillisen kasvun ulottuvuutena. Rehtori toimii jatkuvasti ympäristössä, jossa on samanaikaisesti käynnissä monia prosesseja ja jossa täydellistä hallintaa on mahdotonta saavuttaa. Kyky toimia tehokkaasti tällaisessa ympäristössä ilman liiallista kuormittumista kehittyy kokemuksen myötä. Rehtorin ammatillinen kehittyminen ja työhyvinvointi näyttävät muodostavan toisiaan vahvistavan kehän: parempi ammatillinen kompetenssi lisää hallinnan tunnetta, mikä tukee hyvinvointia, ja hyvinvoiva rehtori pystyy paremmin kehittämään osaamistaan edelleen.

6.4.3. Työn muutoksen hallinta

Rehtorit tunnistavat työnsä muuttuneen vuosien varrella, mikä asettaa uusia haasteita ajanhallinnalle ja työhyvinvoinnille. Keskeinen muutos liittyy hallinnollisten tehtävien määrän kasvuun:

"Hallinnollisten tehtävien määrä on lisääntynyt valtavasti. Aikaa pedagogiselle johtajuudelle jää yhä vähemmän, mikä on ristiriidassa sen kanssa, että se on työni ydintä." (Rehtori 4)

Tämä hallinnollisen taakan kasvu koetaan ristiriitaisena suhteessa rehtoreiden ammatilliseen identiteettiin, jossa pedagoginen johtajuus nähdään usein keskeisenä tehtävänä. Rehtorit kuvaavat kamppailevansa tämän tasapainon löytämisessä ja kokevat turhautumista, kun

hallinnolliset tehtävät vievät aikaa opetustyön ja henkilöstön tukemiselta. Toinen merkittävä muutos liittyy työn ennakoimattomuuden lisääntymiseen:

"Työ on muuttunut ennakoimattommaksi. Ennen pystyi suunnittelemaan pidemmälle, nyt tulee jatkuvasti uusia velvoitteita ylhäältä päin." (Rehtori 2)

Aineistosta ilmenevät muutokset rehtorin työssä ilmentävät laajempaa koulutussektorin muutosta, jossa hallinnollinen ulottuvuus on korostunut pedagogisen johtajuuden kustannuksella. Tämä muutos näyttää aiheuttavan merkittävää ammatillisen identiteetin ristiriitaa rehtoreille, joiden koulutus ja usein myös alkuperäinen kutsumuksen kokemus on perustunut pedagogiseen johtamiseen. Hallinnollisten tehtävien lisääntyminen ei ole vain työmäärään liittyvä haaste, vaan se koskettaa rehtorin työn merkityksellisyyden kokemusta. Työn ennakoimattomuuden lisääntyminen heijastaa nykyajan työelämän yleisempää kehityssuuntaa, mutta kouluympäristössä sillä on erityisiä vaikutuksia. Koulut toimivat perinteisesti varsin strukturoidussa rytmissä, joten ennakoimattomuuden kasvu on erityisen haastavaa tässä kontekstissa. Rehtoreiden kuvaamat "puskuriajan" varaamisen kaltaiset strategiat osoittavat pyrkimystä sopeutua tähän muutokseen. Nämä muutokset näyttävät haastavan erityisesti rehtoreiden hallinnan tunnetta, joka aiemmin tunnistettiin keskeiseksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Kun työ muuttuu ennakoimattommaksi ja hallinnolliset tehtävät lisääntyvät, kokemus työn hallinnasta voi heikentyä, mikä puolestaan voi johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Rehtorien pyrkimys kehittää joustavampia työskentelytapoja osoittaa kuitenkin sen, että he pyrkivät aktiivisesti sopeutumaan muuttuvaan työympäristöön. Tämä sopeutuminen näyttää vaativan sekä konkreettisia ajanhallintastrategioita että syvempää ammatillisen identiteetin uudelleenmäärittelyä, jossa hallinnollinen työ integroidaan merkitykselliseksi osaksi rehtorin tehtäväkenttää.

6.5. Kontekstuaaliset tekijät

Tutkimuksessa havaitaan, että rehtoreiden ajanhallintaan vaikuttavat monet kontekstuaaliset tekijät, joihin he eivät aina voi itse vaikuttaa. Aineiston analyysissä nämä tekijät jakautuvat kahteen alaluokkaan: organisaation rakenteellisiin tekijöihin ja ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin.

6.5.1. Organisaation rakenteelliset tekijät

Rehtorit tuovat esiin organisaatorakenteen merkittävän vaikutuksen ajanhallintaansa. Erityisesti useamman toimipisteen johtaminen näyttäytyi haasteena:

"Johdan kahta eri toimipistettä, mikä tuo oman haasteensa ajanhallintaan. Siirtymät vievät aikaa ja läsnäolo molemmissa paikoissa on haastavaa." (Rehtori 2)

Tämä fyysinen hajaantuneisuus vaikeuttaa rehtoreiden mahdollisuuksia olla läsnä ja tavoitettavissa sekä lisää siirtymiin kuluvaan aikaa. Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka he pyrkivät jakamaan aikansa tasapuolisesti eri toimipisteiden välillä, mutta kokevat silti riittämättömyyttä. Resurssien rajallisuus, erityisesti johtamiseen käytettävissä olevassa ajassa, näkyy aineistossa merkittävänä haasteena:

"Apulaisrehtorille varattu hallinnollinen aika on aivan liian vähäinen työmäärään nähden. Se vaikuttaa suoraan siihen, kuinka paljon voin jakaa vastuuta." (Rehtori 2)

Organisaatorakenteen vaikutus rehtorien ajanhallintaan kertoo, että monet ajanhallintahaasteet eivät ole vain yksilöllisiä vaan rakentuvat systeemisellä tasolla. Useamman toimipisteen johtaminen ja toimipisteestä toiseen siirtyminen aiheuttaa ajanhukkaa ja syvemmän johtajuuden läsnäolon ongelman. Rehtorin työlle keskeinen läsnäolon elementti kärsii, kun fyysinen läsnäolo joudutaan jakamaan eri toimipisteiden kesken. Tämä hajautetun johtamisen haaste kuvastaa laajempaa jännitettä kouluorganisaatioiden tehostamispyrkimysten ja rehtorin työn sosiaalisen luonteen välillä. Hallinnollisesta näkökulmasta useamman toimipisteen yhdistäminen yhden johtajan alaisuuteen voi näyttää tehokkaalta, mutta rehtorin työn ytimessä oleva yhteisön johtaminen ja pedagoginen tuki edellyttävät fyysistä läsnäoloa, jota ei voida toteuttaa etäältä yhtä tehokkaasti. Lähes kaikki rehtorit painottavat resurssien rajallisuuden vaikutusta jaetun johtajuuden toteuttamiseen. Informantit kuvaavat paradoksaalista tilannetta: vaikka jaettu johtajuus voisi olla ratkaisu rehtoreiden työkuorman hallintaan, organisaatorakenne ja resurssien kohdentaminen eivät tue sen tehokasta toteuttamista. Apulaisrehtoreiden ja muiden johtamistehtävissä toimivien riittämätön hallinnollinen resurssi pakottaa rehtorit hoitamaan tehtäviä, jotka olisi mahdollista delegoida, mikä puolestaan heikentää heidän ajanhallintaansa. Nämä rakenteelliset tekijät viittaavat siihen, että rehtoreiden ajanhallintahaasteet eivät ratkea vain yksilöllisiä ajanhallintakäytäntöjä kehittämällä, vaan edellyttävät laajempia organisatorisia ja jopa koulutuspoliittisia ratkaisuja. Johtamisresurssien

kohdentaminen ja organisaatorakenteen kehittäminen näyttäytyvät merkittävinä tekijöinä rehtoreiden työhyvinvoinnin tukemisessa.

6.5.2. Ulkoisten sidosryhmien vaatimukset

Rehtorit kuvaavat ulkoisten sidosryhmien, erityisesti huoltajien ja hallinnon, asettamien vaatimusten vaikutusta työhönsä. Huoltajien yhteydenotot ja odotukset tulevat esiin merkittävänä ajankäyttöön vaikuttavana tekijänä ja tämä paine nopean reagoinnin odotuksesta haastaa rehtoreiden pyrkimyksiä rajata työtään ja asettaa selkeitä aikarajoja. Rehtorit kuvaavat kamppailevansa näiden odotusten ja oman jaksamisensa välillä. Aineistossa ilmenee myös koronapandemian jälkeinen muutos huoltajien yhteydenotoissa sekä ylemmältä hallinnolta tulevat vaatimukset ja muutokset:

"Huoltajien yhteydenottojen määrä on kasvanut ja odotukset nopeasta reagoinnista ovat korkeat. Se luo painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa." (Rehtori 4)

"Koronan jälkeen huoltajien yhteydenotot ovat muuttuneet vaativammiksi ja niiden määrä on lisääntynyt. Tämä on uusi ilmiö, johon pitää löytää tasapainoinen suhtautuminen." (Rehtori 4)

"Ylemmältä taholta tulevat viime hetken muutokset ja päätökset sotkevat usein hyvinkin tehdyt suunnitelmat." (Rehtori 2)

Ulkoisten sidosryhmien lisääntyneet vaatimukset ilmentävät laajempaa yhteiskunnallista muutosta koulun ja ympäröivän yhteisön suhteessa. Huoltajien kasvavat odotukset ja erityisesti vaatimus nopeasta reagoinnista kuvastavat palveluyhteiskunnan logiikan siirtymistä koulumaailmaan. Rehtori nähdään yhä vahvemmin palveluntarjoajana, jonka odotetaan olevan jatkuvasti tavoitettavissa ja reagoivan viiveettä. Useampi rehtori kertoi koronapandemian jälkeisestä muutoksesta huoltajien yhteydenotoissa. Tämä viittaa siihen, että pandemia-aika on muuttanut pysyvästi kommunikaatiokulttuuria ja odotuksia koulun ja kodin välillä. Etäopetuksen aikana totuttu nopea digitaalinen yhteydenpito on jäänyt normiksi, mikä asettaa rehtoreille uudenlaisia vaatimuksia tavoitettavuudessa. Ylemmän hallinnon toiminta näyttää aineistossa merkittävänä ulkoisena tekijänä, joka haastaa rehtoreiden mahdollisuuksia suunnitelmalliseen työhön. Viime hetken muutokset ja päätökset kuvastavat koulutuspolitiikan ja hallinnon omia paineita reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mutta nämä paineet valuvat suoraan rehtoreiden arkeen, jossa suunnitelmallisuus on keskeinen työhyvinvointia tukeva tekijä. Nämä ulkoiset paineet nostavat esiin rehtorin työn paradoksaalisen luonteen: rehtorilta

odotetaan samanaikaisesti strategista, pitkäjänteistä johtajuutta ja nopeaa reagointia jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä jännite vaikuttaa olevan merkittävä työhyvinvointia haastava tekijä. Rehtoreiden kuvaamat haasteet prioriteettien jatkuvassa uudelleenmäärittelyssä ja työpäivien venymisessä heijastavat tämän jännitteen konkreettisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

6.6. Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittavat, että rehtoreiden ajanhallinta on moniulotteinen ilmiö, jossa yhdistyvät yksilölliset strategiat, organisaatorakenteet ja ulkoiset vaatimukset. Laadullisella sisällönanalyysillä aineistosta tunnistetaan viisi pääteemaa: 1) työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta, 2) työn organisointi ja strateginen ajattelu, 3) jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit, 4) työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen sekä 5) kontekstuaaliset tekijät. Nämä pääteemat jakautuvat edelleen tarkempiin alaluokkiin, joita rehtoreiden kokemuksista on tunnistettavissa. Teemat muodostavat kokonaisuuden, joka ilmentää rehtoreiden ajanhallinnan monitahoisuutta ja sen yhteyttä työhyvinvointiin.

Aineistolähtöisessä analyysissä merkittävänä havaintona ilmenee ajanhallinnan vahva yhteys rehtoreiden kokemaan työhyvinvointiin. Rehtorit, jotka onnistuvat rajaamaan työtään selkeästi, priorisoimaan tehtäviään tehokkaasti ja jakamaan johtajuutta, kokevat hallinnan tunnetta työssään, mikä puolestaan vahvistaa heidän työhyvinvointiaan. Tämä havainto on linjassa Claessensin ym. (2007, 255–276) tutkimuksen kanssa, jossa ajanhallintakäyttämisen todetaan olevan yhteydessä hallinnan tunteeseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä negatiivisesti stressiin. Varsinkin fyysiset rajaamiskäytännöt, kuten työvälineiden jättäminen työpaikalle ja työsovellusten käyttö vain työajalla, sekä selkeät aikarajat osoittautuvat keskeisiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Toivanen ym. (2024, 47–48) ovatkin korostaneet, että johtajien on uskallettava rajata työtehtäviään, sillä tämä on edellytys psykologisen palautumisen ja henkisen hyvinvoinnin säilyttämiselle.

Rehtoreiden kertomuksissa toistuu se, kuinka työn rajaamiseen liittyvät käytännöt mahdollistavat palautumisen ja luovat ennakoitavuutta työhön. Toisaalta rehtorit kuvaavat myös haasteita rajojen pitämisessä, erityisesti kiireaikoina ja vaikeissa oppilastilanteissa, mikä ilmentää heidän kokemustaan työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni se, että rehtorit olivat kehittäneet hyvin konkreettisia ja fyysisiä rajaamiskäytäntöjä, joita aiemmissa

tutkimuksissa ei ole yhtä selkeästi eritelty. Näihin käytäntöihin kuuluu esimerkiksi työvälineiden kuten tietokoneiden, asiakirjojen ja keskeneräisten työtehtävien tietoinen jättäminen työpaikalle, mikä auttaa luomaan selkeämpää rajaa työ- ja vapaa-ajan välille. Tämä käytännönläheinen näkökulma tuo uutta tietoa rehtoreiden ajanhallinnan keinoista. Tämä käytännönläheinen näkökulma tuo uutta tietoa rehtoreiden ajanhallinnan keinoista. Lehkosen (2009, 161) mukaan rehtoreiden työn rajaaminen on vahvasti sidoksissa heidän omaan arvomaailmaansa. Jos rehtori tavoittelee täydellisyyttä, voi työn priorisointi olla haastavaa ja aiheuttaa henkistä kuormitusta.

Tuloksissa on selkeästi nähtävissä, että rehtoreilla on hyvin erilaisia lähestymistapoja työn rajaamiseen. Osa rehtoreista kokee rajaamisen melko luontevaksi, kun taas toisille se oli vaikea arvovalinta. Jotkut rehtoreista kokee työn sydämen asiana, jolloin he ovat valmiita uhraamaan oman työhyvinvointinsa omistautumisen nimissä. Sitä vastoin ne rehtorit, jotka onnistuvat olemaan armollisia itselleen ja rajaamaan työtään, kokevat parempaa työhyvinvointia (Lehkonen 2009, 151–152).

Tutkimuksessa havaitaan myös rehtorin työn murros, jossa hallinnollisten tehtävien lisääntyminen vie aikaa pedagogiselta johtajuudelta. Tämä muutos koetaan haasteellisena ja ristiriitaisena suhteessa rehtoreiden omaan käsitykseen työnsä ydinalueista. Tämä tukee Lahteron (2018) havaintoa, jonka mukaan rehtorin vastuu koulun toiminnan laadusta tuo haasteita rajojen asettamiselle. Rehtoreiden kertomuksissa toistuu kokemus siitä, että työ on muuttunut ennakoimattommaksi ja hallinnollisesti kuormittavammaksi. Tämä ilmiö voidaan yhdistää Salmela-Aron ym. (2025) Rehtoribarometri 2024:n tuloksiin, joiden mukaan rehtoreiden palautuminen on edelleen riittämätöntä, ja erityisesti työpäivien kuormittavuus vaikuttaa unen laatuun ja stressitasoihin.

Analyysissa keskeytysten hallinta osoittautuu päivittäiseksi haasteeksi rehtoreiden työssä. Tämä tukee Karikosken (2009,1) näkemystä siitä, että rehtorin päivään voi sisältyä valtava määrä erilaisia vuorovaikutustilanteita, jotka vaativat jatkuvaa valppautta ja reagointikykyä. Keskeytykset nähdään toisaalta luonnollisena osana työtä, mutta samalla rehtorit ovat kehittäneet erilaisia strategioita niiden hallitsemiseksi, kuten keskittymistä vaativien tehtävien ajoittamisen aamuun. Adler ja Benbunan-Fich (2013, 1441–1449) ovat jakaneet keskeytykset ulkoisiin ja sisäisiin, ja tämän tutkimuksen havainnot tukevat näkemystä, että molemmat keskeytysten tyypit vaikuttavat rehtorin työhön. Eroavuutena aiemmasta tutkimuksesta

kuitenkin havaitaan, että hyväksyvä suhtautuminen keskeytyksiin osana työn luonnetta näyttäytyy toimivana strategiana työhyvinvoinnin kannalta. Rehtorit, jotka ovat omaksuneet tämän asenteen, kuvaavat vähemmän stressiä keskeytyksistä kuin ne, jotka kokevat keskeytykset ensisijaisesti häiriöinä. Aiemmissa tutkimuksissa keskeytyksiin on suhtauduttu pääosin negatiivisena tekijänä, kun taas tässä tutkimuksessa ilmenee esiin myös positiivinen ajattelutavan muutos.

Jaetun johtajuuden merkitys korostuu aineistossa, mutta suhtautuminen vastuun jakamiseen vaihteli rehtoreiden kesken. Bodsonin (2021, 71) tutkimuksessa luottamus nähdään keskeisenä edellytyksenä toimivalle jaetulle johtajuudelle, ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa. Rehtorit ovat oppineet, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse eikä kaikkea tarvitse tietää tai hallita. Wu ja Cormican (2021) ovat vastaavasti todenneet, että jaettu johtajuus voi parantaa organisaation resilienssiä ja tehokkuutta mahdollistamalla asiantuntijuuden laajemman hyödyntämisen. Mielenkiintoisena erona aiempiin tutkimuksiin havaitaan, että kokemus ei aina määrittänyt suhtautumista delegointiin, vaan siihen vaikuttivat myös henkilökemiat, työympäristön muutokset sekä rehtorin oma persoonallisuus. Joillakin kokeneilla rehtoreilla on edelleen vahva tarve kontrolloida kaikkea, kun taas osa rehtoreista, joilla on hieman vähemmän työkokemusta, on omaksunut luottamukseen perustuvan johtamistyylin. Tämä eroaa esimerkiksi Toivanen (2024, 43–47) tutkimuksesta, joissa on havaittu, että kokeneemmat johtajat jakavat vastuuta enemmän.

Rehtorit kertovat myös jaetun johtajuuden haasteista, kuten delegoinnin vaikeudesta, hallinnollisten resurssien riittämättömyydestä sekä juridiseen kokonaisvastuuseen liittyvistä jännitteistä. Nämä haasteet ovat linjassa Chenin ja Zhangin (2022) tunnistamien jaetun johtajuuden vaaranpaikkojen kanssa, kuten valtataisteluiden ja roolien epäselvyyksien kanssa. Erityisesti jaetun johtajuuden ja juridisen kokonaisvastuun välinen jännite, joka ilmenee aineistossa, on rehtorin toimintaympäristölle spesifi haaste. Tämä näkökulma tuo täydentävää ymmärrystä Lahteron ja Salosen (2022) sekä Bodsonin (2021) jaettua johtajuutta koskeviin tutkimuksiin.

Organisaation rakenteelliset tekijät sekä ulkoisten sidosryhmien vaatimukset muodostavat viimeisen pääteeman analyysissä. Tämä löydös ilmentää Gümüşin ym. (2024) tutkimustuloksia, joiden mukaan rehtoreiden ajankäyttöön vaikuttavat sekä organisatoriset että henkilökohtaiset tekijät. Rehtorit kuvaavat sitä, kuinka toimintaympäristön muutokset, kuten

huoltajien lisääntyneet yhteydenotot ja ylemmän tason hallinnolliset muutokset, vaikuttavat heidän ajankäyttöön ja mahdollisuuksiinsa hallita omaa työtään. Karjalainen (2020, 37) toteaa, että psykososiaalinen ympäristö heijastaa työyhteisön kulttuuria, johon kuuluvat sosiaaliset suhteet, työilmapiiri, arvot ja normit sekä työn sisältö ja vastuunjako. Tutkimuksessa ilmenee myös koronapandemian jälkeinen muutos huoltajien yhteydenotoissa, jotka kuvataan aiempaa vaativammiksi. Tämä kontekstuaalinen havainto tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman, jota voidaan verrata Salmela-Aron ym. (2025) Rehtoribarometrin tuloksiin siitä, miten pandemia-ajan rasituksista on alettu toipua.

Kokonaisuutena tulokset tarjoavat tietoa rehtoreiden ajanhallinnan käytännöistä ja niiden yhteydestä työhyvinvointiin. Rehtoreiden työ näyttää jatkuvana tasapainoiluna erilaisten vaatimusten, vastuiden ja työtehtävien välillä, missä ajanhallinta ja työhyvinvointi kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tämä vastaa Bakker ym. (2023, 25–53) näkemystä työhyvinvoinnin rakentumisesta työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta, joka voi joko edistää tai heikentää hyvinvointia. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa rehtoreiden kokemusten syvällisen tarkastelun ja tuo esiin niin yhtäläisyyksiä kuin yksilöllisiä eroja heidän ajanhallintastrategioissaan.

Kuvio 2 esittää visuaalisena yhteenvetona rehtoreiden ajanhallintaan ja työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen keskeiset teemat ja niiden väliset yhteydet. Se havainnollistaa viisi pääteemaa: työn ja vapaa-ajan erottamisen hallinta, työn organisointi ja strateginen ajattelu, jaetun johtajuuden rakenteet ja prosessit, työhyvinvoinnin tukeminen ja ylläpitäminen sekä kontekstuaaliset tekijät. Kuvion keskiössä on hallinnan tunne, joka välittyy näistä teemoista ja vaikuttaa suoraan rehtoreiden työhyvinvointiin. Jokainen teema sisältää kuvauksen siitä, miten kyseinen teema vaikuttaa hallinnan tunteeseen. Esimerkiksi työn rajaaminen mahdollistaa palautumisen, kun taas kontekstuaaliset tekijät haastavat hallinnan tunnetta. Teemojen välisiä yhteyksiä osoitetaan katkoviivoilla, mikä kuvastaa rehtoreiden ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin moniulotteista luonnetta. Keskeinen havainto tiivistää tutkimuksen ydinsanomaa: ajanhallinnan käytännöt vahvistavat hallinnan tunnetta ja sitä kautta edistävät työhyvinvointia.

Rehtoreiden ajanhallinta ja työhyvinvointi



KUVIO 2. Yhteenveto tuloksista

7. POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnille. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa mahdollisti rehtoreiden kokemusten ja merkityksenantojen tarkastelun tavalla, joka toi esiin heidän subjektiiviset näkemyksensä aiheesta. Tutkimuksessa tunnistetut pääteemat muodostavat kokonaisuuden, joka ilmentävät rehtoreiden ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin monisyistä suhdetta. Tässä pohdintaosiossa syvennyn näihin teemoihin koulun johtamisen ja rehtoreiden työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta sekä reflektoin valitun menetelmän soveltuvuutta tutkimuksen tarkoitukseen. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, jotka ovat keskeisiä elementtejä laadukkaassa fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa.

7.1. Rehtorityön muuttuva toimintaympäristö

Tutkimustulokset ilmentävät koulun johtamisen murrosvaihetta. Yhteiskunnallinen muutos, digitalisaatio ja kasvatuksen moninaistuvat haasteet ovat muuttaneet rehtorin työnkuvaa tavalla, joka haastaa perinteisen duaalimallin, jossa rehtori toimii sekä pedagogisena että hallinnollisena johtajana. Rehtoreiden kertomuksissa korostuu kasvava ristipaine näiden kahden roolin välillä, kun sekä hallinnolliset vaatimukset että pedagogiset kehittämistarpeet ovat samanaikaisesti lisääntyneet. Rehtorit kuvasivat kokevansa riittämättömyyttä erityisesti pedagogisen johtamisen suhteen, sillä hallinnolliset tehtävät vievät yhä suuremman osan työajasta. Tämä kehitys näyttää olevan ristiriidassa rehtoreiden ammatillisen identiteetin kanssa, sillä useimmat heistä kokevat pedagogisen johtamisen olevan työnsä merkityksellisin ulottuvuus.

Muuttunut toimintaympäristö herättää kysymyksen rehtorin työnkuvan ja koulutuksen uudelleenorganisoinnista. Voitaisiinko rehtorin työ jakaa selkeämmin hallinnolliseen ja pedagogiseen johtamiseen, kenties jopa eri henkilöiden vastuulle? Tai tulisiko rehtorin saada vahvempaa hallinnollista tukea pedagogisen johtamisen mahdollistamiseksi? Tutkimus osoittaa tarpeen laajemmalle keskustelulle rehtorin työnkuvan kehittämisestä. Suomalaisessa kontekstissa olisi tärkeää pohtia, miten koulun johtamismallia voitaisiin kehittää tavalla, joka tukee sekä koulun toiminnan tehokkuutta että rehtorin työhyvinvointia. Keskeistä olisi tunnistaa ne hallinnolliset tehtävät, jotka voitaisiin delegoida muille toimijoille, jolloin rehtoreille vapautuisi aikaa pedagogiseen johtamiseen ja koulun kehittämiseen.

7.2. Ajanhallinta ammatillisen itsesäätelyn välineenä

Tutkimustulokset tuovat esiin ammatillisen itsesäätelyn merkityksen rehtoreiden ajanhallinnassa. Ajanhallinta ei ole vain tekninen kysymys kalenterin hallinnasta, vaan syvempi prosessi, joka edellyttää omien rajojen, vahvuuksien ja arvojen tunnistamista. Tässä tutkimuksessa rehtorit kuvasivat sitä, kuinka he tunnistavat omat tarpeensa, tekevät tietoisia valintoja ajankäytöstään ja asettavat rajoja. Eriyisen mielenkiintoista on, että nämä ammatillisen itsesäätelyn taidot näyttävät kehittyvän kokemuksen myötä. Rehtorit kertoivat, että kokemuksen karttuessa heidän kykynsä tunnistaa omat rajansa kehittyi merkittävästi ja he oppivat priorisoimaan tehtäviä aiempaa kestävämmällä tavalla. He olivat myös kehittäneet henkilökohtaisia strategioita tunnistaa varoitusmerkkejä liiallisesta kuormituksesta ja toimia ennakoivasti ennen uupumuksen kehittymistä.

Tätä ammatillisen itsesäätelyn näkökulmaa tulisi vahvistaa rehtoreiden koulutuksessa. Perinteisesti rehtoreiden koulutus on keskittynyt koulun ja henkilöstön johtamiseen, mutta yhtä olennaista olisi kehittää rehtoreiden taitoja säädellä omaa toimintaansa ja ajankäyttöään. Koulutukseen tulisi sisällyttää reflektiivisiä elementtejä, joissa rehtorit oppisivat analysoimaan omia toimintatapojaan, tunnistamaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan sekä muodostamaan kestäviä strategioita oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Rehtorit hyötyisivät myös mentoroinnista ja työnohjauksesta, jossa kokeneemmat kollegat voisivat jakaa hyväksi havaittuja itsesäätelyn käytäntöjä. Ammatillinen itsesäätely näyttäytyy tutkimuksen valossa keskeisenä metataitona, joka mahdollistaa tehokkaan ajankäytön ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen rehtoreiden vaativassa työssä, jossa ulkoiset olosuhteet ovat usein ennakoimattomia ja nopeasti muuttuvia.

7.3. Teknologian vaikutus ajanhallintaan

Tutkimuksessa havaittiin paradoksi: rehtoreiden työssä on samanaikaisesti sekä selkeät aikarajat koulupäivän rakenteen muodossa että rajaton johtajuuden odotus, joka ilmenee oletuksena 24/7-tavoitettavuudesta. Tämä jännite korostuu erityisesti digitaalisessa ajassa, jossa nykYTEknologia mahdollistaa jatkuvan tavoitettavuuden ja työasioiden hoitamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Rehtorit kuvasivat erilaisia strategioita, joilla he hillitsevät teknologian tunkeutumista vapaa-ajalle. Näihin strategioihin kuuluvat muun muassa työpuhelimien

sulkeminen työpäivän päätteeksi, sähköpostien tietoinen lukematta jättäminen iltaisin ja viikonloppuisin sekä työhön liittyvien sovellusten käytön rajoittaminen tiettyihin kellonaikoihin. Nämä käytännöt edustavat rehtoreiden pyrkimystä luoda selkeämpiä rajoja työn ja vapaa-ajan välille digitalisoituneessa työympäristössä.

Toisaalta osa rehtoreista kuvasi teknologian myös ajanhallintaa helpottavana tekijänä, joka mahdollistaa joustavamman työskentelyn esimerkiksi poistamalla tarpeen olla fyysisesti läsnä kaikissa tilanteissa tai mahdollistamalla tehtävien hoitamisen itselle sopivimpana ajankohtana. Tämä kaksijakoinen suhde teknologiaan ilmentää Mäkinien (2021) havaintoja siitä, että teknologia voi sekä tehostaa työtä että lisätä kuormitusta riippuen siitä, miten sitä käytetään ja miten sen käyttöä hallitaan. Rehtoreiden kokemuksissa korostui tarve löytää tasapaino teknologian hyödyntämisen ja sen rajoittamisen välillä - teknologia nähtiin parhaimmillaan työkaluna, joka helpottaa ajanhallintaa ja mahdollistaa työn joustavamman organisoinnin, mutta samalla se tunnistettiin potentiaalisena stressitekijänä, joka voi hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja tavalla, joka heikentää palautumista ja työhyvinvointia kokonaisuudessaan.

7.4. Eettinen kuormitus rehtorin työssä

Tutkimuksessa ilmenee rehtoreiden kokema eettinen kuormitus: he joutuvat tekemään jatkuvasti valintoja, joilla on moraalisia ulottuvuuksia. Tämä näkyi erityisesti priorisoinnissa, jossa oppilaan kriisi menee aina hallinnollisten tehtävien edelle, sekä jaetun johtajuuden ja juridisen kokonaisvastuun välisessä jännitteessä. Kuormittavina näyttäytyivät tilanteet, joissa rehtorit joutuivat tekemään nopeita päätöksiä kilpailevien arvojen välillä: oppilasturvallisuus vastaan pedagoginen kehittäminen, akuutit kriisit vastaan pitkäjänteinen suunnittelu. Tätä ilmiötä voisi kutsua moraalisen monitehtäväisyyden kuormitukseksi, joka kaipaa tarkempaa tutkimusta. Näissä tilanteissa rehtorit kokivat olevansa jatkuvassa arvovalintatilanteessa, jossa minkä tahansa vaihtoehdon valitsemiseen liittyi potentiaalinen riski jonkin toisen tärkeän arvon jäämisestä vähemmälle huomiolle.

Rehtoreiden tukemisessa tulisi huomioida tämä eettinen ulottuvuus, sillä ajanhallinta ei ole vain teknistä vaan myös moraalista toimintaa, jossa tehdään jatkuvasti arvovalintoja. Tukitoimenpiteissä olisi hyödyllistä käsitellä sitä, miten rehtorit voivat tehdä perusteltuja ja kestäviä eettisiä valintoja päivittäisen työnsä paineissa. Rehtorit hyötyisivät työnohjauksesta,

jossa käsitellään nimenomaan eettistä päätöksentekoa ja siihen liittyvää kuormitusta, sekä vertaistuesta, jossa he voivat jakaa kokemuksiaan ja strategioitaan moraalisten dilemموjen ratkaisemiseen. Koulutuksen järjestäjien olisi tärkeää tunnistaa tämä eettisen kuormituksen ulottuvuus osana rehtorin työn kokonaiskuormitusta ja tarjota tukirakenteita, jotka huomioivat työn moraaliset vaatimukset pelkkien ajankäytön teknisten ratkaisujen ohella.

7.5. Luotettavuus ja eettisyys

Juuti ja Puusa (2020, 167) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen keskeisen elementin kautta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden. Uskottavuus rakentuu siitä, että lukija voi pitää tutkimustuloksia paikkansapitävinä ja luottaa tutkimusprosessin asianmukaiseen toteutukseen. Luotettavuus puolestaan syntyy, kun tutkija onnistuu vakuuttamaan lukijan tekemiensä metodologisten valintojen perusteluista ja tarkoituksenmukaisuudesta. Eettisyys tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut tutkimuseettisiä periaatteita kaikissa tutkimuksen vaiheissa, kunnioittanut tutkittavien oikeuksia ja huolehtinut tutkimuksen toteutuksen vastuullisuudesta.

Tutkimuksen toteutuksessa olen sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2023) hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotka ovat toimineet ohjeina tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Ennen tutkimuksen käynnistämistä hankin asianmukaisen tutkimusluvan (nimi anonymisoitu) kaupungilta, mikä loi perustan eettisesti kestäväälle tutkimustoiminnalle. Keskeinen tutkimuseettinen periaate on tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tämän periaatteen mukaisesti varmistin, että kaikki tutkimukseen osallistuneet rehtorit saivat kattavat tiedot tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä, aineiston käsittelystä ja tutkimustulosten käytöstä. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista, ja osallistujille korostettiin heidän oikeuttaan keskeyttää osallistumisensa missä tahansa vaiheessa ilman kielteisiä seuraamuksia. Pyysin jokaiselta rehtorilta suullisen suostumuksen haastattelujen nauhoittamiseen ja aineiston käyttöön tutkimustarkoituksessa. Haastattelutilanteet pyrin järjestämään rehtoreiden aikataulujen mukaan, jotta tilanteet olisivat mahdollisimman luontevia ja stressittömiä. Tutkittavien yksityisyyden suoja ja tietojen luottamuksellisuus ovat olleet oleellisia tekijöitä tutkimuksen eettisessä toteutuksessa. Huolehdin osallistujien anonymiteetista poistamalla

aineistosta kaikki suorat ja epäsuorat tunnistetiedot litterointivaiheessa. Tutkimusraportissa käytän rehtoreista ainoastaan nimimerkkejä, kuten Rehtori 1, Rehtori 2. Olen myös häivyttänyt koulujen ja kaupunginosien nimet sekä muut mahdolliset tunnistamisen mahdollistavat yksityiskohdat. Tutkimusraporttiin valitsemani sitaatit olen tarkastanut huolellisesti varmistaakseni, etteivät ne sisällä tunnistettavia elementtejä. Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä olen noudattanut erityistä huolellisuutta. Haastattelunauhoituksia säilytin ainoastaan litterointiprosessin ajan tietoturvallisesti salasanasuojatulla tietokoneella, minkä jälkeen poistin alkuperäiset äänitiedostot pysyvästi. Litteroidusta aineistosta poistin kaikki tunnistetiedot ja säilytin sitä sähköisessä muodossa tietosuojavaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen päätyttyä huolehdin tutkimusaineiston asianmukaisesta arkistoinnista tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Nämä toimenpiteet varmistavat, ettei tutkimus aiheuta osallistujille haittaa tai riskiä missään vaiheessa. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä luotettavuuden arviointi nojaa vahvasti tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja johdonmukaisuuteen (Virtanen, 2006, 169). Olen dokumentoinut tutkimuksen jokaisen vaiheen huolellisesti ja avoimesti, mikä mahdollistaa lukijalle tutkimusprosessin seuraamisen ja arvioinnin. Aineiston keruun ja analysoinnin prosessit olen kuvannut yksityiskohtaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka soveltui hyvin rehtoreiden kokemusten tutkimiseen. Haastattelutilanteissa kiinnitin erityistä huomiota luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen ja avointen, ei-johdattelevien kysymysten esittämiseen. Pyrin tietoisesti välttämään omien näkemysteni esiin tuomista, jotta ne eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Haastattelurungon olin suunnitellut huolellisesti tutkimuskysymysten pohjalta, mutta teemahaastattelun luonteen mukaisesti se mahdollisti myös joustavuuden ja rehtoreiden omien, ennakoimattomien näkökulmien esiin nousemisen. Litteroin haastattelut sanatarkasti pian haastattelujen jälkeen, mikä vahvistaa aineiston autenttisuutta ja luotettavuutta. Aineiston analyysissa noudatin aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita systemaattisesti Tuomen ja Sarajärven (2018) ohjeistuksen mukaisesti. Analyysin ensimmäisessä redusointivaiheessa koodasin aineistoa huolellisesti tunnistuen tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmauksia. Klusterointivaiheessa ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset johdonmukaisesti alaluokkiin, ja abstrahoinnissa muodostin niistä laajempia käsitteellisiä kokonaisuuksia. Analyysiprosessin olen dokumentoinut tarkasti ja havainnollistanut esimerkkien avulla, mikä tekee ajatteluketjuistani lukijalle läpinäkyviä.

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistavat tutkimusraportissa esittämäni autenttiset aineistositaatit, jotka antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tulkintojeni perusteltavuutta. Sitaattien avulla lukija voi nähdä, miten olen johtanut tulkintani ja päätelmäni alkuperäisestä aineistosta. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja vahvistaa sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat myös käyttämäni visuaaliset esitystavat kuten taulukot ja kuviot, jotka tekevät analyysin vaiheet näkyviksi ja tarkastettaviksi. Taulukko 1 havainnollistaa alkuperäisilmausten pelkistämiprozessia, jossa olen pyrkinyt säilyttämään rehtoreiden ilmaisujen autenttiset merkitykset. Kuvio 1 visualisoi klusterointivaihetta, jossa samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset on ryhmitelty luokiksi. Tämä visualisointi auttaa lukijaa seuraamaan analyysini etenemistä ja arvioimaan tulkintojeni johdonmukaisuutta. Taulukko 2 puolestaan esittää pelkistettyjen ilmausten, alaluokkien ja pääluokkien välisiä suhteita, mikä lisää analyysin läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä. Tämä visuaalinen dokumentaatio vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta tekemällä luokitteluprosessin ja käsitteellistämisen vaiheet konkreettisesti näkyviksi, kuten Elo ym. (2014, 1–10) suosittelevat laadullisen tutkimuksen raportoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös triangulaatio, joka toteutuu tutkimuksessani erityisesti tutkittavien rehtoreiden tehtävien monipuolisuudessa. Tutkimukseen osallistuneet rehtorit edustavat erilaisia kouluja (alakoulu, yläkoulu, yhtenäiskoulu) ja heillä on eripituisia työkokemuksia rehtorin tehtävistä (8–25 vuotta). Tämä mahdollistaa ilmiön tarkastelun eri näkökulmista ja tuottaa rikkaampaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Myös eri sukupuolta edustavien rehtoreiden (neljä naista ja yksi mies) mukaanotto lisää osaltaan tutkimuksen näkökulmien monipuolisuutta. On kuitenkin huomioitava, että kaikki osallistujat toimivat saman kaupungin alueella, mikä voi rajoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin konteksteihin. Toisaalta tämä asetelma mahdollistaa paikallisen kontekstin merkityksen ja mahdollisten organisaatiokulttuurien välisten erojen tarkastelun.

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkijan esiymmärryksen tiedostaminen ja reflektointi on keskeinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä (Laine, 2018, 31–35). Olen pyrkinyt avoimesti tunnistamaan ja refleктоimaan omaa esiymmärrystäni rehtoreiden ajanhallinnasta ja työhyvinvoinnista. Tämä refleksiivisyys on auttanut minua tunnistamaan omia ennako-oletuksiani ja pyrkimään niiden tietoiseen syrjään siirtämiseen analyysin aikana. Tutkimusprosessin aikana olen jatkuvasti kyseenalaistanut omia tulkintojani ja pyrkinyt varmistamaan sen, että ne ovat todella aineistosta eivätkä omista ennako-oletuksistani. On

tärkeää tiedostaa myös tutkimuksen rajoitukset. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ei pyritä laajaan yleistettävyyteen, vaan tavoitteena on ymmärtää syvällisesti tutkittavien kokemuksia ja niiden merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat viiden rehtorin kokemuksia ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin yhteydestä, eikä niitä voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia rehtoreita. Tulokset tarjoavat kuitenkin tietoa rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen yhteydestä työhyvinvointiin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää rehtoreiden koulutuksessa, työnohjauksessa ja kouluorganisaatioiden kehittämisessä. Tutkimus tarjoaa luotettavaa ja eettisesti kestävää tietoa rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen yhteydestä työhyvinvointiin. Vaikka tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä, ne tuovat esiin ilmiön moniulotteisuuden ja voivat toimia pohjana jatkotutkimukselle sekä koulun johtamisen ja rehtoreiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

7.6. Tutkimuksen soveltamismahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksia voidaan soveltaa käytäntöön kehittämällä rehtoreiden työhyvinvointia tukevia interventioita sekä sisällyttämällä itsensä johtamisen ja ajanhallinnan teemoja rehtoreiden koulutukseen. Lisäksi tulokset haastavat pohtimaan rehtorin työnkuvan ja kouluorganisaation rakenteiden uudistamista. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin mm. teknologian vaikutusta rehtoreiden ajanhallintaan, itsensä johtamisen taitojen kehittymistä rehtoreiden uralla, kulttuurieroja rehtoreiden ajanhallinnassa, rehtoreiden palautumisstrategioita sekä rehtorin ajanhallinnan ilmentymistä koko kouluyhteisön hyvinvointiin.

Rehtorit ovat avainasemassa koulukulttuurin rakentamisessa, ja heidän tapansa hallita aikaansa välittyy myös muuhun työyhteisöön. Tulevaisuuden koulun johtamisessa korostuvat todennäköisesti yhä enemmän jaetun johtajuuden mallit, digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen sekä työhyvinvoinnin merkitys. Rehtoreiden rooli on muuttunut ja tulee muuttumaan edelleen. Siksi on tärkeää, että rehtoreiden ajanhallintaa ja työhyvinvointia tutkitaan jatkuvasti ja kehitetään niihin uusia tukirakenteita.

LÄHTEET

Adler, R.F., Adepu, S., Bestha, A. & Gutstein, Y. (2015). Remind Me: Minimizing negative effect of multitasking. Saatavilla osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/283960271_Remind_Me_Minimizing_Negative_Effects_of_Multitasking/fulltext/5697d2c708ae1c4279052419/283960271_Remind_Me_Minimizing_Negative_Effects_of_Multitasking.pdf

Adler, R.F., & Benbunan-Fich, R. (2013). Self-interruptions in discretionary multitasking. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1442-1450. Saatavilla osoitteesta: <https://interruptions.net/literature/Adler-ComputHumBehav13.pdf>

Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PloS one*, 16(1), e0245066. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>

Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E-P., Vorne, J. & Vuokko, A. (2010). Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.), Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi (s. 30–35). Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Alasentie, E. (2013). *Askel edelle kiirettä ja kaaosta*. [Lulu Elina Alasentie].

Alava, J., Halttunen, L., & Risku, M. (2012). *Muuttuva oppilaitosjohtaminen: Tilannekatsaus – toukokuu 2012*. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.

Allen, D. (2008). *Kerralla valmista: opi tehokkaaksi ilman stressiä* (2. painos). Helsinki: Bazar.

Ahonen, J. (2001). *Ammattina rehtori*. Helsinki: Kirjapaja.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

Bischof, A. & Bischof, K. (2004). *Itsensä johtaminen*. Helsinki: Rastor AB.

Bodson, C. (2021). *School principals' stressors and coping strategies: A comparative study between Finland and Canada*(Master's thesis). University of Jyväskylä, Department of Education. Saatavilla osoitteesta:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/79041/URN%3aNBN%3aff%3ajyu-202112206024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chen, W., & Zhang, J.-H. (2022). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(3). Saatavilla osoitteesta: [10.1108/JWAM-09-2022-0063](https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063)

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>

Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 527-528.

Dolan, P., Peasgood, T. & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1–10.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. p.). Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Ghafar, Z. N. (2024). The relevance of time management in academic achievement: A critical review of the literature. *International Journal of Applied and Scientific Research (IJASR)*, 1(4), 347-358. <https://doi.org/10.59890/ijasr.v1i4.1008>

Grissom, J. A., Loeb, S., & Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0117>

Gümüş, S., Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Lee, M. (2024). A global typology of school principals' time use: Exploring the effects of contextual and individual factors. *International Journal of Educational Research*, 125(3), 102343. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102343>

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Helakorpi, S. (2001). Koulun johtamishaaste. Tampere. Tammi.

Huotilainen, M. (2022). Rehtori fysiologisten tilojen johtajana - Rehtoribarometri. Pro Rexi. 11.11.2022. Dia-esitys. Helsingin yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/Pro-Rexi-Minna-Huotilainen-11.11.2022.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2012). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T. & Ahonen, J. (2002) Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki. Wsoy.

Jackson, V. P. (2009). Time management: A realistic approach. *Journal of the American College of Radiology*, 6(6), 434-436. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2008.11.018>

- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Jokinen, A. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [Viitattu 7.2.2025].
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. (2007). Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen (toim.), *Koulun johtamisen avaimia* (129–152). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Talentum, Helsinki.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* Helsingin yliopisto, Soveltavan kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 297.
- Karjalainen, Merja 2020. *Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu*. Helsinki: Basam Books Oy.
- Katidioti, I., Borst, J.P., Vugt, M.K. & Taatgen, N.A. 2016. Interrupt me: External interruptions are less disruptive than self-interruptions. Saatavilla osoitteessa: https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/79050797/Interrupt_me_External_interruptions_are_less_disruptive_than_self_interruptions.pdf
- Kielitoimiston sanakirja. (2024). *Hyvinvointi*. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Saatavilla osoitteesta: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/hyvinvointi> Viitattu 3.4.2025
- Lahtero, T. (2018). Rehtorin työ muutoksessa. 6/2018. Rexi-lehti.
- Lahtero, T. J., & Salonen, M. (2022). *Pätevästä erinomaiseksi: Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä*. Professional Publishing Finland Oy.

Lahti, I., Mikkilä-Erdmann, M., & Iiskala, T. (2023). Rehtorien toimijuus johtamisen tavoitteissa ja käytännöissä. *Hallinnon Tutkimus*, 42(4), 445–446.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–50). Jyväskylä: PS-kustannus.

Lehkonen, H. (2009). Mikä tekee rehtorista selviytyjän? Perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä työssä selviytymisestään. Tampere: Tampereen yliopisto.

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma.

Macan, T.H. (1994). "Time Management: Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 3, pp. 381-391.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M., & Hyvönen, K. (2017). Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PSkustannus.

Mäkinieniemi, J-P. (2021). Teknostressi vai Teknoimu-kumpaa koet työssäsi enemmän? Työ-terveyslaitos. Verkkolehti Työpiste. 30.11.2021. Saatavilla osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/teknostressi-vai-teknoimu-kumpaa-koet-tyossasi-enemman> Viitattu 4.3.2025

Niemi, P., Rautiainen, A., Kannasoja, S., Haapakoski, K., Pellinen, J., & Mäntysaari, M. (2017). Hyvinvoinnin teoriat hyvinvoinnin edistämässä ja poliittisessa päätöksenteossa. *Hallinnon Tutkimus*, 36(3), 166–181.

Ojanen, S. (1985). Stressikö rehtorin statusta? Kouluorganisaation valtaroolin omaavan johtajan toiminnan psykodynaamisesta ymmärtämisestä. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 31.

Opetushallitus. (2013). *Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportti*. Raportit ja selvitykset 2013:16. Opetushallitus. Saatavilla osoitteesta:

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/153672_rehtorien_tyonkuvan_ja_koulutuksen_maarittamista_seka_kelpoisuusvaatimuste_0.pdf

Paju, S., Riekkilä, T. (2019). *Järkeä töihin! Parempien työtapojen kehittämispäiväkirja*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Juha Perttula & Timo Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 115–162.

Pietiläinen, V. (2010). Johtajan ammatillisen kompetenssin profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä: Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot (Väitöskirja, Lapin yliopisto). Lapin yliopistokustannus. Saatavilla osoitteesta: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20112101060>

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Rytikangas, I. (2008). *Tehokas ajankäyttö: vähemmän stressiä, enemmän tuloksia: ajankäytön ja elämänhallinnan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Salmela-Aro, K., Huotilainen, M., & Ikonen, A. (2025). *Rehtoribarometri 2024*. Suomen Rehtorit ry. Saatavilla osoitteesta: https://educaflagship.fi/fi/tietoa-tutkimuksesta/tutkimusalue-4/rehtoribarometri/raportti-rehtoribarometri-2024_valmis.pdf/@download/file

Salmela-Aro, K. (2023). *Principal barometer 2019-2023*. Dia-esitys. Rovaniemi 22.9.2023. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/11/Principal-Barometer-2019-2023.pdf>

Salmela-Aro, K. (2022). Neljäs rehtoribarometri. Rehtoribarometri 2022. Dia-esitys. PRO REXI 2022. 11.11.2022. Helsingin yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/Pro-Rexi-Salmela-Aro-11.11.2022-FINAL.pdf>

Salmela-Aro, K. (2020). Rehtoribarometri 2020 – uupumusta ja intoa koronakeväänä? Dia-esitys. PRO REXI. 26.11.2020. Helsingin yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/11/Katariina-Salmela-Aro-Rehtoribarometri-2020.pdf>

Salmela-Aro, K. (2021). Rehtorit - intoa vai uupumusta? Rehtoribarometri 2021. Dia-esitys. PRO REXI 2021. Sokos hotelli Tripla, 25.11.2021. Helsingin yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/Pro-Rexi-Katariina-Salmela-Aro.pdf>

Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., & Hietajärvi, L. (2020). Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä. *Suomen psykologinen seura*.

Salmela-Aro, K. (2019). Suomen ensimmäinen rehtoribarometri: intoa ja uupumusta. Rehtoribarometri 2019. Dia-esitys. PRO REXI Dipoli 2019. 21.11.2019. Helsingin yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <https://suomenrehtorit.fi/web/wp-content/uploads/sites/2/2023/08/prorexikatariina.pdf>

Salo, P. (2014). Rehtoreiden monialaiset kompetenssit puntarissa. *Hallinnon tutkimus*, 33(4). Saatavilla osoitteesta: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98682/56365>

Suomen Rehtorit ry. SURE-FIRE (2005). *Suomalaisen rehtorin työtodellisuus*. Rehtorikysely. Raportti: 3.2.2005. Viitattu: 3.4.2025. Saatavilla osoitteesta: <https://docplayer.fi/69230133-Suomalaisen-rehtorin-tyotodellisuus-rehtorikyselyn-valossa-raportti-suomen-rehtorit-ry-sure-fire.html>

Suorsa, A. (2017). Fenomenologia ja tiedon luominen työyhteisöissä. *Informaatiotutkimus*, 36(1). Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.23978/inf.63194>

Taajamo, M., & Puhakka, E. (2018). *Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2018: Perusopetuksen vuosiluokkien 7–9 ensituloksia, osa 1*. Suomen opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla osoitteesta:

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/opetuksen_ja_oppimisen_kansainvalinen_tutkimus_talis_2018_0.pdf?utm_source=chatgpt.com

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. Teoksessa S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (toim.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (s. 157–180). Chichester: Wiley Blackwell.

Tikkanen, T. (2020). Innostuksen ja uupumisen kikkulaudalla. Opettaja. Saatavilla osoitteesta: <https://www.opettaja.fi/tyossa/innostuksen-ja-uupumisen-kiikkulaudalla/> Viitattu 22.1.2025

Turpeinen, M. (2016). Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehukset. Teoksessa AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos, 105–108. Saatavilla osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaispäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje*. Saatavilla osoitteesta: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K., & Laitinen, J. (2024). Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus / Arbetslivsforskning*, 22(1), 31–48. Saatavilla osoitteesta: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/130174/92188>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2007). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Türkoğlu, M. E. & Cansoy, R. (2020). School principals' opinions on the meaning and sources of workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 177–191. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.33200/ijcer.657994>

Työsuojeluhallinto. (2019). *Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus* (päivitetty 8/2023). Työsuojeluhallinto. Saatavilla osoitteesta: https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf?t=1716445432893

Viitattu 30.3.2025

Työturvallisuuslaki. (2002). 738/2002, 13 §. Saatavilla osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vaherva, T. (1984). Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos A5/1984.

Upadyaya, K., Salonen, V., Ikonen, A., Huotilainen, M. & Salmela-Aro, K. (2020). Suomalaisten rehtorien työhyvinvointiprofiilit, voimavarat ja vaatimukset. *Psykologia*, Vuosikerta. 55, 2–3, 179–194.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand GmbH.

Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. Jari Metsämuuronen Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 151–215.

Vuohijoki, T. (2006). *Pitää vain selviytyä: Tutkimus rehtorin työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna*. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, 250.

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällön analyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., & Airaksinen, J. (toim.). (2024). *Työn Suomi: Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa*. Työterveyslaitos. [TTL-978-952-391-157-4.pdf \(1.832Mt\)](https://www.ttl.fi/documents/154017715/168016298/tyon-suomi-tyo-olot-tyokyky-ja-tyohyvinvointi-terve-suomi-tutkimuksessa.pdf/978-952-391-157-4.pdf(1.832Mt))

World Health Organization (Who). (1946). Constitution of the World Health Organization. Saatavilla osoitteesta: <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>
Viitattu: 15.1.2025

Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams. *Frontiers in Psychology, 11*, 569198. Saatavilla osoitteesta: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198>

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. (2016). *Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä: Fokus kateissa, aika palasina?* Työterveyslaitos. Saatavilla osoitteesta: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasin-aianhallinnan-opas.pdf>

LIITE 1

PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELURUNKO

Tutkimuksen kuvaus: Kiitos kun osallistut haastatteluun. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rehtoreiden ajanhallintaa ja sen merkitystä työhyvinvoinnille. Minua kiinnostaa erityisesti rehtoreiden omat kokemukset, näkemykset ja ajatukset ajanhallinnasta sekä siitä, miten he kokevat sen vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Tärkeää on ymmärtää, millaisia haasteita ja keinoja ajanhallintaan liittyy rehtorin työssä. Ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, eikä sinua arvioida millään tavalla vastauksiesi perusteella.

Minulla ei ole kiire mihinkään ja voit miettiä vastauksia rauhassa, mutta voidaan myös pyrkiä etenemään nopeammin, jos sinulla on tiukka aikataulu. Mikäli jokin kysymys tuntuu epäselvältä, voit aina kysyä tarkennusta. Vastaaminen on vapaaehtoista, ja voit halutessasi jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin tai keskeyttää haastattelun milloin tahansa.

Haastattelu nauhoitetaan. Nauhoitus litteroidaan, ja tietosi käsitellään luottamuksellisesti. Litteroitu materiaali tuhotaan heti tutkimuksen jälkeen. Raportissa voidaan käyttää otteita haastattelusta, mutta ainoastaan anonymisti, ilman tunnistetietoja, jotka voisivat paljastaa henkilöllisyytesi. Oikea nimesi pysyy vain minun tiedossani.

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä rehtoreiden ajanhallinnasta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Rehtorin työ on monimuotoinen ja vaativa, ja jatkuvat keskeytykset sekä työtehtävien laajuus voivat vaikeuttaa ajanhallintaa ja lisätä kuormitusta. Hyvä ajanhallinta voi edistää työssä jaksamista, hallinnan tunnetta ja mahdollisuuksia keskittyä koulun pedagogiseen ja strategiseen johtamiseen.

Tutkimukseni tarkastelee aihetta tutkimuskysymyksen kautta: Miten rehtorit kokevat ajanhallinnan vaikutuksen työhyvinvointiinsa? Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa koulun johtamisen arjesta ja voi osaltaan tukea keskustelua rehtoreiden työhyvinvoinnin kehittämisestä ja keinoista työajan hallintaan. Kiitos vielä kerran osallistumisestasi ja arvokkaista näkemyksistäsi.

Taustakysymykset

Kuinka kauan olet toiminut rehtorina?

Millainen koulu on kyseessä? (oppilasmäärä henkilökunta, mahdolliset erityispiirteet)?

1. Työn rajaaminen: tarkoittaa rehtorin kykyä erottaa työ ja vapaa-aika sekä määritellä työnsä keskeiset tehtävät. Se ei ole vain ajallista erottelua, vaan myös tietoista irrottautumista työasioista.

-Miten koet työn rajaamisen omassa työssäsi?

-Millaisia positiivisia vaikutuksia työn rajaamisella on ollut työhyvinvointiisi?

-Mitkä ovat suurimmat haasteet työn rajaamisessa sinun työssä?

2. Priorisointi: viittaa kykyyn tunnistaa ja järjestellä tehtävät tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan.

-Miten määrittelet itsellesi työn kannalta tärkeimmät tehtävät?

-Mitkä tekijät tukevat onnistunutta priorisointia?

-Mitkä tekijät vaikeuttavat priorisointia tai tekevät siitä haastavaa?

- Miten koet priorisoinnin vaikutuksen työhyvinvointiisi?

3. Jaettu johtajuus: tarkoittaa vastuun ja päätöksenteon jakamista kouluyhteisössä. Se voi ilmetä tehtävien delegointina tai vuorovaikutteisena yhteistyönä.

-Millaisia kokemuksia sinulla on jaetusta johtajuudesta koulussasi?

- Miten jaettu johtajuus on vaikuttanut työmäärääsi ja ajanhallintaan?

-Mitkä ovat suurimmat haasteet johtajuuden jakamisessa?

- Miten koet jaetun johtajuuden vaikutuksen työhyvinvointiisi?

4. Työn suunnittelu: tarkoittaa rehtorin ajankäytön ja työtehtävien järjestelmällistä ennakkointia.

-Miten suunnittelet työviikkoasi ja pidemmän aikavälin tehtäviä?

-Millaisia keinoja käytät työsi ennakointiin?

-Mitkä tekijät tukevat työn suunnittelua, ja mitkä vaikeuttavat sitä?

-Miten koet työn suunnittelun vaikutuksen työhyvinvointiisi?

5. Keskeytysten hallinta: tarkoittaa rehtorin keinoja minimoida ja hallita sekä sisäisiä että ulkoisia keskeytyksiä työpäivän aikana. Sisäiset keskeytykset liittyvät omaan ajatuksiin ja tehtävien välillä vaihteluun, kun taas ulkoiset keskeytykset voivat olla esimerkiksi puheluita, sähköposteja tai yllättäviä kohtaamisia.

- Kuinka usein työpäivääsi keskeytetään yllättävillä asioilla?

- Millaisia keinoja käytät keskeytysten hallintaan?

-Miten koet keskeytysten vaikutuksen työhyvinvointiisi?

Lopuksi

- Onko sinulla mielessä vielä jotakin sellaista, jota en ole huomannut kysyä, mutta joka olisi tärkeää tuoda esiin?