

Rehtoreiden työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen
kompetenssien viitekehyksessä

Pro gradu -tutkielma

Eija Pahtakari

Kasvatustieteiden tiedekunta

Aikuiskasvatuksen koulutusohjelma

Lapin yliopisto

2019

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rehtoreiden työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen kompetenssien viitekehyksessä

Tekijä: Eija Pahtakari

Koulutusohjelma/oppiaine: kasvatustieteellinen koulutus/Aikuiskasvatus

Työn laji: Pro gradu -työ X Laudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 103+2 liitettä

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtamisen kompetenssien vaikutusta rehtoreiden työhyvinvointiin. Ajatus tutkimuksen aiheesta lähti ArkTORI-hankkeesta ja aineisto tutkimukseen saatiin hankkeelle tehdyistä kyselytutkimuksesta ja haastatteluista.

Tutkimuksen metodologisena viitekehysenä on pragmatismi ja tutkimus on mixed method -tutkimus eli aineiston analyysia on lähestytty niin määrällisestä, kuin laadulisesta näkökulmasta. Määrällisesti aineistoa on lähestytty tilastollisuuden näkökulmasta, jolloin aineistoa on käsitelty ristiintaulukoinnin kautta ja laadullisesti on käytetty temaattista analyysia. Aineistot ovat toisiinsa nähden yhtä tärkeissä osissa koko tutkimusta katsottaessa. Ne täydentävät ja tukevat toisiaan eivätkä yksinään voisi tuottaa yhtä tarkkaa tietoa.

Tutkimusaineistot kerättiin sähköisellä kyselyllä Lapin kuntien rehtoreilta ja haastatteluilla. Potentiaalisia vastaajia kyselyyn oli noin 300 ja vastauksia saatiin 47. Kyselyn lisäksi haastateltiin vielä viisi kyselyyn vastannutta rehtoria.

Kokemuksella omien kompetenssien vahvuudesta on vaikutusta työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Määrällisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että pääsääntöisesti rehtorit kokivat kaikki henkilöstöjohtamisen kompetenssit vahvoiksi asiantuntijuusalueiksensa. Tästä huolimatta suurin osa oli sitä mieltä, että tarvitsisi vielä parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja työssään. Naiset kokivat suurimman osan henkilöstöjohtamisen kompetensseista vahvemmaksi asiantuntijuusalueekseen kuin miehet. Osa kompetensseista vaikutti vahvistuvan kokemuksen myötä ja osan kompetensseista kokivat enemmän vahvuudekseen lyhyemmän aikaa työssä olleet rehtorit.

Laadullista aineistoa käsitteellistettiin teorian pohjalta nostettujen teemojen kautta. Nämä teemat ovat voimaantuminen, yhteisöllisyys, flow eli työn imu ja työtyytyväisyys. Lisäksi aineistosta nousi esiin kaksi muuta teemaa; aika ja resurssit. Näiden teemojen kautta saatiin kuva siitä, miten eri asiat vaikuttavat rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen arjessa.

Avainsanat: työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, kompetenssi, pragmatismi, rehtori

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. TYÖHYVINVOINTI	11
2.1 Työhyvinvoinnin käsite ja sen taustaa	11
2.2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli.....	15
2.3 Työhyvinvointi tässä tutkimuksessa	17
3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	19
3.1 Henkilöstöjohtaminen ihmisten johtamisena	19
3.2 Koulutusjohtaminen.....	23
3.3 Sukupuoli henkilöstöjohtamisessa.....	25
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
4.1 Tutkimustehtävä	29
4.2 Metodologia.....	30
4.3 Metodi	31
4.4 Aineiston analyysi.....	33
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
5. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOMPETENSSIT REHTOREIDEN NÄKÖKULMASTA	39
5.1 Vastaajajoukon kuvailu.....	39
5.2 Henkilöstöjohtamisen kompetenssi	43
5.3 Pedagogisen johtamisen kompetenssit	53
5.3 Muutosjohtamisen kompetenssit	63
5.4 Yhteenvedo henkilöstöjohtamisen kompetensseista rehtoreiden näkökulmasta	73
6. TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN REHTOREIDEN ARJESSA	74
6.1 Yhteisöllisyys rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä	74
6.2 Voimaantuminen rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä.....	78
6.3 Flow tai työn imu rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä.....	82
6.4 Työtyytyväisyys rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä.....	84
6.5 Ajan vaikutus rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen	87
6.6 Resurssien vaikutus rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen	90
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	94

LÄHTEET	97
LIITTEET	104

1. JOHDANTO

Olen ollut kiinnostunut työhyvinvoinnista jo pitkään. Kiinnostus aiheeseen on lähtenyt omasta työhyvinvoinnin kaipuusta ja turhautumisesta, kun työhyvinvoinnin merkitystä ei arvosteta ja tämä vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Aihe on myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja tärkeä työelämän vaatimusten alati kasvaessa. Organisaatioiden pitäisi pystyä koko ajan tehokkaammin pääsemään tavoitteeseensa. Organisaatiot joutuvat myös kilpailemaan halutuista työntekijöistä ja tässä kohtaa työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle voi olla kilpailuvaltti.

Tutkimuksissa työhyvinvointia käsitellään yleensä uupumuksen tai stressin kautta ja niiden puuttuminen on ajateltu olevan työhyvinvointia (Kinnunen, Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005, 12). Vaikka työuupumusta aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, työtyytyväisyyttä edistävien tekijöiden lisääminen voi olla edullisempaa. Tyytyväisyyttä edistävien tekijöiden lisääminen vähentää ja saattaa myös estää työuupumusta. On hedelmällisempää ja usein myös halvempaa keskittyä ehkäisemään ongelma(t) kuin hoitaa ongelmasta johtuvia oireita. Nykyään onkin herätty siihen, että hyvinvointi on muutakin kuin negatiivisten asioiden puuttumista (Kinnunen et al., 2005, 12).

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa, joka syntyy arjessa. Pelkästään arjesta irrallaan olevilla tempauksilla ei työhyvinvointia pystytä saavuttamaan. Työhyvinvointi edellyttää pitkäjänteistä toimintaa, joka kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin ja *johtamiseen*. Työhyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Hyvinvoivan työyhteisön toimintakyky säilyy muutostilanteessa. Hyvinvointi edellyttää avoimuutta ja luottamusta. Hyvinvoivassa työyhteisössä toimitaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, innostetaan ja kannustetaan, annetaan myönteistä palautetta, työmäärät ovat kohtuulliset, ilmapiiri pidetään avoimena. (Työterveyslaitos, 2019.)

Henkilöstöjohtodolla pystytään vaikuttamaan moneen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi syntyy johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Työhyvinvointi edellyttää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä sekä hyvin johdettua organisaatiota. Kokemus työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta vaikuttaa

työhyvinvointiin samoin kuin tunne siitä, että työ tukee tekijänsä elämänhallintaa. Suhtautuminen muutoksiin vaikuttaa elämänhallintaan. (Työterveyslaitos, 2019.)

Pääsin yhdistämään nämä kaksi mielenkiintoni kohdetta eli työtyytyväisyyden ja henkilöstöjohtamisen ArkTORI -hankkeessa. ArkTORI eli Arktinen kehittyvä rehtori on Lapin yliopistolla toteutettava, Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke, jonka tavoitteena on:

- Kehittää rehtoreiden perus- ja täydennyskoulutusta pohjoiset olosuhteet huomioon ottaen.
- Luoda malleja ja käytäntöjä rehtoreiden vertaismentoroinnin ja verkostoitumisen tueksi.
- Luoda malli koulujen arkeen kiinnittyvään täydennyskoulutukseen.
- Pilotoida kehityssuunnitelma -mobiilisovellusta, joka auttaa vahvistamaan rehtoreiden omaa ammatillista kehittymistä. Sovelluksen suunnittelussa hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä.

Hanke kiinnittyy hyvinvointityön johtamiseen. Johtajuus on avainasemassa oppilaitoksen kehittämisessä. Johtajat ovat koulunsa pedagogisia keulakuvia sekä koulu yhteisön kehittymisen mahdollistajia. ArkTORI:a edeltäneen hankkeen ArkTOP:in alkukartoitus osoitti, ettei koulujen kehittämiseen vahvasti liittyvä strateginen johtaminen ole kaikissa maakunnan kouluissa systemaattista. Monista kouluista puuttuvat kouluarkea ohjaavat visio ja strategia, jolloin henkilökunnan osaamisen johtaminen on sattumanvaraista ja lyhytjänteistä. Rehtorit tarvitsevat kohdennettua, paikallisiin olosuhteisiin vastaavaa perus- ja täydennyskoulutusta sekä verkostoitumisen tarjoamaa vertaistukea. Lisäksi rehtorit tarvitsevat oman arjessa toteutuvan ammatillisen kehittymisen suunnitelmansa.

Rehtori toimii koulun johtajana ja asemansa kautta osaltaan vaikuttaa koko koulun työhyvinvointiin. Rehtorin työtehtäviin johtajana kuuluvat oleellisesti hallinnollisten tehtävien lisäksi työyhteisön kehittäminen. Työn kehittämisen lähtökohdaksi voidaan pitää sitä, että työntekijöiden ja työyhteisön aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työn hallintaan ja sen kehittämiseen lisätään. Työn kehittäminen on välttämätöntä, sillä työntekemisen tavat muuttuvat. Työn mielekkyyden ja yhteisen tarkoituksen hämärtymisellä saattaa olla suuri vaikutus työhyvinvointiin. Muutosten myötä koulun ja samalla koulussa työskentelevien roolit ja

toimenkuvat muuttuvat. Muutoksen keskellä työn tekijät ja esimiehet tarvitsevat yhteisiä välineitä toiminnan arviointiin. Yhdessä etsitään vastauksia ja ratkaisuja siihen mitä tehdään, kenelle ja miksi. Mietitään millä välineillä, periaatteilla ja toimintatavoilla tavoitteet saavutetaan. Miten nämä asiat muuttuvat aiemmasta? Muutoksesta selviytymiseen vaikuttaa työyhteisön tapauskohtainen ketteryys ja muuntautumiskyky sekä aktiivisuus toiminnan kehittämiseen ja tilanteiden ennakoimiseen. Puhutaan työyhteisön resilienssistä. Resilientti työyhteisö joustaa, ennakoi ja oppii yhdessä. (Työterveyslaitos, 2019.)

Sekä työtyytyväisyyttä että johtajuutta koskevia tutkimuksia on tehty runsaasti. Myös rehtorin roolia liittyen työhyvinvointiin on tutkittu jonkin verran. Riina Järnberg ja Paula Pesola (2017) selvittivät tutkimuksessaan, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia rehtoreilla on työhyvinvoinnin edistämisestä sekä mitä työhyvinvoinnin edistämisen haasteita ja haasteisiin vastaamiseen kehitysideoita rehtoreilla on. Tutkimuksen mukaan rehtorit näkivät haasteena opettajien jaksamisen, johon vaikuttivat jatkuva työmäärän kasvu sekä työn vaatavuuden lisääntyminen. Työhyvinvoinnin edistämässä rehtorit pitivät tärkeänä jaetun ja pedagogisen johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnin haasteisiin vastattaessa. Jukka Kovalaisen (2011) tutkimuksessa keskityttiin erityisopettajien työtyytyväisyyteen ja stressikokemuksiin sekä selvitettiin, miten erityisopettajat kokivat rehtorien toiminnan erityisopetuksen tukena. Tutkimuksessa selvisi, että erityisopettajat arvioivat oman työtyytyväisyytensä kohtalaisen hyväksi, ja että erityisopettajat kokivat rehtorin toimivan varsin hyvin erityisopetuksen tukena. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että kokemukset rehtorin toiminnasta näyttävät olevan yhteydessä erityisopettajien työtyytyväisyyskokemuksiin. Yan Liu ja Mehmet Bellibas (2018) keskittyivät tutkimuksessaan rehtoreiden työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Tutkimus paljasti, että rehtoreiden työtyytyväisyydessä ja sitoutuneisuudessa on suuri vaihtelua maiden ja maanosien välillä. Rehtoreiden asenteisiin työtä ja koulua kohtaan vaikuttavat huomattavasti muun muassa koulun positiivinen ilmapiiri, päätösvalta henkilöstöpalkkauksessa ja taloudelliset seikat.

Seija Ollila (2012) on tutkinut rehtoreiden/johtajien näkemyksiä ja kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta oppilaitosjohtamisessa ja johtamistyön kehittämisessä. Keskeisiä teemoja tutkimuksessa olivat mm. oppilaitoksen johtamisosaaminen, tuki ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen.

Tutkimuksen mukaan oppilaitosjohtamisessa on vaativia ja haasteellisia tehtäviä, jotka edellyttävät osaamista ja tuen saamista. Tasapainon löytäminen pedagogiseen ja hallinnolliseen johtamiseen, ristiriitaisten asioiden selvittäminen, yhteishengen ylläpitäminen sekä henkilöstön saaminen mukaan motivoituneesti suunnittelemaan ja kehittämään työyhteisön toimintaa edellyttävät johtamisosaamista. Kehittämällä ja tukemalla johtamisosaamista edistetään työyhteisön hyvinvointia. Leena Liusvaara (2014) tutki väitöskirjassaan perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä siitä, miten rehtori johtaa opettajakuntaansa ja koulua oppivan organisaation suuntaan. Tutkimus etsi vastauksia koulun kehittämisen ja pedagogisen hyvinvoinnin yhtymäkohtiin. Tutkimuksessa selvisi, että rehtoreiden käsitysten mukaan esimiehen tuki sekä osaamisen kokemus vahvistavat hallinnan tunnetta, joka toimii hyvinvoinnin kokemuksen lähtökohtana. Rehtoreiden mukaan osaaminen, hallinnan tunne ja pedagoginen hyvinvointi muodostavat kolmikannan, mikä on samassa linjassa myös aiempien tutkimustuloksien kanssa hallinnan tunteen ja hyvinvoinnin yhteydestä.

Rehtorin roolia henkilöstöjohtajana käsittelevissä tutkimuksissa usein keskitytään muutosjohtamiseen. Muun muassa Ruokamo (2016) on tutkinut aihetta nimeten tutkimuksenkin aiheen mukaisesti "Peruskoulun rehtori koulunsa muutosjohtajana". Tutkimuksessa tarkasteltiin peruskoulun rehtorin johtamiskäyttäytymistä muutosjohtajuuden näkökulmasta käsin opettajien arvioimina. Tutkimuksen tulos vastaa aikaisempien peruskoulun johtamista koskevien tutkimusten antamaa kuvaa rehtoreista. Rehtorit ovat suurimmaksi osaksi hallintotehtäviä painottavia johtajia ja he eivät jostain syystä painota ihmisten johtamista niin paljon kuin se nykyisten johtamisnäkemysten mukaan olisi tarkoituksenmukaista. Vura Hoşgörür (2016) on tutkinut koulun johtajien mielipiteitä muutoksesta ja strategioista, joita he käyttävät muutoksen johtamiseen. Tutkimuksen tarkoitus oli antaa välineitä, joilla muutoksen tarvetta yritetään ennakoida. Tässä otettiin huomioon työtyytyväisyys sekä opettajien vaatimukset ja toiveet. Huomiota kiinnitettiin myös muutosvastarintaan. Tutkimuksessa selvisi, että koulujen johtajilla ei ole juurikaan vapautta luoda muutosta kouluissaan ja että kouluissa esiintyy muutosvastarintaa. Oppilasjohdolle on tärkeää saada välineitä, joilla muutoksen tarvetta voidaan yrittää ennakoida.

Anitta Järvelän (2018) opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata muutosjohtamisen käsitettä sosiaali- ja terveysalalla johtajan ja esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tarkasteltiin muutosjohtamista, johtamisosaamista ja

muutosjohtamisen teoreettisia suuntauksia. Tutkimuksen mukaan muutosjohtamista edistävät tekijät liittyvät esimiehen ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Johtajat ovat vastuussa konfliktien tunnistamisesta ja positiivisesta hallinnasta. Tutkimustulokset osoittivat, että muutosprosessin johtamisessa tarvitaan laaja-alaista osaamista. Vesa Raasumaa (2010) tutki väitöskirjassaan perusopetuksen rehtoreiden roolia opettajien osaamisen johtajana. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osaamisen johtaminen sisältää tarkoituksellista ja tahatonta johtamista. Molemmat ulottuvuudet tulevat esiin arjessa rehtoreiden toiminnassa. Jorma Pesosen (2009) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä rehtoreilla on peruskoulun johtamisesta, johtamistyöhön kohdistuvista haasteista ja peruskoulun kehittämistä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Rehtorit kokivat, että koulun johtaminen on sisällöllisesti monipuolistunut ja se tulee tulevaisuudessa kehittymään muun muassa yhteiskunnan asettamien haasteiden vuoksi. Joyce Mthethwa, Azwidohwi Kutame ja Allen Buthelezi (2019) tutkivat rehtoreiden henkilöstöjohtamiskompetensseja konfliktitilanteiden selvittelyssä sukupuolen kontekstissa. He olivat kiinnostuneita nimenomaan naisten kyvyistä selvittää alaisten välisiä konflikteja. Tutkimus paljasti, että naisrehtoreilla on kykyjä johtaa konfliktitilanteita heidän sukupuolirooleistaan huolimatta.

Sekä työhyvinvoinnista että johtajuudesta löytyy siis jonkin verran tutkimuksia, jotka liittyvät rehtoreihin. Rehtoreita on tutkittu työhyvinvoinnin edistäjinä ja tukijoina, rehtoreiden omaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta on tutkittu, rehtoreiden omia käsityksiä koulujohtamisesta on selvitetty, rehtoreita on tutkittu muutosjohtajina omasta ja opettajien näkökulmista ja rehtoreita on tutkittu sukupuoliroolien kautta. Suurin osa näistä työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista keskittyvät joko opettajien tai työyhteisön työhyvinvointiin. Ne tutkimukset, joissa käsitellään rehtoreiden omaa työhyvinvointia, eivät keskity johtajakompetensseihin vaan tarkastelevat työhyvinvointia jonkin muun näkökulman kautta. Tämän vuoksi minä päätin lähteä selvittämään rehtoreiden näkemyksiä heidän omasta työhyvinvoinnista henkilöstöjohtamisen kompetenssien kautta. Aiemmistä tutkimuksista sain näkökulmia työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen sekä syvyyttä terminologiaan.

ArKTORI -hankkeessa rehtoreille tehtiin kysely, joka keskittyi rehtoreiden johtajakompetensseihin. Minä valitsin kyselystä henkilöstöjohtamisen kompetensseihin liittyvät kysymykset ja päätin etsiä sieltä asioita, joissa tulee ilmi työhyvinvointi jollain tapaa. Olen kiinnostunut muun muassa rehtoreiden näkemyksistä

koskien heidän vahvuuksiaan ja kehitystä vaativista kohteista johtamiskompetensseissa. Hanke antaa tutkimukselleni raamit sekä rajaa tutkimustehtävää ja tutkimuskohdetta.

2. TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin käsite ja sen taustaa

Työhyvinvointia on tutkittu työelämän- ja työolotutkimusten vanavedessä. Aluksi työhyvinvoinnin tutkimusta ja käytännön toimenpiteiden suuntaamista tarkasteltiin fyysisen työympäristötekijöiden kautta, josta sittemmin siirryttiin työn psykososiaalisten tekijöiden tarkasteluun. Työhyvinvointitoiminnan painopiste siirtyi organisaation rakenteellisista kysymyksistä ihmisiin. (Uutela, 2019, 33.)

Työolojen, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on huomio siirtynyt yksittäisestä työntekijästä yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen. Työhyvinvoinnin yhteisöllinen ulottuvuus on tuonut tarkasteluun jaksamisen kysymykset osana työkuulttuurin ja organisaation toimintatapoja. (Yliruka, Karvinen-Niinikoski, Koivisto & Yliruka, 2009, 16.) Työhyvinvointi on toisaalta jokaisen yksilön hyvinvoinnin tila eli henkilökohtainen tunne- ja vireystila, toisaalta se on taas koko työyhteisön vireystila. Työhyvinvointi on siten ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana kokemassa työniloa. (Ojala & Ahonen, 2003, 19-20.) Työhyvinvointia voi kuvata subjektiivisena kokemuksena, johon liittyy myös kollektiivinen ulottuvuus. Työyhteisössä työhyvinvointi muodostuu yhteisöllisenä kokemuksena organisaatiossa vaikuttavista tekijöistä. (Viitala, Tanskanen & Sääntti, 2015)

Työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus työelämässä. (Feldt, Mauno & Mäkikangas, 2017, 10.) Työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämän laadusta ja työssä viihtymisestä. Sillä on suuri vaikutus työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta. Hyvä työkyky lisää hyvinvointia. (Koskinen, Järvisalo, Ilmarinen & Gould, 2006, 20.)

Työhyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta on erittäin runsaasti ja työhyvinvointi on monitahoinen käsite. Sen määritelmien kirjo on hyvin runsas. Alun perin työsuojelutoiminnasta lähtenyt ajatus on kehittynyt nykypäivän työhyvinvoinnin

positiiviseen ja voimavaralähtöiseen tarkasteluun. (Uutela, 2019, 35-36.) Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, joiden summa syntyy arjessa. Työhyvinvointi edellyttää pitkäjänteistä toimintaa, joka kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin ja johtamiseen. (Työterveyslaitos, 2019.) Työhyvinvointitutkimuksessa on otettu käyttöön myös termi työvointi. Se on käsitteenä neutraali, sillä se ei sisällä oletusta hyvästä tai huonosta voinnista. (Syväjärvi et al., 2012, 115.)

Hyvinvoinnin lisäämiseksi yritetään tehdä monenlaisia asioita työssä ja työn ulkopuolella. On pohdittu jopa sitä, pitäisikö kouluissa opettaa hyvinvointia. Opetuksen puolesta puhuvat ainakin nämä seikat:

- 1) hyvinvointi on masennuksen vastalääke
- 2) hyvinvointi lisää elämään tyytyväisyyttä ja
- 3) hyvinvointi auttaa oppimaan paremmin ja ajattelemaan luovemmin. (Seligman, Ernst, Gillham, Reivich & Linkins, 2009, 295.)

Myös termi onnellinen liittyy vahvasti hyvinvointiin. Positiivinen psykologia jakaa onnellisuuden kolmeen alueeseen, joista jokainen on mitattavissa ja opetettavissa;

- Hedoninen: positiivinen tunne (ilo, rakkaus, tyytyväisyys, mielihyvä jne.). Nämä tekevät elämästä ”miellyttävää”.
- Flow: flow-tilassa ei olla itsetietoisia, aika pysähtyy tai voi tuntea olevansa ”yhtä musiikin kanssa”.
- Merkityksellinen elämä.

Flowssa ja positiivisessa tunteessa ei ole tarkoitusta. Positiivinen psykologia määrittelee tarkoituksen omien vahvuuksien tunnistamisena, niiden käyttämisenä kuuluakseen ja palvellakseen jotain suurempaa, mihin uskoo. (Seligman et al., 2009, 296.) Varsinkin termi ”flow” on noussut kestopuositiksi tutkimuksissa, joissa käsitellään työtyytyväisyyttä tai -hyvinvointia. Puhutaan myös työn imusta ja sitä pidetään erittäin oleellisena asiana työn mielekkyydelle.

Työtyytyväisyys lisää ihmisen hyvinvointia. Se on yksi tutkituimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Työtyytyväisyyden katsotaan olevan työhön kohdistuva myönteinen asenne. ”Työn piirre” -teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat työtehtävien vaihtelevuus, työtehtävän luonne, työn itsenäisyys, työn merkityksellisyys ja työstä

saatu palaute. Myöhemmin listaan on lisätty työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, työn varmuus, esimiehen tuki ja työpaikan hyvät ihmissuhteet. Yksilön kannalta työtyytyväisyys johtaa sitoutuneisuuteen ja vähäiseen stressitasoon. Organisaation kannalta työntekijöiden työtyytyväisyys näkyy organisaation tehokkuutena ja vähäisinä poissaoloina. (Kinnunen et al., 2005, 51-53.) Myös Uutela (2019) nostaa esiin uudenlaisen organisaatioajattelun, jossa ihminen nähdään organisaation keskeisenä voimavarana. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation tuloksellisuus ja tehokkuus ovat riippuvaisia ihmisten sitoutumisesta työhönsä ja organisaation kehittämiseen. (Mts. 3.) Työntekijöiden hyvinvoinnilla on siis tämän perusteella valtaisa vaikutus organisaation menestymiseen. Vaikuttaisi siltä, että organisaatioiden kannattaisi vaihtaa taloudelliset arvot inhimillisiin, jos tavoitteena on saada organisaatio menestymään työntekijöiden hyvinvoinnin kautta (Kinnunen et al., 2005, 132-133).

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että kulttuurissa, jossa korostuvat työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt, työhyvinvointi on yleistä. Myös vahva ja tavoitteellinen johtamiskulttuuri edesauttaa työhyvinvointia. Menestyksekkään johtamisen yhtenä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Taitava johtaminen auttaa työntekijää itse optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään stressiä sekä kehittää työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi. (Kinnunen et al., 2005, 132-133, 257-258.)

Rehtori toimii koulun johtajana ja asemansa kautta osaltaan vaikuttaa koko koulun työhyvinvointiin. Työhyvinvointi syntyy johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Työhyvinvointi edellyttää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä sekä hyvin johdettua organisaatiota. Kokemus työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta vaikuttaa työhyvinvointiin samoin kuin tunne siitä, että työ tukee tekijänsä elämänhallintaa. (Työterveyslaitos, 2019.)

Rehtoreilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä. Järnbergin ja Pesolan (2017) mukaan rehtoreiden tavoite on avoimen ilmapiirin omaava työyhteisö. Viikoittaiset tapaamiset koulussa työasioihin liittyen sekä tapaamiset vapaa-ajalla vahvistavat rehtorien mukaan yhteisöllisyyttä ja keskinäistä tukea. Tärkeänä nähdään jaetun ja pedagogisen johtajuuden merkitystä. Rehtorit pitävät asemaansa tärkeänä ja

keskeisenä koulussa. Olisi olennaista, että rehtoreille tarjotaan työkaluja kehittää omaa toimintaansa johtajana. (Mts. 4.)

Uutela (2019) on tutkinut valmentavaa esimiestoimintaa. Yksi työhyvinvointia edistävästä valmentavan esimiestoiminnan malleista on rakentavan palautteen antaminen. Palautekeskusteluissa esimies auttaa työntekijää oivaltamaan vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tämä omien vahvuuksien tunnistaminen lisää itsetuntoa ja samalla työhyvinvointia. Myös työssä onnistuminen vaikuttaa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. (Mts. 138-141.) Tällä on lisäksi monia positiivisia jatko vaikutuksia työhyvinvointiin. Omassa työssä onnistuminen synnyttää työn hallinnan tunnetta, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus voimaantumisen tunteeseen. Voimaantumisen käsitettä avaan myöhemmässä kappaleessa.

Valmentavan esimiehen tehtäviin kuuluu toimia yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjänä. Sekä vuorovaikutuksellisuus että yhteisöllisyys ovat voimavara työhyvinvoinnille. Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki on työhyvinvoinnin voimavaratekijä, jossa korostuu arjen tiimityö ja työyhteisön keskinäinen tuki. Yhteisöllisyys edistää avointa ilmapiiriä ja kokemusten jakaminen yhteisesti vahvistaa työhyvinvointia. Avoimuus ja luottamus työilmapiirissä edistävät yhteisöllisyyttä, joka on myös tärkeää työhyvinvoinnille. (Uutela, 2019, 143.) Johonkin suurempaan kokonaisuuteen tai yhteisöön kuuluminen on tärkeää ihmiselle. Jäsenyys antaa tunteen siitä, että kuulumalla yhteisöön sille voi antaa jotain. Yhteisöön kuuluminen on kaksisuuntaista ja ryhmän keskinäinen vuorovaikutus on oleellista. Yleensä yhteisö yhdenmukaistaa kaikki yhteisön jäsenet käyttäytymään ja toimimaan samalla tavoin. (Hyypä, 2002, 26.)

On tehty tutkimuksia, joiden mukaan luottamus toisiin ihmisiin lisää hyväksi koettua terveyttä. Sosiaalinen pääoma (mm. luottamus) lisää fyysistä ja psyykkistä terveyttä enemmän kuin inhimillinen pääoma (tietoja, taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia). Luottamuksen on todettu olevan monimutkainen psykosomaattinen ilmiöverkosto, joka liittyy aisti- ja aivotoimintaan. (Hyypä, 2002, 60-62, 148-150.)

Siitonen (1999) on tutkimuksessaan perehtynyt voimaantumisen käsitteeseen. Uuvuttavien muutos paineiden alla työskentely aiheuttaa turvattomuuden ja voimattomuuden tunteita ja tästä syntyy tarve voimaantumiseksi. Hän kirjoittaa, että empiiristen tulosten mukaan voimaantumisen prosessissa merkityksellisiä kategorioita

ovat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Voimaantumisteorian keskeinen ajatus on se, että voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Vaikka teorian mukaan voimaantumisen prosessi on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen, voimaa ei voi antaa toiselle. Teoriassa väitetään, että voimaantuminen vaikuttaa myös sitoutumisprosessiin: heikko voimaantuminen johtaa heikkoon sitoutumiseen ja vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen. Voimaantumisen tuntemus edesauttaa ihmisen hyvinvointia. Hyvinvoinnin rakentumista voidaan yrittää edistää voimaantumista jäsentävien osaprosessien tiedostamisella, tilanteen arvioimisella ja voimaantumista edistävillä hienovaraisilla ratkaisuilla. (Mts. 6, 13-14.)

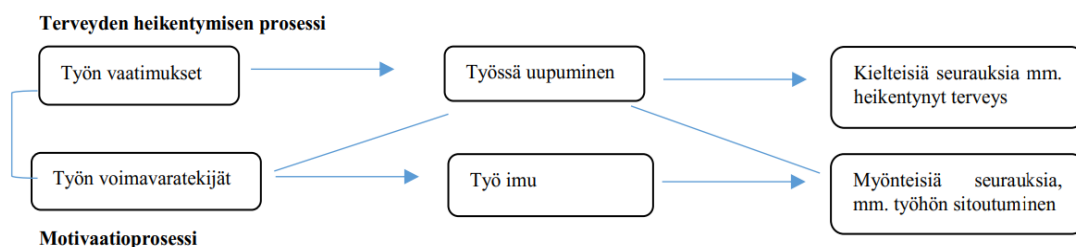
Sisäisen voiman tunteen saavuttaneet heijastavat myönteisyyttä ja positiivista latausta, joka on yhteydessä arvostuksen kokemiseen ja luottamukselliseen ilmapiiriin. Sisäisen voiman tunteen saavuttanut käyttää rohkeasti ja luottavaisesti toimintavapauttaan ja hänellä on halu yrittää parhaansa ja ottaa vastuu myös muiden hyvinvoinnista. Vapauden kokemus ja vastuu ottaminen ovat yhteydessä turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, jossa ihminen uskaltautuu kunnioituksen, luottamuksen ja arvostuksen kokemusten seurauksena tekemään luovia ratkaisuja kuten todellinen vastuu edellyttää. Työympäristöllä ja -yhteisöllä on keskeinen asema sisäisen voimaantumisen prosessin rakentumisessa, ylläpitämisessä ja vahvistumisessa. Voimaantumiseen liittyy ihmisen oma halu, omien päämäärien asettaminen, luottamus omiin mahdollisuuksiin, näkemys itsestä ja omasta tehokkuudesta. Voimaantunut ihminen asettaa itselleen päämääriä; pyrkimyksiä, toiveita, intentioita ja haluja. Hän on aktiivinen, luova ja vapaa toimija. (Siitonen, 1999, 61, 117-118.)

2.2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

Positiivisen psykologian myötä työhyvinvoinnin tarkasteluun on otettu mukaan myönteisen ja aktiivisen hyvinvoinnin näkökulma. Työhyvinvointia on pyritty kuvaamaan ja selkiinnyttämään erilaisten mallien avulla. Tämän tutkimuksen työhyvinvointikäsitys perustuu työhyvinvoinnin näkemiseen voimavaralähtöisenä ja tutkimusta suuntaavana työhyvinvoinnin mallina on *työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli* (myöhemmin tv-tv -malli). Mallin oletuksena on, että työn

ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työhyvinvoinnin kuvataan syntyvän näiden työn voimavarojen ja vaatimusten välisessä suhteessa. Ammatin erityispiirteistä huolimatta tv-tv -mallin mukaan minkä tahansa työn olennaiset piirteet voidaan luokitella työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. (Uutela, 2019, 36.)

Tv-tv -mallissa kuvataan terveyden heikentymisen prosessia ja motivaatioprosessia (ks. Kuvio 1) (Uutela, 2019, 36). Tämä kuvaus, niin kuin moni muukin työhyvinvointiin liittyvä kuvaus perustuu hyvän ja huonon dikotomiaan. Vaikka kiinnitän tämän tutkimuksen positiiviseen psykologiaan, on minun käytävä lyhyesti läpi terveyden heikentymisen prosessi edellä mainitsemani dikotomian vuoksi. Terveyden heikentymisen prosessissa kuvataan työn vaatimuksiin liittyviä asioita. Tässä prosessissa ajatuksena on, että työn erilaiset vaatimukset voivat aiheuttaa liiallista kuormitusta. Liiallinen kuormitus voi johtaa erilaisiin työssä jaksamisen ongelmiin ja tämä taas voi pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. (Uutela, 2019, 36-37.)



Kuvio 1. Työn vaatimukset – työn voimavaratekijät (Uutela, 2019, 36)

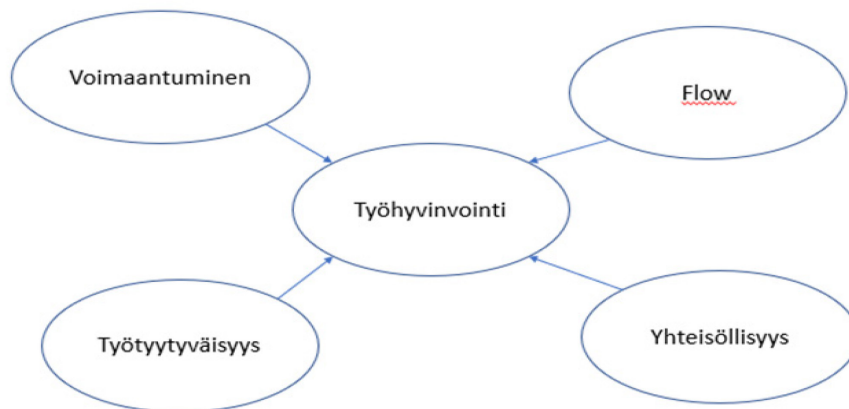
Kuten kuviossa 1. käy ilmi motivaatioprosessi käynnistyy työn voimavaratekijöistä, sillä ne toimivat työssä motivoivana tekijänä ja lisäävät työn imun kokemusta. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työn mielekkyys, perustehtävän selkiyttäminen ja työn hallinta. Uutela (2019) toteaa tutkimuksessaan, että työn ja osaamisen hallinnan tunteet sekä onnistumisen kokemukset ovat yhteydessä mielekkään työn kokemukseen. Työn voimavaroilla voi olla sisäinen motivoiva rooli silloin, kun ne edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehittymistä. Asianmukainen palaute edistää oppimista, mikä taas lisää osaltaan työn osaamista. Toisaalta työn voimavaratekijöillä voi olla ulkoinen motivoiva rooli, koska ne ovat avainasemassa työn tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkkinä voidaan ajatella työorganisaatioita, jotka

tarjoavat työntekijälle tukea ja mahdollisuuksia toteuttaa kykyjään hoitaessaan työtehtäviä. Työn voimavaratekijät voivat suojata työssä jaksamisen ongelmilta. Työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää tunnistaa työntekijän omat voimavarat sekä organisaation voimavaratekijät ja suunnitelmallisesti vahvistaa niitä ottaen huomioon, että työntekijän terveys ja hyvinvointi ei ole vain henkilön yksityinen vaan koko organisaation asia. (Mts. 36-37, 141-142.)

Tv-tv -malliin liittyy läheisesti työn imu käsite, joka vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointikokemusten syntyamiseen. Työn imu syntyy työn voimavaratekijöistä ja se vaikuttaa positiivisesti luomalla erilaisia myönteisiä kokemuksia kuten esimerkiksi työssä sitoutumista ja hyvää työssä suoriutumista. Työn imu vaikuttaa myös työmotivaatioon. (Uutela, 2019, 37.) Työn imu (engl. work engagement) määritellään myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, joka ilmenee työssä koettuna tarmokkuutena, työhön uppoutumisena ja työlle omistautumisena (Hakanen & Perhoniemi, 2012, 9). Työn imulla on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiolle. Työn imun kokemuksella on myönteinen yhteys henkilön työkykyyn. Työn imu lisää muun muassa työntekijöiden aloitteellisuutta ja positiivista suhtautumista työhön sekä hyvää työssä suoriutumista. (Uutela, 2019, 38.)

2.3 Työhyvinvointi tässä tutkimuksessa

Työhyvinvointia koskevan kirjallisuuden perusteella uskon, että työhyvinvointi rakentuu useasta osa-alueesta. Työhyvinvointia ei voi saavuttaa keskittymällä vain yhteen osa-alueeseen ja yhden osa-alueen erinomainen hoitaminen ei korvaa puutteita toisessa. Valitsin kirjallisuudesta neljä osa-aluetta, jotka selvästi nousivat esiin työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Olen piirtänyt osa-alueet seuraavaan kuvioon.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin rakentuminen

Kuten kuviosta 2. ilmenee, oletan rehtoreiden työnhyvinvoinnin rakentuvan neljän teeman ympärille. Teemat ovat voimaantuminen eli sisäisen voiman tunteen saavuttaminen, yhteisöllisyys, flow eli työn imu ja työtyytyväisyys. Näiden neljän teeman valossa arvioin rehtoreiden työhyvinvointia.

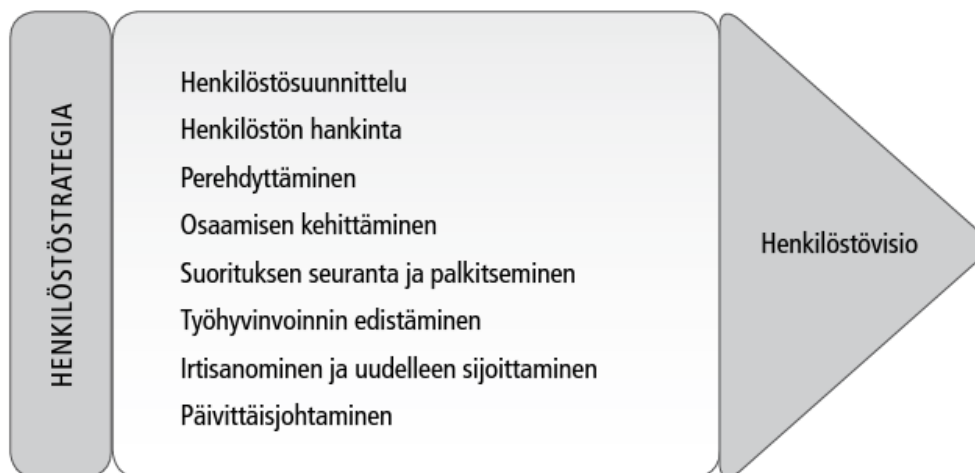
3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen ihmisten johtamisena

Ihmisten johtamista koskevaa keskustelua on käyty jo antiikin Kreikassa. Esimerkiksi Aristoteles esitti, että vaikka oikeamielinen tyranni olisi paras hallitsija, valta turmelee ihmisen joka tapauksessa. Keskiajalla Machiavelli puolestaan pohti, onko johtajan parempi olla rakastettu vai pelätty. Hän totesi, että parasta olisi, jos johtaja olisi kumpaakin. Näiden yhdistäminen on kuitenkin vaikeaa, joten Machiavelli päätyi lopputulokseen, että on turvallisempaa olla pelätty. Näkemykset ihmisten johtamisesta ovat vaihdelleet ja kehittyneet ajan saatossa, mutta vieläkin ei ole löydetty kaikkien mielestä oikeaa tapaa johtaa ihmisiä. (Lämsä, Päivike & Hautala, 2013, 205.)

Kirjallisuudessa ihmisten johtamiselle löytyy lukuisia määritelmiä. Yhteistä niille on, että kaikissa yritetään etsiä selitystä sille, mitä ihmisten johtaminen on ja mikä tekee siitä tehokasta. Yksinkertaisimmillaan voidaan sanoa, että ihmisten johtaminen on vaikuttamista toisten ihmisten käyttäytymiseen. Ihmisten johtaminen on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä johtaja pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi olisi mahdollista. (Lämsä et al., 2013, 206.)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kehittävät ja ylläpitävät periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tämä merkitsee esimerkiksi tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. (Viitala, 2007, 21-22.) Kuviossa 3. on havainnollistettu henkilöstöjohtamisen osa-alueita.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala, 2007, 24)

Kuten kuvio 3. kertoo henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Organisaation tavoitteena on houkuttaa haluttuja työntekijöitä ja sitouttaa heidät kannustamalla hyviin suorituksiin ja luomalla edellytyksiä kasvulle, kehitykselle ja onnistumisen kokemuksille. Henkilöstöjohtaja johtaa yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotekijöitään, mutta myös ryhmiä. Tarvitaan siis myös tuntemusta ryhmädynamiikasta ja tiimityön lainalaisuuksista. Prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen tehtäviin. Käytännön henkilöstöjohtamiseen kuuluu ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen, palaverikäytännöt, viestintä, tiedonkulku ja delegointi. Tärkeää ihmisten johtamisessa on, että työntekijät ymmärtävät toimintansa tarkoituksen. (Joki, 2018, 123; Lämsä et al., 2013, 206.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen

- henkilöstövoimavarojen johtaminen
- työelämän suhteiden hoitaminen ja
- johtajuus.

Usein huomio näissä kolmessa keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Johtajuus on kuitenkin henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä; he valitsevat, palkitsevat,

auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Tähän sisältyy esimerkiksi työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta ja riitojen käsittely. Henkilöstöjohtajalla on tärkeä rooli konfliktien ratkaisijana. (Viitala, 2007, 22-23.)

Kirjallisuudessa erotellaan usein käsitteet ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Ihmisten johtamisessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutussuhteesta johtajan ja johdettavien välillä ja asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä et al., 2013, 208.) Taulukossa 1. on vertailtu ihmisten ja asioiden johtamisen eroja.

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua (Lämsä et al., 2013, 208)

Asioiden johtamisessa on tärkeää	Ihmisten johtamisessa on tärkeää
strategiat	osaaminen ja sen kehittäminen
rakenteet	innostaminen
järjestelmät	yhteiset tavoitteet
vakaus ja ennustettavuus	muutos ja innovaatiot

Taulukon 1. mukaisesti asioiden johtamisessa on tärkeää strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakaus ja ennustettavuus. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy osaamiseen ja sen kehittämiseen, innostamiseen, yhteisiin tavoitteisiin sekä muutokseen ja innovaatioihin.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstö on organisaation voimavara ja toiminnan edellytys. Henkilöstöjohtamalla on suora vaikutus henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Viitala, 2007, 10.) Ihmisten johtamisen tehokkuus on siis tärkeää organisaation menestymiselle. Johtajan tehokkuutta voidaan arvioida kolmen näkökulman avulla;

1. tavoitteiden saavuttaminen,
2. johdettavien asenteet johtajaa kohtaan ja
3. ryhmäprosessien laatu.

Yleisimmin käytetty tehokkuuden arviointiperuste on tavoitteiden saavuttaminen. Se yleensä liittyy myynnin lisäämiseen, voittojen tai markkinaosuuden kasvamiseen, tavaran tai palvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen tai budjetissa pysymiseen. Toinen tärkeä tehokkuuden alue on johdettavien asenteet johtajaa kohtaan. Kyse on siitä, kuinka hyvin johtaja pystyy vastaamaan johdettavien tarpeisiin ja odotuksiin. Aina kun on kyse ihmisten johtamisesta, täytyy ottaa huomioon heidän tunteensa, epävarmuutensa ja epäjohtonmukaisuutensa. Kolmantena arviointiperusteena käytetään usein ryhmäprosessien laatua. Tällä tarkoitetaan johtajan kykyä lisätä johtamansa ryhmän yhtenäisyyttä, ihmisten yhtenäisyyttä ja motivaatiota. (Lämsä et al., 2013, 208-209; Pokela & Gallén, 2014.)

Ihmisten johtamisessa on useita tärkeitä osa-alueita. Taito esittää rakentavaa kritiikkiä on osa johtajuuden ydintä. Ihmisten on saatava tehtävistään palautetta, joka ohjaa heitä haluttuun suuntaan. Ilman palautetta ihmisillä ei ole tietoa heihin kohdistuvista odotuksista ja onnistumisista. Kritiikin anto vaikuttaa ihmisten tyytyväisyyteen, motivaatioon ja oppimiseen. Rakentavaan tilannetajuiseen kritiikkiin kuuluu täsmällisyys, ratkaisun tarjoaminen ja kuunteleminen. (Lämsä et al., 2013, 232.)

Työyhteisöt ovat yleensä hyvin heterogeenisiä. Erilaisuuden sietäminen on ihmisten johtamiselle välttämättömyys. Johtajuudessa on tavoiteltava eri ihmisryhmiin kohdistuvien ennakkoluulojen tunnistamista, niistä puhumista ja niihin puuttumista. Johtajan oma toiminta on tärkeä esimerkki johdettaville. Johtajan tulee olla avoin myös omista ennakkoluuloistaan ja edistää keskustelua sekä pyrkiä muuttamaan toimintakäytäntöjä. (Lämsä et al., 2013, 232.)

Tiimien merkitys on kasvanut valtavasti. Tiimityöskentelytaitoja arvostetaan työmaailmassa. Yksi tärkeä taito johtajalle on hyvän tiimin tai ryhmän rakentaminen. Johtajan tulee pystyä tunnistamaan johdettavista tiimityöskentelyyn vaikuttavia ominaisuuksia tai toimintamalleja kuten liiallinen määräileväisyys tai hallitsevuus ja haluttomuus osallistua tekemiseen. Johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia töiden selkeistä järjestelyistä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta ottamalla kuitenkin huomioon tehtävien jakautumisen niin, että kukaan ei ylikuormitu. Johtajan on huolehdittava, että jokainen voi käyttää kykyjään parhaansa mukaan ja toimia ryhmän kannalta parhaalla tavalla. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat hyvä

itsetuntemus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. (Lämsä et al., 2013, 232; Joki, 2018, 123.)

Yksi tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alueista on muutoksen johtaminen. Varsinkin koulumaailmassa muutos tuntuu olevan pysyvä olotila. Muutos ei ole tekninen ongelma. Tämä on yksi muutosjohtamisen haasteista. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen ei ole yhtä kaavaa, jota voisi käyttää kaikissa tilanteissa. Muutosjohtaminen on kaksiosainen sana ja onnistunut muutosjohtaminen vaatii onnistumista molemmissa osa-alueissa; se vaatii rautaista johtamistaitoa ja todellista muutoksen läpiviennin osaamista. (Pokela & Gallén, 2014.)

Muutosjohtamisen tutkimukset pohjautuvat usein organisaatioiden muutosjohtamisteorioiden klassikoihin. Niiden peruslähtökohtana on henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Yksi näistä klassikoista on Kurt Lewinin (1947) kolmiportainen malli. Malli keskittyy juurikin muutoksen saattamiseen pysyväksi. Hänen mukaansa muutosjohtamisen vaiheet ovat: 1) sulattaminen, jossa vanhat ja pinttyneet organisatoriset mielikuvat saadaan hajotettua, 2) muutos, jossa omaksutaan uudet roolit, sekä 3) jäädyttäminen, jossa muutos vakiinnutetaan. (Mts. 5-41.)

Muutosjohtamista on lähestytty taustateorioiden sijaan myös keskittyen kolmeen kiintopisteeseen muutoksen johtamisessa: reflektioon eli oman toiminnan kriittiseen pohdintaan, tiedon luomiseen eli luotettavan tiedon hankkimiseen muutoksesta sekä luottamukseen. Tässä mallissa korostetaan innostamisen tärkeyttä muutoksen läpiviemisessä. (Stenvall & Virtanen, 2007, 12-17.)

3.2 Koulutusjohtaminen

Koulutusjohtaminen on Suomessa uusi ala, joka kattaa kaikki koulutusasteet esiopetuksesta ylemmän asteen koulutukseen. Koulutusjohtaminen koskee perinteisesti koulutuksen organisatorista ja pedagogista johtamista. Laajemman näkemyksen mukaan kyse on myös johtajuudesta, ei vain johtamisesta. Johtajuudella tarkoitetaan organisaation sisäistä ja muuttuvaa tilaa. (Koulutusjohtaminen, 2019.)

Ensimmäiset koulutusjohtamisen perustutkimukset tehtiin noin 25 vuotta sitten. Koulutusjohtamisen tieteenalan tutkimus on kehittynyt ja laajentunut viime vuosina.

Perustutkimuksen lisäksi ja erityisesti koulutusjohtamisen professuurin myötä uusia aluevaltauksia ovat:

- yhteisöllinen johtajuus ja sen dynamiikat,
- koulutusjohtaminen kompleksisena systeeminä,
- muutoksen tutkiminen prosessianalyysin keinoin ja
- muutosprosesseissa johtaminen – ei niinkään itse muutoksen johtaminen, mikä tehtävä alkaa olla lähes mahdoton toteuttaa valtavaa vauhtia monimutkaistuvassa ja ennakoimattomassa maailmassamme.

Koulutusjohtamisen tutkimus on hyvin monitieteistä ja siinä ovat edustettuina kaikki koulutusmuodot perusopetuksesta ammatilliseen ja aikuiskoulutukseen. Ytimessä on kasvatustiede, mutta mukana ovat vahvasti myös hallintotiede, sosiologia, psykologia ja organisaatio- ja johtamistutkimus. (Koulutusjohtaminen, 2019.)

Pedagoginen johtaminen on osa koulutusjohtamista. Oppilaitoksessa pedagogiseksi johtamiseksi kutsutaan kaikkea sellaista toimintaa, jolla edistetään opetussuunnitelman toteutumista. Opetussuunnitelmalla voidaan tarkoittaa sekä virallista, toteutuvaa, toteutunutta tai piilevää opetussuunnitelmaa. Opetussuunnitelman toteuttamista tukeva pedagoginen johtaminen edellyttää monipuolista arviointia, seurantaa, kehittämistä ja koulun sisäistä yhteistyötä edellyttävien asioiden johtamista. Tällaisia ovat esimerkiksi työjärjestysten laatiminen, jaksojärjestelmän suunnittelu, työrauhan parantaminen, tapakasvatus sekä valinnaisaineisiin ja kurssitarjottimen laadintaan liittyvät asiat. (Pulkkinen, 2011, 24-25.)

Pedagoginen johtajuus voidaan määritellä olevan minkä tahansa toimialan johtamista, jossa näkökulma johtajuuteen on henkilöstön osaamisen kasvuun tähtäävä yhteinen oppimisprosessi. Pedagoginen näkökulma johtamiseen tarkoittaa sitä, että henkilöstön oppimisen johtamisessa ja koko organisaation toimintakulttuurin johtamisessa sovelletaan pedagogista näkökulmaa arvopohjana. Jaetun johtajuuden hengessä henkilöstön kanssa yhdessä kannetaan vastuuta pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä. (Parrila, Fonsén, Heikka & Soukainen, 2016, 18-19.)

Koulumaailman muuttumisen myötä rehtoreilta odotetaan nykyään opettajuudesta erillään olevaan johtajuutta. Tätä kutsutaan ammatillistuneeksi oppilaitoksen johtamiseksi. (Ruokamo, 2016, 2-4.) Koulu ja sen palveluihin liittyvät odotukset muuttuvat jatkuvasti. Oppilasjohdon työtä tutkittaessa usein keskitytään enemmän pedagogiseen johtamiseen kuin strategiseen johtamiseen. Strategisen johtamisen tutkimus tarkastelee tulevaisuuden johtamista. Oppilaitosjohdon keskeisiä tehtäviä on strateginen johtaminen ja siihen kuuluva visiointi. Visiossa ilmaistaan organisaation tuleva tahtotila. Johtaja tarvitsee kykyä määrittää tulevaisuuden tahtotila. (Kirveskari, 2003, 5.)

3.3 Sukupuoli henkilöstöjohtamisessa

Tässä luvussa tarkastelen lyhyesti sukupuolen suhdetta johtamiseen. Periaatteesta en halua käyttää termejä kuten *naisjohtajuus*, sillä se ainoastaan korostaa sitä, että nainen johtajana olisi jotain erikoista. En aio pureutua sukupuolta koskeviin ennakkoluuloihin tai stereotypioihin enkä lasikattoilmiöön. Pyrin siis tarkastelemaan täysin neutraalisti, miten kirjallisuudessa näyttäytyy johtamiseen liittyvät erot sukupuolten välillä. Tarkastelen kvalitatiivista aineistoa sitten myös sukupuolen kautta ja tutkin, onko jossain kompetensseissa selvästi havaittavissa eroa miesten ja naisten välillä sekä pohdin, mistä mahdolliset erot voivat johtua.

Johtajuutta sukupuolen näkökulmasta on tutkittu 1970-luvulta lähtien. Ensimmäiset tutkimukset olivat pääasiassa kiinnostuneita siitä, kykenevätkö naiset johtajiksi. Myöhemmin tutkimusten painopiste on siirtynyt nais- ja miesjohtajien välisiin eroihin ja niiden määrittelyyn. (Lämsä & Aalto, 2003, 25.) Kyseiset tutkimusten jakautuvan selkeästi kahteen eri leiriin; perinteinen sukupuolten välisiä eroja ja sukupuolistereotyyppia johtajuudessa korostava näkökulma ja näkökulma, jossa sukupuolten välillä ei nähdä oleva suuria eroja johtajuudessa, vaan mahdolliset erot esimerkiksi johtamistyyliessä johtuvat enemmänkin yksilöiden välisistä eroista kuin eroista sukupuolten välillä. (Alvesson & Billing, 2009, 143.)

Sukupuolten välisiä eroja korostavia tutkimuksia löytyy paljon, mutta myös toisen näkökulman edustajia on. Usein tällaisissa nais- ja miesjohtajien samanlaisuutta puoltavissa tutkimuksissa on tutkittu nais- ja miesjohtajia, jotka toimivat samalla

organisaatiotasolla. Esimerkiksi Wajcman (1996) on tutkimuksessaan ottanut tällaisen lähestymistavan asiaan. Tutkimus on sukupuolten välisiä eroja käsittelevä kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa hän väittää, ettei sukupuolten välillä johtamisessa löydy eroja. Hänen tutkimuksessaan kysely lähetettiin nais- ja miesjohtajille viidessä kansainvälisessä yrityksessä. Lisäksi tutkimukseen sisältyi haastatteluja ja avoimia kysymyksiä, jotka tarjosivat tutkimukselle myös laadullista aineistoa. Tutkimukseen valitut yritykset olivat perinteisesti miesvaltaisiksi ymmärretyiltä aloilta. Yritykset erosivat hyvin paljon organisaatorakenteiltaan toisistaan, mutta urakehitys tapahtui usein tavanomaisella tavalla. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitettiin, etteivät korkeisiin johtoasemiin päässeet nais- ja miesjohtajat eroa merkittävästi toisistaan. (Wajcman, 1996.)

Myös Robinson ja Lipman-Blumen (2003) kyseenalaistavat sukupuolistereotypiat tutkimuksessaan. Tämän lisäksi he havaitsivat, etteivät perinteiset johtajuustyylierot myöskään päde. Tutkimuksessa tutkittiin 4139 eri aloilla toimivaa keski- ja ylimmän tason johtajaa Yhdysvalloissa käyttäen vuosien 1984 ja 2002 välillä kerättyä aineistoa. Johtajat käsittivät sekä nais- että miesjohtajia. Ainoa merkittävä ero, jonka he tutkimuksessaan havaitsivat, liittyi kilpailuhenkisyteen. Tutkimuksensa pohjalta Robinson ja Lipman-Blumen vetivät kolme johtopäätöstä.

1. Naiset eivät, kuten perinteisesti ehkä ajatellaan, keskity osallistamis- ja yhteistyöpohjaisiin johtamistyyliin sen enempää kuin miehetkään,
2. tutkimuksen mukaan miehet käyttävät enemmän epäsuoria johtamistapoja, joiden taustalla vaikuttavat voimakkaasti ihmissuhteet ja
3. tutkimuksen mukaan sukupuolten väliset erot kilpailuhenkisydessä ovat kaventuneet tarkasteluvuosien 1984 ja 2002 välillä. (Robinson & Lipman-Blumen, 2003.)

Powell (1990) tutki tutkimuksessaan nais- ja miesjohtajuudesta tehtyjä tutkimuksia aina 1970-luvulta lähtien tarkoituksenaan selvittää johtajuustutkimuksen käsitystä siitä, eroavatko nais- ja miesjohtajat toisistaan todella niin paljon kuin ajatellaan. Powellin tutkimuksen taustamotiivina oli naisjohtajien määrän jatkuva lisääntyminen organisaatioissa. Johtopäätöksenä Powell esittää, että alan tutkimuksista löytyy enemmän nais- ja miesjohtajien samanlaisuutta tukevaa tutkimusta kuin eroja korostavaa. Tutkimus osoitti, että nais- ja miesjohtajien välillä ei ole merkittävää eroa

tarpeissa, arvoissa tai 14 johtajuustyyliä. Erot, jotka löytyivät, oli havaittu laboratorio-olosuhteissa, eikä kenttätutkimuksissa samanlaisia eroja löytynyt. (Powel, 1990.)

Eagly & Carli (2001) hyödynsivät 1990-luvulla tehtyä tutkimusta miesten ja naisten johtamistyyleistä, jossa esiin nousi transformationaalinen, transaktionaalinen sekä laissez-faire -johtamistyyli. Transformationaalinen tyyli sitouttaa työntekijöitä ja inspiroi luovuuteen. Johtaja toimii tällöin roolimallina alaisilleen. Transaktionaalinen johtaja pyrkii puolestaan vastuun selkiyttämiseen ja palkitsemiseen tavoitteisiin pääsystä. Laissez-faire -tyyli nähdään epäonnistumisena johtamisessa. Tutkijat arvioivat johtamistyylin hyödyllisyyttä sukupuoleen nähden ja tulivat siihen tulokseen, että näistä tyyleistä erityisesti transformatiivisen johtamisen nähdään hyödyttävän naisia. Tämän perusteella joko sukupuolilla on eroja tai odotukset eroavat sen perusteella, onko johtaja nainen vai mies. (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, 790-794.)

Scheinin tutkimuksessa nousi esille, että miesjohtajien ja miesjohtajaopiskelijoiden asenteet eivät ole muuttuneet huomattavasti sitten 1970-luvun. Miehet muun muassa kokevat omaavansa naisia enemmän johtamisessa tarvittavia piirteitä. Naisjohtajat ja naisjohtajaopiskelijat puolestaan kokevat, että sekä miehillä että naisilla on yhtä lailla johtamisessa tarvittavia piirteitä ja he kokivat olevansa yhtä päteviä eivätkä he sukupuoliroolittaneet johtotehtäviä. Miehet kokevat omaavansa todennäköisemmin menestyviin johtotehtäviin vaadittavat piirteet. Miehet siis kokevat johtajat erilaisiksi sukupuolesta riippuen ja näkevät, etteivät naiset edelleenkään sovi johtajaroleihin feminiinisten piirteidensä vuoksi. (Schein, 2001, 676-679.)

Asian voi nähdä myös niin, että miehet ja naiset lähestyvät johtamisen roolia samalla tyyllillä. Eroja löytyy kuitenkin johtamiskäyttäytymisessä. Miehillä luonnollista on strateginen lähestyminen ja naiset ovat enemmän tehtävä- ja tuloskeskeisiä. Miehet ovat myös valmiimpia riskinottoon. Naiset puolestaan pitävät alaisensa innostuneina työntekoon. Naiset ovat myös miehiä avoimempia ja miehet puolestaan jäykempiä, matalamman profiilin johtajia. Miehet toimivat naisia paremmin vähemmän tunteita vaativien asioiden hoitajina. Naiset ja miesten ovan kuitenkin yhtä tehokkaita ja uskottavia. (Halmetoja, 2014, 14.)

Miehet voidaan nähdä käskevinä ja kontrolloivina johtamisessa. Miehet osaavat myös käyttää heille annettua valtaa. Miehiä kuvataan transaktionaalisiksi. Naisia puolestaan

kuvataan termillä transformationaalinen. Alaisten innostamisen lisäksi he kannustavat osallistumaan ja jakavat mielellään vastuuta ja tietoa. Naisten tapaa johtaa voidaan kutsua vuorovaikutteiseksi johtamiseksi. Alaisille tarjotut mahdollisuudet osallistumiseen maksimoivat henkilöstöresurssien käyttöasteen, mikä nostaa myös yrityksen kannattavuutta. (Rosener, 1989, 119-125.)

Naisten voidaan nähdä omaavan johtamistyylin, mikä koetaan tehokkaana nykypäivänä. Johtaminen nähdään entistä enemmän ihmisten kautta. Olennaista on muun muassa tiimityö ja kannustaminen. Joidenkin tutkijoiden mielestä sukupuoli ei kuitenkaan ole kovinkaan merkittävässä roolissa tehokkuudessa. Tehokkuuden nähdään riippuvan enemmänkin kontekstuaalisista muuttujista kuten tehtävän luonteesta. (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, 791.)

Tutkimusrintamalla on siis löydetty viitteitä nais- ja miesjohtajien väliseen samankaltaisuuteen. Kuitenkin sukupuolten välisiä eroja korostavia tutkimuksia vaikuttaisi olevan enemmän. Minä en ota mitään ennakoasennetta tähän asiaan lähtiessäni analysoimaan aineistoa. En oletta, että eroja löytyy, mutta haluan kuitenkin tutkia, näyttäytykö niitä tässä aineistossa ja jos näyttäytyy, voiko eroja selittää aiempien tutkimusten perusteella.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä

Työhyvinvointia on tutkittu jo pitkään. Työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt samoin kuin sitä koskeva tutkimus. On siirrytty keskustelemaan yksilöiden ja työyhteisöjen psykologisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvointi on toisaalta yksilön henkilökohtainen hyvinvoinnin tila, mutta siinä on myös kollektiivinen ulottuvuus. Voidaan puhua työyhteisön voinnista. Työhyvinvointi voidaan ajatella rakentuvan eri teemojen ympärille. Sitä rakentaa esimerkiksi yhteisöllisyys, voimaantumisen, flow eli työn imu ja työtyytyväisyys. Täytyy muistaa, että kampanjointi yksittäisen teeman suhteen ei auta. Arjessa täytyy pitää mielessä työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Uutela, 2019, 33; Ojala & Ahonen, 2003, 19-20; Työterveyslaitos, 2019.)

Henkilöstöjohtaminen tai ihmisten johtaminen on tärkeä osa rehtorin työtehtäviä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu esimerkiksi henkilöstön kehittämistä, palkitsemista ja motivoimista. Sen tulisi pyrkiä houkuttelemaan haluttuja työntekijöitä ja sitouttaa heidät organisaatioon. Ihmisten johtamisen tarkoitus on saada työntekijät toimimaan tietyllä tavalla, jotta voidaan päästä organisaation tavoitteisiin. Johtamista on tutkittu eri kompetenssien avulla. Henkilöstöjohtamisen kompetensseiksi lasketaan esimerkiksi muutosjohtamisen ja pedagogisen johtamisen kompetenssit. (Joki, 2018, 123; Lämsä et al., 2013, 206.)

Tämä tutkimus sai alkunsa omasta kiinnostuksestani työhyvinvointiin ja johtamiseen sekä valmiin aineiston antamista mahdollisuuksista. Tutustuin aineistoon huolellisesti ja mietin millaisiin kysymyksiin siitä voisi löytyä vastauksia. Näiden asioiden perusteella päädyin seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten työhyvinvointi näyttäytyy rehtoreilla henkilöstöjohtajakompetenssien viitekehyksessä?

Tarkastelen tutkimuskysymystä toisaalta kompetenssien näkökulmasta ja toisaalta työhyvinvoinnin näkökulmasta ja sen vuoksi esitin sille vielä kaksi alakysymystä:

A. Miten rehtorit kokevat omat henkilöstöjohtajakompetenssinsa suhteessa sukupuoleen ja rehtorityökokemukseen?

B. Mitä työhyvinvoinnin osa-alueita löytyy rehtoreiden kokemuksissa?

Uskon, että kompetenssien hallinta ja hallinnan tunne vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän vuoksi haluan selvittää rehtoreiden kokemuksia kompetenssien hallinnasta. Haluan myös selvittää, onko miesten ja naisten välillä eroja kompetenssien kokemuksissa ja miten työkokemus vaikuttaa kokemuksiin. Jos eroja sukupuolten välillä löytyy, voisi olla hyödyllistä selvittää erojen syitä. Työkokemuksen vaikutuksesta kompetensseihin voi ehkä päätellä jotain rehtoreiden koulutuksesta ja työvalmiuksista.

Toisella alakysymyksellä tarkoitukseni on selvittää, miten työhyvinvointi rakentuu rehtoreiden arjessa. Haluan tietää, mitkä asiat tuovat rehtoreille työhyvinvointia, koska uskon, että näitä asioita vahvistamalla pystytään muun muassa paremmin vastaamaan työn vaatimuksiin tulevaisuudessa.

4.2 Metodologia

Tutkimuksen metodologisena viitekehyksenä on pragmatismi. Pragmatismi on filosofinen suuntaus, joka korostaa käytännöllisyyttä ja tämän ominaisuuden perusteella olen valinnut sen käytettäväksi tähän tutkimukseen. Kasvatustieteessä pragmatismi on ajattelutapa, jossa tähdennetään tiedon ja toiminnan kiinteää yhteyttä. Pragmatistisen kasvatustieteen lähtökohta on, että tieteellistä tiedonmuodostusta tulee tarkastella käytännön toiminnan näkökulmasta. Sen mukaan tieteessä ei tule etsiä kokemuksen ja toiminnan takana olevaa todellisuutta tai tietämisen kriteeriä. Pragmatistit pitävät virheellisenä dualistista ajattelua, kuten subjektin ja objektin tai teorian ja käytännön vastakkainasettelua, jonka taustalla on näkemys tiedon ja toiminnan erottamisesta. Tämän näkemyksen mukaan tieteellisessä tiedonhankinnassa tieto tulee ajatella subjektin tietämisenä, ei kohdetta koskevana kuvauksena, tiedon ensisijainen tehtävä ei ole kuvata todellisuutta väitelauseiden muodossa ja tiedon pätevyyttä on arvioitava suhteessa toimintaan. (Siljander, 2014, 134-139.)

Tässä tutkimuksessa nojaudun rehtoreiden omiin kokemuksiin. Olen valinnut tutkimusmenetelmät tutustumalla ensin aineistoon ja miettimällä sitten, mikä olisi käytännöllisin tapa lähteä analysoimaan sitä. Olen välttänyt kaikkea vastakkainasettelua ja keskittynyt siihen, että saan kuvattua rehtoreiden kokemuksia heidän työstään mahdollisimman tarkasti. Toivon, että tutkimuksen tuloksilla on käytännön merkitystä ja tuottamani tiedon pätevyyttä voidaan arvioida suhteessa toimintaan.

4.3 Metodi

Käytän tutkimuksessa monimenetelmäistä tutkimusotetta, jossa yhdistän sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Tutkimusaineisto koostuu kahdesta eri osa-alueesta; hankkeen aikana rehtoreille tehdystä lomakekyselystä ja lisäksi vielä viiden rehtorin erillisestä haastattelusta. Aineistot ovat toisiinsa nähden yhtä tärkeissä osissa koko tutkimusta katsottaessa. Ne täydentävät ja tukevat toisiaan eivätkä yksinään voisi tuottaa yhtä tarkkaa tietoa. Tällä tavalla menetelmien käyttöä laajentamalla sain esiin laajempia näkökulmia ja pystyin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla sain kartoitettua olemassa olevaa tilannetta, mutta en pystynyt riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus auttoi ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimukseen osallistuvat valittiin harkinnanvaraisesti eikä siten pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 38-39; Heikkilä, 2014, 15-20.)

Kyselyn ja haastattelun aiheina olivat johtajakompetenssit ja kummassakaan ei erikseen kysytty työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kyselyä ja haastatteluja ei tehty varsinaisesti tätä tutkimusta varten, vaan koko hanketta ajatellen eli aineiston keränneet henkilöt eivät ole mitenkään mukana tämän tutkimuksen tekemisessä. Tämän vuoksi minun täytyi pohtia, millaiseen tutkimusongelmaan aineisto voi antaa vastauksen ottaen huomioon, että valmis aineisto rajaa aina tutkimusta.

Tutkimuksessa käytetty lomakeaineisto kerättiin kyselypatteristolla, joka suunnattiin lappilaisille peruskoulun rehtoreille, apulaisrehtoreille, vararehtoreille, koulujohtajille,

koulun varajohtajille ja sivistystoimenjohtajille. Peruskouluja Lapissa toimii noin 100. Vuoden 2015 tiedon mukaan kouluja oli 106. Koulujen määrä on vaihdellut vuosittain koulujen lopettamisen ja yhdistämisen vuoksi. Kouluja on yhdistetty hallinnollisesti myös niin, että yhdistettyyn kouluun on voinut jäädä opetustoimintaa, joten todellisuudessa opetuspisteitä on enemmän. Vuoden 2014 syksyllä lakkasi seitsemän peruskoulua. Koulujen määrä väheni kuitenkin vain kuudella koululla, kun Sodankylän Aleksanteri Kenan koulun Kaarrostien toimipisteestä muodostettiin oma koulunsa, Sompion 1-6 luokkainen koulu. Koulujen keskip koko on 161 oppilasta. (Lapin Aluehallintovirasto & Tarkiainen, 2015, 1.)

Kyselypatteriston monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Vastausvaihtoehdoissa keskimmäisenä luokkana (vastausvaihtoehto 3) oli neutraali. Mielipidekysymyksissä se oli ”ei samaa eikä eri mieltä” ja valittavana oli myös ”ei koske minua”. Vastaajien ei siis ollut pakko vastata suuntaan tai toiseen, jos kysyttävästä asiasta ei ollut mielipidettä. (Valli, 2015, 57.)

Linkki kyselyyn lähetettiin aluksi sivistystoimenjohtajille osoitettuna ja vielä myöhemmin aluehallintoviraston kautta. Potentiaalisia vastaajia oli arviolta noin 300 ja vastauksia kyselyyn saatiin 47. Kysely oli auki 3.4.-31.6.2019.

Tutkimusmetodina kyselypatteristo mahdollisti laajan tutkimusaineiston keräämisen, se oli tehokas ja aineisto oli helposti analysoitavissa. Etuna oli myös se, että tutkija ei vaikuttanut olemuksellaan tai läsnäolollaan vastuksiin ja kysely antoi mahdollisuuden esittää runsaasti kysymyksiä. Toisaalta kyselyn ongelmana voi aina olla vastaajien suhtautuminen kyselyyn; vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti, onko vastausvaihtoehdot onnistuneet – väärinymmärryksiä voi syntyä, onko asiayhteys tuttu vastaajille ja vastataanko kyselyyn ollenkaan. (Valli, 2010, 103-108.)

Kyselyn avoimien kysymysten vastauksia lukiessani esiin nousi kolme teemaa; henkilöstöjohtaminen, muutos ja aika. Näistä teemoista henkilöstöjohtamiseen ja muutokseen liittyvät vastaukset tukivat suljetuista kysymyksistä saatuja vastauksia. Aika ja aikaan liittyvät vastaukset sen sijaan olivat teema, joka ei noussut esiin suljetuissa kysymyksissä millään tavoin. Niistä ei siis kysytty kyselyssä erikseen vaan rehtorit itse toivat esiin asia tärkeyden.

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2019. Haastattelut rehtoreille teki hankkeen projektipäällikkö. Haastateltavat ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi ArKTORI -kyselyn

kautta. Haastatteluihin osallistui viisi rehtoria. Haastattelurunko on liitteessä yksi. Haastattelut toteutettiin netin välityksellä ja niiden kestot olivat 37-58 minuuttia. Minä sain haastatteluaineiston käyttöni valmiiksi litteroituna. Litteroitua aineistoa oli 88 sivua fonttina Arial 12, riviväli 1,5.

Nettihaastattelun etuna oli haastateltavien helppo tavoitettavuus. Lapissa on pitkät välimatkat, mutta nettihaastattelussa maantieteellisillä etäisyyksillä ei ole merkitystä. Kaukana asuvat haastateltavat tavoitettiin kustannustehokkaasti. Kasvokkain tapaaminen olisi myös edellyttänyt sellaisia valmisteluja, joilta vältyttiin nettihaastattelussa esimerkiksi sopivan haastattelupaikan etsiminen. (Ikonen, 2017, 230-231.) Haastatteluilla mahdollistettiin vastausten taustalla olevien motiivien esiin saaminen. Näin saatiin lisäulottuvuutta muun muassa *ajan* -käsitteelle, joka nousi esiin kyselypatteriston avointen kysymysten vastauksissa. Vastaukset olivat monesti vain yksi tai kaksi sanaisia, joten niistä ei käynyt ilmi muuta kuin teema. Kyselyssä saatuja tietoja päästiin syventämään ja vastauksia selventämään. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34-35.)

Haastattelussa on aina otettava huomioon haastattelijan vaikutus vastauksiin. Koska minä en itse suorittanut haastatteluja, vältyttiin ensikertalaisen virheiltä. Haastattelijana toiminut projektipäällikkö on kokenut haastattelututkimuksen tekijä. Toki haastattelu saattaa haastattelijasta huolimatta sisältää virhelähteitä. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämän riski voi olla vielä suurempi silloin kun haastattelun aihe koskee haastateltavan työtä. Haastateltavalla voi olla velvollisuuden tunne vastata jollain tavalla vaikka olisikin itse oikeasti toista mieltä asiasta. Tähän asiaan auttaa luottamuksen ilmapiirin rakentaminen haastattelun alussa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.)

4.4 Aineiston analyysi

Poimin aluksi kyselylomakkeesta taustakysymykset, joiden perusteella kykenin kuvailemaan vastaajien joukkoa ja ne kysymykset, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen kompetensseihin, koska tutkimukseni tarkoitus on tutkia vain niitä ja kyselyssä kysyttiin muistakin aiheista. Kyselyssä oli taustakysymysten lisäksi yhteensä 21 kysymystä,

joista poimin kuusi. Poimimani kysymykset ovat liitteessä kaksi. Tämän jälkeen ryhdyin pohtimaan, miten aineistoa käsittelisin. Kuvailin aineistoa aluksi kuvioin esittämällä diagrammeilla ja piirakkakuviolla vastanneiden ammattiasemajakauman (rehtori, apulaisrehtori, vararehtori, koulunjohtaja, koulun varajohtajana tai sivistystoimenjohtaja), työssä olon pituuden, sijaintikunnan asukasmäärät, ikä- ja sukupuolijakaumat.

Päätin tutkia kompetenssien kokemista suhteessa sukupuoleen ja työvuosiin. Kyselyssä kysymykseen, jossa kysyttiin, kuinka monta vuotta on toiminut virassa, vastausvaihtoehtoja oli viisi;

- 1-3 vuotta
- 4-8 vuotta
- 9-15 vuotta
- 16-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- yli 36 vuotta

Yksikään rehtoreista ei ollut ollut virassaan yli 36 vuotta, joten poistin sen ryhmän analyysivaiheessa. Muut ryhmät tiivistin kolmeksi ryhmäksi; 1-8, 9-15 ja yli 16 vuotta. Vastanneista 28 (60%) kuului ensimmäiseen ryhmään, vain 8 (17%) toiseen ryhmään ja 5 (10%) viimeiseen ryhmään. Loput vastaajista olivat jättäneet vastaamatta tähän kysymykseen. Ryhmien kokoerot on hyvä ottaa huomioon aineiston analyysissa.

Numeroin kompetenssit ja jaoin ne osa-alueisiin kyselyn mukaisesti:

1. Henkilöstöjohtamisen kompetenssi
 - a. Palkkaus- ja työsuhdeasiat
 - b. Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen
 - c. Ihmisten johtaminen
 - d. Työn organisointi ja työnjako
2. Pedagogisen johtamisen kompetenssi
 - a. Opetussuunnitelmatyön organisointi
 - b. Oppilashuolto
 - c. Oma kouluttautuminen
 - d. Oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen
 - e. Työsuunnitelmatyö

3. Muutosjohtamisen kompetenssi.
 - a. Muutoksen visiointi
 - b. Muutoksen kommunikointi
 - c. Muutoksen motivointi
 - d. Muutoksen organisointi ja implementointi
 - e. Muutosprosessien arviointi ja seuranta

Tämän jälkeen kävin jokaisen osa-alueen läpi ristiintaulukoimalla ne sukupuolen ja työvuosien kanssa.

Haastatteluaineiston analyysiin käytin temaattista analyysia. Temaattinen analyysi on joustava ja käytännöllinen tutkimustyökalu, joka mahdollisti rikkaan ja yksityiskohtaisen, mutta kuitenkin monipuolisen tulosten saamisen aineistosta. Temaattiseen analyysiin liittyy aineiston identifioimista, tiivistämistä, jäsentämistä ja jakamista eri teemoihin. (Braun & Clarke, 2006, 4-6.) Aloitin identifioimalla ja jakamalla aineistoa teorian pohjalta saatuihin neljään työhyvinvoinnin teemaan; yhteisöllisyys, voimaantuminen, flow ja työtyytyväisyys. Lisäksi nostin esiin kaksi aineistosta selvästi nousevaa, rehtoreiden arkeen suuresti vaikuttavaa teemaa; aika ja resurssit. Kävin sitten jokaisen teeman yksitellen läpi, jäsensin ja käsitteellistin aineistoa sekä tein johtopäätöksiä kirjallisuuden avulla.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Minä yritän muiden tutkijoiden tapaan löytää jotain uutta ja tuoda löydökseni julki tutkimusraportissani. Keskeistä tieteenharjoittamisessa on näiden asioiden lisäksi luotettavuus, joka perustuu luotettaviin tuloksiin ja tutkimuksen toteuttamiseen. (Puusa, Puusa & Juuti, 2011, 153.) Tämä tutkimukseni koostuu sekä laadullisesta että määrällisestä osuudesta, joten tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta molemmista näkökulmista.

Olen käsitellyt aineistoa pragmatismien mukaisesti aina kyseisellä hetkellä käytännöllisimmällä tavalla. Määrällisesti olen lähestynyt aineistoani tilastollisuuden näkökulmasta, jolloin olen käsitellyt aineistoa ristiintaulukoinnin kautta ja laadullisesti olen käyttänyt temaattista analyysia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olen tavoitellut

luotettavuutta pyrkimällä tuottaa yleistettäviä tuloksia. Kvalitatiivinen tutkimus nojaa ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin, joten tutkimustulosten ilmaiseminen ei ole mahdollista määrällisen tai objektiivisen mittarin arvoina eikä se perustu mitattuun todellisuuteen. (Puusa et al., 2011, 153.)

Tutkimuksen luotettavuuden pohdinnassa tulisi nostaa esiin tutkijan puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 136). Suhtautuminen tutkimukseeni on ollut melko neutraalia, sillä tutkimukseen osallistuvien ammattikunta ei kosketa minua henkilökohtaisesti oikeastaan millään tavalla. Omista kouluajoistani on jo niin paljon aikaa, että en edes muista omien kouluajojeni rehtoreiden nimiä ja yliopistossa rehtorin rooli on melko näkymätön opiskelijoille. Myöskään mitään ammatillista yhtymäkohtaa minulla ei ole rehtoreihin tai koulujohtajiin ollut. Mielenkiintoni tähän tutkimukseen kiinnittyy osallistuvien sijasta termeihin työtyytyväisyys ja johtajuus enkä usko, että tutkija voi olla puolueellinen termien suhteen.

Tutkimuksen luotettavuuden mittarina voidaan käyttää validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 136). Tutkimuksen validiteettia olen pyrkinyt lisäämään keskittymällä siihen, että tutkin tutkimuksessa todella sitä, mitä olen luvannut. Reliabiliteettiin olen kiinnittänyt huomiota kuvailemalla tarkasti jokaisen työvaiheen aineiston analyysissä.

Kyselylomakkeen täyttämiseen lähetettiin kaikille osallistujille linkki henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen ja pystyn sanomaan suurella varmuudella, että sähköposti tavoitti kaikki osallistujat. Koska linkki lähetettiin kaikille henkilökohtaiseen osoitteeseen, kukaan ulkopuolinen ei ole päässyt vastaamaan kyselyyn. Tokikaan en voi olla täysin varma, kuka lopulta on vastannut kyselyyn, mutta mielestäni vastaajien luotettavuutta ei ole syytä epäillä.

Tutkimuksen aloitettuani olen joutunut lukuisien valintojen eteen. Nämä valinnat ovat viitoittaneet minun polkuani tutkimuksen eettisyyteen. Yksi suuri valinta oli käsitellä aihetta positiivisuuden kautta. Tein tämän valinnan, koska suurin osa tutkimuksista, jotka käsittelevät työhyvinvointia, keskittyvät työpahoinvoinnin ehkäisyyn eikä varsinaisesti työhyvinvointiin. En halunnut tähän tutkimukseen mukaan mitään työpahoinvointiin liittyvää vaan keskityin nimenomaan hyvinvointiin. Lisäksi olen pyrkinyt tekemään eettisesti hyvää tutkimusta huomioimalla hyvän tieteellisen käytännön. Olen tavoitellut avoimuutta, rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja

tarkkuutta tutkimustyöhön liittyvissä asioissa ja valinnoissa. Olen pyrkinyt myös huomioimaan eettisesti kestävät menetelmät sekä kunnioittamaan ja asianmukaisesti huomioimaan muiden tutkijoiden työn. (Hirvonen, 2006, 31.)

Tämän tutkimuksen aihetta valittaessa sain hankkeelta tukea sekä aiheen valintaan, että myös vahvistusta sille, että tutkittava aihe on sellainen, jota on eettisesti oikein tutkia. Tutkimusaiheen lisäksi olen kiinnittänyt huomiota siihen, millaisena hyvä tutkimus nähdään, onko kiinnostus aihetta kohtaan oikeutettua, miten lähden aihetta tutkimaan ja millaisia tutkimustuloksia ylipäätään saan tavoitella. Tutkimuksessani mietin myös sitä, voiko tutkimustulosten soveltamisesta aiheutua haittaa ja mihin seikkoihin minun tulee tutkijana kiinnittää erityistä huomiota, kun tutkimuskohteena on ihminen. Huomioin tutkijan vastuun tiedon hankinnassa ja tutkittavien suojaan liittyvissä asioissa. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016, 84-85.) Näitä asioita avaen enemmän seuraavassa kappaleessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden valossa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan ihmistieteisiin luettavassa tutkimuksessa on otettava huomioon periaatteet, jotka on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan on huolehdittava osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tutkittavien informoinnista. Kysely lähetettiin osallistujille sähköpostilla ja kyselyyn vastaaminen tai siihen vastaamatta jättäminen jäi osallistujien itsensä päätettäväksi. Toinen osa-alue on vahingoittamisen välttäminen, joka on jaettu henkisten haittojen välttämiseen ja taloudellisten ja sosiaalisten haittojen välttämiseen. Tutkimusaihe on melko yleisluontoinen eikä kosketa kenenkään yksityiselämää, joten tutkimuksella ei kovin todennäköisesti saada aikaan henkistä haittaa kenellekään. Vastausten käsittely anonyymisti varmistaa sen, että vastaajille ei koidu taloudellista tai sosiaalista haittaa. Itse en edes tiedä kenenkään vastaajien henkilöllisyyttä. Tiedän ainoastaan, mille maantieteelliselle alueella ja ammattiryhmälle kysely on lähetetty. Henkilökohtaisesti en tunne ketään kyseiseen ammattiryhmään kuuluvaa. Kolmas osa-alue on yksityisyys ja tietosuoja. Tässäkin kohtaa minua auttaa se, että en tiedä kenenkään vastaajien henkilöllisyyttä. Käsittelen aineistoa siis täysin vastaajien anonymiteettiä suojaten ja aineistoa on käytetty vain niihin tarkoituksiin, jotka kyselyn saatekirjeessä on luvattu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009, 4-11.)

Tutkimusaineistoa olen käsitellyt ainoastaan sähköisesti. Kyselyaineistoon minulla itsellä on sähköinen linkki, joka on kahden eri salasanan takana. Kyselyn raaka-aineisto on tallennettu Webropol-palvelimelle ja yliopiston sisäiselle levyille, jonne pääsyoikeudet myöntää erikseen yliopiston it-hallinto. Hankkeen aineisto tullaan arkistamaan yliopiston arkistointikäytänteiden mukaisesti. Omalle koneelle tallentamani tutkimusaineiston poistan tutkimuksen valmistuttua.

Useimmissa tutkimusetiikka koskevissa säännöissä ja sopimuksissa painotetaan sitä, millaisia keinoja tutkija saa käyttää. Laadullinen tutkimus ei ole aina laadukasta tutkimusta. Olen tavoitellut laadukasta tutkimusta tekemällä laadukkaan tutkimussuunnitelman, valitsemalla sopivan tutkimusasetelman ja tekemällä raportoinnin hyvin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109-111.) Lisäksi olen noudattanut erityistä huolellisuutta tekemällä viittaukset muiden teksteihin asiankuuluvasti ja merkitsemällä lähdeviittaukset tutkielman loppuun tieteellisen merkintätavan mukaisesti.

Valmiin aineiston käytössä on hyviä ja huonoja puolia. Hyvänä asiana voi ajatella olevan esimerkiksi se, että minä tutkijana en ole vaikuttanut aineistoon millään tavoin. Toisaalta tämän voi ajatella olevan myös huono asia; joistain asioista olisin halunnut kerätä enemmän tietoa ja aineistossa on paljon sellaista, joka ei kosketa tätä tutkimusta. Muihin aiheisiin ja jatkotutkimuksiin aineistosta löytyy paljon materiaalia.

5. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOMPETENSSIT REHTOREIDEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa kuvailen vastaajajoukkoa, esittelen määrällisen aineiston analyysin tulokset ja vastaan tutkimusongelman ensimmäiseen alakysymykseen, joka on miten rehtorit kokevat omat henkilöstöjohtajakompetenssinsa suhteessa sukupuoleen ja rehtorityökokemukseen. Sukupuolen käsitteeseen en pureudu tässä tutkimuksessa ja jätän huomioitta analyysissä ne, jotka ovat vastanneet sukupuolta kokevaan kysymykseen ”*muu/En halua kertoa*”, koska näin vastanneita oli vain kaksi. Taulukoissa nämä vastaukset ovat kuitenkin näkyvissä. Käytän tekstissä termiä ”*nuoret rehtorit*”, joilla tarkoitan työvuosia enkä rehtoreiden ikää. Lisäksi käytän seuraavia työvuosista koskevia ilmaisuja:

1-8 vuotta virassa olleet = ensimmäinen ryhmä

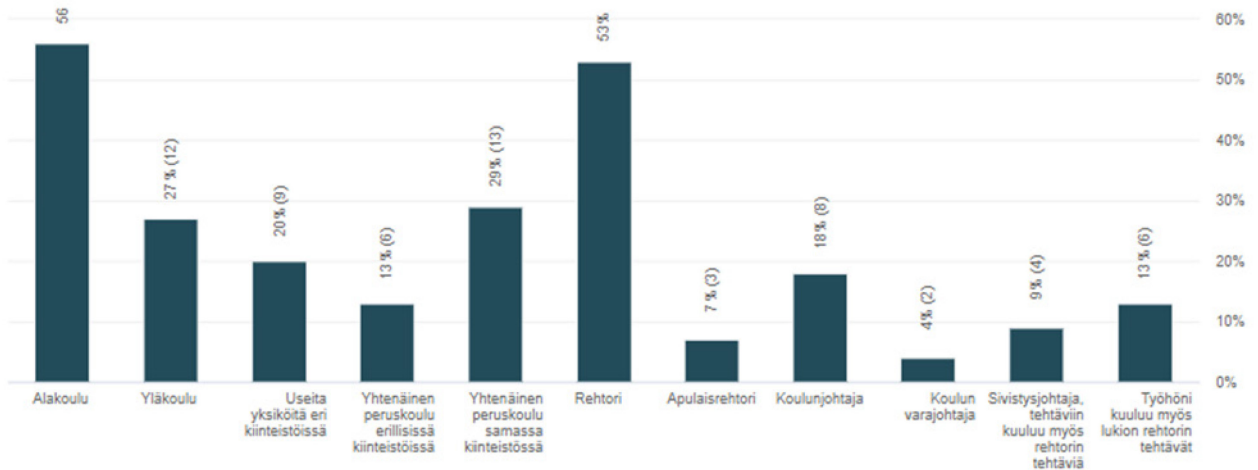
9-15 vuotta virassa olleet = toinen ryhmä

16-36 vuotta virassa olleet = kolmas ryhmä.

5.1 Vastaajajoukon kuvailu

Seuraavaksi esittelen kyselyaineiston kuvioina.

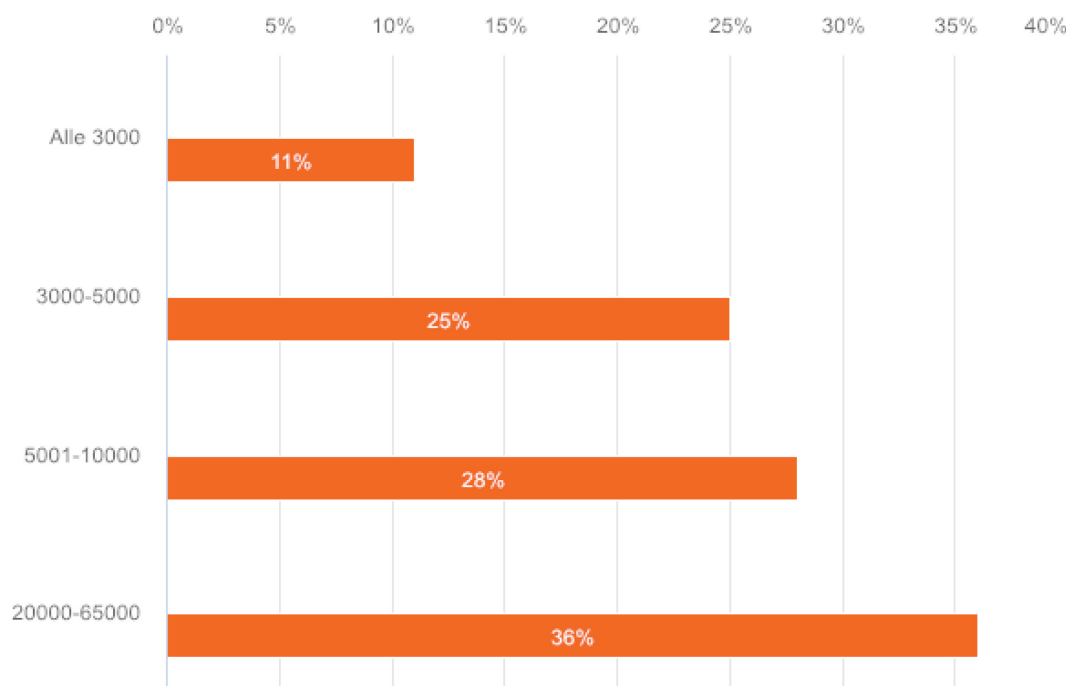
Kyselyssä kysyttiin rehtoreilta, mitkä vastausvaihtoehdoista kuvaavat heidän organisaatiotaan ja työtään. Vastausvaihtoehtoja pystyi valitsemaan useita. Vastaajien määrä kysymyksessä oli 45 ja valittujen vastausten lukumäärä 112.



Kuvio 4. Rehtoreiden organisaatiot ja virat

Kuten kuviosta 4. ilmenee, 56% vastaajista työskentelee alakoulussa ja 27% yläkoulussa. Viidennes vastaajista työskentelee koulussa, jossa on useita yksiköitä eri kiinteistöissä ja 42% organisaatiossa, jossa on yhtenäinen peruskoulu joko erillisessä tai samassa kiinteistössä. 53% vastaajista on rehtoreita, 7% vararehtoreita, 18% koulunjohtajia, 4% koulun varajohtajia ja 9% sivistysjohtajia, joiden tehtäviin kuuluu myös rehtorin tehtävät.

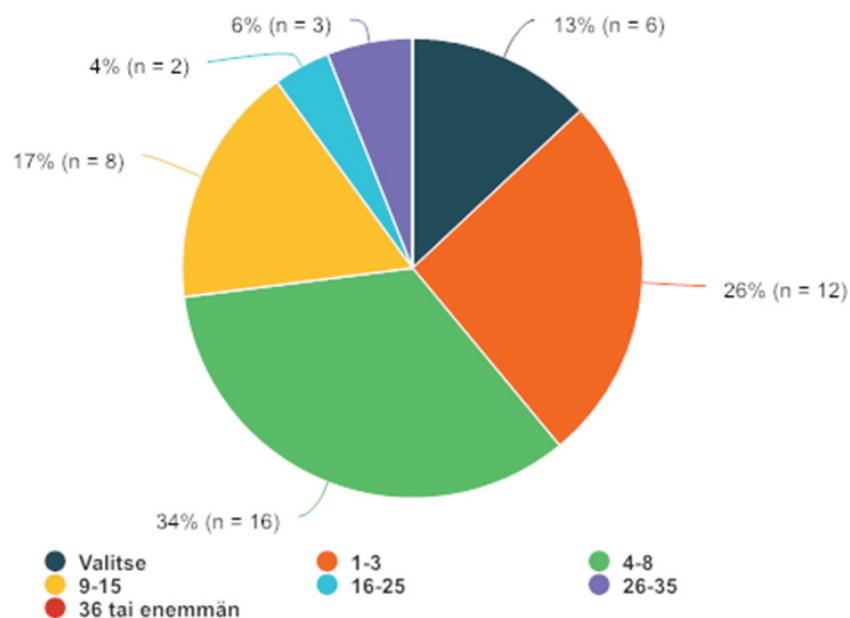
Kyselyssä kysyttiin myös organisaation sijaintikunnan asukaslukua. Vastausvaihtoehtoja oli neljä. Kaikki 47 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen.



Kuvio 5. Organisaation sijaintikunnan asukasluku

Kuviosta 5. käy ilmi, että 36% vastanneista kertoo organisaationsa sijaintikunnan asukasluvun olevan 20000-65000. Vastanneiden prosentuaaliset osuudet pienenevät tasaisesti sitä mukaan, mitä pienemmästä kunnasta asukasluvun perusteella katsottuna on kyse. Tämä ei tarkoita sitä, että vastausaktiivisuus olisi ollut pienemmissä kunnissa heikompaa. Prosenttiosuudet ovat niissä pienempiä sen vuoksi, koska niissä on vähemmän rehtoreita.

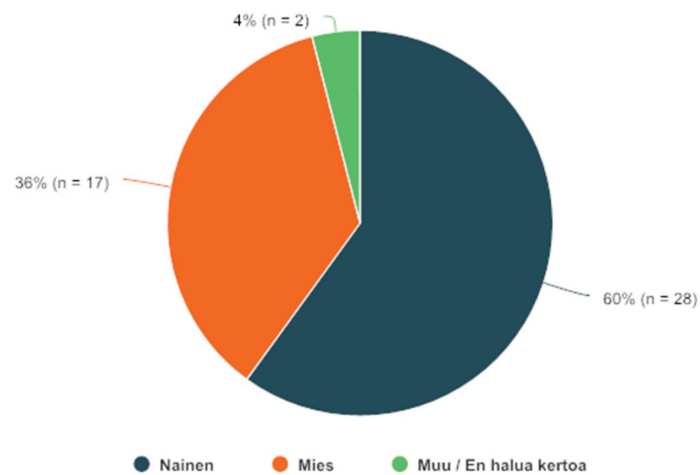
Yhtenä taustakysymyksenä kyselyssä kysyttiin, kuinka monta vuotta vastaaja on toiminut rehtorina, apulaisrehtorina, vararehtorina, koulunjohtajana, koulun varajohtajana tai sivistystoimenjohtajana. Tähän kysymykseen vastasivat 41 vastaajaa.



Kuvio 6. Työskentelyvuodet

Kuviosta 6. selviää, että suuri osa vastaajista (36%) on työskennellyt virassaan 4-8 vuotta. 26% vastaajista on työskennellyt 1-3 vuotta eli yhteensä 60% vastaajista on ollut virassaan 8 vuotta tai vähemmän. 9-15 vuotta työskennelleitä vastaajista oli 17% ja yhteensä 10% vastaajista on työskennellyt virassaan 16 vuotta tai pidempään. Ikäjakauma kertoo joko sen, että Lapin rehtorit ovat suurelta osin työskennelleet virassaan suhteellisen lyhyen aikaa, tai että tuoreemmat rehtorit ovat olleet aktiivisempia vastaamaan kyselyyn.

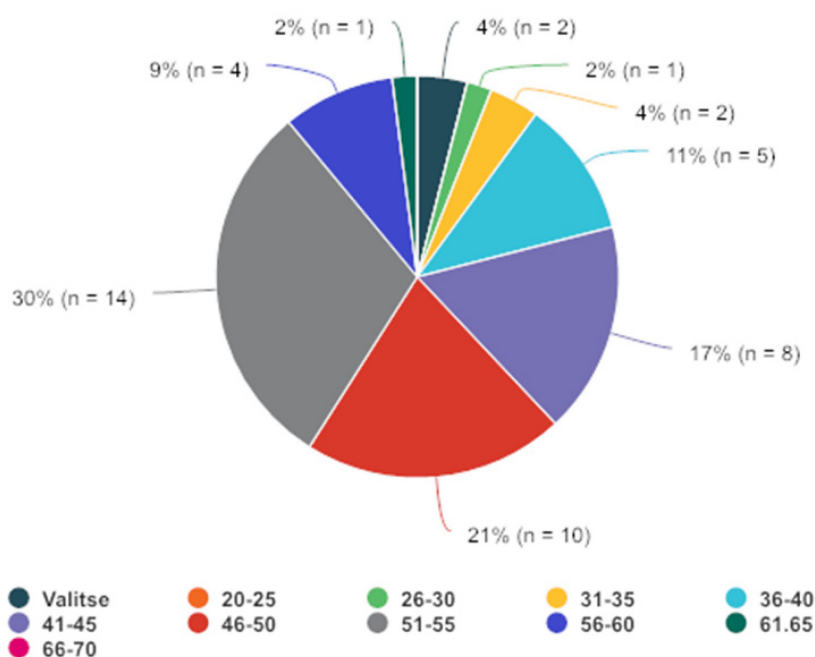
Taustatietona kyselyssä kysyttiin myös vastaajan sukupuolta. Vastausvaihtoehtoina oli nainen, mies ja muu/en halua kertoa.



Kuvio 7. Kyselyn sukupuolijakauma

Kuten kuviosta 7. käy ilmi, 60% vastaajista on naisia, 36% vastaajista on miehiä ja loput 4% (N=2) vastasi muu/en halua kertoa. Tästä ei voi päätellä, että suurin osa Lapin rehtoreista olisi naisia. Voi olla, että naiset ovat vain olleet aktiivisempia vastaamaan kyselyyn. Tosin myöskään tätä ei voi varmasti sanoa.

Kyselyssä kysyttiin myös vastaajien ikää. Ikäjakauma on esitelty viimeisessä kuviossa.



Kuvio 8. Kyselyn ikäjakauma

Kuviosta 8. selviää, että yhteensä hieman yli puolet (51%) vastaajista kuuluvat ikäryhmään 46-55 vuotta. Yksi vastaaja kertoi olevansa 26-30 vuotias ja oli näin ollen nuorin kyselyyn vastannut. Kaksi vastannutta kertoi olevansa 61-65 vuotta ja he olivat vanhimmat kyselyyn vastanneet.

5.2 Henkilöstöjohtamisen kompetenssi

Kyselyn ensimmäinen kysymys koski henkilöstöjohtamisen kompetensseja. Kompetenssit oli jaettu neljään osa-alueeseen; palkkaus- ja työsuhdeasiat, työyhteisön- ja henkilöstön kehittäminen, ihmisten johtaminen sekä työn organisointi ja työnjako. Kompetenssien arvioinnin lisäksi rehtoreilta kysyttiin kompetenssien tärkeyttä työssä tällä hetkellä, niiden merkitystä tulevaisuudessa ja parempien kompetenssien tarpeellisuutta. Seuraavassa taulukossa on kokonaiskuva tämän osa-alueen vastauksista.

Taulukko 2. Henkilöstöjohtamisen kompetenssit

	1	2	3	4	5	Ei koske minua	Keskiarvo	Mediaani
1 a) Palkkaus- ja työsuhdeasiat ovat vahvaa asiantuntijuusalueettani	4 %	11 %	43 %	30 %	6 %	6 %	3	3
1 b) Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen on vahvaa asiantuntijuusalueettani	0 %	9 %	23 %	51 %	17 %	0 %	4	4
1 c) Ihmisten johtaminen on vahvaa asiantuntijuusalueettani	2 %	7 %	22 %	52 %	17 %	0 %	4	4
1 d) Työn organisointi ja työnjako ovat vahvaa asiantuntijuusalueettani	0 %	6 %	15 %	55 %	23 %	0 %	4	4

1 e) Henkilöstöjohtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni	0 %	2 %	11 %	40 %	47 %	0 %	4	4
1 f) Henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni	0 %	2 %	13 %	23 %	62 %	0 %	4	5
1 g) Tarvitsisin työssäni usein parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja	0 %	17 %	30 %	32 %	21 %	0 %	4	4

Kuten taulukosta 2. ilmenee, kokonaisuudessaan rehtorit kokivat, että henkilöstöjohtamisen alle tässä kyselyssä liitetyt työtehtävät ovat vahvaa osaamisaluettaan. Useimmissa osa-alueissa rehtorit vastasivat väitteeseen olevansa

jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan palkkaus- ja työsuhdeasioissa enemmistö vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä), 1 (jokseenkin eri mieltä) tai 2 (täysin eri mieltä). 6% vastasi, että asia ei koske heitä. Laadullisessa aineistossa käy ilmi, että rehtorit eivät pääse itse toteuttamaan palkkaus- ja työsuhdeasioita, joten epävarmuus tällä alueella saattaa johtua siitä.

Seuraavaksi käyn läpi henkilöstöjohtamisen kompetenssien jokaisen osa-alueen peilaten niitä sukupuoleen ja työkokemukseen. Aloitan tarkastelemalla väitettä ”Palkkaus ja työsuhdeasiat ovat vahvaa asiantuntijuusalueettani.” sukupuolen perusteella. Nämä vastaukset näyttäytyivät seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 3. Palkkaus- ja työsuhdeasiat tarkasteltuna sukupuolittain

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	50
2	7	18	0
3	43	41	50
4	36	24	0
5	7	6	0
Ei koske minua	7	6	0

Taulukosta 3. käy ilmi, että sukupuolten välistä eroa on nähtävissä hieman palkkaus ja työsuhdeasioiden kokemisissa. Naisista 43% koki olevansa väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Miehillä vastaava luku oli 30%. Sekä naisissa että miehissä noin 40% ei ollut väitteen kanssa eriä eikä samaa mieltä. Jostain syystä siis naiset kokivat palkkaus- ja työsuhdeasiat vahvemiksi asiantuntijuusalueekseen kuin miehet. Tämä voi johtua siitä, että tutkimusten mukaan naiset ovat enemmän tehtävä- ja tuloskeskeisiä kuin miehet.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna vastaukset ilmenevät seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 4. Palkkaus ja työsuhteasiat tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	7	0	0
2	11	0	20
3	46	0	40
4	29	75	0
5	0	25	20
Ei koske minua	7	0	20

Taulukosta 4. selviää, että vastaajista, jotka ovat olleet virassa 1-8 vuotta, 46% vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä), kun taas virassa 9-15 vuotta olleista kukaan ei vastannut näin. Tästä joukosta kaikki kokivat asiantuntijuusalueen vahvuudekseen. Tämän voisi arvella johtuvan kokemuksen tuomasta varmuudesta, mutta toisaalta kaikista kokeneimmassa joukossa taas suurin osa vastasi 2 (jokseenkin eri mieltä) tai 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Kyse voi olla rehtorin työn jatkuvasta muutoksesta. Laadullisesta aineistosta käy ilmi, että ainakaan tällä hetkellä rehtorit eivät juuri pääse toteuttamaan tätä osa-aluetta työssään. Ehkä välillä on ollut aika, jolloin rehtorit pääsivät tekemään näitä tehtäviä.

Rehtorit arvioivat omaa asiantuntijuuttaan työyhteisön ja henkilöstön kehittämisen osalta. Sukupuolittain vastaukset on esitelty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 5. Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen tarkasteltuna sukupuolittain

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	0	24	0
3	18	24	100
4	64	35	0
5	18	18	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 5. mukaan kukaan naisista ei kokenut, että työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen ei olisi itselle vahvaa asiantuntijuusaluetta. Huomattavan suuri osuus heistä koki alueen vahvaksi asiantuntijuusalueeksi; 82% naisista vastasi 4 (jokseenkin samaa mieltä) tai 5 (täysin saamaa mieltä). Miehistä sen sijaan 24% oli jokseenkin eri mieltä ja 53% vastasi 4 tai 5. Tämä voi johtua siitä, että tutkimusten mukaan naiset

toteuttavat vuorovaikutteista johtamista, jossa he ovat avoimia alaisiaan kohtaan. Miehet puolestaan ovat jäykempiä ja toteuttavat matalan profiilin johtamistyyliä. Naiset siis ehkä kokevat olevansa lähempänä henkilöstöä ja enemmän osa työyhteisöä, jonka kautta niiden kehittäminenkin voi tuntua luonnollisemmalta.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna kompetenssi ilmenee seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 6. Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	11	0	20
3	18	38	40
4	57	50	20
5	14	13	20
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 6. selviää, että työvuosien perusteella vertailtuna virassa 9-15 vuotta olleista kukaan ei ollut eri mieltä väitteen kanssa. Alemmassa vuosiryhmässä vastaava luku oli 11% ja ylemmässä ryhmässä 20%. 1-8 vuotta virassa olleista 71% koki alueen olevan vahvaa osaamisaluettaan. 9-15 vuotta virassa olleilla vastaava luku oli 63% ja yli 16 vuotta virassa olleilla 40%. Vahvimaksi osaamisalueekseen tämän kokivat siis lyhyimmän ajan töissä olleet ja mitä kauemmin rehtori on virassa ollut, sitä vähemmän hän koki alueen vahvuudekseen. Tämä saattaa johtua esimerkiksi rehtorin koulutuksen kehityksestä. Nykyään koulutuksessa korostetaan enemmän jatkuvaa oppimista ja kehittymistä ja myös työyhteisön tärkeyteen kiinnitetään eri tavalla huomiota.

Rehtoreita pyydettiin vastaamaan väitteeseen ”Ihmisten johtaminen on vahvaa asiantuntijuusaluetani.” Sukupuolen perusteella tarkasteltuna tämä kompetenssi näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisena.

Taulukko 7. Ihmisten johtaminen tarkasteltuna sukupuolittain

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	4	12	0
3	30	12	0
4	44	59	100
5	22	12	0
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 7. käy ilmi, ihmisten johtamisen kokeminen vahvaksi asiantuntijuusalueeksi sukupuolten välillä ei ollut suurta eroa. Naisista vain 4% vastasi olevansa eri mieltä väitteen kanssa, mutta toisaalta heistä 30% ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vahvaksi asiantuntijuusalueekseen ihmisten johtamisen koki 66% naisista ja 71% miehistä.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna vastaukset väitteeseen ihmisten johtamisesta on esitelty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 8. Ihmisten johtaminen tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	0
2	11	0	0
3	25	29	20
4	36	71	80
5	25	0	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 8. käy ilmi, että 1-8 vuotta virassa toimineista 15% ei kokenut osa-alueen olevan omaa asiantuntijuusalueettaan. Muissa ryhmissä kukaan ei vastannut näin. Vahvaksi asiantuntijuusalueekseen tämän kokivat 1-8 vuotta virassa olleista 61%, 9-15 vuotta olleista 71% ja yli 16 vuotta olleista 80%. Ei ole yllättävää, että kokemus vaikuttaa tuovan varmuutta ihmisten johtamiseen.

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan omaa asiantuntijuuttaan työn organisoinnissa ja työnjaossa. Sukupuolittain tarkasteltuna vastaukset ilmenevät seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 9. Työn organisointi ja työnjako sukupuolittain tarkasteltuna

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	0	12	50
3	11	18	50
4	54	65	0
5	36	6	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 9. selviää, että naisista 90% koki työn organisoinnin ja työnjaon olevan vahvaa osaamisaluettaan. Loput eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä väitteestä. Miehistä sen sijaan 12% ei kokenut tämän olevan vahvaa asiantuntijuusaluettaan, 18% ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 71% koki alueen vahvaksi asiantuntija-alueekseen. Naisilla siis tuntuisi olevan parempi hallinnan tunne tästä osa-alueesta. Tämä saattaa johtua naisille ominaisesta tehtäväkeskeisestä johtamistyylistä. Väitetään myös, että naisista tulee perheen myötä organisoinnin mestareita. Naiset usein huolehtivat metatasolla perheen yhteisistä asioista, vaikka näennäisesti vastuu kannetaan yhdessä molempien vanhempien kesken.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna työn organisoinnin ja työnjaon kompetenssi näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 10. Työn organisointi ja työnjako tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	11	0	0
3	14	0	20
4	50	63	80
5	25	38	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 10. mukaan 1-8 vuotta virassa olleista 11% koki, että työn organisointi ja työnjako ei ole vahvaa asiantuntijuusaluettaan. Samasta ryhmästä 75% sen sijaan koki alueen vahvaksi asiantuntijuusalueekseen. Muissa ryhmissä suurin osa vastasi 4 tai 5. Keskimmaisessä vuosiryhmässä kaikki kokivat alueen vahvuudekseen. Tämäkin osa-alue vaikuttaisi olevan sellainen, johon kokemus tuo varmuutta.

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan henkilöstöjohtamisen kompetenssien tärkeyttä omassa työssä tällä hetkellä. Sukupuolen perusteella tarkasteltuna vastaukset näyttivät seuraavan taulukon mukaiselta.

Taulukko 11. Henkilöstöjohtamisen kompetenssin tärkeys sukupuolittain tarkasteltuna

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	0	6	0
3	11	6	50
4	39	47	0
5	50	41	50
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 11. selviää, suurin osa vastaajista piti henkilöstöjohtamisen kompetenssia tärkeänä työssään tällä hetkellä. Naisista sitä tärkeänä piti 89% ja miehistä 88%. Ainoa poikkeavuus on, että miehistä 6% ei pitänyt asiaa tärkeänä. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstöjohtamiselle ei tunnut riittävän aikaa rehtoreiden arjessa. Jos henkilöstöjohtamista ei ehdi toteuttaa, voi koko kompetenssi tuntua turhalta.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen kompetenssien tärkeys näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 12. Henkilöstöjohtamisen kompetenssien tärkeys tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	0	0
3	14	0	20
4	32	63	40
5	50	38	40
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 12. selviää, että 1-8 vuotta virassa olleista 4% ei pitänyt asiaa tärkeänä. Samasta joukosta 14% ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä. Muut tästä joukosta

pitivät kompetenssia tärkeänä. 9-15 vuotta virassa olleista kaikki pitivät kompetenssia tärkeänä. Vaikuttaisi siltä, että henkilöstöjohtamisen kompetenssin tärkeys korostuu jonkin verran työvuosien kuluessa. Tämä voi johtua siitä, että tehtävien hallinnan myötä tälle osa-alueelle jää enemmän aikaa.

Rehtoreita pyydettiin myös arvioimaan henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitystä työssä tulevaisuudessa. Sukupuolittain tarkasteltuna vastaukset näyttivät seuraavan taulukon mukaisilta.

Taulukko 13. Henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa sukupuolittain tarkasteltuna

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	0	6	0
3	11	12	50
4	25	24	0
5	64	59	50
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 13. käy ilmi, naisista 89% pitivät kompetenssin merkitystä entistä suurempana tulevaisuudessa. Miehistä samoin vastasi 83%. Miehistä sama määrä koki, että henkilöstöjohtamisen kompetenssit eivät ole tärkeitä työssä tällä hetkellä, ja että niiden merkitys ei kasva tulevaisuudessa. Ehkä näin vastanneet eivät usko rehtorin tehtäväkentän muutokseen. Suurta eroa sukupuolten välillä ei kuitenkaan tämän kompetenssin tulevaisuuden tärkeyden arvioinnissa ole.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa selviää seuraavassa taulukossa.

Taulukko 14. Henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	0	0
3	14	13	20
4	25	25	40
5	57	63	40
Ei koske minua	0	0	0

Taulukossa 14. selviää, että 13-20% kaikista vuosiryhmistä eivät olleet samaa eikä eri mieltä asiasta. Henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitystä tulevaisuudessa voi olla hankala arvioida. Ollaan ehkä totuttu siihen, että muutos on pysyvää ja tämän vuoksi tehtäväkentän kehittymistä on vaikea ennakoida. Pieni osuus 1-8 vuotta työssä olleista arvioi henkilöstöjohtamisen kompetenssien olevan vähemmän merkityksellisiä tulevaisuudessa. Kaikki muut vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Kyselyssä pyydettiin vastaamaan väitteeseen ”Tarvitsisin työssäni usein parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja.” Sukupuolten perusteella tarkasteltuna vastaukset näyttivät seuraavan taulukon mukaisilta.

Taulukko 15. Parempien henkilöstöjohtamisen kompetenssien tarve sukupuolittain tarkasteltuna

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	18	18	0
3	29	29	50
4	32	35	0
5	21	18	50
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 15. käy ilmi, kokemus parempien henkilöstöjohtamisen kompetenssien tarpeesta oli hyvin tasainen sukupuolten välillä. 18% sekä miehistä että naisista kokivat henkilöstöjohtamisen kompetenssinsa riittäviksi. 29% molemmissa

sukupuolissa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Sekä naisista että miehistä 53% koki tarvitsevansa parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna sama asia näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 16. Parempien henkilöstöjohtamisen kompetenssien tarve tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	18	13	20
3	21	63	20
4	32	25	20
5	29	0	40
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 16. selviää, että vaihtelevuus ikäryhmien välillä niiden vastanneiden kesken, jotka eivät kokeneet tarvitsevansa parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja työvuosien perusteella, on 13-20%. 9-15 vuotta virassa olleista yli puolet (63%) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lyhimpään virassa olleista 61% koki tarvitsevansa parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja. Tämä voi johtua siitä, että kokemuksen tuoma varmuus henkilöstöjohtamiseen tulee ilmi näin.

Yhteenvetona henkilöstöjohtamisen kompetensseista voi sanoa, että naiset kokivat suurimman osan kompetensseista vahvemmiksi asiantuntijuusalueiksensa. Ihmisten johtamisen kompetenssi oli ainoa, jonka miehet kokivat vahvemmaksi asiantuntijuusalueekseen. Työvuosien perusteella tarkasteltuna 9-15 vuotta työssä olleet kokivat kompetenssit vahvimpina asiantuntijuusalueinaan. Suurimmassa osassa kompetensseja työkokemus vaikuttaa tuovan varmuutta työtehtäviin. Poikkeus tästä oli työyhteisön ja henkilöstön kehittämisen kompetenssi. Tämän arvioivat vahvimmaksi asiantuntijuusalueekseen lyhimmän aikaa työssä olleet.

5.3 Pedagogisen johtamisen kompetenssit

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan oman asiantuntijuuden vahvuutta pedagogisen johtamisen kompetensseissa. Pedagogisiksi kompetensseiksi kyselyssä oli lueteltu opetussuunnitelmatyön organisointi, oppilashuolto, oma kouluttautuminen, oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen sekä työsuunnitelmatyö. Seuraavassa taulukossa on kokonaiskuva tämän osa-alueen vastauksista.

Taulukko 17. Pedagogisen johtamisen kompetenssit

	1	2	3	4	5	Ei koske minua	Keskiarvo	Mediaani
5 a) Opetussuunnitelmatyön organisointi on vahvaa asiantuntijuusaluettani	0 %	19 %	32 %	30 %	19 %	0 %	3	3
5 b) Oppilashuolto on vahvaa asiantuntijuusaluettani	2 %	9 %	34 %	38 %	17 %	0 %	4	4
5 c) Oma kouluttautuminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani	4 %	2 %	23 %	47 %	23 %	0 %	4	4
5 d) Oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani	0 %	11 %	20 %	50 %	20 %	0 %	4	4
5 e) Työsuunnitelmatyö on vahvaa asiantuntijuusaluettani	0 %	9 %	26 %	51 %	13 %	2 %	4	4

5 f) Pedagogisen johtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni	0 %	4 %	9 %	43 %	45 %	0 %	4	4
5 g) Pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni	0 %	4 %	9 %	38 %	49 %	0 %	4	4
5 h) Tarvitsisin työssäni parempia pedagogisen johtamisen kompetensseja	0 %	13 %	24 %	33 %	30 %	0 %	4	4

Taulukosta 17. ilmenee, että kokonaisuudessaan rehtorit kokivat pedagogisen johtamisen kompetenssit vahvaksi asiantuntijuusalueekseen. Kaikissa muissa osa-alueissa vastausten keskiarvo oli 4 (jokseenkin samaa mieltä) paitsi opetussuunnitelmatyön organisoinnissa. Siinä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Noin 20% ei kokenut aluetta vahvuudekseen ja noin 30% ei ollut väitteen kanssa samaa. Noin puolet kuitenkin koki myös tämän alueen vahvuudekseen. Opetussuunnitelmatyön lisäksi noin 10% vastaajista eivät kokeneet vahvuudekseen oppilashuoltoa, omaa kouluttautumista, oppimisen edistämistä ja opetuksen kehittämistä eikä työsuunnitelmatyötä.

Seuraavaksi käyn läpi pedagogisen johtamisen kompetenssien jokaisen osa-alueen peilaten niitä sukupuoleen ja työkokemukseen. Ensimmäisenä tarkastelen opetussuunnitelmatyön organisoinnin vahvuutta asiantuntijuusalueena sukupuolen perusteella tarkasteltuna ja se näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 18. Opetussuunnitelmatyön organisointi sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	14	18	100
3	32	35	0
4	36	24	0
5	18	24	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 18. selviää, että opetussuunnitelmatyön kokemuksissa ei ollut huomattavaa eroa sukupuolten välillä. Asiaa ei kokenut vahvuudekseen 14% naisista ja 18% miehistä. Molemmista ryhmissä hieman yli 30% ei ollut samaa eikä eri mieltä. Miehistä hieman suurempi osuus oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä eli kokivat opetussuunnitelmatyön vahvuudekseen varmemmin. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimusten mukaan miehille on luonnollisempaa strateginen lähestyminen johtamiseen.

Seuraavassa taulukossa käy ilmi opetussuunnitelmatyön organisoinnin vahvuus asiantuntijuusalueena työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 19. Opetussuunnitelmatyön organisointi tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	21	13	40
3	39	13	0
4	21	63	40
5	18	13	20
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 19. selviää, opetussuunnitelmatyön vahvuudeksi kokemisessa on nähtävissä hieman eroja työvuosien perusteella. Noin 20% lyhyimpään virassa olleista ei kokenut aluetta vahvuudekseen, noin 40% ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä ja noin 40% koki tämän alueen vahvuudekseen. Seuraavassa ryhmässä vain reilu 10% ei kokenut aluetta vahvuudekseen ja saman verran ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Sen sijaan 76% 9-15 vuotta virassa olleista koki opetussuunnitelmatyön vahvuudekseen. Pisimpään virassa olleista prosentit näyttävät mielenkiintoisella tavalla. 40% ei kokenut opetussuunnitelmatyötä vahvuudekseen ja 60% koki. Tässä ryhmässä kaikki osasivat asettaa kokemuksensa jommallekummalle puolelle; kukaan ei vastannut 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Näkisin kuitenkin niin, että kokemus tuo varmuutta myös opetussuunnitelmatyön toteuttamiseen.

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan oppilashuoltoa vahvana asiantuntijuusalueena. Sukupuolen perusteella tarkasteltuna tämä kompetenssi näyttöytyi seuraavan taulukon mukaisena.

Taulukko 20. Oppilashuolto sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	4	12	50
3	25	47	50
4	43	35	0
5	29	0	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 20. mukaan oppilashuollon kohdalla mielenkiintoinen seikka löytyy miesten kohdalta. Melkein puolet eivät ole olleet samaa eikä eri mieltä asiasta ja vain 35% tunnisti alueen vahvuudekseen. Naisista sen sijaan 72% koki oppilashuollon vahvuudekseen. Naisia kuvataan usein huolehtivina ja monesti naiset huolehtivat myös kotirintamalla perheen tarpeista esimerkiksi lasten vaatteisen hankinnasta ja huollosta. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että myös ammatillisella puolella saman tyylliset asiat koetaan vahvuudeksi.

Seuraavassa taulukossa selviää oppilashuollon vahvuus asiantuntijuusalueena työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 21. Oppilashuolto tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	0
2	4	0	40
3	36	25	40
4	39	38	20
5	18	38	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 21. selviää, että 9-15 vuotta virassa olleet kokivat selkeästi muita enemmän oppilashuollon vahvuudekseen. 1-8 vuotta virassa olleista 8% ei kokenut aluetta vahvuudekseen ja pisimpään virassa olleista peräti 40%. Kaikissa ikäryhmissä melko suuri osa on vastannut 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Vahvuudekseen oppilashuollon koki ensimmäisessä ryhmässä 57%, toisessa ryhmässä 76% ja kolmannessa ryhmässä vain 20%. Onko niin, että oppilashuoltoon on alettu kiinnittää huomiota koulutuksessa jossain vaiheessa ja yli16 vuotta virassa olleet eivät ole kunnan koulutusta tälle alueelle saaneet?

Rehtoreita pyydettiin vastaamaan väitteeseen ”Oma kouluttautuminen on vahvaa asiantuntijuusalueettani.” Seuraavassa taulukossa näkyy, miltä vastaukset näyttivät sukupuolen perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 22. Oma kouluttautuminen sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	12	0
2	0	6	0
3	18	24	100
4	46	53	0
5	36	6	0
Ei koske minua	0	0	0

Kuten taulukosta 22. käy ilmi, naiset kokivat oman kouluttautumisen selkeästi vahvemmaksi asiantuntijuusalueekseen kuin miehet. Kukaan naisista ei ollut väitteen

kanssa eri mieltä. Miehistä 18% ei kokenut omaa kouluttautumista vahvuudekseen. Naisista peräti 82% tunnisti oman kouluttautumisen vahvuudekseen, kun miehillä vastaava luku oli 59%. Tämä voisi johtua naisten avoimesta johtamistyylistä. Alaisten kanssa keskustelemalla voi helpommin tunnistaa myös omat koulutustarpeensa.

Oman kouluttautumisen kokeminen vahvana asiantuntijuusalueena työvuosien perusteella tarkasteltuna selviää seuraavasta taulukosta.

Taulukko 23. Oma kouluttautuminen tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	0
2	0	0	20
3	18	38	40
4	46	38	40
5	32	25	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 23. selviää, että nuoret rehtorit kokevat alueen useammin vahvaksi asiantuntijuusalueekseen kuin kauemmin työssä olleet. 1-8 vuotta työssä olleista 78% koki alueen vahvuudekseen, 9-15 vuotta työssä olleista 63% ja 16-35 vuotta työssä olleista 40%. Mielenkiintoisin asia tässä taulukossa on se, että ei samaa eikä eri mieltä vastanneiden prosentuaalinen määrä kasvaa sitä mukaan, kun työvuosia on tullut lisää. Tämän voisi ajatella johtuvan siitä, että kokemuksen myötä ei koulutustarpeita ehkä tunnisteta niin selkeästi kuin mitä uran alku vaiheilla.

Kyselyssä kysyttiin myös oppimisen edistämisen ja opetuksen kehittämisen kokemista vahvana asiantuntijuusalueena. Sukupuolen perusteella tarkasteltuna vastaukset selviävät seuraavasta taulukosta.

Taulukko 24. Oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	24	0
3	11	29	50
4	59	35	50
5	26	12	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 24. mukaan miehistä noin neljännes koki, että oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen ei ole omaa vahvaa asiantuntijuusalueetta. Naisista vain 4% on tätä mieltä. Naisista 85% koki tämän alueen vahvuudekseen, miehistä vain 47%. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimusten mukaan naiset kannustavat miehiä enemmän alaisiaan osallistumaan ja he jakavat mieluummin vastuuta ja tietoa. Voisi siis ajatella, että naiset ottavat enemmän vastuuta alaistensa kehittymisestä, kun miehet taas tutkimusten mukaan ovat enemmän käskeviä ja kontrolloivia.

Seuraavassa taulukossa ilmenee oppimisen edistämisen ja opetuksen kehittämisen vahvuus asiantuntijuusalueena työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 25. Oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	11	0	20
3	14	29	20
4	46	57	60
5	29	14	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 25. mukaan 1-8 vuotta virassa olleista reilu 10% ja 16-35 vuotta virassa olleista 20% koki, että oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen ei ole omaa vahvaa asiantuntijuusalueetta. 9-15 vuotta virassa olleista kukaan ei vastannut näin. Vahvuudeksi tämän osa-alueen koki ensimmäisessä ryhmässä 75%, toisessa ryhmässä 71% ja kolmannessa ryhmässä 60%. Vaikuttaisi siis siltä, että virassa vähiten aikaa olleet kokevat oppimisen edistämisen ja opetuksen kehittämisen useammin vahvuudekseen. Jatkuvaan kehitykseen ja elinikäiseen oppimiseen on koko ajan kiinnitetty enemmän huomiota, joten ehkä sen vuoksi ne, joiden rehtorikoulutuksesta on vähemmän aikaa, kokevat tämän alueen enemmän vahvuudekseen.

Rehtoreilta kysyttiin työsuunnitelmatyön vahvuutta asiantuntijuusalueena. Sukupuolen perusteella tarkasteltuna vastaukset näyttäytyivät seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 26. Työsuunnitelmatyö sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	12	50
3	18	41	0
4	54	47	50
5	21	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukosta 26. selviää, että työsuunnitelmatyön suhteen on havaittavissa jonkinlaisia eroja sukupuolen perusteella. Naisista vain 4% koki, että se ei ole vahvaa asiantuntijuusalueen, kun miehistä niin koki 12%. Naisista vahvuudekseen alueen tunnisti 75% ja miehistä vain 47%, Tulos on jännittävä siinä suhteessa, että tutkimusten perusteella miehille pitäisi olla luonnollista strateginen lähestyminen. Tämä on siis ehkä hieman poikkeava tulos aiempiin tutkimuksiin nähden. Mielenkiintoista on myös se, että 4% naisista koki, että työsuunnitelmatyö ei koske heitä ollenkaan. Johtuuko tämä siitä, että rehtoreiden työnkuva on erilainen kunnasta riippuen?

Työvuosien perusteella tarkasteltuna työsuunnitelmatyön vahvuus asiantuntijuusalueena ilmeni seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 27. Työsuunnitelmatyö tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	11	0	20
3	21	50	20
4	54	25	60
5	11	25	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukosta 27. selviää, että 1-8 vuotta virassa olleista reilu 10% ei kokenut työsuunnitelmatyötä vahvuudekseen ja 16-35 vuotta virassa olleista viidennes. 9-15 vuotta virassa olleista kukaan ei vastannut näin, mutta heistä puolet eivät olleet samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Prosentuaalisesti eniten työsuunnitelmatyön

vahvuudekseen kokevia on ensimmäisessä ryhmässä. Onko rehtorin koulutus ehkä kehittynyt niin, että työsuunnitelmatyöhön saa nykyään paremmat valmiudet?

Kyselyssä esitettiin väite ”Pedagogisen johtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni.” Erot vastauksissa sukupuolen perusteella tarkasteltuna näytti seuraavan taulukon mukaisilta.

Taulukko 28. Pedagogisen johtamisen kompetenssien tärkeys sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	6	0
3	4	18	0
4	43	41	50
5	50	35	50
Ei koske minua	0	0	0

Taulukko 28. paljastaa, että pedagogisen johtamisen kompetenssin tärkeäksi kokemisessa ei ole juurikaan havaittavissa eroa sukupuolten välillä. Naisista 50% oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kun miehistä vastaava luku on 35%. Miehistä melkein viidennes ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.

Seuraavassa taulukossa käy ilmi pedagogisen johtamisen kompetenssien tärkeäksi kokeminen työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 29. Pedagogisen johtamisen kompetenssien tärkeys tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	7	0	0
3	11	0	20
4	36	50	60
5	46	50	20
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 29. käy ilmi, että yli 9 vuotta virassa olleista lähes kaikki kokivat pedagogisen johtamisen tärkeänä työssään. Vain 20% 16-35 vuotta virassa olleista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. 1-8 vuotta virassa olleista 7% ei pitänyt

pedagogisen johtamisen kompetensseja tärkeänä ja reilu 10% heistä ei ollut samaa eikä eri mieltä. Näyttäisi siis siltä, että pedagogisen johtamisen kompetenssien tärkeäksi kokeminen korostuu hieman kokemuksen myötä. Voisi ajatella, että tuoreilla rehtoreilla aika menee suureksi osaksi käytännön asioiden hallintaan ja opetteluun ja pedagogista johtajuutta ehditään alkaa miettiä vasta kokemuksen karttuessa.

Rehtorit arvioivat myös pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitystä työssä tulevaisuudessa. Seuraavassa taulukossa asiaa on tarkasteltu sukupuolen perusteella.

Taulukko 30. Pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	6	0
3	4	18	0
4	32	47	50
5	61	29	50
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 30. ilmenee, että arvioitaessa pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitystä tulevaisuudessa sukupuolten välillä ei ollut juurikaan eroa havaittavissa. Naisista 4% ei kokenut merkityksen kasvavan ja miehistä 6%. Muut joko eivät olleet samaa eikä eri mieltä tai olivat sitä mieltä, että merkitys tulee kasvamaan.

Seuraavassa taulukossa samaa asiaa tarkastellaan työvuosien perusteella.

Taulukko 31. Pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	7	0	0
3	7	13	20
4	29	50	60
5	57	38	20
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 31. selviää, että myöskään työvuosien perusteella tulevaisuuden pedagogisen johtamisen kompetenssien merkityksen arvioinnissa ei ole suuria eroja. 7% lyhimpään virassa olleista oli sitä mieltä, että ne eivät ole tärkeitä heidän työssään tällä hetkellä ja sama määrä uskoo, että merkitys ei tule myöskään kasvamaan tulevaisuudessa. Muut joko eivät olleet samaa tai eri mieltä tai arvioivat, että niiden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Rehtorit arvioivat myös sitä, tarvitsisivatko he työssään parempia pedagogisen johtamisen kompetensseja. Sukupuolen perusteella tarkasteltaessa asia näyttäytyi seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 32. Parempien pedagogisen johtamisen kompetenssien tarve sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	14	13	0
3	25	13	100
4	29	44	0
5	32	31	0
Ei koske minua	0	0	0

Taulukosta 32. käy ilmi, että sukupuolten välillä ei näyttäisi olevan juurikaan eroa, kun arvioidaan pedagogisen johtamisen kompetensseja. Hieman alle 15% kummastakin sukupuolesta oli sitä mieltä, että eivät tarvitse parempia pedagogisia kompetensseja. Naisista noin 60% ja miehistä 75% kokivat tarvitsevansa parempia pedagogisia kompetensseja.

Seuraavassa taulukossa asiaa tarkastellaan työvuosien perusteella.

Taulukko 33. Parempien pedagogisen johtamisen kompetenssien tarve tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	18	0	0
3	18	57	40
4	29	29	40
5	36	14	20
Ei koske minua	0	0	0

Taulukon 33. mukaan työvuosien perusteella tarkasteltuna mielenkiintoisena näyttäytyy se, että melkein viidennes 1-8 vuotta virassa olleista tunsi, etteivät tarvitse parempia pedagogisen johtamisen kompetensseja. Tämä liittyy varmasti osaksi siihen, että 7% tästä ryhmästä ei pitänyt pedagogisen johtamisen kompetensseja tärkeänä työssään nyt eikä myöskään usko niiden merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Suurin osa tästä ryhmästä kuitenkin koki tarvitsevänsä parempia pedagogisen johtamisen kompetensseja. Huomattavan suuri osa yli 9 vuotta virassa olleista eivät olleet samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa.

Yhteenvetona pedagogisista kompetensseista voi sanoa, että niiden kokemisessa vahvaksi asiantuntijuusalueeksi korostui sukupuolten väliset erot huomattavasti. Naiset kokevat selvästi enemmän nämä kompetenssit vahvuudekseen. Ainoa poikkeus tähän oli opetussuunnitelmatyön kompetenssi, jossa ei ollut havaittavissa suuria eroja naisten ja miesten kokemuksissa. Työvuosien perusteella tarkasteltaessa ainoastaan opetussuunnitelmatyön organisointi vaikuttaisi olevan sellainen kompetenssi, johon kokemus tuo varmuutta. Oman kouluttautumisen sekä oppimisen edistämisen ja opetuksen kehittämisen kompetenssit kokivat enemmän vahvuudekseen nuoret rehtorit.

5.3 Muutosjohtamisen kompetenssit

Kyselyssä pyydettiin rehtoreita arvioimaan muutosjohtajuuden kompetensseja omana vahvana asiantuntijuusalueena. Muutosjohtamisen kompetensseiksi kyselyssä oli lueteltu muutoksen visiointi, muutoksen kommunikointi, muutoksen motivointi, muutoksen organisointi ja implementointi sekä muutosprosessien arviointi ja seuranta. Seuraavassa taulukossa on kokonaiskuva tämän osa-alueen vastauksista.

Taulukko 34. Muutosjohtamisen kompetenssit

	1	2	3	4	5	Ei koske minua	Keskiarvo	Mediaani
13 a) Muutoksen visiointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani	2 %	9 %	19 %	62 %	6 %	2 %	4	4
13 b) Muutoksen kommunikointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani	0 %	9 %	32 %	51 %	6 %	2 %	4	4
13 c) Muutoksen motivointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani	2 %	17 %	23 %	51 %	4 %	2 %	3	4
13 d) Muutoksen organisointi ja implementointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani	2 %	15 %	38 %	36 %	6 %	2 %	3	3
13 e) Muutosprosessien arviointi ja seuranta on vahvaa asiantuntijuusalueettani	4 %	21 %	36 %	36 %	0 %	2 %	3	3

13 f) Muutosjohtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni	4 %	4 %	15 %	43 %	30 %	4 %	4	4
13 g) Muutosjohtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni	2 %	4 %	15 %	34 %	40 %	4 %	4	4
13 h) Tarvisin työssäni usein parempia muutosjohtamisen kompetensseja	4 %	6 %	19 %	40 %	26 %	4 %	4	4

Taulukosta 34. selviää, että kokonaisuudessaan muutosjohtamisen kompetensseja ei koeta aivan niin vahvaksi asiantuntijuusalueeksi kuin kahden muun alueen kompetenssit. Jakauma vastausten välillä on myös tasaisempi. Vain kaksi kohtaa on sellaisia, että kukaan ei valinnut niitä vaihtoehtoja ja jokaisessa kohdassa ainakin joku on ollut sitä mieltä, että muutosjohtamisen kompetenssit eivät koske häntä.

Seuraavaksi käyn läpi muutosjohtamisen kompetenssien jokaisen osa-alueen peilaten niitä sukupuoleen ja työkokemukseen. Aloitan muutoksen visioinnin tarkastelulla sukupuolen perusteella seuraavassa kuviossa.

Taulukko 35. Muutoksen visiointi sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	7	6	50
3	21	18	0
4	61	65	50
5	7	6	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 35. mukaan muutoksen visioinnin suhteen 4% naisista oli sitä mieltä, että tämä asia ei koske heitä. Tämä on mielenkiintoista. Vaikka jatkuva muutos tuntuu olevan erittäin tiedostettu asia koulumaailmassa, niin muutosjohtamista ei kuitenkaan koettu omaksi vastuualueeksi. Muuten sukupuolten välillä ei ole havaittavissa suurta eroa tämän asian suhteen. Naisista 68% koki muutoksen visioinnin vahvuudekseen ja miehistä 71%.

Seuraavassa taulukossa on esitelty, miten muutoksen visiointi näyttäytyi työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 36. Muutoksen visiointi tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	0
2	11	0	20
3	18	13	20
4	54	88	60
5	11	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 36. mukaan työvuosien perusteella tarkasteltuna selviää, että "ei koske minua"-vastauksen antanut kuuluu nuorempien rehtoreiden joukkoon. Voisiko olla, että kyseessä on vasta virassaan aloittanut rehtori, joka ei ole vielä joutunut kiinnittämään tähän asiaan huomiota? Nuorempien rehtoreiden joukosta 15% oli sitä mieltä, että muutoksen visiointi ei ole heille vahvaa asiantuntijuusalueitaan. Kuitenkin kaikissa ikäryhmissä suurin osa vastaajista koki sen olevan vahvuus.

Rehtoreita pyydettiin vastaamaan myös väitteeseen "Muutoksen kommunikointi on vahvaa asiantuntijuusalueitani". Sukupuolen perusteella tarkasteltuna tämä asia ilmenee seuraavassa taulukossa.

Taulukko 37. Muutoksen kommunikointi sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	0	0
2	4	12	50
3	36	24	50
4	54	53	0
5	4	12	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukosta 37. selviää, että muutoksen kommunikoinnin koki vahvaksi asiantuntijuusalueeseen hieman useampi mies kuin nainen. Miehistä muutoksen kommunikoinnin vahvuudekseen koki 65% ja naisista 58%. Ero ei ole suuri, mutta olisi voinut olettaa lukujen olevan toisin päin. Tutkimusten mukaan nimenomaan naiset kommunikoivat luontevammin alaistensa kanssa kuin miehet. Naisille ominaiseksi johtamistyyliksi mielletään vuorovaikutteinen johtaminen.

Seuraavassa taulukossa näkyy rehtoreiden kokemukset muutoksesta kommunikoinnin kompetenssista työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 38. Muutoksen kommunikointi tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	0
2	11	0	20
3	29	25	40
4	46	75	40
5	11	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 38. mukaan 9-15 vuotta virassa olleista yksikään ei vastannut, että ei kokisi muutoksesta kommunikointia vahvuudekseen. Muissa ikäryhmissä näin vastasi osa. Ensimmäisessä ryhmässä 57% koki asian vahvuudeksi, keskimmaisessä ryhmässä 75% ja kolmannessa ryhmässä 40%. Ei siis voi suoraan päätellä tuoko kokemus varmuutta muutoksen kommunikointiin tai auttaako tuoreempi koulutus asiaa.

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan, kuinka vahvaa asiantuntijuusaluetta muutoksen motivointi on. Seuraavassa taulukossa asiaa on tarkasteltu sukupuolen perusteella.

Taulukko 39. Muutoksen motivointi sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	18	12	50
3	18	35	0
4	57	41	50
5	4	6	0
Ei koske minua	4	0	0

Kuten taulukosta 39. käy ilmi, muutoksen motivoinnissa naiset kokivat alueen useammin vahvuudekseen kuin miehet. Naisista 61% koki alueen vahvuudekseen ja miehistä 47%. Miehistä useampi vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Yhtä suuri osa kummassakin sukupuolessa koki, että muutoksen motivointi ei ole vahvaa asiantuntijuusalueitaan.

Seuraavassa taulukossa samaa asiaa tarkastellaan työvuosien perusteella.

Taulukko 40. Muutoksen motivointi tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	20
2	29	0	0
3	25	38	0
4	36	63	80
5	7	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 40. mukaan 1-8 vuotta virassa olleista noin joka kolmas koki, että muutoksen motivointi ei ole vahvaa asiantuntijuusalueitaan. Samasta joukosta asian vahvuudekseen koki 43%, 9-15 vuotta virassa olleista 63% ja yli 16 vuotta virassa olleista 80%. Vaikuttaisi siis siltä, että kokemus tuo selkeästi varmuutta muutoksen motivointiin.

Kyselyssä kysyttiin myös muutoksen organisoinnin ja implementoinnin kompetenssien vahvaksi asiantuntijuudeksi kokemista. Sukupuolen perusteella tarkasteltuna tämä asia on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 41. Muutoksen organisointi ja implementointi sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	18	6	50
3	36	41	50
4	32	47	0
5	11	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukosta 41. käy ilmi, että muutoksen organisoinnissa ja implementoinnissa ei vaikuttaisi olevan suuria eroja sukupuolten välillä. 18% naisista ei kokenut aluetta vahvuudekseen. Miehillä vastaava luku on 12%. Naisista 36% vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä) ja miehistä 41%. Vahvaksi asiantuntijuusalueekseen muutoksen organisoinnin ja implementoinnin koki 43% naisista ja 47% miehistä.

Seuraavassa taulukossa sama asia on esitetty työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 42. Muutoksen organisointi ja implementointi tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	0	0	20
2	25	0	0
3	29	63	40
4	36	38	40
5	7	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 42. mukaan joka neljännes 1-8 vuotta virassa olleista koki, että muutoksen organisointi ja implementointi ei ole vahva asiantuntijuusalue. Myös 16-35 vuotta virassa olleista joku vastasi näin. Melko moni oli vastannut tähän kysymykseen 3 (ei samaa eikä eri mieltä); 9-15 vuotta virassa olleista peräti yli 60%. Kaikissa ikäryhmissä noin 40% koki alueen vahvaksi asiantuntijuusalueekseen.

Rehtoreita pyydettiin vastaamaan väitteeseen ”Muutosprosessien arviointi ja seuranta on vahvaa asiantuntijuusaluettani.” Seuraavassa taulukossa vastaukset tähän väitteeseen on esitetty sukupuolen perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 43. Muutosprosessien arviointi ja seuranta sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	12	0
2	25	12	50
3	29	47	50
4	43	29	0
5	0	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukko 43. paljastaa, että muutosprosessin arvioinnissa ja seurannassa ei vaikuttaisi olevan suurta eroa sukupuolten välillä. Miehistä melkein puolet vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä) ja naisistakin joka kolmas. Naisista hieman suurempi osuus koki alueen vahvuudekseen. Tämä saattaa johtua siitä, että naiset ovat tutkimusten mukaan johtajina tehtävä- ja tuloskeskeisiä.

Seuraavassa taulukossa sama asia on esitetty työvuosien perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 44. Muutosprosessien arviointi ja seuranta tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	20
2	25	13	0
3	32	75	20
4	36	13	60
5	0	0	0
Ei koske minua	4	0	0

Taulukon 44. mukaan melkein joka kolmas nuoremmissa rehtoreista koki, että alue ei ole itselle vahvaa asiantuntijuusaluetta. Huomattavan suuri osa (75%) 9-15 vuotta virassa olleista vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Vain yli 16 vuotta virassa olleista yli puolet kokivat alueen vahvuudeksi. Suoraa päätelmää ei kuitenkaan kokonaisuudessa voi tehdä siitä, että kokemus toisi varmuutta muutosprosessien arviointiin ja seurantaan.

Kyselyssä kysyttiin myös muutosjohtamisen kompetenssien tärkeyttä. Seuraavassa taulukossa on esitetty asia sukupuolen perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 45. Muutosjohtamisen kompetenssien tärkeys sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	12	0
2	4	0	50
3	7	29	0
4	50	29	50
5	36	24	0
Ei koske minua	4	6	0

Taulukon 45. mukaan 86% naisista koki, että muutosjohtamisen kompetenssit ovat tärkeitä työssä tällä hetkellä. Miehillä vastaava luku oli 53% ja heistä lähes joka kolmas vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Miehistä 12% koki, että alue ei ole vahvaa asiantuntijuusalueitaan. Naisilla vastaava luku oli vain 4%. Hieman suurempi osuus naisista siis koki muutosjohtamisen kompetenssit tärkeiksi työssään tällä hetkellä. Tämä kysymys oli ainoa, johon myös osa miehistä vastasi, että kysymys ei koske heitä. Tämä on mielenkiintoista, koska miehet eivät vastanneet tällä tavalla muihin muutosjohtamisen kompetenssia käsitteleviin kysymyksiin. Toki aina on mahdollista, että kyseessä on virhepainallus.

Tarkastelin muutosjohtamisen kompetenssien tärkeyttä myös työvuosien perusteella. Siitä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 46. Muutosjohtamisen kompetenssien tärkeys tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	20
2	7	0	0
3	4	38	20
4	43	50	40
5	36	13	20
Ei koske minua	7	0	0

Taulukon 46. mukaan 9-15 vuotta virassa olleista kukaan ei kokenut, että muutosjohtamisen kompetenssit eivät olisi tärkeitä työssä tällä hetkellä. 1-8 vuotta virassa olleista tätä mieltä oli 11% ja yli 16 vuotta virassa olleista 20%. Tärkeäksi muutosjohtamisen kompetenssit koki ensimmäisestä ryhmästä 79%, toisesta ryhmästä 63% ja kolmannesta ryhmästä 60%. Vaikuttaisi siis siltä, että nuoremmat rehtorit pitävät muutosjohtamisen kompetensseja tärkeämpänä. Ehkä koulutuksessa nykyään painotetaan enemmän muutosjohtajuuden roolia.

Rehtoreita pyydettiin vastaamaan väitteeseen ”Muutosjohtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni.” Seuraavassa taulukossa tämä asia esitettynä sukupuolen perusteella tarkasteltuna.

Taulukko 47. Muutosjohtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	6	0
2	0	6	50
3	14	18	0
4	36	35	0
5	46	29	50
Ei koske minua	4	6	0

Taulukon 47. mukaan miehistä 12% koki, että muutosjohtamisen kompetenssien merkitys ei tule kasvamaan tulevaisuudessa. Naisista kukaan ei ollut tätä mieltä. Muuten jakaumat sukupuolien välillä oli melko tasaiset. Naisista hieman suurempi osuus uskoi, että kompetenssien merkitys tulevaisuudessa tulee olemaan suurempi.

Seuraavassa taulukossa sama asia tarkasteltuna työvuosien perusteella.

Taulukko 48. Muutosjohtamisen kompetenssien merkitys tulevaisuudessa tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	0
2	4	0	20
3	7	38	20
4	36	38	20
5	43	25	40
Ei koske minua	7	0	0

Taulukon 48. mukaan 8% nuoremmista rehtoreista koki, että muutosjohtamisen kompetenssien merkitys ei tule kasvamaan tulevaisuudessa. 9-15 vuotta virassa olleista kukaan ei ollut tätä mieltä. Kokeneimmista rehtoreista tätä mieltä oli viides osa. Merkityksen kasvuun uskoi 79% ensimmäisestä ryhmästä, 63% keskimmaisestä ryhmästä ja 60% kolmannesta ryhmästä. Nuoremmat rehtorit siis selvästi uskovat muutosjohtamisen kompetenssien merkityksen kasvavan tulevaisuudessa.

Viimeisenä tätä tutkimusta koskevana väitteenä kyselyssä oli ”Tarvitsisin työssäni usein parempia muutosjohtamisen kompetensseja.” Seuraavassa taulukossa tämä asia tarkasteltuna sukupuolen perusteella.

Taulukko 49. Parempien muutosjohtamisen kompetenssien tarve sukupuolen perusteella

Sukupuoli	Nainen	Mies	Muu / En halua kertoa
	%	%	%
1	0	12	0
2	4	6	50
3	21	18	0
4	43	35	50
5	29	24	0
Ei koske minua	4	6	0

Taulukon 49. mukaan 18% miehistä koki, että ei tarvitse parempia muutosjohtamisen kompetensseja. Molemmissa sukupuolissa noin joka viides vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä). 72% naisista uskoi, että tarvitsisi parempia muutosjohtamisen kompetensseja. Miehillä vastaava luku oli 59%. Tämä saattaa johtua siitä, että miehistä pienempi osuus koki muutosjohtamisen kompetenssit tärkeiksi työssä.

Lopuksi vielä parempien muutosjohtamisen kompetenssien tarpeen tarkastelu työvuosien perusteella seuraavassa taulukossa.

Taulukko 50. Parempien muutosjohtamisen kompetenssien tarve tarkasteltuna työvuosien perusteella

Työvuodet	1-8	9-15	16-35
	%	%	%
1	4	0	20
2	7	0	0
3	7	63	20
4	39	25	60
5	36	13	0
Ei koske minua	7	0	0

Taulukon 50. mukaan 11% nuorista rehtoreista koki, että ei tarvitse parempia muutosjohtamisen kompetensseja. 9-15 vuotta virassa olleista kukaan ei vastannut näin. Yli 16 vuotta virassa olleista taas joka viides vastasi näin. Keskimmaisessä

ryhmässä peräti 63% vastasi 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Suoraa johtopäätöstä kokemuksen vaikutuksesta tähän asiaan ei voi tästä aineistosta päätellä.

Yhteenvetona muutosjohtamisen kompetensseista voi sanoa, että puolessa kompetensseista miehet kokivat ne enemmän vahvaksi asiantuntijuusalueekseen kuin naiset. Ainoastaan muutoksen motivoinnin kompetenssi oli sellainen, jonka naiset kokivat useammin vahvuudekseen. Työvuosien perusteella muutosjohtamisen kompetensseja tarkasteltaessa kävi ilmi, että kokemus ei selvästi tuo varmuutta tähän osa-alueeseen. Ainoastaan muutoksen motivoinnin kompetenssi vaikutti vahvistuvan sitä mukaan, mitä pidempi työura rehtorilla oli takana.

5.4 Yhteenveto henkilöstöjohtamisen kompetensseista rehtoreiden näkökulmasta

Kokonaisuudessaan suurin osa vastanneista tunsivat kaikki kompetenssit vahvaksi asiantuntijuusalueekseen, mutta silti jokaisen kompetenssi kohdalla yli puolet vastaajista koki tarvitsevansa työssään vielä parempia kompetensseja. Sukupuolten perusteella tarkasteltuna naiset kokivat useamman kompetenssin vahvemiksi asiantuntijuusalueekseen kuin miehet. Tämä ero korostui esimerkiksi oppilashuollossa ja työsuunnitelmatyössä. Ainoastaan muutosjohtamiseen liittyvissä kompetensseissa oli havaittavissa, että miehet kokivat kompetenssit vahvemiksi asiantuntijuusalueekseen. Työvuosien perusteella tarkasteltuna vahvuudekseen vanhemmat rehtorit kokivat enemmän esimerkiksi ihmisten johtamisen ja muutoksen motivoinnin. Koulutuksen kehittämisen pystyi päättelemään jostain kompetensseista. Nuoremmat rehtorit kokivat useammin vahvuudekseen esimerkiksi oppilashuollon ja oppimisen edistämisen ja opetuksen kehittämisen.

6. TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN REHTOREIDEN ARJESSA

Tässä luvussa esittelen laadullisen aineiston analyysin tulokset ja vastaan tutkimusongelmani toiseen alakysymykseen. Luku on jaettu alalukuihin teorian pohjalta syntyneiden teemojen (yhteisöllisyys, voimaantuminen, flow ja työtyytyväisyys) perusteella. Lisäksi omat alalukunsa ovat muodostaneet aineistosta nousseet teemat; aika ja resurssit.

Haastatellut olen erotellut toisistaan koodauksella, esimerkiksi vastaaja 1 esitetään analyysissä koodauksella V1. Aineistonäytteissä olen käyttänyt tekstin vahvennuksia korostaakseni sanoja, joiden vuoksi olen kyseisen lainauksen poiminut ja yhdistänyt tiettyyn teemaan.

Olen pyrkinyt keskittymään analyysissä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, mutta aineistosta nousi vahvasti esiin myös vastaääniä näille tekijöille. Siitä syystä olen nostanut esiin myös niitä.

6.1 Yhteisöllisyys rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä

Oman työyhteisön sisältä saatu tuki on tärkeää, mutta rehtorit kaipaavat myös vertaistukea.

*”Enemmän, just ehkä sitä **vertaistukea** ja semmosta paikkaa missä ne voi purkaa sitte sitä tilannetta, niitä erilaisia tilanteita mitä niil on sekä alaisten kanssa että tietenkin oppilaitten, huoltajien kaikkien kanssa.” [V1]*

*”onko kokemusta miten te ootte tän ratkassu tai, ja jos ei oo niin mietin että vois-, ois **kaveri jonka kans mieltii yhdessä.**” [V4]*

Rehtorit siis kaipaavat toista vertaista, jonka kanssa jakaa ajatuksia ja jonka kanssa yhdessä mieltii erilaisia arjessa esiintyviä ongelmia. Rehtorit todennäköisesti kohtaavat hyvin samanlaisia tilanteita arjessa ja ilman vertaistukea he joutuvat

jokainen omillaan keksimään selviytymismenetelmät. Kollegoilta saatu tuki koetaan tärkeäksi.

Osassa Lapin kunnissa vertaistuen saaminen koetaan haastavaksi, koska muita vertaisia ei ole saman kunnan alueella.

*”ku aattelee tämmöstä, meidän kaltasta kuntaa jossa **olen käytännössä ainut, rehtori**, tällä toim-, ettei ole muita vertais-, ei ole semmosta vertais..työparia, jonka kans sillä tavalla pystyy jakamaan, niin sillon, tilanne jossaki Rovaniemellä on jo tietenki ihan eri, koska siellä on taas useampi, yläkoulu ja lukioitaki kuitenkin vielä kaks, niin siellä pystyy sillä tavalla, saamaan sitä vertaistukea ja keskustelua aikaseksi mutta näissä muissa kunnissahan se tilanne on toinen” [V3]*

Tämä asia koskettaa Lapin pienimpiä kuntia, joissa ei välttämättä ole kuin yksi koulu tai sitten kouluja on yhdistetty useampi saman rehtorin johdettaviksi. Näissä tapauksissa vertaistukea pitäisi etsiä naapurikunnista tai kauempaa. Verkostoituminen muiden rehtoreiden kanssa on täysin rehtoreiden omalla harteilla ja valmiita kanavia verkostoitumiseen ei ole.

Rehtorin työ koetaan toisinaan yksinäiseksi. Tämä johtuu osin vertaistuen puuttumisesta ja osin siitä, että päätösten tekemisen kanssa koetaan olevan yksin.

*”**rehtorin työ on taas aika yksinäistä**, monissaki kunnissaki et on, no meillä nyt se ei ole mut on se ainoo rehtori siinä kunnassa, niin tavallaan siinähan pystytään sitä know how:ta, ettei kaikkee tarvis keksiä uudestaan. Ja minä ainaki haen silt verkostoitumiselta sitä oman osaamisen kehittämistä, ideoiden hakemista.” [V5]*

*”Mut oikeestaan tässä **työssä on yllättäny se yksinäisyys**, ja nimenomaan se että ei meille oo esimerkiks oo olemassa ees suljettua Facebook-ryhmää mihinkä vois, sillai laittaa et hei mul on tällänen case että, mitä täs kannattas ottaa huomioon tai näin eespäin.” [V4]*

Yksinäisyyden tunnetta aiheuttaa vertaistuen puuttuminen ja yksin asioista vastuussa oleminen. Rehtori joutuu yksin miettimään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja käytännön asioihin. Hankalat päätökset usein henkilöityvät rehtoriin ja opettajat voivat ottaa etäisyyttä niihin. Rehtorit voivat joutua tekemään esimerkiksi taloudellisia päätöksiä

pedagogian kustannuksella. Voi olla tilanne, jossa kaikille tarvitseville oppilaille ei ole rahaa järjestää avustajaa. Vanhemmille saattaa tulla asiasta ajatus, että rehtori ei myöntänyt avustajaa ja opettajat ottavat etäisyyttä tilanteeseen jättäen rehtorin yksin asian kanssa. Näissä tilanteissa rehtoreilta jää saamatta kollegojen sosiaalinen tuki.

Ratkaisuiksi rehtorit näkevät verkostoitumisen muiden rehtoreiden kanssa ja päätöksistä keskustelemisen muun työyhteisön kanssa.

*”Mutta sitte on huomannu että ku verkostoituu ja on ihmisten kans yhteyvessä niin, sitä kuitenkin näkee niitä asioita sillon laajemmin ja saa uusia kulmia. Että kyllä minun mielestä se on ainakin, **mulle ittelle se on ollu kauheen voimauttavaa yleensä semmonen verkostotyöskentely. Että aina niistä on saanu ittelle valtavan paljon.**” [V2]*

*”että rehtori voi ite siihen kuitenkin vaikuttaa siihen että, henkilöityykö ne asiat yksin häneen. Että jos **uskaltaa jakaa sitä tilannetta** ja jos **uskaltaa tehdä yhdessä niitä valintoja opettajien kanssa**(...)onnistumisen kannalta aika tärkeä että sitä valtaa osaa myös luovuttaa sinne koko henkilökunnalle ja sillä tavalla saaha niitä sitoutumaan niihin ratkasuihin ku ne on tehty yhdessä.” [V1]*

Verkostoituminen ja kokemusten jakaminen muiden rehtoreiden kanssa vähentää yksinäisyyden tunnetta. Rehtorit kokevat, että muutkin ovat tekemisissä samanlaisten asioiden parissa eikä rehtori ole siis yksin päätöstensä ja ongelmiansa kanssa. Asioihin saa myös uusia näkökulmia. Verkostoitumistavaksi ehdotetaan esimerkiksi suljettua Facebook-ryhmää. Asioiden jakaminen myös oman työyhteisön sisällä ja päätösten tekeminen tai niistä keskustelu yhdessä opettajien kanssa vähentää yksinäisyyden tunnetta. Näin vahvistuu työyhteisön keskinäinen tuki.

Toisaalta yksinäisyyttä koetaan henkilökohtaisella tasolla, mutta aineistosta nousi esiin myös yksinäisyys yhteiskunnallisella tasolla. Osa Lapin kunnan kouluista on hyvin erityislaatuudessa asemassa monessa asiassa verrattuna Suomen muihin kouluihin.

*”Opetushallituksen sivuilta oot joskus lkenukin semmosen, siellä oikein erikseen on semmonen kappale siitä asiasta että ku Suomessa ei oo noita kakskielisiä kouluja. Ja sitte **Suomen perusopetuslainsäädännössäkin ei oo noita kakskielisiä kouluja.** Ja sitte jos on nyt kuitenkin semmonen*

*tilanne niin kun meillä että **meil on kolme kaksikielistä koulua**, niin ku tätä ei ole missään huomioitu, ku semmosia ei ole olemassa.... Eli sillä tavallaan ollaan, **tämän asian kans ollaan yksin** ja se on iso kysymys pohjossessa.” [V1]*

*”Ja itse asiassa se on semmonen asia mistä ei myöskään voi keskustella edes kenenkään muun kanssa kun siellä oman alueen sisällä. **Siinä ollaan kyllä oltu hyvin omillamme.**” [V1]*

Erilaisuutta aiheuttavia asioita ovat muun muassa välimatkat, olosuhteet ja kuntien asukasluvut. Päänvaivaa rehtoreille aiheuttaa esimerkiksi kaksikielisyys saamenkielisillä alueilla. Haastattelun mukaan Opetushallitus on määritellyt, että Suomessa ei ole kaksikielisiä kouluja vaan ainoastaan suomenkielisiä kouluja ja ruotsinkielisiä kouluja. Lapissa tilanne on kuitenkin se, että äidinkielenään sekä suomea että saamea puhuvat käyvät samaa koulua. Koulujen eriyttäminen kielten perusteella ei ole mahdollista.

Ongelma ei ole kuitenkaan pelkästään kielellinen. Vastaajan mukaan saamelaisilla on perustuslaillinen oikeus omaan kulttuuriin ja identiteettiin ja opetussuunnitelma on iso väline, jolla paikallista kulttuuria koulumaailmaan tuodaan. Opetushenkilökuntaa ei kouluteta siihen, miten saamelaista pedagogiaa tai vuodenkiertoa rakennetaan opetussuunnitelmaan. Rehtori kokee, että koulut jäävät yksin tällaisten asioiden kanssa.

Verkostoitumiselle koetaan olevan hyötyä varsinkin pienissä kunnissa. Resursseja yhdistämällä voidaan yhdessä mahdollistaa erilaisia asioita.

*”ihan hirveästiähän siitä ois hyötyä jos siitä (TVT-laitteiden hankinta) keskustelis naapurikuntien kanssakin. Koska sillon tavallaan, no sillon ois **isompi se opettajapopula jota voi sitten kerralla kouluttaa johonkin...** nyt aattelen tässä että varmaan ei ois huonokaan idea että sitä, verkostoitumista niissä asioissa olis.” [V1]*

*”No esimerkiks talouden kannalta, koulutusten järjestämisessä ja tämmösessä, et ku on pienestä kunnasta kysymys ni se että **pystys järjestämään opettajille koulutuksia** tai kaikennäkösiä muita tapahtumia. Ja myös opettajien verkostoitumisessa se on minusta, tämän*

hetken että ku rahat on tosi tiukassa ni se että pystyttäs hyödyntää yhteisiä resursseja.” [V5]

Kunnat voivat yhteistyöllä mahdollistaa hankintoja, koulutuksia ja tapahtumia. Kun useampi kunta osallistuu kustannuksiin, voidaan koulutuksia järjestää paikallisesti. Usein myös uusien laitteiden käyttöönoton yhteydessä koulutukset voivat olla tarpeen, joten mahdollisuus järjestää koulutusta voi olla hankintojen edellytys.

6.2 Voimaantuminen rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä

Voimaantumisen tuntemus edesauttaa ihmisen hyvinvointia. Onnistumisen kokemukset puolestaan edesauttavat voimaantumista. (Siitonen, 1999, 13, 65.) Haastatteluaineistossa voimaantuminen näyttäytyi muun muassa onnistumisen kokemuksina.

*”arjessa tulee niin haastavia caseja että sitte käytännössä, kyllähän meillä on lakipykälät, meillä on kaikki ohjeistukset ja näin esspäin, mutta se että miten sä niitä oikeasti **sovellat tai hoksaaksä ottaa kaikki näkökannat huomioon**” [V4]*

*”Nii se jaettu johtaminen on se, ei pelkästään tiimit vaan se jaettu johtaminen on se mitä me nyt ollaan lähetty viemään tai siis mistä mä ite oon tietenkin, tulee eri innostuksen kohteita. Mut **mä haluan kokeilla sitä että mihin me oikeesti pystytään.**” [V5]*

Omasta tekemisestä ollaan ylpeitä, vaikka olosuhteet voivat olla haastavat. Voimaantunut ihminen uskaltautuu ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin (Siitonen, 1999, 6). Usein arjessa pitää uskaltautua soveltamaan ja rohkeasti kokeilla erilaisia ratkaisuja.

Sisäisen voimantunteen saavuttaneista heijastuu myönteisyys ja positiivinen lataus (Siitonen, 1999, 61). Haastatteluissa rehtorit kertovat esimerkiksi innostuvansa työstään ja saavansa voimaantumisen tunteita muun muassa verkostoitumisesta.

*”No ainakin semmonen että, mie itte olen varsin **innostunu ja kouluttautunu, että mie näytän sitä omaa esimerkkiä**” [V2]*

*”Että kyllä minun mielestä se on ainakin, **mulle ittelle se on ollu kauheen voimauttavaa** yleensä semmonen verkostotyöskentely. Että aina niistä on saanu ittelle valtavan paljon.” [V2]*

Voimaantuneet ihmiset puhuvat positiivisesti työstään. Rehtoreiden haastatteluista kävi ilmi ylpeys omasta ammattiosaamisesta ja arjen hallinnasta. Erilaisista työskentelytavoista voi saada puhtia työhön.

Tunne työn hallinnasta edesauttaa voimaantumista. Vaikka talouteen liittyvät asiat usein koettiin haastavina, niin toisaalta ne koettiin myös selkeinä ja vahvana osaamisalueena.

*”se (talous) on kuitenkin ehkä semmonen osa-alue joka, toisaalta on sillä tavalla stabiili ja **on hanskassa**, että ei sillä lailla ole **ongelmaa**.” [V2]*

*”Sehän on taas keskeistä toiminta-alueita tuo talouspuoli. Ja itselle se ei oo ku on koulutusta niin semmonen, ja kiinnostusta niin ei ole sillä tavalla se, **ei oo kokenu kuormittavana**, mutta et se on kyllä semmonen et siellä vaatii kyllä osaamista että sen kanssa, pärjää.” [V3]*

Taloudenhallinta koetaan helpoksi, koska talous koetaan vakaaksi ja taloudenhallinta vahvaksi osaamisalueeksi. Vahvuudeksi taloudenhallinta on kehittynyt koulutuksen ja kokemuksen myötä.

Talousasioiden käytänteissä on eroja kuntien välillä. Osassa kuntia budjetit suunnitellaan tarkasti valmiiksi ylemmissä toimielimissä ja osassa kuntia rehtorilla on vapaammat kädet hoitaa taloutta tietyllä budjetilla oman näkemyksensä mukaisesti.

*”Joissaki kunnissahan voi olla että **rehtori saa könttäsunnan rahaa** ja hoija sillä koulu, pyöritä koulu. Taas jossaki se on hyvin, **tavallaan valmiiks jo palasteltu että miten**. Siin on isoja eroja.” [V3]*

Vapaus tuo aina vastuun ja sitä myötä saattaa paineistaa. Valmiiksi tarkoin tehty budjetti poistaa rehtorilta vastuun raha-asioista, mutta toisaalta vapaus tehdä työtä on kuitenkin yksi työtyytyväisyyden osa-alueista.

Rehtorit kokivat usein talouteen liittyvissä asioissa, että heidän toiminnanvapauttaan rajoitetaan.

*”No meillä (paikka anonymisoitu) sillai hassusti niin meillä **koulutoimen johtaja määrittelee sen talouden raamit. Elikkä me ei käytännössä ite pystytä siihen paljon vaikuttaa. Me vaan todetaan tai seurataan sitä, miten, minkä verran menee ja näin eespäin.**” [V4]*

*”Joo, et se vähän tuntuu sillä tavalla hassulta että mul on neljän miljoonan budjetti, ja mä pystyn vaikuttamaan käytännössä summaan joka on 90 000, ni **mä en jotenkin koe johtavani taloutta. Et mä oon vaan laskujen tarkastaja, että ehkä semmonen autonomia uupuu.**” [V4]*

Rehtorit eivät useinkaan itse pääse päättämään talouteen liittyvistä asioista. Haastatteluista käy ilmi, että he kokevat jonkin asteista väheksyntää asian suhteen. He käyttävät itsestään ilmaisuja kuten vierestä seuraaja tai laskujen tarkastaja. Eräissä haastattelussa kerrottiin tapauksesta, jossa rehtori oli säästänyt budjetista tietyn summan rahaa, jolla oli suunnitellut tekevänsä hankintoja. Hän ei kuitenkaan loppujen lopuksi saanut säästettyjä rahoja koulun käyttöön. Rehtoreiden pitäisi kokea vapaus työn tekemiseen. Koettu vapaus tukee vastuun ottamista, ja molemmat ovat yhteydessä yhteisön turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, jossa arvostuksen, kunnioituksen ja luottamuksen kokemisen seurauksena ihminen uskaltautuu ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin todellisen vastuun mukaisesti. Sisäisen voimantunteen saavuttamisessa vapaus ja itsenäisyyden kokeminen ovat prosessin alusta alkaen keskeisessä asemassa. (Siitonen, 1999, 61.)

Aineistosta tuli esiin myös muita asioita, joissa rehtorit tunsivat, että heillä ei ole päätösvaltaa.

*”Toisaalta, jos tulee et harvoin on se onnellinen tilanne että pääset valitsemaan henkilökunnan vaan **sulle annetaan se, henkilökunta eli siinä tavallaan täytyy elää sen, pelata niitten korttien mukaan mitkä sulle on jaettu niin ei oo paljo vaihtoehtoja.**” [V3]*

Osa rehtoreista eivät pääse itse valitsemaan henkilökuntaa koululle. Tämäkin aiheuttaa tunteen vapauden rajoittamisesta. Työyhteisössä sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeä osa hyvinvointia ja henkilökuntavalinnat tulisi tehdä henkilö, jolla on oikeasti näkemys työyhteisöstä ja joka on päivittäin tiiviissä kanssakäymisessä työyhteisön kanssa.

Useassa asiassa rehtorin koulutus koettiin riittämättömäksi. Tämä saattaa vaikuttaa rehtoreiden itseluottamukseen, joka on yksi voimaantumisen osatekijä (Siitonen, 1999, 62).

*” Siinä kans semmosta realismia vähän sinne. Että kyllä minusta tavallaan se rehtori, sanotaan näin tämä se rehtori-, semmonen **opetushallinnon tentti jolla rehtoriksi kelpoisuus tulee**, niin se on aika laiha eväs siihen. Ja vaikka kävis sen muutaman päivän kurssinkin siihen, ni ei se vaan kerta kaikkiaan tuo. Että vähän niin ku itse asiassa ite aattelisin että ihan sen alottavan rehtorin itsensä kannalta sitä koulutusta pitäis olla enemmän jo ennen kun alkaa rehtoriksi, mutta myös sitte sillan kun on alottava rehtori.”*
[V1]

”Että se ei pelkkä opettajankoulutus, opettajan kokemus ja opetushallinnon tentti niin se ei valmista ihmistä semmosiin, niihin realistisiin tilanteisiin missä se johtaminen sitte tapahtuu. (...) Ihmiset turhaantuu, ihmiset väsy. Ne purkaa sitä esimieheen ja esimiehen täytyy semmosta jaksaa siinä tilanteessa. Niin sitten se että, minusta tavallaan ne rehtorit tarvis varsinkin siinä alussa selkeästi enemmän koulutusta.” [V1]

Rehtorin koulutusta ja opintohallinnon tenttiä pidetään riittämättömänä koulutuksena rehtorin kohtaamiin työhaasteisiin. Rehtorit eivät saa riittävästi välineitä työn hoitoon. Rehtorit kokevat tarvitsevansa lisää koulutusta ainakin projektinhallintaan, projektijohtamiseen ja -talouteen. Liian ohuella koulutuksella rehtorit eivät saavuta työn hallinnan tunnetta.

Rehtorit eivät aina pääse toteuttamaan omaa ideaalia ajatustaan johtamisesta.

*”Se on jännä mikä on ristiriita esimerkiks meidän lainsäädäntöhän asettaa hyvin hierarkkisesti niin että, periaatteessa rehtori vastaa toiminnasta. Se tavallaan lyö raamit sille että se on koulun tämmönen napa, mut toisaalta **sehän sotii tämmöstä modernia johtamiskäsitystä ja kaikka, mitä paljon puhutaan ja kirjoitetaan tässä ajassa että minkälaista johtaminen pitäis olla. Sehän on äärettömässä ristiriidassa.**”* [V3]

*”Aika. Riittävä aika pedagogiselle johtamiselle. Et kyllä oppilashuolto vie paljon aikaa, varsinkin kun mietitään opetusjärjestelyjä ja, meillä on aika lailla sitte osa nuorista naapurikunnassa sijotettuna, niin silloin just ku mietitään sit sitä resurssien jakoo ja paljonko ohjaajia ja, kuljetuksia ja blaa blaa blaa. No sit varsinainen se pedagoginen tekeimnen, OPSin jalkauttaminen ni, kyllä vähän **tunnen huonoo omatuntoo** siinäkin että kokisin että enemmän pitäisi vielä sitä enemmän tehdä. Et mä oon tiimien kautta, he ovat lähteneet miettimään, arviointeja ja miten sitä OPSia lähetään jalkauttaa mutta, kyl se on, rehellisesti sanottuna se on kyllä vielä lapsenkengissä. **En voi kokea olevani ylpeä** vielä millä tasolla se on.”*
[V4]

Rehtorit kokivat byrokratian ja ajan puutteen esteenä sille, että voisivat toteuttaa ideaalia ajatusta johtamisesta. Rehtorilla voi olla hyvin selkeä käsitys siitä, mitä johtamisen pitäisi olla, mutta tuntee, että esimerkiksi koulun hierarkia tai ajanpuute estävät toimimasta ideaalin mukaisesti. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista rehtoreissa.

Myös muun henkilöstön sitoutuneisuus saattaa vaikuttaa rehtoreiden jaksamiseen.

*”Koska ihan oikeesti, **henkilökohtasesti mä oon aika väsähtäny** näitä että aina ku jolleki jotain ehdottaa ni on aina se kampaaja. Aina on niitä kampaajia, että mul on kampaaja-aika.”* [V5]

Sitoutumisen puute näyttäytyy työyhteisössä innottomuutena ja siten, että annetaan työlle ainoastaan vaadittu minimipanostus. Tämä saattaa syödä koko työyhteisön sitoutuneisuutta ja innostumista.

6.3 Flow tai työn imu rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä

Rehtorit innostuvat työn eri osa-alueista ja kokevat vahvaa työnimua.

*”Esimerkiks tämä koulusuunnitteluhan on **ollu tosi kiinnostava**”* [V1]

*”mä oon **innostunu** tästä jaetusta johtamisesta”* [V5]

Työn imu näyttäytyy aineistossa rehtoreiden innostumisena, tarmokkuutena ja kiinnostuksena asioita kohtaan. Se luo sitoutumista työhön ja hyvää työssä suoriutumista. Se vaikuttaa myös rehtoreiden työmotivaatioon lisää heidän aloitteellisuutta ja positiivista suhtautumista työhönsä. Työssä nähdään mahdollisuuksia ja asioita ei koeta kuormittavina. Työn imun käsite vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointikokemusten syntymiseen. (Uutela, 2019, 37.)

Flow-tilaan pääsyä voi hidastaa tai estää hankalaksi tai turhiksi koetut asiat tai niiden hoitaminen ja muut ongelmallisiksi koetut asiat.

*”No projektien hallinta, ihan ehottomasti haasteet, voin alottaa haasteet ja se paikantuu siihen että projektibyrokraatia on **raskasta ja työlästä**.” [V1]*

”Varmaan se tuo ihmisten johtaminen ja työn organisointi, on se, minkä voi sanoa heti että on se kaikkein keskeisin.

***Pelkkää haastettahan se nyt on mutta.. Yks on tämmönen henkilöstön kesk-, tämmöset sisäiset suhteet. Eli henkilöstöryhmien väliset ja henkilös-, myös tämmöset yksilöitten väliset, ryhmien ja yksilöitten väliset.**” [V3]*

Turhaksi koetun byrokratian hoitaminen ja henkilöstön välisten konfliktien selvittelyyn koetaan kuluvan kohtuuttomasti työaika. Rehtorin työn koetaan koostuvan pelkästään konfliktien ratkaisemisesta. Yksin jääminen sellaisten ongelmien kanssa, joita päättävät elimet kehä kolmosen sisäpuolella eivät edes tunnusta olevan, vievät innostusta työstä. Tästä esimerkkinä kaksikielisyys Pohjois-Lapin kunnissa.

Rehtoreiden työstä löytyi osa-alueita, jotka soljuvat arjessa ja tuntuvat arkisilta. Samat asiat aiheuttavat todellista pohdintaa toisissa kouluissa.

*”No **kansainvälisyys** (paikka anonymisoitu) n on **hauska juttu**. Siis että meillähän lasketaan kansainväliseksi, se **meijän normaali yhteistyö** mitä me tehään rajan yli koko ajan. Mikä tietenkin on sillä tavalla huvittavaa koska nehän on samoja ihmisiä ja nehän on meijän oppilaitten sukulaisia, vain sattumoisin toisella puolella jokea.” [V1]*

Kansainvälisyys on Pohjois-Lapin kouluissa erittäin arkinen asia. Maan rajojen läheisyys aiheuttaa sen, että kohtaamisia toisten kansalaisuuksien kanssa on

päivittäin. Aineistossa tämä näyttäytyy osin rehtoreita huvittavana asiana. Tästä asiasta koetaan jonkin asteista ylpeyttä. Kansainvälisyys on arkipäivää.

6.4 Työtyytyväisyys rehtoreiden työhyvinvoinnin osatekijänä

Rehtorit kokevat joutuvansa hoitamaan asioita, joita eivät koe merkitykselliseksi työn kannalta.

*”**Konfliktitilanteitten ratkaseminen, sitähan se oikeestaan on, rehtorin työ. Suurimmaksi osaksi se on sitä.***

Se on eritasosten konfliktien ratkasemista rehtorin työ.” [V3]

Työn merkityksellisyyden kokemus on yksi työtyytyväisyyteen vaikuttava asia. Haastatteluissa kävi ilmi asioita, joita rehtorit eivät ehkä ole odottaneet kuuluvan työhönsä ainakaan siinä mittasuhteessa, missä ne tällä hetkellä vievät rehtorin työaikaa. Henkilöstön välisten suhteiden ylläpito on yksi näistä asioista.

Myös muunlaisia poikkeustilanteita, jotka vievät aikaa, tulee vastaan rehtoreiden arjessa.

*”se on ihan järjetöntä et meil oli muun muassa seinään kirjoitettu semmonen kouluampumisuhkaus läpällä. Ja mikä, voit kuvitella mikä prosessi siitä lähtee sitte ku, poliisi otetaan siihen mukaan. Ja sitte ku, **kaikista karseinta** oli se että siinä ku, poliisin kanssa selviteltiin jatkotoimenpiteitä niin ei menny kauan aikaa ku lehdistö jo soitti, ettei hei kuultiin että teil on tällänen että miten te toimitte. Siinä on aikamoisessa pyörityksessä.” [V4]*

Nämä asiat saattavat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työ ei ehkä kaikilta osin vastaa niitä odotuksia, joita rehtoreilla on omasta työstään.

Rehtorit kokevat olevansa tärkeässä asemassa henkilöstön kannustajana ja positiivisen vireen ylläpitäjänä.

*”Ja se on kyllä sitte semmonen haaste semmosen **positiivisuuden ylläpitäminen** tässä.” [V2]*

*”No ehkä semmonen haaste mis mie ite koen vielä kehittämisen tarvetta on se että **nähtäs ne pienet voitot**, sellaset stepit et hei nyt ollaan menossa oikeeseen suuntaan ja niistä **aito iloitseminen**. Sehän on, tuo näkyväks sen et nyt ollaan oikealla tiellä. Ja ehkä semmonen, ja myöskin sit arviointi että missä ollaan, mitä ollaan vuoden aikana saatu aidosti aikaan ja mitä otetaan opiksi ja mitä parannetaan ens lukuvuonna.” [V4]*

Työtyytyväisyys on työhön kohdistuva positiivinen asenne ja rehtorit pyrkivät levittämään sitä omaan työyhteisöönsä. He kokevat sen olevan yksi heidän työtehtävistään. Työhyvinvointi tuo monia positiivisia asioita organisaatiolle kuten esimerkiksi tehokkuutta ja poissaolojen vähäisyyttä.

Rehtorit kokevat tärkeäksi työyhteisön valmiuden kokeilla asioita ja uskaltaa myös epäonnistua.

*”No tavallaan ku tehään jotain uutta projektia ni siihenhän aina sisältyy epävarmuus. Elikkä mä aina puhun siitä epävarmuuden sietämisestä, mehän ei tiedetä onnistuuko joku asia vai eikö se onnistu, mutta se että olis lähtökohtasesti se halu kokeilla ja pistää itseään likoon. Että okei, me todetaan et tää meniki vähän huonosti, että oppilaat ei suoriutunutkaan niistä tehtävistä tai joku opettaja ei sitoutunu siihen asiaan mutta se että **meil olis lähtökohtasesti se valmius kokeilla asioita**. Et aina ei voi onnistua.*

Ja annetaan lupa epäonnistua.” [V5]

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn varmuus ja työpaikan hyvät ihmissuhteet synnyttävät luottamusta. Luottamus työyhteisöön antaa luvan epäonnistua ja sen myötä uskalluksen kokeilla uusia asioita.

Rehtorit pitävät työmäärää liian suurena.

”mie en usko että on yhtään rehtoria joka kokis että työmäärä on kohtuullinen” [V1]

”kannattaa yrittää ainakin sitä opettajahenkilökuntaakin sitouttaa siihen koko kunnan talouskehykseen edes vähän että ne pikkusen ymmärtäs. Koska muuten ne ratkasut, ne pedagogiset ratkasut ja talousratkasut jotka

*on ristiriidassa keskenään, ne henkilöityy siihen rehtoriin. (...) Niin tavallaan se keventää minusta vähän sitä **rehtorin taakkaa**.*

*Se on minusta se, **rehtorille tosi kuormittavaa** jos se ymmärrys siitä taloudesta on yksin hänellä, ja se sitoutuminen siihen budjettiin on yksin rehtorilla.*

*Ni se **vähentää sitä rehtorin kuormitusta**.*

*tuo **tilanne on niin kuormittava rehtorille**, nimenomaan tuo pedagogisten ja taloudellisten intressien ristiriita ni on se että, sitä ei ymmärrä edes se opettajayhteisö.” [V1]*

Työmäärän tunteminen kohtuuttomaksi voi tuntua epäoikeudenmukaiselta ja se voi kuormittaa työntekijää. Oikeudenmukainen kohtelu on yksi edellytys työtyytyväisyydelle.

Talousasioissa rehtorit kokevat usein, että heillä ei ole päätösvaltaa.

*”Toki eihän koskaan se talous ole, että sehän on mitä se on, että **siihen ei pysty hirveästi vaikuttamaan**.” [V2]*

*”No ei ainakaan minulla tääl (anonymisoitu paikka) oo sitä mahdollisuutta. Että mehän sitten, **kyl ne sanellaan meille hyvin vahvasti**, ei siinä..” [V5]*

Valta päättää asioista on yhteydessä työn itsenäisyyteen, joka on puolestaan yksi työtyytyväisyyden osa-alueista. Kun työssä on osa-alueita, joissa rehtorilta selkeästi puuttuu mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, mutta alueesta on kuitenkin vastuu, vaikuttaa tämä auttamatta työtyytyväisyyteen. Valta vaikuttaa myös voimaantumisen tunteeseen.

Työtyytyväisyys näkyy rehtoreiden arjessa monin eri tavoin. Se auttaa jaksamaan ja selviytymään arjesta.

*”Mut oikeestaan se minkä ite oon huomannu niin se mihin tässä rehtorin työssä oikeestaan, niitä tärkeimpiä asioita mitä alkaa olemaan ni, kuulostaa hirveen itsekkäältä mut kyllä se **oma jaksaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen**. Se että **ku ite jaksaa, voi hyvin, nukkuu hyvin, on hyvässä fyysisessä kunnossa niin kyllä se sitte***

auttaa huomattavasti siitä arjestakin sitten selviytymään, eikä ehkä kaikkia asioita ota niin rankasti.” [V4]

Työtyytyväisyys lisää ihmisen yleistä hyvinvointia samoin kuin hyvinvoiva ihminen on yleisesti ottaen tyytyväisempi työhönsä. Työtyytyväisyys näkyy muun muassa työhön kohdistuvana myönteisenä asenteena.

6.5 Ajan vaikutus rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen

Rakensin teorian pohjalta kuvion, jossa työhyvinvointi koostuu edellisissä alaluvuissa käsittelemistäni neljästä teemasta. Aineistosta nousi esiin viides teema, *aika*, jolla tuntuu olevan suuri merkitys rehtoreiden työhyvinvointiin. Tässä luvussa olen analysoinut aineistosta esiin nousseita asioita, jotka liittyvät aikaan.

Aika ja erityisesti sen puuttuminen nousi esiin vahvasti sekä haastatteluaineistossa että kyselyn avoimissa vastauksissa. Esimerkiksi viestintään voi kulua kohtuuttoman paljon aikaa useiden eri viestintäkanavien johdosta. Rehtoriin voidaan olla yhteydessä puhelimitse, tekstiviesteillä, sähköpostilla, Wilman kautta tai käyttäen jotakin sosiaalisen median kanavaa esimerkiksi WhatsApp:ia.

”Se tämmönen tiedotus ja viestintä vie valtavan, se on iso osa sitä työ..ajan käyttöä.” [V3]

”Se on niin pirstaloitunutta että se että pystyy haarukoimaan ne kaikki viestitulvat ja ettimään ne kaikki oikeet niin, se on kans semmonen aikasyöppö.” [V5]

Viestinnän pirstaleisuus tuntuu kuormittavan rehtoreita huomattavasti. Rehtorit toivoivat, että viestintäkanavia vähennettäisiin.

Aika saattaa vaikuttaa myös tarpeelliseksi koetun vertaistuen ja työtyytyväisyyteenkin vaikuttavan esimiehen tuen saamiseen.

”meillä esimiehet on julmetun kiireisiä samoin ku kollegat myös” [V4]

Vertaistuki ja esimiehen tuki ovat tärkeitä työhyvinvoinnin osa-alueita. Aika tuntuu olevan esteenä sekä verkostoitumiselle että esimiehen tuen saamiselle.

Osa rehtorin työtehtävistä tuntuu vievän liian suuren osan työajasta ja sen vuoksi ne saatetaan jättää kokonaan tekemättä. Esimerkiksi hankerahojen hakeminen koetaan työläänä ja aikaa vievänä prosessina ja suunnittelutyö priorisoidaan vähemmän tärkeäksi.

*”Että välillä ärs-, tai välillä tulee todellakaan haeta noita jos me saahaan tuosta joku kolme tai viis tuhatta euroa tähän, niin me ei haeta sitä koska se **syö työaika** niin paljon se hallinnon pyörittäminen, että se syö tavallaan sen tarkotuksen.*

*Et kyllä me haetaan ja näin, mutta et se tavallaan **syö** kyllä sitä **työaika** tosi paljon.” [V1]*

*”Semmosia valtavia haasteita ei oikeestaan ole. Se strategiatyö ni siihen mie olen, toki nyt tämän ensimmäisen vuojen aikaan tässä on ollu niin paljon kaikkea muuta niin, **en ole oikeestaan ehtiny**.” [V2]*

Tunne siitä, että aika ei riitä kaikkien työtehtävien hoitamiseen, voi vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen ja tämän kautta työhyvinvointiin.

Myöskään tärkeiksi koettuihin työtehtäviin ei tunnu jäävän aikaa.

*”Että kyllä tässä arjessa, tuntuu et se pedagoginen johtaminen minkä pitäis olla kaiken A ja O ni **sille jää kaikista vähiten aikaa**.” [V4]*

Aikaa kuluu sellaisten asioiden hoitoon, jotka eivät tunnu merkityksellisiltä rehtorin työssä.

*”Et kyllä oppilashuolto **vie paljon aikaa**, varsinkin kun mietitään opetusjärjestelyjä ja, meillä on aika lailla sitte osa nuorista naapurikunnassa sijotettuna, niin sillon just ku mietitään sit sitä resurssien jakoo ja paljonko ohjaajia ja, kuljetuksia ja blaa blaa blaa.” [V4]*

*”on kaikennäköstä, niit rutiineita just että sijaisten etsimistä ja muuta ni sitte tämmösiltä koulua kehittävilä asioilta kuten projekteista niin, se **syö sieltä sitä aikaresurssia**. Mutta se että kun Et ku se projekti ei oo koskaan kumminkaan sillä tavalla niin sanotusti pakollinen. Se sijainen taas on pakollinen, ja sitte ku ne pistää kaks että kumman mä nyt sitte*

teen, alotetaanko meillä joku projekti vai täytyykö mun etsiä taas näitä sijaisia.” [V5]

Tehtäviä täytyy priorisoida ja osaan tehtävistä ei jää aikaa. Työn merkityksellisyyden kokemuksella on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Rehtorit kokevat, että liian iso osa työajasta menee rutiinien hoitamiseen. He kokevat, että näiden rutiinien ei pitäisi olla rehtorien tehtävälustalla ollenkaan. Tärkeitä osa-alueita työstä jää toteutumatta, koska rutiinien hoitaminen on välttämätöntä arjen pyörittämisen kannalta.

Painetta ajanhallintaan tulee myös koulujen ulkopuolelta. Rehtorit kokevat, että tässäkään asiassa ei päättävissä elimissä osata ottaa huomioon Lapin pienten kuntien tilannetta.

*”Opetussuunnitelmatyössä kyllä ihan selkeästi nousee semmonen haaste että ne on tullu hirveällä rytinällä tuolta valtionhallinnosta ihan **älyttömän tiukoilla aikatauluilla**, koko ajan ja siinä ei oo kyllä huomioitu nyt ollenkaan sitä että, mikä on pienen kunnan tilanne.” [V1]*

Pienissä kunnissa rehtorit joutuvat itse hoitamaan tehtäviä, joita suuremmassa kunnassa hoitaa esimerkiksi koulutussihteeri. Pienissä kunnissa myöskään opettajia ei ole niin paljon ja he eivät ole niin erikoistuneita kuin suuremmissa kunnissa. Sen sijaan, että opettajalla olisi yksi oppiaine, jonka opetussuunnitelmaan hänen pitää perehtyä, opettajalla saattaa olla useita aineita opetettavana. Tämä aiheuttaa painetta uudistusten perehtymiseen ja käyttöönottoon.

Lisää aikaa toivottaisiin tärkeiksi koettujen tehtävien hoitoon.

*”Mut tämmöseen se juuri tois tämmöseen kehittämistyöhön ja tähän niin vapaa, **tois sitä aikaa**.” [V3]*

*”No ehkä johtamisen kannalta mä kyllä enemmän **toivoisin aikaa** sille ihan aidosti pedagogiselle johtamiselle” [V4]*

On haitallista työhyvinvoinnille, että rehtorit eivät saa tehdä tärkeäksi koettuja työtehtäviä vaan aikaa menee tehtäviin, jotka koetaan merkityksettömiksi.

Rehtoreilla on erilaisia ehdotuksia aikapulan voittamiseen.

”Toivoisin ehkä, sitte taloushallintaan liittyen parempaa tukea kaupungin kirjanpidosta. Ja sitten esimerkiksi kiinteistöhuoltoon liittyvät asiat mitkä

työllistää tosi paljon että, tilapalvelu hoitais ne. Ehkä sitten nää kaupungin asiantuntijat ni, ku he hoitasivat oman tonttinsa ajoissa ni sit jäis aikaa sille varsinaiselle päätyölle” [V4]

”rehtorin ei pitäs tehdä rutiineja” [V5]

Muutosta ehdotetaan toimintakulttuuriin ja työnjakoon. Rehtorit kokevat, että heillä on paljon työtehtäviä, jotka kuuluisivat jollekin toiselle. Toisaalta koetaan, että aikaan liittyvät ongelmat ovat järjestelykysymyksiä.

Myös kyselyaineiston avoimista kysymyksistä nousi esiin rehtoreiden aikapula. Toivottiin lisää työtunteja, aikaa ei ole pedagogiselle johtamiselle, asioita on pakko laittaa tärkeysjärjestykseen ja perusarjen pyörittäminen vie lähes kaiken ajan, henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi perehdyttämiseen ei jää aikaa ja visiointiin ei ole tarpeeksi paljon aikaa

”Aika ei tahdo riittää (henkilöstöjohtamiseen), kun pitää tehdä luokkaopetus päälle.”

”Olen aikoinani opettajaksi ryhtynyt juuri pedagogiikan vuoksi ja sydäntä särkee, kun aika menee kaikkeen muuhun.”

Rehtorit eivät pääse tekemään sitä työtä, josta ovat haaveilleet, kun ovat rehtoreiksi ryhtyneet. Rehtoreiden työnkuva, joka muodostuu rehtorin tehtävistä, ei vastaa todellisuutta.

6.6 Resurssien vaikutus rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen

Edellisessä alaluvussa lisäsin teorian pohjalta muodostuneeseen käsitykseeni työhyvinvoinnista viidennen teeman eli ajan. Aineistosta nousi esiin vielä kuudeskin teema, *resurssit*, jolla tuntuu olevan merkitystä rehtoreiden työhyvinvoinnin rakentumiseen. Tässä luvussa olen analysoinut aineistosta esiin nousseita asioita, jotka liittyvät resursseihin. Resursseihin viitattaessa rehtorit tarkoittivat esimerkiksi talouteen, henkilöstöön tai toimitiloihin liittyviin resursseihin.

Rehtorit kokevat, että resursseilla on suuri merkitys arjen sujuvuuteen. Arkeen vaikuttavat muun muassa toimitiloista johtuvat haasteet. Arki myös koetaan usein hektiseksi ja kiireiseksi.

”haastava asia, siis sehän on se että aika iso osa joutuu työskentelemään jossakin väistötiloissa. Tai jos ne ei työskentele väistötiloissa niin sit ne työskentelee sisäilmaongelmaisissa tiloissa tai ootellessa uusia tiloja tai parakkitiloissa tai jossakin tiloissa.” [V1]

”Ni semmosta mietin että jostakin viikosta esimerkiks, mä en saa ketään ulkopuolista sijaista, sitten mun pitää se hankkia tääl koulussa olevil resursseilla, ni sitte ku se on tunti tunnsta sä etit niitä sijaisia että kenellä on vapaatunti ja kuka pystyy tekemään, ni se on kyllä semmonen aikasyöppö että tuntuu että joskus on koko viikko vaan sitä sijaisten hankintaa.” [V5]

”oppilaitten mahdollisuudet, mä nään meiän oppilaat tosi eriarvosena suhteessa moneen muuhun kuntaan. (...) meiän resurssit täs kaupungissa on tosi vähäset.” [V5]

Resurssien vähyyys vaikuttaa monenlaisiin asioihin kouluissa. Tähän kohtaan olen ottanut aineistolainauksia poikkeuksellisesti kolme tuodakseni esiin vaikutusten monimuotoisuutta. Vähäiset resurssit vaikuttavat työyhteisöön, rehtoreiden työtehtävien muodostumiseen ja oppilaisiin. Rehtorit kuormittuvat työtilojen aiheuttamien haasteiden vaikutuksesta henkilöstöjohtamiseen, työajan kulumisesta pelkästään arjen pyörittämiseen ja oppilaiden eriarvoisesta asemasta.

Pienten kuntien rehtoreiden erityisasema muihin rehtoreiden nähden tulee ilmi myös resurssiasioissa.

”mielikuva siitä rehtorin työstä ei välttämättä pienellä koululla, se työnkuva voi olla tosi paljon laajempi rehtorilla kun ei sillä oo kanslistia (...) monet työtehtävät ei oo sen vähäisempiä vaikka se koulu on pienempi. Et ne kaikki samat asiat, OPS on oltava ja kaikki ne prosessit niin ne voi olla pienellä koululla aika isokin haaste.” [V1]

”jos meillä on isompi kaupunki niin siellä voi olla ihan erilliset, työntekijät jotka hoitaa sen puolen. Tavallaan se on taas sitte tämmösissä

pienemmissä matalan organisaation kunnissa se monesti kulminoituu et sen rehtorin täytyy hoitaa se, jos ylipäättänsä haluaa et siellä tapahtuu jotain” [V3]

Rehtorin työnkuvan todetaan olevan huomattavasti laajempi pienissä kunnissa ja sen koetaan olevan haasteellista. Rehtoreilla on tavallaan suurempi vastuu, kun koetaan, että mitään ei tapahdu, jos rehtori ei hoida asioita.

Rehtoreilla on erilaisia ajatuksia, miten pienten kuntien rehtoreiden haasteisiin voitaisiin vastata.

*”No esimerkiksi talouden kannalta, koulutusten järjestämisessä ja tämmösessä, et ku on pienestä kunnasta kysymys ni se että pystys järjestämään opettajille koulutuksia tai kaikennäköisiä muita tapahtumia. Ja myös opettajien verkostoitumisessa se on minusta, tämän hetken että ku rahat on tosi tiukassa ni se että **pystyttäs hyödyntää yhteisiä resursseja.**” [V5]*

Verkostoitumisen kautta voitaisiin tehdä yhteistyötä erilaisissa projekteissa. Resursseja voitaisiin myös yhdistää ja saada siten riittämään paremmin.

Vastuun jakaminen voisi tuoda helpotusta rehtoreiden arkeen, mutta opettajien työehtosopimus koetaan esteeksi tälle. Opettajille pitäisi maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa lisävastuista ja siihen ei kunnilla ole resursseja.

*” ku sitä vois myös jakaa. **Opettajilla** on tosi paljon erilaista osaamista ja myös **kiinnostusta ja halua olis tehdä.** (...) Niin sitte se OVTESin antamat mahdollisuudet opettajan, tavallaan ku niistähän maksaa kuitenkin täytyy ku joku jotakin erityisvastuuta ottaa, niin se **OVTES** on niin **jäykkä** sen kanssa että siinä saa ihan oikeesti, saahaan aina istua alas ja käyttää ihan todella aikaa että, no niin nyt meil on opettaja joka haluaa ottaa vastuun Primuksesta, että miten maailmassa me tämä OVTESin avulla siitä maksetaan niin että se on OVTESin mukaista.*

tavallaan voitaa helpottaa sitä, työnantajan mahdollisuutta, organisoija sitä työtä ja järjestää sit koulutusta ja muuta, että niitä luontevammin sais sinne työajan sisälle menemään.” [V1]

Vastuun ja työtehtävien jakaminen helpottaisi rehtoreiden työtaakkaa ja vapauttaisi työaikaa tärkeiksi koettuihin työtehtäviin. Vastuun jakaminen ei onnistu resurssien vähyyden vuoksi.

Rehtorit paineistuvat vanhempien reaktioista, kun taloudelliset päätökset saattavat henkilöityä rehtoriin.

*”Jos mitä tahansa netti- ja Facebook-keskustelua seuraa tai mitä tahansa, erityislusten vanhempien palstaa tai muuta niin, se **aggressio rehtoreita kohtaan** on ihan hirveän kova siitä et nyt **tämä lapsi ei saanu sitä ja ei päässy pienryhmään ja ei saanu**. Se **ei** vaan tahallaan **myöntäny** sille avustajaa (--) **rehtori**.” [V1]*

Resurssien vähyyden vuoksi rehtorit joutuvat tekemään ratkaisuja, jotka eivät miellytä oikeastaan ketään. Vanhemmat saattavat kommentoida julkisesti rehtorin päätöksiä ikävään sävyyn ja rehtorit itse kokevat, että eivät voi vastata kaikkien oppilaiden tarpeisiin.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

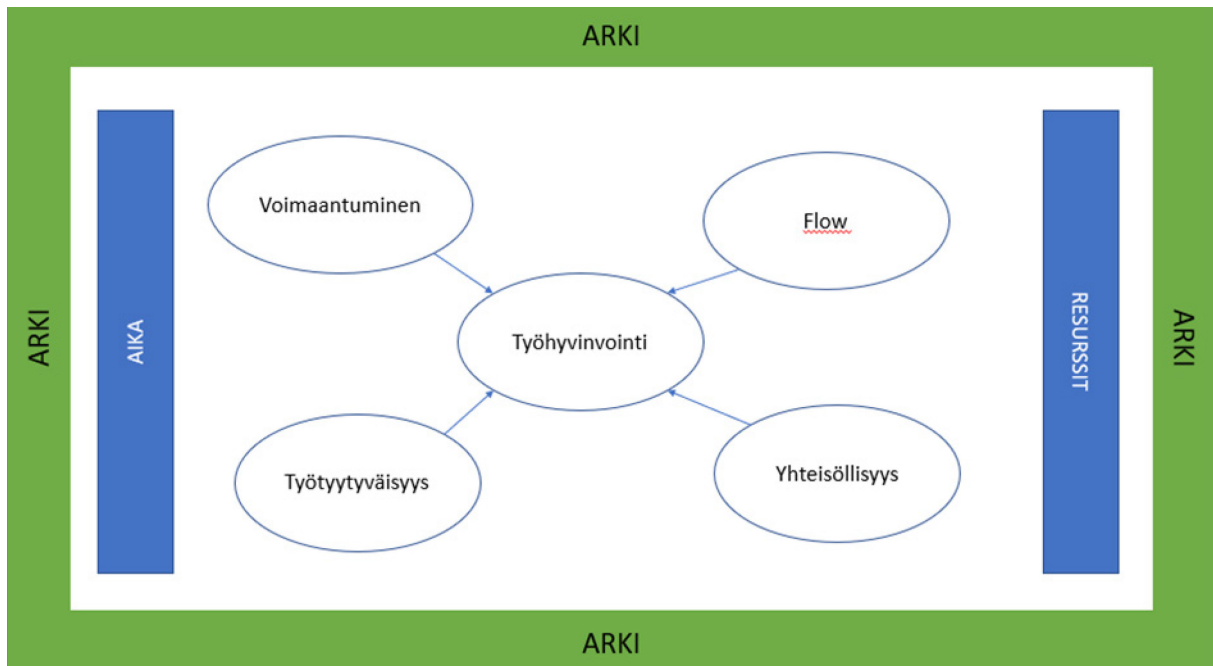
Tutkimuskysymyksenä kysyin: miten työhyvinvointi näyttäytyy rehtoreilla henkilöstöjohtajakompetenssien viitekehyksessä. Rehtorit kokevat pääsääntöisesti kaikki kompetenssit vahvaksi asiantuntijuusalueekseen. Kokemuksella omien kompetenssien vahvuudesta on vaikutusta työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Flow-tilaan pääsyn edellytyksenä on omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden käyttäminen. Kompetenssien tunnistaminen omaksi asiantuntijuusalueeksi on siis edellytys työn imun kokemukselle. Kompetenssien hallinnan tunne johtaa myös työn hallinnan tunteeseen. Työn hallinnan tunne puolestaan edesauttaa työtyytyväisyyttä ja voimaantumisprosessia. Kyselyn tulosten perusteella voi päätellä, että rehtoreilla pääsääntöisesti toteutuu nämä työhyvinvoinnin edellytykset.

Aineistosta nousi esiin, että moniin asioihin vaikuttaa se, että rehtori työskentelee jossain Lapin pienessä kunnassa. Rehtorit kokevat, että heillä on kovin erilaiset työolosuhteet ja työ on kokonaisuudessaan erilaista verrattuna muuhun Suomeen. Rehtorit kuitenkin kokevat osaamisensa ja työssä onnistumisensa hyväksi ja nämä johtavat voimaantumisen tunteeseen ja työtyytyväisyyteen. Ne ovat myös edellytys flow-tilaan pääsemiseen ja työn imun kokemiseen. Nämä asiat tuovat rehtoreille työnhyvinvointia.

Vastääniä rehtoreiden työhyvinvoinnille aiheuttaa tunne siitä, että he eivät pääse toteuttamaan toiveammattiaan tai niitä alueita rehtorin työstä, jotka kokevat tärkeiksi. Pienissä Lapin kunnissa rehtoreilla on hoidettavana paljon sellaisia työtehtäviä, jotka muualla Suomessa hoitaa joku toinen henkilö. Rutiinitehtävien tekeminen syö rehtoreilta työaikaa ja vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen. Rehtoreilla on myös tunne siitä, että he eivät pääse vaikuttamaan asioihin. Varsinkin talouteen liittyvissä asioissa rehtorit kokevat, että he joutuvat olemaan vastuussa asioista, joista eivät itse saa päättää.

Tein ennen aineiston analyysia teorian pohjalta kuvion työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Kuviossa työhyvinvointi rakentui neljän teeman varaan; yhteisöllisyys, voimaantuminen, flow eli työn imu ja työtyytyväisyys. Aineiston analyysissa puolestaan

nousi esiin kaksi uutta teemaa, aika ja resurssit, joilla vaikuttaa olevan suuri merkitys rehtoreiden työhyvinvointiin. Täydensin tämän pohjalta aiemmin tekemääni kuviota työhyvinvoinnin rakentumisesta.



Kuvio 9. Täydennetty työhyvinvoinnin rakentuminen

Kuten kuviosta 9. käy ilmi, arki kehystää koko työhyvinvoinnin käsitettä. Teoriasta nousseiden neljän teeman lisäksi arkeen ja sen sujuvuuteen vaikuttavat rehtoreiden kertoman mukaan aikaan ja resursseihin liittyvät asiat. Ne muovaavat rehtoreiden arkea ja vaikuttavat arjen edellytyksiin.

ArkTORI -hankkeelle tämän tutkimuksen anti on monipuolinen. Hankkeen yksi tavoite on kehittää rehtoreiden perus- ja täydennyskoulutusta. Tässä kehitystyössä voi ottaa huomioon rehtoreiden kokemukset kompetensseista. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, mistä sukupuolten väliset erot johtuvat ja voisiko kompetenssivarmuutta saada paremmin aikaan koulutuksella ja luoda näin vastavalmistuville rehtoreille paremmat edellytykset selvitä rehtorin työssä. Lisäksi hankkeessa voidaan ottaa huomioon tutkimuksesta ilmi tulleet aikaan vaikuttavat tekijät. ArkTOP:n alkukartoituksessa ilmi käynyt puute strategisen johtamisen systemaattisuudessa voi hyvin olla ajasta riippuvainen. Rehtoreiden aika menee rutiinien hoitamiseen eikä strategiselle ja pedagogiselle johtamiselle näin jää aikaa. Näin ollen asiaa ei pystytä ratkaisemaan rehtoreiden täydennyskoulutuksella liittyen strategiseen johtamiseen, vaan täytyy keksiä muita ratkaisuja.

Työhyvinvointiin liittyen tässä tutkimuksessa hahmoteltiin, mitkä asiat tuovat työhyvinvointia rehtoreille. Jatkotutkimusta tarvitaan muun muassa siinä, miten näitä asioita saataisiin lisättyä rehtoreiden arjessa. Yhteiskunnallisesti ajatellen tutkimus toi esiin Lapin pienissä kunnissa työskentelevien rehtoreiden arjen haasteita. Myös tämä aihe kaipaa jatkotutkimusta. Olisi syytä tutkia, kuinka paljon enemmän Lapin pienissä kunnissa työskentelevien rehtoreiden työlistalla on verrattuna muuhun Suomeen ja mitä tälle epätasapainolle voitaisiin tehdä.

Tutkimusprosessini oli melko tasaisesti etenevä. Kaikki alkoi siitä, kun pääsin mukaan ArkTORI -hankkeeseen ja sain sen kautta käyttööni aineiston, joka oli muodostunut rehtoreille tehdystä kyselystä. Myöhemmin sain lisäaineistoksi vielä haastatteluista saadun materiaalin. Aineiston ohjaamana lähdin pohtimaan, millaisiin kysymyksiin aineistosta voisi saada vastauksia. Kysely keskittyi johtamisen kompetensseihin, joten oli selvää, että tutkimus tulee käsittelemään johtajuutta jostain näkökulmasta. Samoihin aikoihin työhyvinvointi oli minulle henkilökohtaisesti läheinen teema ja halusin ottaa sen mukaan tutkimukseen. Sellaisen tutkimusongelman keksiminen, joka kiinnosti minua henkilökohtaisesti ja johon pystyi löytämään vastauksia valmiista aineistosta, ei ollut helppoa. Tutkimusongelma muodostui, kun tutustuin aineistoon tarkemmin ja tämän jälkeen tutkielma eteni jouhevasti.

Pragmatismien valitseminen teoreettiseksi viitekehyyksi ja mixed method - tutkimuksen tekeminen tuntui luontevalta. Ne kuitenkin vaikeuttivat varsinkin tutkimusprosessin alkuvaiheessa tarttumapinnan löytämistä. Jälkeenpäin pohdin, olisiko ollut helpompaa, jos tutkimus olisi ollut pelkästään laadullinen (tai määrällinen). Olisiko prosessi ollut jotenkin selkeämpi jonkin muun kuin pragmatismien viitekehyyksessä? Pragmatismissa minua viehätti nimenomaan se, että aineistoa käsitellään aina käytännöllisimmällä tavalla, mutta loppujen lopuksi siitä jäi minulle tunne, että olenko tehnyt tätä mitenkään tieteen sääntöjen mukaisesti. En tosiaan osaa sanoa, valitsisinko nyt toisin, jos aloittaisin tutkimuksen alusta. Ainakin opin tästä sen, että tieteen tekemisessä mikään ei ole selvää.

LÄHTEET

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2. uudistettu painos). London: SAGE.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.

Feldt, T., Mauno, S., & Mäkikangas, A. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Haaparanta, L., & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, J., & Perhoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halmetoja, H. (2014). *Diskurssianalyysin kohteena naisjohtajuus populaarijulkaisussa*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvonen, A. (2006). Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, Launis, Veikko, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.), *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 31-49.

Hoşgörür, V. (2016). Views of primary school administrators on change in schools and change management practices. *Educational Sciences: Theory & Practice.*, 16(6), 2029-2055.

Hyypä, M. T. (2002). *Elinvoimaa yhteisöstä: Sosiaalinen pääoma ja terveys*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ikonen, H. (2017). Puhelinhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 230-243.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6., uudistettu painos)*. Helsinki: Kauppakamari.

Järnberg, R., & Pesola, P. (2017). *Rehtori työhyvinvoinnin edistäjänä*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Järveläinen, A. (2018). *Muutosjohtaminen sote-alalla*. Helsinki: Metropolian ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151250/Jarvelainen_Anitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kinnunen, U., Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kirveskari, T. (2003). *Visiot oppilaitoksen johtamisessa: Tulevaisuus tahtotilaa muodostamassa*. Tampere: Tampere University Press.

Koskinen, S., Järvisalo, J., Ilmarinen, J., & Gould, R. (2006). Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Kovalainen, J. (2011). Erityisopettajien työtyytyväisyys pohjoissuomalaisten erityisopettajien työtyytyväisyys- ja stressikokemukset osana työhyvinvointia. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Koulutusjohtaminen. Jyväskylän yliopisto.

<https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/koulutusjohtaminen>. (Luettu 11.12.2019.)

Lämsä, A. & Aalto, P. (2003). Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lapin Aluehallintovirasto, & Tarkiainen, M. (2015). Lapin oppilaitokset. lukuvuosi 2015-2016. Rovaniemi: Lapin Aluehallintovirasto.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, Human Relations. 1(1), 5-41.

Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Educational Research, 90, 1-19.

Liusvaara, L. (2014). Kun vaan rehtori on korvat auki. koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia. Turku: Annales Universitatis Turkuensis C 388.

- Mthethwa, J. F., Kutame, A. P., & Buthelezi, A. B. (2019). Female principals and conflict management at female-dominated primary schools in the rural areas of gingindlovu circuit: The perspectives of teachers. *Gender & Behaviour*, 17(3), 13585-13594.
- Ollila, S. (2012). Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa: Tukea johtamisosaamiselle. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J., & Soukainen, U. (2016). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pesonen, J. (2009). Peruskoulun johtaminen - aikansa ilmiö. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Pokela, A., & Gallén, T. (2014). Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. ePooki: Oulun Seudun Ammattikorkeakoulun Tutkimus- Ja Kehitystyön Julkaisut, (28).
<http://www.oamk.fi/epooki/index.php?CID=542>. (Luettu 17.4.2019)
- Powell, Gary. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4 (3), 68-75.
- Pulkinen, S. (2011). Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Puusa, A., Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

- Raasumaa, V. (2010). Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Robinson, J. L., & Lipman-Blumen, J. (2003). Leadership behavior of male and female managers, 1984-2002. *Journal of Education for Business*, 79 (1), 28–33.
- Rosener, J. (1989). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 1990 Nov-Dec. 68(6), 119-125.
- Ruokamo, V. (2016). Peruskoulun rehtori koulunsa muutosjohtajana. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Seligman, M. E. P., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K., & Linkins, M. (2009). Positive education: Positive psychology and classroom interventions. *Oxford Review of Education*, 35(3), 293-311.
- Siitonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Siljander, P. (2014). Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen: Peruskäsitteet ja pääsuuntaukset. Tampere: Vastapaino.
- Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Syväjärvi, A., Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M., & Jokela, J. (2012). Inhimillisesti tehokas sairaala: Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.

Työterveyslaitos. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi>. (Luettu 10.4.2019.)

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Valli, R. (2010). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1; metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.

Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Tanskanen, J., & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald Group Publishing Limited.

Wajcman, J. (1996). 'sameness' and 'difference' revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94.

Yliruka, L., Karvinen-Niinikoski, S., Koivisto, J., & Yliruka, L. (2009). Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelun aloitus. Ensimmäinen kysymys koskee verkostoitumista. Verkostoitumisen tärkeys ja tarve on noussut hankkeen tapaamisissa toistuvasti esiin. Mistä luulet, että se johtuu?

Haastattelun runkona on kyselyssä olleet rehtorin työn seitsemän osa-aluetta. Kunkin osa-alueen kohdalla pyydettiin kuvailemaan a) työtä ja siihen liittyviä haasteita b) keinoja haasteisiin vastaamisessa sekä c) millaisia muutoksia pitäisi tapahtua, jotta haasteita olisi tulevaisuudessa vähemmän.

1. Henkilöstöjohtaminen	a) kuvaile omaa työtäsi rehtorina tällä hetkellä kyseisellä tehtäväalueella ja mihin haasteet paikantuvat erityisesti b) millaisia keinoja, välineitä yms. rehtorilla on haasteisiin vastaamisessa c) millaisia muutoksia pitäisi tapahtua (esim. toimintakulttuuri, välineet, työnjako, oma-osaaminen) jotta haasteita olisi tulevaisuudessa vähemmän
2. Tieto ja viestintäteknologia	
3. Pedagoginen johtaminen	
4. Talous- hallinto ja strategia	
5. Projektit	
6. Kansainvälinen toiminta	
7. Muutosjohtaminen	

LIITE 2: Kyselystä poimitut kysymykset

1 Henkilöstöjohtamisen kompetenssit

- 1 a) Palkkaus- ja työsuhdeasiat ovat vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 1 b) Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 1 c) Ihmisten johtaminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 1 d) Työn organisointi ja työnjako ovat vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 1 e) Henkilöstöjohtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni
- 1 f) Henkilöstöjohtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni
- 1 g) Tarvitsisin työssäni usein parempia henkilöstöjohtamisen kompetensseja

2. Vapaa sana: Henkilöstöjohtamisen kompetenssit

Voit kirjoittaa vapaasti em. kompetenssiin liittyen tai vastata alla oleviin kysymyksiin a tai b, edellä käytettyä kompetenssinjäsenystä hyödyntäen.

- 2 a) Millaisia henkilöstöjohtamisen haasteita kohtaat työssäsi?
- 2 b) Millaista henkilöstöjohtamisen koulutusta tai -tukea tarvitsisit työssäsi?

5 Pedagogisen johtamisen kompetenssit

- 5 a) Opetussuunnitelmatyön organisointi on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 5 b) Oppilashuolto on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 5 c) Oma kouluttautuminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 5 d) Oppimisen edistäminen ja opetuksen kehittäminen on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 5 e) Työsuunnitelmatyö on vahvaa asiantuntijuusaluettani
- 5 f) Pedagogisen johtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni

5 g) Pedagogisen johtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni

5 h) Tarvitsisin työssäni parempia pedagogisen johtamisen kompetensseja

6. Vapaa sana: Pedagogisen johtamisen kompetenssit

Voit kirjoittaa vapaasti em. kompetenssiin liittyen tai vastata alla oleviin kysymyksiin a tai b, edellä käytettyä kompetenssin jäsenystä hyödyntäen.

6 a) Millaisia pedagogisen johtamisen haasteita kohtaat työssäsi?

6 b) Millaista pedagogisen johtamisen koulutusta tai -tukea tarvitsisit työssäsi?

13 Muutosjohtamisen kompetenssit

13 a) Muutoksen visiointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani

13 b) Muutoksen kommunikointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani

13 c) Muutoksen motivointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani

13 d) Muutoksen organisointi ja implementointi on vahvaa asiantuntijuusalueettani

13 e) Muutosprosessien arviointi ja seuranta on vahvaa asiantuntijuusalueettani

13 f) Muutosjohtamisen kompetenssit ovat tällä hetkellä tärkeitä työssäni

13 g) Muutosjohtamisen kompetenssien merkitys on tulevaisuudessa entistä suurempi työssäni

13 h) Tarvitsisin työssäni usein parempia muutosjohtamisen kompetensseja

14. Vapaa sana: Muutosjohtamisen kompetenssit

Voit kirjoittaa vapaasti em. kompetenssiin liittyen tai vastata alla oleviin kysymyksiin a tai b, edellä käytettyä kompetenssin jäsenystä hyödyntäen.

14 a) Millaisia muutosjohtamisen haasteita kohtaat työssäsi?

14 b) Millaista muutosjohtamisen koulutusta tai -tukea tarvitsisit työssäsi?