

Koulun johtajan rooli opettajien työuupumustilanteissa
Fenomenografinen tutkimus koulun johtajien käsityksistä työuupuneiden opettajien
palaamisesta töihin

Pro gradu -tutkielma
Sanni Paukkunen
Kasvatustieteiden tiedekunta
Luokanopettajan koulutusohjelma
Lapin yliopisto
2024

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rehtorin rooli opettajien työuupumustilanteissa – Fenomenografinen tutkimus rehtoreiden käsityksistä työuupuneiden opettajien palaamisesta töihin

Tekijä: Sanni Paukkunen

Koulutusohjelma: Luokanopettajakoulutus

Työnlaji: Pro gradu -tutkielma Laudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 74+ 3 liitettä

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia koulun johtajilla on työuupuneiden opettajien palaamisesta takaisin töihin. Tutkielma on fenomenografinen tutkimus.

Tutkielmani teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan esihenkilön tehtäviä ja työuupumusta tarkemmin. Esihenkilön tehtävät -pääluku jakaantuu psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin, esihenkilötyöhön vaikuttaviin teorioihin, työhyvinvointiin, esihenkilön rooliin opettajan tukemisessa sekä koulu maailman ja yleisen johtamisen keinoihin työuupumuksen ehkäisyssä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin fenomenografista analyysiä. Kyselylomakkeen vastauksista etsin samoja toistuvia sanoja, jotka pelkistin ja ryhmittelin tutkimuskysymyksiä vastaaviin ryhmiin. Näistä ryhmistä muodostui vastaustee-
moja.

Tulokset osoittavat koulun johtajan voivan tukea monella tapaa työuupunutta opettajaa. Koulun johtajan lisäksi työuupumustilanteissa merkittävässä roolissa on moniammatillinen tuki sekä muu työyhteisö. Annettavan tuen haasteena on saatavilla olevat aineelliset- ja aikaresurssit, prosessit, puutteellinen työhönpaluu suunnitelma ja esihenkilöiden saama tuki omilta esihenkilöiltään. Koulun johtajille aito välittäminen ja läsnäolo ovat tärkeitä opettajien tukemisessa.

Avainsanat/Asiasanat: esihenkilö, työuupumus, fenomenografia, moniammatillinen tuki

[X] Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja

Sisällys

1. Johdanto	2
2.1 Psykologisesti turvallinen työilmapiiri	6
2.2 Esihenkilötyöhön vaikuttavat teoriat.....	8
2.3 Työhyvinvointi	13
2.4 Esihenkilön rooli opettajien tukemisessa sekä koulumaailmassa	15
2.5 Yleiset johtamisen keinot työuupumuksen ehkäisyssä	17
3.1 Tilastotietoja työuupumuksesta.....	20
3.2 Työuupumus opettajilla	22
3.3 Työuupumuksen ehkäisy	24
3.4 Varhaisen tukemisen malli	25
3.5 Esihenkilön tarjoamat tukemiskeinot työuupuneille opettajille.....	26
4. Tutkimuksen toteutus	28
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	28
4.2 Tutkimuksen metodinen perusta	28
4.3 Tutkimuksen aineisto ja sen keruu	30
4.4 Aineiston fenomenografinen analyysi.....	33
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
5. Tutkimuksen tulokset koulun johtajan roolista opettajan työuupumuksessa	39
5.1 Positiiviset kokemukset moniammatillisesta tuesta	42
5.2 Koulun johtajan, työuupuneen ja työyhteisön kokemat moniammatillisen tuen haasteet	50
5.3 Moniammatillisen tuen kehitysehdotukset.....	56
6. Pohdinta.....	63
Lähteet.....	68
Liitteet	77

1. Johdanto

On uutisoitu paljon siitä, kuinka yhä useammat kasvatusalalla työskentelevät ammattilaiset harkitsevat alan vaihtoa. Näillä aloilla työskentelevien ammattilaisten työtaakka ja palkkaus eivät aina kohtaa. Yle uutisoi vuonna 2021 luokanopettajasta Saara Mälkösestä, joka uupui täysin luokanopettajan työhönsä (Kataja 2021). Ylen lisäksi myös Opetusalan ammattijärjestö uutisoi vuonna 2021 tutkimuksesta, jonka mukaan kuusi kymmenestä opettajasta harkitsevat alan vaihtoa (Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2021).

Tarkastelukohteena tutkimuksessani on esihenkilöiden antama tuki työuupuneille opettajille. Kiinnostukseni ja uteliaisuuteni esihenkilön vastuusta työuupuneiden opettajien tukemiseen vaikutti aiheen valintaani. Mielessäni pyöri muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitä esihenkilöiden tulee ottaa huomioon? Mitä tuen muotoja on ja miten niitä käytetään? Mahdollistetaanko oikeutetun tuen yhdenvertainen toteutuminen esihenkilön toimesta? Ottaako työssä uupunut tarjotun avun vastaan? Paljon puhutaan myös siitä, kuinka opettajat uupuvat, mikä herättää kysymyksen itselläni henkilökohtaisesti, kuinka paljon, jos ollenkaan esihenkilöt eli koulun johtajat haluavat pitää huolta työntekijöistään eli opettajista. Ilman opettajia ja varsinkaan päteviä opettajia ei välttämättä onnistu tulevaisuuden toivojen kouluttaminen.

Tutkimukseni lähestymistapana on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Metodologinen tutkimustapa on tässä tutkimuksessa fenomenografinen tutkimussuuntaus. Analyysin suoritan fenomenologisella analyysillä. Näin fenomenografian avulla voin löytää uusia ajatuskulkuja. Aineiston keräsin Webropol -kyselyllä valitulta ryhmältä, jotka koostui koulujen johtajista Tampereen kaupungin ja Tampereen ympäryskuntien kouluista. Tutkimuksen avulla selvitän, mitä tukea esihenkilöt antavat työuupuneille opettajille. Tutkin myös sitä, miten esihenkilöt kokevat tuen antamisen riittävyyden vai jääkö tuki puolitiehen esimerkiksi niukkojen resurssien vuoksi.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä tukea koulun johtajat antavat työuupumuksen kohdanneille opettajille. Päättökysymys tutkielmassa on ”Miten koulun johtaja voi tukea työuupumus tilanteissa opettajaa? Alatutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset ”Mitä positiivista koulun johtaja kokee moniammatillisessa tuessa työuupumustilanteissa?” ja ”Minkälaisia haas-

teita koulun johtajat kokevat työuupumuksen jälkeen töihin palaavaa opettajan tukemisessa?”. Tutkielman tarkoituksena on antaa lisätietoa koulun johtajan positiivisista ja haastavista tilanteista työuupumustilanteissa. Pro gradu -tutkielman avulla lisätään tietoisuutta työuupumuksesta koulun johtajan näkökulmasta. Tutkielman tuloksien avulla voidaan löytää uusia keinoja tukea koulujen rehtoreita työssä kohtaamistaan esihenkilötilanteissa, jotka liittyvät työuupumukseen.

Pro gradu -tutkielmani teoreettinen viitekehys jakaantuu kahteen pääluukuun. Ensimmäinen pääluuku käsittelee esihenkilön tehtäviä, turvallista työilmapiiriä ja ihmisen perustarpeita. Lisäksi ensimmäisessä pääluvussa käsitellään koulun johtajan roolia opettajien tukemisessa, sekä yleisiä johtamisen keinoja työuupumuksen ehkäisyssä. Toisessa pääluvussa keskitytään työuupumukseen, työuupumuksen teoriaan, tilastotietoihin sekä opettajien työuupumukseen. Lisäksi toisessa pääluvussa käsitellään työuupumuksen ehkäisyn malleja, varhaisen tuen malleja sekä koulujen johtajien tukemiskeinoja.

2. Esihenkilön tehtävät

Esihenkilöt toimivat työpaikallaan työnantajan edustajana sekä tiimin johtajana kohti annettuja päämääriä ja tavoitteita, joita edellytetään esihenkilötehtävissä työskentelevältä henkilöltä. Esihenkilön tulee kyetä johtamaan niin asioita kuin ihmisiäkin ja saavuttamaan hänelle annetut päämäärät ja tavoitteet. Esihenkilöiden on omalta osaltaan toteutettava edustamansa työnantajan strategiaa. Jotta strategiaa voi toteuttaa, on ymmärrettävä perustehtävän vaatimukset. Esihenkilön tehtävät koostuvat muun muassa työn resursoinnista, konfliktien selvittämisestä ja työntekijöiden kouluttautumisen edistämisestä. Tärkeässä osassa esihenkilön työtä on perehdytyksen järjestäminen. Esihenkilön tulee olla tietoinen hänen toimiaan säätelevistä laeista ja säännöksistä. Lakeja ja säännöksiä ovat muun muassa työ- ja virkaehtosopimukset (TES), työaikalaki, perustuslaki, yhteistoimintalaki, laki yksityisyydensuojasta, työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3-22.)

Esihenkilö joutuu tekemään paljon päätöksiä, jonka johdosta hänellä on tärkeää olla kirjattuna perusteluja, mitkä tapahtumat tai kerätty tieto on johtanut lopulliseen päätöksentekoon. Henkilöstöä tulee kuitenkin kuulla ja ottaa heidän tunteensa huomioon. (Merilehto 2020, 11.) Esihenkilö on vastuussa alaistensa jaksamisesta, turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tämä on työnantajan velvollisuus, joka on säädetty työturvallisuuslaissa, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Työntekijöiden työkyvyn ylläpito ja turvaaminen, sekä fyysisten ja henkisten terveyden haittojen ennalta ehkäiseminen työssä ja työympäristössä on tavoitteena työturvallisuuslain velvoittamalla esihenkilöllä. Työnantajan tehdessä ennakoivaa työsuojelua eli tarkkailemalla työympäristöä, työyhteisön tilaa, työtapojen turvallisuutta ja toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveyteen, voidaan välttää pienien ongelmien kasvamista isommiksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 60-62.)

Työelämän muuttuminen kiivastahtisemmaksi ja vaativammaksi, on lisännyt tarvetta esihenkilötyölle. Kyky johtaa ja motivoida ihmisiä on yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkki. Työntekijän allekirjoittaessa työsopimuksen, hän sitoutuu tekemään sopimuksen mukaisia tehtäviä. Esihenkilön tehtävänä on valvoa työsopimuksen ehtojen täyttymistä. Esimiehen tulee myös käytöksellään ja toiminnallaan tukea edustamansa yrityksen tai yhteisön linjauksia. Esimiehet toteuttavat yrityksen edustajana työlain velvoitteita. Lain henki edellyttää esihenkilöiltä aktiivista toimintaa. Esihenkilöiden perustehtävät käsittävät työsopimusten teon ja työn tekemiseen liittyvien ehtojen selventämisen

työntekijöille. Työlain mukaan esihenkilön tulee myös edistää työpaikalla tapahtuvia sosiaalisia suhteita. Esihenkilöiden rooli työntehtävien resursoinnissa korostuu yrityksen tai prosessien muutostilanteissa. Yrityksen tehtävä on korostaa esihenkilötyön tärkeyttä ja merkitystä yrityksen menestyksen osatekijänä. Esihenkilön tehtävä on palveluammatti, jossa mahdollistetaan tiimin onnistuminen. (Järvinen 2020,15, 23–27.)

Kotterin mukaan esihenkilöt voivat edistää muutosta kahdeksan kohdan ohjelmalla (Kuvio 1). Edistääkseen työyhteisössä tarvittavia muutoksia prosesseissa tai työilmapiirissä tai työolosuhteissa, esihenkilön tulee ensin kyetä muuttamaan ilmapiiriä. Ilmapiirin muuttaminen koostuu kiireen tunteen tuottamisesta muutoksen mahdollistamiseksi, johtoryhmän muodostamisesta sekä vision määrittämisestä. Seuraavassa vaiheessa esihenkilön tulee kyetä viestimään tarvittavasta muutoksesta mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Lisäksi tulee kyetä poistamaan muutosta estävät asiat ja resursoimaan sekä vahvistamaan työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa muutos. Mahdollisuus todistaa ja juhlia nopeita osasaavutuksia muutoksessa vahvistaa osaltaan muutoksen onnistumista ja sitouttaa työntekijät muutokseen. Vaiheet seitsemän ja kahdeksan käsittävät muutoksen vaatimien onnistumisten vahvistaminen ja muutoksen vakiinnuttamisen työyhteisöissä. (Kotter 2021, 5.)



Kuvio 1. Muutoksen johtamisen malli. (Kotter 2021,5)

Esihenkilötyö koostuu management- ja leadership- kategorioista. Management -ajattelu perustuu oikeiden ihmisten palkkaamiseen, työntekijöiden tulosten mittaamiseen sekä työntekijöiden työntekeymiseen. Leadership -ajattelussa on kysely mahdollistamisesta, rohkaisemisesta, valmentamisesta ja omaksumisesta. Leadership -ajattelu vaatii erilaisia ja useita kykyjä. Leadership -ajattelua voi harjoitella ja opetella. On tärkeää keskittyä yhden ominaisuuden kehittämiseen kerrallaan. Leadership -ajattelussa on keskeistä ymmärtää dialogin merkitys johtamisessa. Johtamisessa on kolmenlaisia keskusteluja: keskusteluja, joita työntekijä haluaa käydä esihenkilönsä kanssa, keskusteluja, joita esihenkilö haluaa käydä työntekijän kanssa sekä keskusteluja, joita työntekijä haluaa käydä johtajien kanssa. Keinoja lisätä Leadership- taitoja ovat kirjakerho, jossa luetaan ja keskustellaan alan kirjallisuudesta laajasti, yhteisön yhteinen valmentaja, yksilövalmennus, ja koulutusohjelmat. (Hawkings 2013, 169-178.)

2.1 Psykologisesti turvallinen työilmapiiri

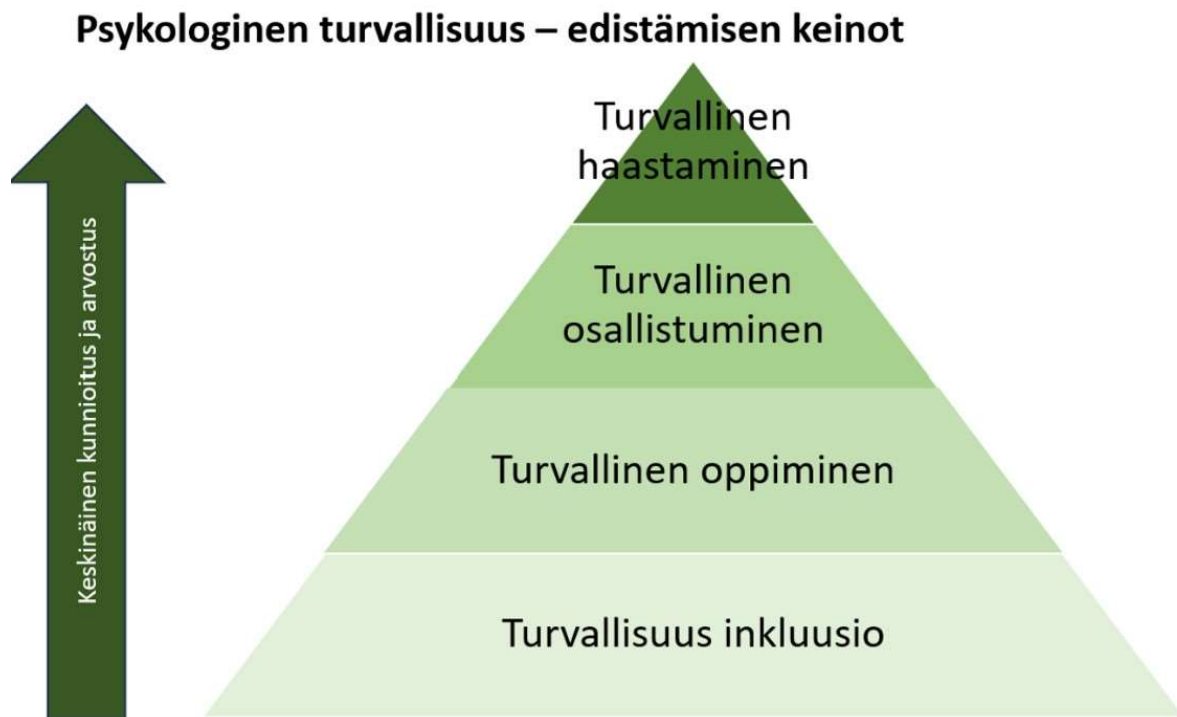
Psykologisesti turvallisuutta voidaan kuvata sopimuksena, jolla tavoitellaan yhteisöä, jossa jokainen voi ilmaista itseään vapaasti. Yhteisön jäsenet voivat työskennellä vailla pelkoa ulkopuolelle jättämisestä. Ihminen haluaa arvostusta ryhmältä, jossa toimii. Tämänhetkinen toimintaympäristö edellyttää meiltä kykyä toimia yhdessä ja ryhmänä. Johtajan tai esihenkilön olisi kyettävä luomaan uteliaisuuden, luottamuksen ja inspiroivuuden ilmapiiri. (Rinne 2021, 25-28.)

Psykologista turvallisuutta on tutkittu 1960 -luvulta lähtien. MIT:n (Massachusetts Institute Technology) professoreiden Edgar Scheinin ja Warren Bennisin tutkimuksen mukaan ihmisen kyky muuttaa käyttäytymistään taikka sopeutua muuttuviin haasteisiin, on riippuvainen psykologisesta turvallisuudesta. Harvardin yliopiston professori Amy Edmondsonin tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus työpaikalla mahdollistaa hyvää työtä ja tuloksia tavoittelevan tiimin tai yrityksen onnistumisen (Edmondson 2023).

Mäkikallio (2020) on listannut Muuttuva maailma –julkaisussa viisi seikkaa, joilla esihenkilö ja muut työyhteisön jäsenet voivat tukea psykologisesti turvallista työilmapiiriä töissä. Psykologisesti

turvallisen työilmapiirin edellytykset ovat: omien tunnetaitojen kehittäminen, matala kynnyks huolien esittämiseen, näkemyksien ja avun kysyminen muilta, avoin keskustelu työyhteisössä valloillaan olevasta ilmapiiristä ja oman roolinsa tarkkailusta. Koulun johtaja voi omalla toiminnallaan yhdessä moniammattisen tuen kanssa edistää työyhteisön kykyä toimia yhdessä ja ryhmänä. Rinne (2021) kertoo teoksessaan, että koulun johtaja voi omalla toiminnallaan yhdessä moniammattisen tuen kanssa edistää työyhteisön kykyä toimia yhdessä ja ryhmänä. Näin muodostuu sopimus psykologisesta turvallisuudesta, joka mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen ilmaista itseään vapaasti.

Psykologisen turvallisuuden malli



Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden malli. Clark, T. (2020,3,6).

Psykologinen turvallisuus rakentuu Clarkin teoriassa (Kuvio 2) neljästä tasosta: turvallisesta inkluusiosta, turvallisesta oppimisesta, turvallisesta osallistumisesta ja turvallisesta haastamisesta. Turvallinen inkluusio käsittää yhteisön, jonka jäsenet tuntevat olevansa haluttuja ja hyväksytyjä yhteisönsä jäseniä vailla pelkoa yhteisöstä sulkemisesta. Turvallisuuden tunne synnyttämä mahdollisuus esittää kaikenlaisia kysymyksiä ja tehdä virheitä parantavat psykologista turvallisuuden tun-

netta. Tunne turvallisesta osallistumisesta yhteisön toimintaan mahdollistaa omien ideoiden esittämisen yhteisössä, koska yhteisön jäsenen ei tarvitse pelätä hämmennystä tai pilkkaamista. Teorian korkein aste turvallinen haastaminen edellyttää yhteisöltä kykyä käsitellä kyseenalaistamista, joka voi kohdistua myös esihenkilöiden päätöksiin tai toimintatapoihin. Psykologinen turvallisuus on taivote, joka kehittyy koko ajan, koska yhteisön jäsenet siirtyvät ja kehittyvät persoonina. (Clark 2020, 3, 6.)

2.2 Esihenkilötyöhön vaikuttavat teoriat

Hyppänen (2007,142) on käyttänyt esimiesosaamisen perusosien kuvauksessa pohjana Maslowin tarvehierarkiaa, johon hän yhdistänyt henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Perusosat on jaettu viiteen kategoriaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet.

Hyppäsen (2013, 142) mukaan fysiologiset tarpeet koostuvat työterveyshuollosta, ruokailusta, liikunnasta, lepotauoista ja palautumisesta. Työterveyshuolto pohjautuu lakiin työterveyshuollosta (2021/1383). Lepotauoista ja palautumisesta säädetään työaikalaisissa tai työehtosopimuksissa. Jokainen henkilö voi itse vaikuttaa fysiologisiin tarpeisiin kuuluviin ruokailuun ja liikuntaan sekä työajan ulkopuolella tapahtuvaan palautumiseen. Työsuhteen pysyvyys, työturvallisuus, työn ergonomisuus ja työhön sovellettava palkkaus muodostavat turvallisuuden tarpeen. Työturvallisuutta koskeva lainsäädäntö velvoittaa jokaista työnantajaa noudattamaan työturvallisuuslakia (työturvallisuuslaki 2002/75) ja palkkaukseen osalta voimassa olevia työehtosopimuksia. Säätelevät lait ja sopimukset muodostavat turvallisuuden tarpeiden perustan. Palkkauksen osalta voidaan keskustella kokonaispalkitsemisesta, jolloin mukaan lasketaan muutkin kuin työehtosopimuksen mukaiset erät.

Sosiaaliset tarpeet rakentuvat tiimityöstä, hyvästä esihenkilö-alaisuudesta, tunteesta ryhmään kuulumisesta sekä identifioitumisesta ryhmän henkeen ns. me-henki. Kun työnantajan tarjoama työ, työntekijä itse ja työpaikan kulttuuri kohtaavat oikealla tasolla ja tavalla, tapahtuu molemminpuolinen sitoutuminen. Ihmiselle syntyy tunne, että he ovat osa työnantajan tarinaa ja tulevat myös kuuliksi työnantajan toimesta. Siksi palautekulttuurin hyödyntäminen on osa johtamista. (Hyppänen 2013, 142-162.) Palautekäytännöt, henkilöstön palkitseminen, kehityskeskustelut ja suoritusten arvi-

ointi muodostavat neljännän eli arvostuksen tarpeiden tason. Palautekäytännön sisältävät sekä positiivisen että rakentavan palautteen osiot. Työnantajan luoma palautekäytäntö toimii myös motivointi- ja palkitsemiskäytäntönä. Henkilöstön palkitseminen koostuu työehtosopimuksien pakottavasta sääntelystä sekä vapaaehtoisesta muusta palkitsemisesta.

Kokonaispalkitseminen koostuu ei-taloudellisesta palkitsemisesta ja taloudellisesta palkitsemisesta. Ei-taloudelliset palkkiot koostuvat urapalkkioista, kuten urakehityksestä ja itsensä kehittämisestä sekä sosiaalisista palkkioista kuten sosiaaliset verkostot ja tunnustukset. Taloudelliset palkkiot jakaantuvat kahteen alaryhmään epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuora palkitseminen käsittää lakisääteiset erät, kuten eläkevakuutuksen ja vapaaehtoisen osuuden, kuten lisäeläkevakuutukset, puhelinedun tai matkavakuutuksen. Suora palkitseminen koostuu peruspalkasta, suoritepalkasta ja taitolisästä. Peruspalkoista säädetään työehtosopimuksissa. Suorituspalkka on vapaaehtoinen työnantajan määrittelemä palkitsemistapa, joka voi koostua tulospalkkioista tai osakeoptioista. Kielilisät tai monitaitoisuuslisä kuuluvat suoran palkitsemismallin taitolisä osuuteen. (Hyppänen 2013, 142–162.)

Hyppäsen (2013) henkilöstöjohtamisen hierarkiassa korkeimmalla on itsensä toteuttamisen tarve. Jotta työntekijällä itsensä toteuttamisen tarve toteutuu, täytyy työntekijällä olla tunne työnsä osaamisesta. Työntekijä tuntee myös iloa työstään. Kun alemman tason työelämän tarpeet sekä ylin taso itsensä toteuttamisesta toteutuu, syntyy työntekijän sitoutuminen työhön, työnantajaan ja työyhteisöön. Sitoutumisen edistäminen edellyttää esihenkilöiltä johtamisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Esihenkilöosaaminen lisää motivaatiota ja sitoutumista työyhteisössä. (Hyppänen 2013, 142–162.)

Hyppänen (2013, 142) on soveltanut Maslowin tarvehierarkian henkilöstöjohtamiseen sopivaksi. Tarpeista on annettu esimerkkejä, mitä tarvitsee toteutua, jotta henkilöstöjohtaminen on suoritettu hyvin.

Henkilöstöjohtamisen tarvehierarkia



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen tarvehierarkia (Hyppänen 2013, 142)

Maslowin teorian mukaan ihmisellä on viisi tarvetta (Kuvio 4.) Teorian mukaan ihminen pyrkii täyttämään tarpeensa pyramidin alatasolta ylöspäin edeten. Alemman tason saavuttaminen on edellytys mahdollisuuksille tavoitella seuraavaa tasoa. Fysiologiset tarpeet muodostuvat kehon perustarpeista ruoalle, juomisellen, nukkumiselle, ruumiinlämmölle ja suojalle. Varmuuden tunne ja tieto kyvystä suojautua mahdollisilta vaaroilta muodostavat turvallisuuden tarpeiden tason. Ihminen tarvitsee ympäristön ja muiden hyväksyntää sekä ystäviä että tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Näistä muodostuu sosiaalisten tarpeiden taso. Saadut kiitokset ja tunnustukset, koettu arvotus ja kunnioitus sekä oma itsensä kunnioittaminen ja itsenäisyys ovat arvostuksen tarpeiden tason elementtejä. Korkeimman tason, itsensä toteuttamisen tason saavuttaminen vaatii henkisen kasvun ja luovuuden tarpeiden saavuttamisen sekä kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta. (Hyppänen 2013, 142.)

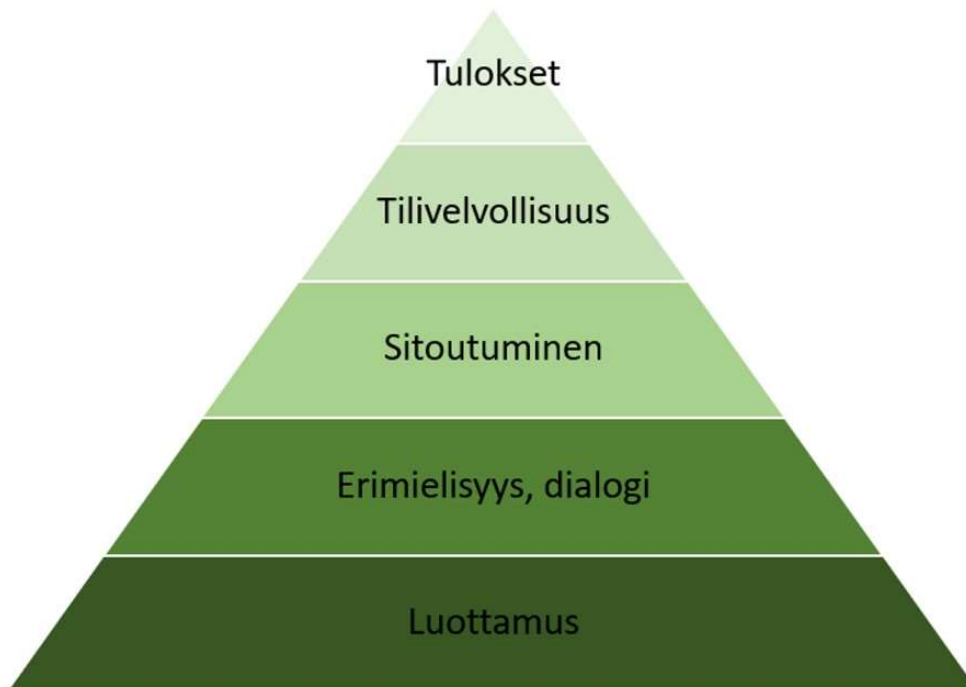
Maslowin tarvehierarkia



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia. (Maslow, 2014,40–48)

Maslowin tarvehierarkiaa on kritisoitu ajatuksesta, jonka mukaan alemman tason tarpeet täytyisi olla saavutettu, ennen siirtymistä seuraavalle tasolle. Realistisesti ajateltuna ihmisellä on normaalitilassa aina osin tyydytettyjä osin tyydyttämättömiä tarpeita. Maslowin mukaan ihmisen motivaatiota voidaan luokitella suhteellisen tyytyväisyyden, tiedostamattomien tarpeiden, tarpeiden kulttuuripohjaisten erityisyyden tai yleisyyden sekä käyttäytymisen motiivien tai määrittelyn perusteella. Lisäksi motivaation luokittelussa voidaan käyttää perusteena motivaatiotekijöiden keskittämisperiaatetta tai eläin -ihmiskeskeisyyttä. Yksittäisen motivaatiotekijän määrittelemine on monessa tilanteessa vaikeaa. Esimerkiksi jäätelön ostaminen voi kompensoida tarvetta tuntea itsensä rakastetuksi tai tarvetta kylmästä makuelämyksestä. Mutta motivaatio ostaa ja syödä jäätelö voi olla myös kahden edellä mainitun yhdistelmä tai motivaatio voi kummuta jostakin aivan muualta. (Maslow 2014, 40–48.)

Ihmisen motivaatiotekijät



Kuvio 5. Lencionin ihmisen motivaatiotekijät (Lencioni 2020)

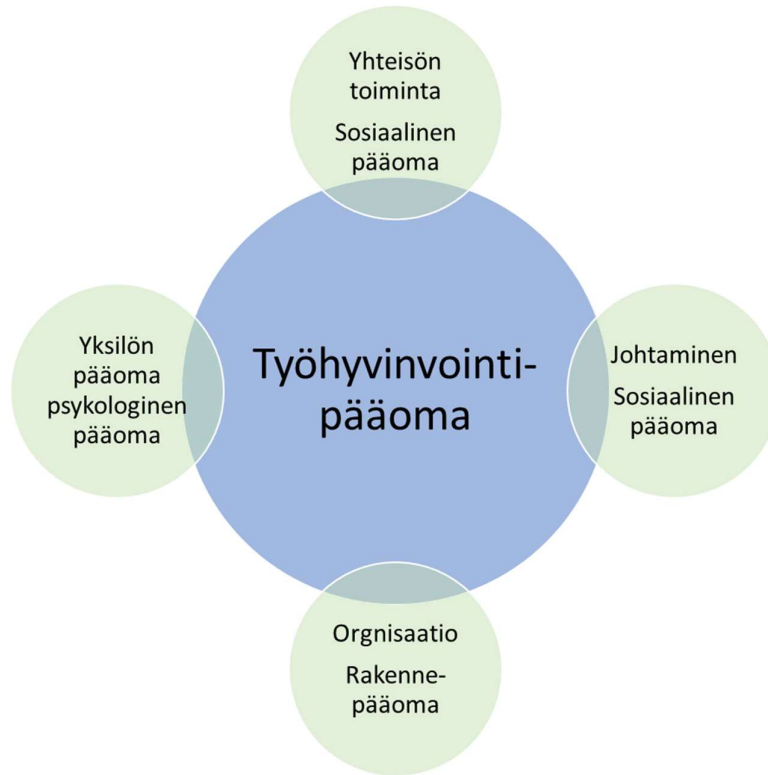
Ihmisen motivaatiotekijät (kuvio 5) rakentuvat Lencionin mukaan luottamuksesta, dialogista, kyvystä olla erimieltä, sitoutumisesta, tilivelvollisuudesta ja tuloksista. Luottamus rakentuu kuuntelemisesta, lupauksista ja teoista sekä teoista käytännössä. Luottamus luo perustan yhteiselle todellisuudelle ja ymmärrykselle. Luottamusta syntyy myös tilanteessa, jossa työyhteisön rakenteet ja prosessit ovat kunnossa sekä esihenkilöllä management kykyä. Kyky dialogiin ja kyky olla asioista erimieltä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä kannustetaan rohkeutta tuoda esille erilaisia näkemyksiä. Kun tavoitteita, tarpeita ja tuloksia tavoitellaan yhdessä, tapahtuu sitoutuminen dialogin kautta. Sitoutumisen kautta syntyy positiivinen tilivelvollisuus yksilönä, yhteisönä ja ryhmänä. Ylimmällä tasolla saavutetaan tuloksia, tavoitteita ja tarpeita. Nämä syntyvät lopputuloksena, kun perusta on rakennettu vakaaksi. Kaikkien tavoitteet ja tarpeet eivät täyty samanaikaisesti. Esihenkilön on tärkeää mahdollistaa tasapuolisuus. (Saari & Rosenlund, 2020.)

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite perustui aikaisemmin fysiologisiin tekijöihin. Myöhemmässä vaiheessa myös psykologiset tekijät ja käyttäytymiseen liittyvät asiat on liitetty osaksi työhyvinvoinnin käsitettä. On tärkeää johtaa työhyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliitto, EK käyttää asiasta termiä työkykyjohtaminen. Työhyvinvointia voidaan tutkia ja tulkita erilaisista näkökulmista, kuten johtaminen, sosiaalipsykologia, sosiologia, terveystiede tai kauppatiede. Työhyvinvointi koostuu yksilön sekä organisaation osa-alueista. (Manka & Manka, 2016, 64–66.)

Työhyvinvointi koostuu yksilön, yhteisön sekä organisaation osa-alueista. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa on tehty selvitys sosiaali- ja terveysministeriölle. Selvityksen tarkoituksena oli tuoda julki inhimillisen pääoman vaikutus tuloksellisuuteen, henkilöiden työhyvinvointiin ja saavutettuihin tuloksiin. Yksilön inhimillinen pääoma (Lencioni 2020) muodostuu henkilön osaamisesta sekä hänen taidoistaan ja tiedoistaan. Henkilön metataidoilla eli työn sisällöstä riippumattomat taidoilla kuten ajattelu, suunnittelu ja ongelmanratkaisukyky on merkitystä yksilön pääoman muodostumiseen. Psykologista pääomaa (Ohlin 2017) on mahdollista kehittää ja kasvattaa. (Manka & Manka 2016, 53–56.)

Organisaation rakennepääoma koostuu organisaation tieto- ja johtamisjärjestelmistä, panostuksista organisaation kehittämiseen sekä vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Organisaation mahdollisesti omistavat patentit ja lisenssit ovat myös organisaation rakennepääomaan. Rakennepääomaan kuuluvat myös prosessit ja rakenteet sekä organisaation brändi ja innovointi. Työhyvinvointipääoman kannalta hyvä johtaminen on tärkeää. Hyvä esihenkilötyö, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, ikäjohtaminen ja työelämänjoustot ovat johtamisen työkaluja. Tunteiden ja yksilöllisten voimavarojen huomioiminen johtamisessa parantaa sosiaalisen pääoman karttumista. Panostukset johtamiseen parantavat työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia, mahdollistavat työurien pidentymisen, helpottavat muutosten toteuttamista sekä vähentävät syrjäytymistä yhteiskunnasta. Sosiaalisen pääomaa kertyy työyhteisön toiminnassa. Toimivassa työyhteisössä on näkyvillä kyvykkyys työskennellä yhdessä yhteisönä sekä sitoutuminen työhön että työyhteisöön. Työyhteisön jäsenten välinen toiminta ja viestintä sekä esihenkilö-alaisuuden toimivuus vahvistavat tai heikentävät työhyvinvointipääomaa. (Manka & Manka 2016, 53–56.)



Kuvio 6. Työhyvinvointipääoman malli. (Manka. & Manka 2016,53)

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisin keinoin. Mittaaminen on keino tunnistaa riskejä ja haasteita työyhteisössä. Mittarien avulla asetetaan tavoitteita ja niiden saavuttamista voidaan seurata. Perinteisiä tunnuslukuja ovat sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Ennakoivia tunnuslukuja on sekä määrällisiä että laadullisia. Ennakoivina menetelminä voidaan pitää itsearviointeja, työhyvinvointimittauksia sekä työnilomittausta. Johtamista voidaan mitata 360 -arvioinnilla. Organisaation työhyvinvointia voidaan arvioida työsykkeellä, tulevaisuuden osaamiskartoituksella sekä riskiarvioinnilla. Työn imu mittaa itse työhön kohdistuvaa vaikutusta työhyvinvointiin. Yksilön psykologista pääomaa ja työhyvinvointia voidaan arvioida PsyCap -tutkimuksella ja työkykyindeksillä. (Manka & Manka 2016, 215–217.)

2.4 Esihenkilön rooli opettajien tukemisessa sekä koulumaailmassa

Hyvä johtaminen on vuorovaikutusta, jossa sekä työntekijällä että esihenkilöllä on oma roolinsa ja vaikutuksensa vuorovaikutuksen laatuun. Johdettavana oleminen ja johtaminen on vuoroin vaikuttamista toisiinsa sekä vuorovaikuttamista keskenään. (Yrttiaho & Posio 2021, 28.) Kovenevassa kilpailussa eli vastuun lisääntymisessä opettajien kohdalla pärjätään vain, jos työyhteisö on hyvinvoiva pitkäjäksoisesti (Sydänmaanlakka 2020).

Esihenkilöltä vaaditaan työssään keskusteluälykkyyttä. Hyvän keskusteluälykkyyden omaava henkilö pystyy puhumaan painetilanteissa sopivalla tavalla suoraan asioista, mutta kykenee myös osoittamaan myötätuntoa ja empatiaa keskustelukumppaneita kohtaan. (Åhmann 2.4.2020, 4.) Esihenkilönä toimivalle on tärkeää olla läsnä opettajille sekä oppilaille. Esihenkilö luo omalla olemuksellaan ja persoonallaan työrauhaa ja turvallisuutta työympäristöönsä. Selkeys, rajojen vetäminen sekä hymyily auttaa olemaan helpommin lähestyttävä rehtori Ansamaan (2012,79) mukaan. Hyvä johtaja luo tasa-arvoisen, demokraattisen ja tasapuolisen työyhteisön. Johtajalle on tärkeää tietää, mitkä asiat ovat hänen johtamansa organisaation ihmisille tärkeitä, motivoivia ja mitä he haluaisivat oppia. Ihmiset ovat erilaisia, joten työntekijöiden tarpeet saattavat erota toisistaan suurestikin. Erilaisuus on kuitenkin rikkaus, jonka kukoistukseen tarvitaan rohkeutta ja luottamusta molemmilta osapuolilta. (Haanpää 2012,83.)

Rehtori luo omalla toiminnallaan ja esimerkillään työyhteisömallin, jossa jokaisen työntekijän asioista ollaan kiinnostuneita sekä kaikkien työpanosta ja osaamista kunnioitetaan. Tällöin luodaan työyhteisö, jossa jokaisella opettajalla on mahdollisuus olla oma itsensä, mikä mahdollistaa rohkeuden tuoda itseä ja omia ajatuksia esiin ilman pelkoa siitä, että joutuisimme naurunalaiseksi. (Yrttiaho & Posio 2021, 31-32.)



Kuvio 7. 5K-malli (Toisintekijät n.d.)

Työelämä ja elämä työn ulkopuolella vaikuttavat toisiinsa väistämättä. Koulun johtaja voi käyttää työkaluna 5K-mallia (kuvio 7.) tukiessaan opettajia työssäjaksamisessa. Malli perustuu ihmisten aitoon kohtaamiseen. Malli koostuu kunnioittamisesta, kysymisestä, kuuntelemisesta, kannustamisesta ja kiittämisestä. Koulun johtajan työ on tässäkin mielessä ihmissuhdetyötä. Asioita tehdään yhdessä, mahdollistetaan yhdessä eläminen ja työskenteleminen. Kunnioittaminen kumpuaa halusta ja kyvystä arvostaa muita ihmisiä. Positiivinen käsitys itsestä ja ihmisistä yleensä mahdollistaa laaja-alaisen ymmärryksen yhteiskunnasta ja sen merkityksestä. Kysyminen on tapa osoittaa kiinnostusta kanssakulkijasta. Kysyminen on myös keino vahvistaa ihmissuhteita. Dialogi ei onnistu ilman kuuntelemista. Kuuntelu viestii kunnioituksesta ja arvostuksesta toista ihmistä kohtaan. Kuunteleminen on avain uuden oppimiseen. Työskentely yhteisen tavoitteen eteen vaatii kannustamista esihenkilöiltä ja työyhteisön muilta jäseniltä. Kannustaminen mahdollistaa luovuuden ja ideoinnin sekä lisää

sitoutumista. Koulun johtajalta tai työyhteisön jäseniltä saatu kiitos lisää itsetuntoa ja itsensä arvostamista. Näin myös muut yhteisön jäsenet saavat tietoa onnistumisista ja näkevät mahdollisuuden saavuttaa samanlaista kiitosta ja arvostusta. (Toisintekijät n.d.)

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantaja on velvollinen laatimaan terveys- ja turvallisuusriskien arvioinnin. (Lappi 2022, 74-75). Kun organisaatio tukee esihenkilöitä kohtaamaan työuupumusuhan alla olevia henkilöitä sekä tunnistamaan työuupumukseen johtavia tilanteita, kykenee esihenkilö tukemaan tiimiään paremmin. Näin myös viestitään organisaatiossa ja sidosryhmille, että tässä organisaatiossa asioiden halutaan muuttuvan. (Lappi 2022, 18–19.)

2.5 Yleiset johtamisen keinot työuupumuksen ehkäisyssä

Työuupumukseen ehkäisyn malleja ovat puheeksi ottaminen, varhaisen tuen malli sekä työhön paluun tuki. Puheeksi ottaminen on toimintatapa, jossa pyritään selvittämään henkilön tämänhetkinen työkyky ja tarve mahdollisiin tukitoimiin. Aloite puheeksi ottamiseen voi tulla keneltä tahansa organisaatiosta esimerkiksi esimieheltä, kollegalta tai työterveyshuollosta. Varhaisen tuen mallissa voidaan käyttää työterveyshuollon työkyvynarviointikyselyä tai 30-60-90 -mallia. 30-60-90 -mallissa pyritään reagoimaan työkyvyn alentumiseen mahdollisimman nopeasti perustuen poissaolopäivien määrään. Työhön paluun tuen tarkoituksena on auttaa työuupunutta palaamaan työtehtäviinsä mahdollisimman hyvin. Työhön paluun tuki jakaantuu poissaolon aikaiseen tukeen, työhön paluun suunnitteluun sekä tukeen töihin paluun jälkeen. (Hyppänen 2013, 191.)

Esihenkilöiden rooli työuupumuksen ehkäisyssä on oleellisen tärkeä. Esihenkilöiden rooliin kuuluu työn ja yhteisön suunnan näyttäminen, keskusteluyhteyden mahdollistaminen ja edistäminen. Yhteisöä palveleva johtaminen käsittää myös oppimista ja vastuun jakamista työntekijöiden kanssa. Esihenkilö ei kykene poistamaan ihmissuhdeammateissa olevaa tunnekuormitusta, mutta esihenkilö voi panostaa työntekijän tarvitsemiin työn voimavaroihin. Työn voimavaroiksi on luokiteltu 25 tekijää. Työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyttä, itsenäisyys, mahdollisuus välittömän palautteen saamiseen työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyys ja työn palkitsevuus muodostavat tehtävää koskevat voimavarat. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys sekä mahdollisuus osallistua päätösten tekemiseen, joka koskee omaa työtä ja työn joustot kuuluvat työn järjestelyjä koskeviin työn voimavaroihin. (Hakanen 2011,46–69, 76.)

Työn sosiaaliset voimavarat koostuvat työyhteisön ja esihenkilön tuesta, oikeudenmukaisuudesta, luottamuksesta, palautteesta ja arvostuksesta, huomavaisuudesta ja ystävällisyydestä arjessa, työn imun tarttuvuudesta ja tiimin yhteisöllisyyden voimavaroista. Havaittu organisaation tuki, psykologiset sopimukset, työpaikan myönteinen ilmapiiri, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät, perhemyönteinen työkuluttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologia sekä yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä kuuluvat Organisaatorisiin työn voimavaroihin. Esihenkilö voi edistämällä edellä mainittuja asioita parantaa työntekijöiden työn imua, joka vähentää osaltaan työuupumuksen syntyä. Tämä edellyttää esihenkilöltä palvelevan johtamisen asennetta. (Hakanen 2011,46–69, 76.)

Työterveyhuoltolain mukaisten yksilön tukemiseen ja työkyvyttömyyden ehkäisyyn liittyvien tehtävien lisäksi yrityksissä ja yhteisöissä voidaan tarkkailla sairauspoissaoloja, päihdeongelmia, esimiehen sekä työterveyden havaintoja osana merkeistä työkyvyn heikkenemisestä. Työuupumusta voidaan ehkäistä luomalla työyhteisö, jossa työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa, henkilöstön osaaminen ja voimavarat ovat korkealla yrityksen arvoissa sekä sosiaalinen tuki ja kannustus ovat osa työyhteisön arkea. (Antti-Poika 2007, 19–21, 51.)

3. Työuupumuksen määritelmä, työuupumuksen oireet ja diagnosointi

Kansainvälisen työorganisaation (ILO) mukaan työuupumus on psykologinen oireyhtymä. Ei ole riittävästi tutkimustuloksia osoittamaan, onko työuupumus ja masennus sama asia, vaikka molemmissa tapauksissa on samanlaisia oireita. Työuupumus voi olla seurausta kroonisesta stressistä, lisäksi työympäristö vaikuttaa ahdistuneisuuteen. Työuupumuksen oireita ovat muun muassa keskittymiskyvyn heikkeneminen, uupumuksen ja kyynisyyden tunteet. (Koutsimani, Montgomery & Gerganta 2019, 1.)

Uusitalo-Arola, Tuisku ja Rossi (18.08.2022) määrittelevät työuupumuksen (”burnout”) olevan pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila, jonka tunnistusmerkkejä ovat muun muassa ammatilliseen itsetunnon heikentyminen, vaikeudet kognitiivisessa toiminnassa, asenteen kyynistyminen työtä kohtaan ja uupumuksenlainen väsymys. Työuupumusta ei määritellä sairaudeksi, mutta se lisää sairastumisen riskiä. Useissa tutkimuksissa on havaittu työuupumuksen lisäävän työkyvyttömyyseläkkeen, sairauspoissaolojen ja vakavien loukkaantumisten sekä aikaisen kuoleman riskiä. (Lappi 2022, 25.)

Työuupumukseen liittyvät myös megatrendit ja yhteiskunnan muuttuminen. Työelämässä menestyminen vaatii erilaisia taitoja kuin aikaisemmin. Sosiaalisesti lahjakas, erilaisiin tilanteisiin sopeutuja selviää yhteiskunnassa, jossa vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Vuorovaikutus kuitenkin lisää tunnekuorman vaikutusta työnkuormittavuuteen. Kiihtynyt työtahti lisää osaltaan kuormittavuutta työelämässä. Megatrendit ja niiden vaatimukset ilmenevät monin eritavoin ammattiryhmästä ja henkilöstö riippuen. (Uusitalo-Aarola 2019, 10–11.)

Työuupumuksen kehittymiseen vaikuttaa moni eri tekijä. Yksilön sosioekonominen tausta, muu elämä, työ ja työolot sekä persoonallisuus ja henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat työuupumuksen muotoutumiseen. (Lappi 2022, 27.) Työuupumus on seurausta kauan jatkuneesta työstressistä. Työstressiä ja varsinkin huonoa stressiä syntyy, kun yksilön omat odotukset ja tavoitteet ovat ristiriidassa työn tavoitteista ja odotuksista. Myös yksilön oma osaaminen ja resurssit vaikuttaa työhönsä voivat olla ristiriidassa työssä kehittymisen ja vaikuttamismahdollisuuksien kanssa. (Havunen & Lavikkala 2010, 55–58.)

Työuupumusta edeltää usein työpahoinvointi. Työpahoinvointia voivat aiheuttaa työn yli- tai alimitoitus. Työpahoinvointiin vaikuttavat myös työympäristön fyysiset ja psyykkiset resurssit. Työpahoinvointia voidaan ehkäistä työnkuvauksia täsmentämällä, työn psykologista turvallisuutta lisäämällä sekä aktiivisella esihenkilötoiminnalla. Jokaisella on kuitenkin vastuunsa vapaa-ajan ja työajan tasapainon löytämisessä. (Havunen & Lavikkala 2010, 111–117.)

Työuupumuksen ja mielenterveyden sairauksiin työterveyslääkärit ja lääkärit yleensä käyttävät välineinä potilaiden haastatteluja sekä BDI-kyselyä. Jos sairausloma kirjoitetaan ICD10 diagnoosikoodilla, joka alkaa kirjaimella Z, voi Kela evätä oikeuden korvauksiin. Z koodilla ilmoitetut diagnoosit eivät kuvaa tapaturman tai sairauden aiheuttamaa työkyvyttömyyttä. Työuupumuksen diagnosoidaan koodilla ICD-10: Z73.10.0. Koodin mukaan henkilöllä on elämäntilanteensa hallintaan liittyviä ongelmia. (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016) Työterveyslääkärit käyttävät työuupumustilanteissa Z koodin sijaan esimerkiksi diagnoosiksi masennuksen, unihäiriöt, ahdistuneisuushäiriön tai sopeutumishäiriön. Nämä diagnoosit löytyvät F-koodiluokasta. (Järvensivu, Väänänen, Kuokkanen & Turtiainen 33–34, 36.)

3.1 Tilastotietoja työuupumuksesta

Maailman terveysjärjestö WHO:n (2010, 5-6) mukaan stressi aiheuttaa Euroopan alueella merkittävässä määrin syyn sairauslomille. Vuosittainen menetys on 3–4% bruttokansantuotteesta. Iso-Britanniassa stressi aiheuttaa vuositasolla 6,5 miljoonan työpäivän työpanoksen menetyksen. Ranskassa tehdyssä tutkimuksessa vuotuiset stressistä aiheutuneet vuosikustannukset ovat 830–1656 miljoonaa euroa.

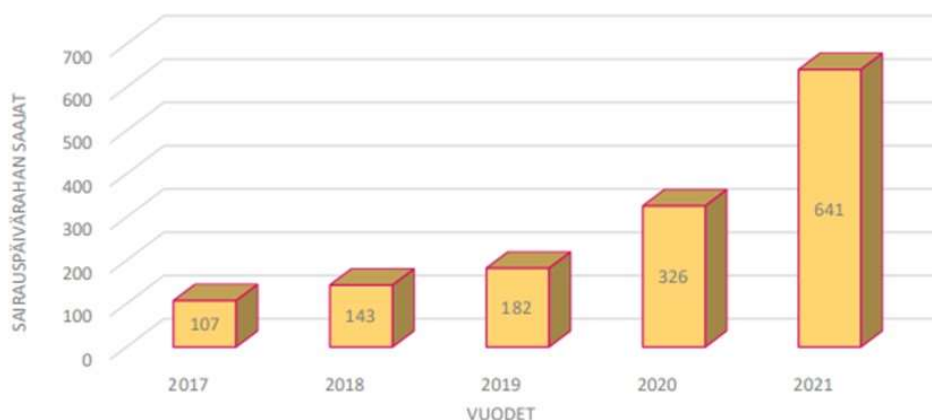
Eurofound on tutkinut Euroopan työoloja vuodesta 1991 lähtien. Työolojen parantaminen on ollut yksi Euroopan unionin päämäärinä Rooman 1957 sopimuksesta lähtien. Vuoden 2021 tutkimuksen mukaan fyysinen ja psyykinen uupumus aiheuttaa 13 % sairauspoissaoloista tutkittujen 27 Euroopan unionin jäsenmaan alueella. Fyysinen ja psyykinen uupumus on riskitekijä työuupumukselle. Johtajat ja asiantuntijoiden joukossa psyykinen uupumus on yleisempää kuin suorittavilla työntekijöillä. (Eurofound 2022, 1,109–110.)

Tilastokeskuksen (2020) vuoden 2018 työolotutkimuksessa (taulukko 1) suomalaiset työntekijät on jaettu viiteen ryhmään työolojen perusteella. Tämän tutkimuksen mukaan työelämän muutokset kohdistuvat eri työoloryhmiin eriarvoisesti. Tilastokeskuksen ryhmät olivat hyvät työt, suorittavat kelpo työt, kiireen pilaamat työt, kuormittavat työt ja suorittavat rankat työt. Tutkimuksen mukaan sekä henkinen että fyysinen työhyvinvointi on mahdollista hyvien töiden ryhmässä sekä suorittavien kelpo töiden ryhmässä työskentelevillä. Työhyvinvoinnin mittareiden arvot jäävät matalammalle tasolle suorittavien rankkojen töiden sekä kuormittavien töiden ryhmässä. Arvot ovat matalat sekä henkisen että fyysisen työhyvinvoinnin alueella. Kiireen pilaamat työryhmässä työskentelevät kokevat työkykynsä ja työhyvinvointinsa hyvän ja huonon välimaastoon. Tässä ryhmässä henkinen työhyvinvointi kärsii työn henkisen kuormituksen vuoksi. Tutkimuksen mukaan kiireen pilaamat työt ryhmässä työskentelevät kykenevät kompensoimaan osittain henkisen työkuorman kasvua muilla työolosuhteiden vahvuuksilla. Kiireen kokemus on vahvasti sukupuolittunut tutkimuksen mukaan. Naispalkansaajilla kiireen kokeminen työtehtävissä on lisääntynyt merkittävästi. (Tilastokeskus, 2020.)

Taulukko 1. Työhyvinvointi työoloprofilien mukaan (Tilastokeskus 2020.)

2018 työolotutkimus	Suorittavat		Kiireen	Suorittavat		Yhteensä
	Hyvät työt	Kelpo	pilaamat	rankat työ	työt	
Työhyvinvointipisteet, keskiarvo	8.6	8.3	8.0	6.8	6.6	7.8
Työkykyasteet, keskiarvo	8.9	8.7	8.6	7.7	8.0	8.5
Sairaslomapäivät 12 kk aikana, keskiarvo	6.2	7.5	6.0	15.2	9.7	8.5
Tehnyt sairaana töitä 12 kk aikana (kaikki)	48 %	41 %	65 %	60 %	64 %	54 %
Kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana	5 %	4 %	19 %	31 %	29 %	15 %
Palautuu työpäivän jälkeen henkisesti hyvin	39 %	37 %	10 %	15 %	10 %	26 %
Palautuu työpäivän jälkeen fyysisesti hyvin	37 %	26 %	21 %	12 %	16 %	25 %
Terveystila hyvä	61 %	55 %	53 %	39 %	40 %	52 %
Kokee itsensä stressaantuneeksi, paljon tai melko paljon	7 %	7 %	31 %	23 %	36 %	18 %
Haluton töihin lähtiessä viikoittain	8 %	12 %	21 %	40 %	42 %	21 %
Vaikeus muistaa asioita, viikoittain	15 %	15 %	38 %	35 %	43 %	26 %
Vaikeus keskittyä, viikoittain	14 %	11 %	42 %	35 %	49 %	26 %

Taulukko 2. Z73.0 diagnoosien määrä 2017–2021



Terveystieteiden käyttämässä kansainvälisessä ICD-10-tautiluokituksessa työuupumusta ei ole luokiteltu sairaudeksi, vaan se on ilmoitettu Z-koodilla kohdassa ”Elämäntilanteen hallintaan liittyvät ongelmat” (Z73.0 Työuupumus). Kelan julkaiseman Kelasto-tilastotietokannan (taulukko 2) mukaan vuonna 2020 sairauspäivärahaa saaville Z73.0 diagnoosi eli työuupumus, oli asetettu 326:lle, joista 85 20–34-vuotiaalle naiselle. Vastaavasti luku vuonna 2021 oli jo 641, joista 154 oli 20–34-vuotiaita naisia. Työuupumus Z73.0 diagnoosin saaneiden määrä sairauspäivärahaa saaneista kaksinkertaistui vuosien 2020 ja 2021 aikana.

3.2 Työuupumus opettajilla

Työelämän muutoksia voivat useat ammattiryhmät vältellä, mutta opettajien ammattiryhmänä on välttämätöntä mukautua yhteiskunnan ja ympäröivän maailman muutoksiin. Opettajan työssä tapahtuneet muutokset ovat esimerkiksi työelämän kiihtynyt tahti, työn byrokratian määrän lisääntyminen, säästöt ja digitalisoituminen. Opetusjärjestelyt ovat muuttuneet oppilaiden tuen tarpeen kasvaessa, kun on siirrytty inklusio- ja integraatioajatteluun. Muita haasteita opettajille aiheuttavat monikulttuuriset opetusryhmät, kolmiportainen tuki, yksilöllinen opetus, uuden opetussuunnitelman toteuttaminen opetuksessa, määrärahojen vähentyminen sekä oppilaiden moninaiset lisääntyneet ongelmat. (Yrttiaho & Posio 2021, 24)

Heikkilän, Maunon, Herttalammen, Minkkisen, Muotkan ja Feldtin (2023) tutkimuksen mukaan viidesosa (22 %) opettajista kuuluu ryhmään, jotka kohtaavat päivittäin tai viikoittain ongelmallisia

tilanteita. Heistä suurin osa työskentelee peruskouluissa tai varhaiskasvatuksessa. Ongelmalliset tilanteet johtuvat eettisistä ongelmia aiheuttavista tilanteista. Eettiset ongelmat aiheutuvat eettisestä herkkyydestä analysoida oikeata ja väärää sekä asioiden laajempia seurauksia. (Heikkilä ym. 2023, 9–10.)

Taulukko 3. Työkykyarviot vuosina 2021,2019, indeksiluku (raja-arvo 1-10). (Opetusalan työbarometri 2021)

	2021 indeksiluku	luku- määrä	2019 indeksiluku	luku- määrä
esihenkilö	8,1	71	8,1	112
ei	7,6	1 193	7,8	956
nainen	7,6	988	7,9	814
mies	7,6	253	7,8	233
–30	7,5	120	7,8	37
31–40	7,3	187	7,9	76
41–50	7,5	372	7,8	386
51–60	7,7	447	7,8	444
61–	8	124	7,9	110
vakainainen	7,6	1 092	7,8	913
määräaikainen	7,8	172	7,9	139
stressiä erittäin usein kokenut	5,9	196	6,4	156
vakavaa ja jatkuvaa epäasiallista kohtelua kokenut	7,1	378	7,3	192
ei kehityskeskustelua	7,5	312	7,7	295
kyllä, kehityskeskustelu kerran vuodessa	7,6	832	7,9	672
kyllä, vähintään kaksi kertaa kehityskeskustelu vuodessa	7,6	120	8	96

Tutkimus suoritettiin marras-joulukuussa 2021 Opetusalan Ammattijärjestön jäsenille. Opettajien työolobarometri 2021 (Taulukko 3) mukaan opettajien työkyky on heikentynyt verrattuna aikaisempaan tutkimukseen vuodelta 2019. Työkyvyn keskiarvo vuonna 2021 oli 7,6, kun vuonna 2019 vastaava luku oli 7,9. Työstressiä kokeneiden arvio omasta työkyvystä asteikolla 1–10 oli vain 5,9. Kyselyyn vastanneista 196 luokiteltiin ryhmään työstressiä kokeneet. Arviolla omasta työkyvystä katsotaan olevat suuri ennustearvio työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. Opettajien koettu työstressin määrä on korkeampi kuin keskimäärin suomalaisessa työelämässä. Opetusalan työolobarometrin 2021 mukaan opettajien stressin määrä oli 3,3, kun keskiarvo suomalaisessa työelämässä on 2,9.

Opettajien koetaan olevaan perusluonteeltaan tunnollisia, sitkeitä, joustavia, innostuvia ja empaattisia. Nämä ominaisuudet ovat hyviä asioita opettajan työssä ja näin ollen opettaja voi luoda omanlaisen opetuksestaan, koska hänellä on valinnanvapaus. Tämä valinnanvapaus ja aikaisemmin listatut luonteenpiirteet voivat kääntyä opettajaa itseään vastaan, jos opettaja ei osaa tunnistaa omia rajojaan. Riittämättömyyden tunnetta tuntiessamme emme koe olevamme tarpeeksi hyviä ja vertailemme itseämme muihin. Kun riittämätöntä tunnetta jatkuu riittävän pitkään, voi opettaja kuluttaa itsensä loppuun. (Yrttiaho & Posio 2021, 24) Resilienssi on kykyä sopeutua kriisiin, mutta myös kykyä palautua (Degerman, 28.3.2020, 2). Resilienssi on yksilöllistä ihmisillä, kuten myös stressin sietokyky. Pitkittynyt stressi vaikuttaa henkilöihin yksilöllisesti erilaisin oirein. Oireita voivat olla muun muassa sydämen lisälyönnit, unettomuus tai ruuansulatus ongelmat. Opettajan ammatti-identiteettiin liitetään vahvasti asiantuntijuus, mikä johtaa siihen, että opettajat pelkäävät virheiden tekemisiä ja epäonnistumisia. (Yrttiaho & Posio 2021, 33.)

3.3 Työuupumuksen ehkäisy

Työuupumuksen ehkäisyssä jokaisella työyhteisön jäsenellä on roolinsa. Yrityksen tai yhteisön johdon tehtävänä on varmistaa organisaation ymmärrys ja toimintatavat koskien työuupumusta. Yrityksen johdon viestintä työuupumustilanteessa on tärkeitä. Viestinnällä sanoitetaan johdon ajatus työuupumuksen syistä, ovatko ne yksilö- vai organisaatiolähtöisiä tai muun elämän kuormitusta. Usein on kyse näiden kaikkien muodostamasta kokonaisuudesta. (Lappi 2022, 50–51.)

Yrityksen ja yhteisön henkilöstö on paras tiedon lähde työnkuormittavuudesta. Henkilöstön avoimuuteen vaikuttaa olemassa oleva kulttuuri, kannustaako se avoimuuteen vai ei. Esihenkilöiden päätyön pitäisi olla henkilöstön resursseista ja jaksamisesta huolehtiminen. Esihenkilön tulisi tuntea tiiminsä riittävän hyvin, jotta työuupumus kyettäisiin havaitsemaan ajoissa. Esihenkilöiden olisi hyvä käydä dialogia työterveyden kanssa ja hyödyntää siltä saatavilla olevaa dataa työolosuhteiden parantamiseksi. (Lappi 2022, 125–128,136.)

Työterveyslaitoksen mukaan (2021) kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy on tärkeintä työperäisen stressin hallinnassa. Kuormitustekijät voivat olla työhön liittyviä psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Käytännössä stressitekijöiden vähentäminen edellyttää riskien kartoitusta ja pitkäjänteistä yhteis-

työtä esihenkilöiden, organisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kesken. Työterveyslaitos on kehittänyt Pötki pitkälle! -suositukset, jotka parantavat tunnekuormituksen hallintaa työtehtävissä, joissa kohdataan asiakkaita, potilaita tai oppilaita. (Työterveyslaitos 2021.)

3.4 Varhaisen tukemisen malli

Työnantajan velvollisuutta huolehtia työntekijän terveydestä, turvallisuudesta ja työterveyshuollosta säädellään eri laeissa. Työturvallisuuslaki käsittelee työnantajaa sitovat määräykset koskien toimenpiteitä huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työterveyslaissa puolestaan veloitetaan työnantajaa järjestämään työterveyshuolto työntekijöille. Työterveyslaki ja sairausvakuutuslaki ohjaavat myös työnantajaa erilaisiin toimiin sairaspotilaiden keston mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2022,17.)

Työterveyslaitos (n.d.) määrittelee varhaisen tuen toimenpiteiksi, joilla mahdollistetaan työkyvyn ylläpitäminen ja luodaan edellytyksiä työkyvyn edistämiseksi. Työkyvyn varhaisen tuen toimenpiteillä pyritään tukemaan työkykyä ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Varhaisen tuen mallilla voi olla monta nimitystä esimerkiksi varhainen puheeksi ottamisen malli, aktiivisen tuen malli ja varhaisen välittämisen malli. Käytännössä varhaisen tuen malli perustuu työpaikkakohtaiseen yhteistyöhön, jossa sovitaan varhaisen tuen malli ja toiminta. Varhaisen tuen mallissa sovitaan työpaikan omat toimet, työterveyshuollon rooli, tarvittavien muutosten koordinointi sekä muut mahdollisesti tarvittavat toimenpiteet, kuten kuntoutus tai uudelleen koulutus. Tehtävät jakaantuvat esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun kesken. Varhainen tuki on ratkaisujen hakemista työyksikössä. (Työturvallisuuskeskus 2022, 9–11.)

Työterveyslaitoksen (2012) kolme vuotisen pitkittäistutkimuksen mukaan varhaisen tuen toimintatavan integrointi osaksi yhteisön toimintatapaa parantaa esihenkilöiden kykyä reagoida tukea tarvitsevien alaisten tilanteeseen. Konkreettisina työkaluina olivat vuosittainen kehityskeskustelu, henkilöstöhallinnon ja esimiesten rakentamat toimintamallit sekä esihenkilöiden koulutus asiaan. Esihenkilöiden koulutus koostui työkykyyn vaikuttavista tekijöistä sekä terveyden edistämiseen tarvittavasta muutosprosessista. Prosessissa esihenkilöt listasivat tyypillisimpiä tekijöitä varhaisen työkyvyn heikkenemiseen. Tyypillisimpien tekijöiden varaan rakennettiin esihenkilöille työkalu arkeen. (Kaleva, Kivistö, Seitsamo & Turja, 2012, 26-29.)

Työterveyshuollon ja esihenkilön yhteistoiminta varhaisen tuen mallissa lisää työntekijän varhaisen tuen laatua. Työterveyshuolto toimii asiantuntijan roolissa varhaisen tuen prosessissa. Työterveyshuolto käyttää työkyvyn arviointikysymyksiä tilanteen selvittämiseksi. Varhaisen tuen malli sisältää keskusteluja työntekijän ja esihenkilön välillä. Keskusteluissa kartoitetaan työntekijän tilannetta psykologisesta, fysiologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. (Hyppänen 2013, 191.)

3.5 Esihenkilön tarjoamat tukemiskeinot työuupuneille opettajille

Yrttiaho ja Posio (2021, 30, 33) käsittelevät teoksessaan rehtorin keinoja opettajan tukemiseen. He ovat haastatelleet rehtoreita, joista eräs listaa useita tukemisen tapoja. Näitä ovat kuunteleminen, empaattisuus, opettajien kannustaminen lisäkouluttautumiseen ja osaamiseen kehittämiseen, innostuksen ja positiivisen mielialan ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita, joita rehtoreiden tulee osoittaa opettajille. Toisia kunnioittava, myönteinen ja avoin vuorovaikutus kasvattaa psykologista turvallisuutta.

Esihenkilö ja työntekijä voivat sopia työterveyden mukaan ottamisesta ratkaisujen tai hoidon edistämiseksi. Työterveyteen olisi hyvä olla yhteydessä ennen töihin paluuta. Työntekijän, esihenkilön ja työterveyden yhteistyönä voidaan löytää paras mahdollinen lähestymistapa töiden aloittamiselle. Vaihtoehtona voi olla töiden aloittaminen osa-aikaisesti, jolloin estetään työkuorman nousu liian suureksi. Esihenkilön tuki ja työkuorman kohtuullistaminen työhön paluussa ehkäisee työntekijän mahdollista pyrkimystä täydellisyyteen työssään heti palatessaan. (Lappi 2022, 108.)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tunneilmastoon, johon työuupumuksen kokenut henkilö palaa. Mitä välittävämmän työilmapiirin ja selkeämmän poissaolokäytännön esihenkilö on luonut, sitä paremmin sairauspoissaolot pysyvät hallinnassa. Esihenkilö edustaa organisaationsa roolimallia luodessaan toimintakulttuuria ja ilmapiiriä työpaikalle. (Havunen & Lavikkala 2010, 123.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (2022, 63-66) koulujen johtajien rooli on kasvanut opetus suunnitelman muutoksen yhteydessä. Koulujen johtajien rooli on suuri muutoksen jalkauttamisessa osaksi työyhteisöä ja yksittäisen opettajan tavoitteiksi. Muutoksen johtamisen kyky koetaan tärkeäksi taidoksi työhyvinvoinnin kannalta. (2022, 74) Saman tutkimuksen mukaan luokanopettajien työstressi, muutosten laatu, koettu heikentynyt terveys sekä unihäiriöt ovat lisääntyneet vuodesta

2018 vuoteen 2020. (2022, 70) Konkreettisina tukemiskeinoina voidaan mainita työajanjoustot, työn sisällön joustot, työpaikan joustot, yhteistyö työterveyden kanssa. Lisäksi työuupumuksesta töihin palaavaa autetaan konkreettisesti tekemällä suunnitelma töihin paluusta, mahdollistetaan tiimin tuki töihin palaavalle sekä järjestetään myös muulle tiimille heidän tarvitsemaansa tukea. On selvää, että jos joku tiimistä työuupuu, on sillä vaikutusta koko tiimiin. Työnantaja voi myös halutessaan tarjota työuupumuksen tukena esimerkiksi lyhytterapiaa. (Lappi 2022, 121, 147–156,160.)

4. Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten esihenkilöiden tulisi tukea työuupuneita opettajia. On olemassa tutkimuksia, miten työuupumus vaikuttaa opettajaan, joten olisi kiinnostavaa kuulla esihenkilöiden näkökulma tästä ilmiöstä.

Päätutkimuskysymys on:

“Miten koulun johtaja voi tukea työuupumus tilanteissa opettajaa?”.

Pääkysymyksen tueksi tutkimuksessa selvitettiin:

- 1) Mitä positiivista koulun johtaja kokee moniammatillisessa tuessa työuupumus tilanteissa?
- 2) Millaisia moniammatillisen tuen haasteita koulun johtaja kokevat työuupumuksen jälkeen palaavan opettajan tukemisessa?

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jotta voidaan saada selville koulun johtajien näkemyksiä, millä eri tavoin voidaan tukea työuupunutta opettajaa. Tämän lisäksi on mahdollista selvittää, mitä positiivisia asioita ja haasteita koulun johtajat kokevat moniammatillisen tuen tuovan työuupuneen opettajan tukemisessa.

4.2 Tutkimuksen metodinen perusta

Pro gradu -tutkielmaani liittyvä tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020). Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3). Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat induktiivisia eli ne pyrkivät tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin (Puusa & Juuti 2020),

Tutkimuksessani tutkin esihenkilöiden eli koulun johtajien käsityksiä opettajien palaamista töihin työuupumuksen jälkeen. Henkilöiden näkökulmat ja heidän kokemuksensa, ajatuksensa, tuntemuksensa ja kokemansa merkitykset ovat laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteita. (Puusa &

Juuti 2020.) Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yksilöiden, yhteisöjen, instituutioiden, tilanteiden tai prosessien eri piirteitä. Tutkimukseni on kuvailevaa tutkimusta, sillä tutkin koulun johtajien näkemyksiä, millä eri tavoin voidaan tukea työuupunutta opettajaa. Tämän lisäksi tutkin, mitä positiivisia asioita ja haasteita koulun johtajat kokevat moniammatillisen tuen tuovan työuupuneen opettajan tukemisessa.

Tutkimus on luonteeltaan prosessinomaista, joka tarkoittaa, että tutkimustehtävä ja teorianmuodostus sekä aineistonkeruu ja aineiston analyysi voivat kehittyä ja täsmentyä matkan varrella. Tämä johtuu siitä että tutkimuksen edetessä tutkijan ymmärrys aiheesta, sekä hänen tietoisuutensa tutkimuskohteesta lisääntyvät, mikä mahdollistaa tutkimukselliset uudelleenlinjaukset. Koska tutkija on aineistoa raportoidessaan myös tulkintojen tekijä, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, että tutkija tuo tutkimuksessaan esille ne perusteet, joihin hän pohjaa tekemänsä tulkinnat. Tällä tavoin tutkija voi tarjota lukijalleen välineet arvioida, onko hänen muodostamansa käsitys tutkittavasta ilmiöstä luotettava. (Kiviniemi 2001, 68–69, 75, 79, 82.) Jokaisella aineistolla on omat syntyehdonsa, joilla on vaikutusta siihen, mitä aineistot voivat tutkijalle kertoa (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 108–109).

Omassa pro gradu -tutkimuksessani tutkin esihenkilöiden eli koulun johtajien käsityksiä opettajan palaamisesta töihin työuupumuksen jälkeen. Koulujen johtajien ajatukset opettajien töihin palaamisen helppoudesta ja vaikeudesta työuupumuksen jälkeen sekä työuupumuksen välttämisen jatkossa, kiinnostivat minua tutkimuksen tekijänä. Valitsin ajatuksien ja käsityksien selvittämiseksi tutkimustavaksi fenomenografian. Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus, jossa tarkasteltavana ovat ihmisten erilaiset käsitykset. Tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisistä suhteista. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–163.) 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa Ference Marton tutki eri tieteenalojen muodostumista ja yliopisto-opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta. Marton teki päätelmän, jonka mukaan on olemassa rajallinen määrä tapoja, miten ihmiset kokevat, ymmärtävät ja käsittävät tiettyjä ilmiöitä. (Marton & Pong 1999; Hella 2003 310–312.) Fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat arkipäiväisiä ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden erilaiset ymmärtämistavat. Fenomenografia on tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimusprosessia ohjaava tutkimussuuntaus. Fenomenografisessa tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja. Suomessa on käytetty lukuisia eri tapoja. Keskeisintä on, että aineistonkeruussa löytyy avoimia kyselyasettelua, jotta erilaiset käsitykset voivat tulla aineistosta ilmi (Huusko & Paloniemi 2006, 164).

Fenomenografia ja fenomenologia ovat osa hermeneutiikka eli ymmärtävän psykologisen perinteitä. Hermeneutiikka avaa tutkimusta kasvatustieteellisestä, tulkinnallisesta ja ymmärtävään pyrkivästä näkökulmasta, fenomenologia perustuu ilmiön ja yhteisen yleistyksen ja fenomenografisen lähestymistapa erittelee ja vertailee käsitystä. (Latomaa 2005, 45.) Hermeneutiikka kohdistaa kiinnostuksen sosiaalisiin merkityksiin ja traditioihin. Fenomenografia painottaa yksilöllisten merkitysten variaatioita ihmisten välillä. (Perttula 1995, 10 - 11, 38, 54 - 55; Perttula & Latomaa 2005, 134.) Hermeneutiikka on taustafilosofiana fenomenografian takana. Omassa tutkimuksessani erilaiset sosiaaliset merkitykset tulevat esiin, mutta myös näiden sosiaalisten merkitysten näkymistä eri ihmisten kokemana.

4.3 Tutkimuksen aineisto ja sen keruu

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään haastattelua tai kyselyä, kun halutaan tietää henkilöiden ajatuksia tutkittavasta asiasta. Ero kyselyn ja haastattelun välillä aiheutuu siitä, että kyselyssä kohdeyhmän jäsenet täyttävä kyselyn itse ja haastattelussa haastattelija esittää kysymykset ja kirjaa ylös vastaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018,3.) Tässä pro gradu -tutkielmassa toteutin aineistonkeruun kyselyllä, joka oli avoin kyselylomake. Valittu malli mahdollisti vastaamisen anonyymisti ja vastaajille parhaiten sopivana ajankohtana. Avoimet kysymykset mahdollistivat myös vastaajille omin sanoin vastauksen sanoittamisen. Anonymiteetin ajattelin voivan lisätä mahdollisuutta saada kriittistä tai rakentavaa palautetta ja kehitysideoita.

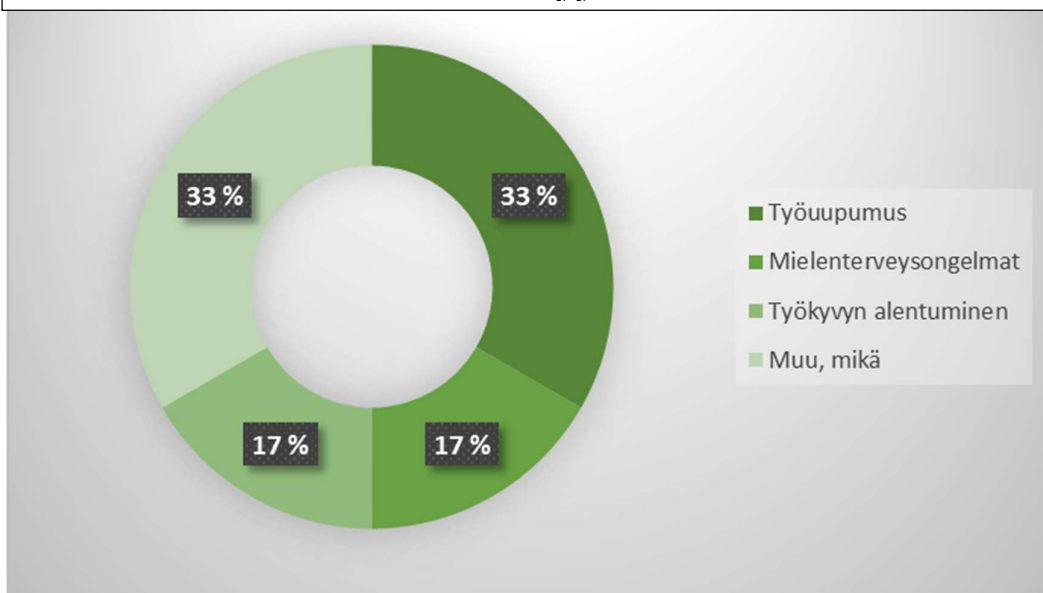
Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin koulujen rehtoreille ja apulaisrehtoreille eli koulun johtajille. Aineistonkeruu tavaksi valitsin kyselylomakkeen (liite 2), koska tämä tapa on aika- ja paikkariippumaton. Kyselylomake loin Webropol:la. Webropol:n valitsin kyselylomakealustaksi, jotta vastaanottajien anonymiteetti pysyisi varmasti suojassa. Kysely lähetettiin sähköpostitse. Kyselylomake sisälsi avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Yhteensä kysymyksiä oli 12. Kysymyksistä kaksi oli suljettuja kysymyksiä ja kymmenen oli avoimia kysymyksiä. Kaikki kysymykset olivat pakollisia vastattavia. Kysymyksissä yksi, kaksi ja kolme pyrin kartoittamaan, kuinka monta vuotta koulun johtajilla oli työkokemusta rehtorin tai apulaisrehtorin työstä, mitä ja minkälaisia työuupumuksen heikentymisen tapauksia hän on käsitellyt uran aikana ja kuinka monta työuupunutta opettajaa koulun johtaja on kohdannut uransa aikana. Kysymykset neljästä kahteentoista ovat avoimia, jotta koulun johtaja voisi halutessaan mahdollisimman laajasti kertoa opettajan työuupumuksen

näyttäytymisestä koulun johtajalle, opettajalle suositelluista moniammatillisista palveluista, koulutuksesta ja tuesta työuupumuksen kohtaamiseen, koulun johtajalla olevista keinoista opettaja työuupumuksen ehkäisyyn, kokemukset opettajantyöhön paluun haasteista koulun johtajan silmin sekä miten koulun johtaja kehittäisi omassa toiminnassa työuupumuksen ehkäisyssä ja työhön palaavan opettajan tukemisessa.

Kysely lähetettiin 38 koulun johtajalle, joista 18 oli rehtoreita ja 20 apulaisrehtoreita. Kyselyn vastaanottaneet koulun johtajat työskentelivät Pirkkalassa, Tampereella, Nokiolla, Sastamalassa ja Ylöjärvellä. Rehtoreista miehiä oli seitsemän ja naisia yksitoista. Apulaisrehtoreista naisia oli kolme ja miehiä seitsemän. Kyselyn vastaanottajista miehiä oli 14 ja naisia 24. Ensi vaiheessa lähetin kyselyn 22 koulun johtajalle ja vastausaika oli kymmenen päivää. Täydensin vastaajien määrää myöhemmin ja lähetin kyselyn vielä 16 koulun johtajalle. Lisäksi pidensin kyselylomakkeeseen vastaamiseen aikaa viidellä päivällä. Kyselylomakkeen vastaanottajille lähetettiin sähköpostitse ajastettuja muistutusviestejä, joka toinen tai joka päivä. Kyselyyn vastasi 6 henkilöä, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 16 %. Vastaajista kolme oli Ylöjärveltä ja kolme oli Tampereelta. Vastanneista miehiä oli neljä ja naisia kaksi. Vastanneista kaikki miehet olivat rehtoreita ja kaikki vastanneista naisista olivat apulaisrehtoreita. Käsittelen seuraavaksi kysymykset yksi, kaksi ja kolme, joiden aiheiston pohjalta käsitelin syvemmin kysymyksiä neljästä kahteentoista. Kysymyksellä numero yksi kartoitin koulun johtajien kokemuksen työvuosina. Kysymykset numero kaksi ja kolme olivat suljettuja kysymyksiä, joilla kartoitin opettajien työkyvyn heikkenemisen syitä koulun johtajien käsityksinä sekä koulun johtajien kohtaamien työuupuneiden opettajien määrää. Koulun johtajien kokemus rehtorin tai apulaisrehtorin työstä vaihteli kahdesta vuodesta 34 vuoteen. Koulun johtajien uran aikana he ovat käsitelleet erilaisia opettajan työkyvyn heikkenemiseen liittyviä tapauksia. Tutkimuksen teoriaosassakin käsiteltäviä työkyvyn heikkenemisen haasteista mainittiin työuupumus, mielenterveydenongelmat ja työkyvyn alentuminen. Muita koulun johtajien mainitsemia opettajan työkykyä heikentäviä tekijöitä olivat akuutit kriisit ja opettaja iän vaikutus jaksamiseen.

Suljetussa kysymyksessä vastaajat valitsivat yhden vaihtoehdon neljästä. Vastaukset jakaantuivat alla olevan kuvion mukaisesti kysyttäessä työkyvyn heikentymisen syitä.

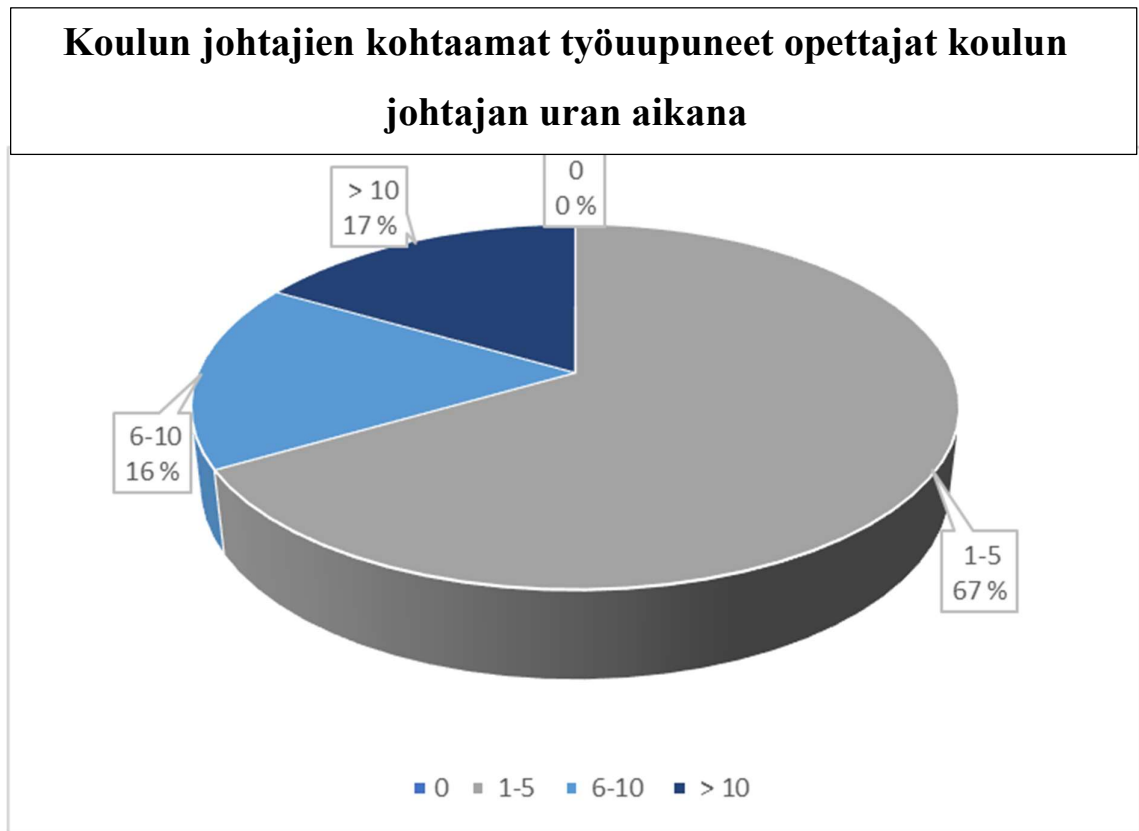
Koulun johtajien kokemat opettajan työkyvyn heikentymisen syyt



Kuvio 8. Koulun johtajien kokemat syyt opettajan työkyvyn heikentymiseen

Kyselyyn vastanneet koulun johtajat ovat koulun johtajan uransa aikana kohdanneet eri määrän työuupuneita opettajia. Kaikilla heistä on ollut vähintään yksi kokemus työuupuneesta opettajasta.

Vastausvaihtoehdot oli ennalta-annettuja ja neljästä vaihtoehdosta vastaajat valitsivat yhden.



Kuvio 9. Koulun johtajien kohtaamat työuupuneet opettajat koulun johtajan uran aikana

Suljettuihin kysymyksiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat valitsivat heille sopivimman vaihtoehdon. Kuvion 8 ja kuvion 9 avulla kartoitin vastauksia kysymyksiin kaksi ja kolme (liite 2). Kysymys numero kahden avulla selvitin, minkälaisia haasteita koulun johtajat ovat kohdanneet työuransa aikana. Kysymyksellä numero kolme selvitin, kuinka monta työuupunutta opettajaa koulun johtajat ovat kohdanneet työuransa aikana.

4.4 Aineiston fenomenografinen analyysi

Laadullisen aineiston käsittelyyn ei löydy yhtä systemaattista malli. Tämän vuoksi useat tutkijat ovat kehittäneet omia järjestelmiään aineiston käsittelyyn. Tämä voidaan myös nähdä positiivisena asiana, koska jokainen tutkija voi muokata tutkimusmenetelmästä itselle parhaiten sopivan. Toisaalta systemaattisen mallin puuttuminen voi haitata ensimmäistä tutkimusta tekevää, koska ei ole mahdollista hyödyntää muiden kokemuksia. (Grönfors & Vilka 2011, 91.) Tutkijalla on aina mielessään se, mitä hän haluaa ilmiöstä

selvittää ja jo aineistoa kerätessä täytyy huomioida, miten käsitysten erot näistä asioista saadaan selville (Marton & Booth 1997, 133).

Itse valitsin fenomenografisen lähestymistavan aineiston analysoinnin osalta. Fenomenografisen tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen, jolloin tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja aineisto toimii kategorisoinnin pohjana (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Ensimmäisessä fenomenografisen analyysin vaiheessa aineistoa luetaankin läpi etsien niitä ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja ovat näin tutkimukselle relevantteja (Marton 1981, 154). Itse lähdin lukemaan kyselyn vastauksia läpi ja löytämään yhtäläisyyksiä, kuten samoja sanoja ”työterveys, työyhteisö, moniammatillinen tuki”. Eli pelkistin vastaukset muutamaan pääsanaan, joita tuli esiin vastauksissa.

Taulukko 4. Aineiston vastauksien analysointi kysyttäessä miten työuupumus näyttäytyy koulun johtajille

Kysymys 4	Miten opettajan työuupumus näyttäytyy koulun johtajalle			
Alkuperäisilmaisut	Va	Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
Poissaolot, kuormittuminen ja avun tarve esihenkilön osalta	H6	Kuormittuminen, poissaolot	Kuormittuminen	Moniammattillinen tuki
-	H1	-	-	-
Joskus tulee puhumaan itse asiaasta tai asiaa ilmenee kehityskeskustelussa, joskus kolleegat tuovat ilmi. Kun henkilö tuo asian itse ilmi, asia ei välttämättä ole näkynyt mitenkään. Kun kaikki tehtävät on hoidettu hyvin, mutta opettaja tuntee olevansa ihan loppu. Jos työkaverit tuovat asian ilmi, uupunu henkilö saattaa olla kertonut asiasta kollegoille tai he ovat huomanneet, että kyseinen opettaja on väsynyt. Asioita kuten pedagogisia asiakirjoja saattaa myös olla tekemättä tai uupuneen mieliala on viahteleva. Yleensä näihin liittyy myös lisääntyneet poissaolot eli opettaja on alkaa olla tiheämmin pois esihenkilön luvalla	H4	Puheeksi ottaminen itse, kollegat, kehityskeskustelut, poissa olot	Puheeksi ottaminen	Psykologisesti turvallinen työilmapiiri
Henkilöt tulevat keskustelemaan kansani kuormiintumisesta usein jo ennen sairauslomia. Oman henkilökunnan tunteminen ja työyhteisön ilmapiiri on tosi tärkeää. Lisäksi kehityskeskusteluissa, tarvittaessa työterveysneuvotteluissa ja	H5	Puheeksi ottaminen itse, kehityskeskustelut, työterveysneuvottelut, työtehtävisät lipsuminen	Puheeksi ottaminen	Psykologisesti turvallinen työilmapiiri
Opettajalla saattaa olla vaikeuksia johtaa itseään ja rajata työtä. Opettaja saattaa tuntea riittämättömyyden tunteita, vaikka ei siihen välttämättä olisi mitään aihetta. Toiset opettajat ja ohjaajat voivat joutua kannattelemaan uupunutta ja se kuormittaa heitä.	H2	Kyvyttömyys, työn rajaus, työntekijän ja työyhteisön uupuminen	Kollektiivinen uupuminen	Moniammattillinen tuki
Opettajan kuormituskyvnys madaltuu ja näkyy perustyötehtävien jaksamattomuutena joka johtaa ongelmakeskeiseen puheeseen. Vaikuttaa koko työyhteisöön.	H3	Kuormittuminen	Kuormittuminen	Moniammattillinen tuki

Analyysin toisessa vaiheessa lajitellaan ja ryhmitellään löydettyjä merkityksellisiä ilmauksia teemoiksi tutkimuskysymysten suunnassa. Tässä huomio kiinnitetään merkitysten samanlaisuuksiin ja eroavaisuuksiin, mutta myös harvinaisuuksiin ja rajatapauksiin. (Niikko 2003, 34.) Huomio siirtyy

yksilön tekemistä ilmaisuista niiden merkityksiin (Marton 1981, 155). Omassa tutkimuksessani katsoin, miten nämä vastauksista pelkistetyt sanat voisi määritellä omiin alaluokkiinsa. Esimerkiksi yksi alaluokka oli ”moniammatillinen tuki”.

Muodostin löytämistäni ilmaisuista ensiksi merkitysyksiköitä ja ryhmittelin niitä niin, että samassa teemassa olevat merkitysyksiköt vastasivat samaan tutkimuskysymykseen. Apuna käytin värikoodoja. Marton ja Booth (1997, 133) puhuvat tämän olevan näkökulmien jäädyttämistä (”holding other aspects frozen”) eli huomio kiinnitetään kerrallaan niihin asioihin, jotka vastaavat vuorossa olevaan tutkimuskysymykseen. Esimerkiksi omassa tutkimuksessa yksi kyselylomakkeen kysymys oli, millaisia moniammatillisia palveluja koulun johtaja on suositellut työuupunutta opettajaa käyttämään. Vastauksista pystyi muodostamaan päätelmän, että moniammatillinen tuki on isossa osassa opettajan työuupumuksen tukemisessa.

Toisessa analyysivaiheessa ilmaukset siirretään haastattelukontekstista yhteen tuotujen merkitysten kontekstiin. Uljens (1989) muistuttaakin, että tulkintaa aineistosta ja ilmauksia ei tehdä sen perusteella, kuka ne on sanonut, vaan niitä tulkitaan kahden eri kontekstin suhteessa: haastattelutilanteen ja niistä kerättyjen yhteen tuotujen ilmauksien kesken. Jokaisella aineistosta kumpuavalla ilmauksella ja merkityksellä on siis kaksi kontekstia, joiden valossa sitä tulee tulkita. (Uljens 1989, 44.) Fenomenografia tuottaa aina käsityksiä, jotka ovat suhteellisia, koettuja, kontekstuaalisia ja laadullisia (Marton 1981, 146).

Kolmannessa vaiheessa näistä merkitysten joukoista (”pool of meanings”) aletaan muodostaa kategorioita. Tulkinnan avulla merkityksiä tuodaan yhteen perustuen niiden samanlaisuuksiin ja erotetaan niitä erilaisuuksien perustella. (Marton 1981, 155.) Fenomenografisessa analyysissä kiinnostavampaa on merkitysten laadullinen erilaisuus kuin niiden määrä tai edustavuus aineistossa. Yksittäisten kategorioiden on kuitenkin oltava selkeässä suhteessa ilmiöön ja teemaan niin, että kukin kategoria kertoo jotakin erilaista tietystä tavasta kokea ilmiö. (Niikko 2003, 35–36.) Toteutin vaiheen niin, että teeman sisällä asettelin merkityksiä kategorioiksi. Muodostin tässä vaiheessa niin sanottuja alatason kategorioita. (Niikko 2003, 36.)

Viimeinen analyysin vaihe on pyrkiä yhdistämään teemojen kategorioita teoreettisista lähtökohdista käsin laajemmiksi, ylemmän tason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi (Niikko 2003, 36). Nämä kategoriat ovat fenomenografisen tutkimuksen ensisijainen tulos ja päämäärä (Marton 1981, 146).

Kuvauskategoriat kuvaavat erilaisia tapoja, joilla ilmiö voidaan ymmärtää ja myös näiden tapojen suhdetta toisiinsa (Marton & Booth 1997, 125, 136).

Fenomenografisessa tutkimuksessa ilmaisujen lukumäärä ei ole keskeistä kategorioita muodostettaessa, vaan tärkeää on, että kategoriajärjestelmä osoittaa aineistossa esiin tulevien käsitysten vaihtelun (Marton & Booth 1997, 125). Kysymykset neljästä kahteentoista olen analysoinut hyödyntäen fenomenografisen analyysin periaatteita.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ovat tärkeitä asioita tutkimuksen uskottavuuden kannalta. Luotettavuuden ja eettisyyden yhteys on se, että osa eettisyyttä on tehdä huolellista tutkimusta, valita tarkoituksenmukainen asetelma tutkimukseen sekä raportoida tuloksista huolellisesti. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Eettisyys on mukana tutkimuksen teossa jo tutkimuksen ensi askelissa, jolloin tutkija pohtii tutkimukselleen aihetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Jotta tutkija voi oppia tutkimuksestaan uutta, vaaditaan tutkijalta tietoisuutta siitä, millaisia hänen omat ennako-oletuksensa asiasta ovat (Eskola & Suoranta 1998). Keräämäni aineistoa on hyödynnetty ainoastaan omaan tutkimukseeni, johon kenelläkään muulla ei ole pääsyä. Aineistoni ei sisällä tunnistetietoja, joiden perusteella yksittäisen vastaajan voisi tunnistaa. Tuloksia olen perustellut muun muassa suorilla lainauksilla aineistosta.

Tutkimuksessa kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemää työtä muun muassa viittausten avulla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Eettisessä tutkimuksessa on huomio kiinnitettävä myös tutkittaviin. Tutkittavien suoja tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehtäessä on avattava osallistujille selkeästi se, mistä tutkimuksessa on kyse, millaisia tavoitteita sillä on ja mitkä ovat keinot, joilla ne saavutetaan. Olennaista eettisyydessä on se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessa tutkittava voi perua osallistumisensa. Tutkija ei saa tutkimuksellaan aiheuttaa vahinkoa osallistujien hyvinvoinnille tai oikeuksille ja tietojen on säilyttävä luottamuksellisena. Tutkimuksessa ei saa käydä ilmi vastaajan identiteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin haastavaa arvioida. Ei ole olemassa täsmällisiä ohjeita sille, mikä on luotettavuuden kriteeri laadulliselle tutkimukselle, sillä yksilöiden erilaisia kokemuksia on vaikea arvioida totuuden suhteen. Luotettavuutta voidaan kuitenkin pohtia sen mukaan, miten johdonmukainen tutkimus on. Lisäksi luotettavuutta tukee tutkijan pohdinta siitä, miten tutkijan sitoutuminen aiheeseen näkyy: miksi hän näkee tutkimansa aiheen tärkeänä, mitkä ovat olleet

oletukset tutkimuksen alussa ja miten ajatukset ovat muuttuneet tutkimusprosessin aikana. Myös tutkimusprosessin kuvaaminen on osa luotettavuuden arviointia ja siksi eri vaiheita tulisi kuvailla yksityiskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa kyse on kuitenkin aina tutkijan luovuudesta ja hänen tekemistään valinnoista tutkimuksen edetessä. Toinen tutkija voi päätyä eri lopputulokseen, vaikka vaiheet olisivat samanlaiset. Yleistettävyyttä voidaan pitää yhtenä luotettavuuden kriteerinä. Se tarkoittaa nimensä mukaan sitä, että tulokset ovat yleistettävissä. (Eskola & Suonranta 1998.) Omassa tutkimuksessani tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää, sillä vastaajajoukko on hyvin pieni ja niitä tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että tulokset kuvaavat ainoastaan tätä koulun johtaja otosta, joka tutkimukseeni osallistui.

5. Tutkimuksen tulokset koulun johtajan roolista opettajan työuupumuksessa

Tutkimuksen kyselylomake sisälsi 12 kysymystä, joista kaksi kysymystä oli suljettuja ja kymmenen oli avointa. Kysymykset käsittelivät teemoja työuupumus, työhyvinvointi, moniammatillinen tuki ja esihenkilön saama tuki. Näitä teemoja avaan tässä luvussa.

Koulun johtajille opettajan työuupumus näyttäytyi lisääntyvinä luvallisina poissaoloina, myöhästymisinä, negatiivisena puheena, joka lopulta vaikuttaa koko työyhteisöön. Opettajan työuupumus näyttäytyi vastaajille kuormittumisena.

”Opettajalla saattaa olla vaikeuksia johtaa itseään ja rajata työtä. Opettaja saattaa kokea riittämättömyyden tunteita, vaikka ei siihen välttämättä olisi mitään aihetta.” (koulun johtaja 2)

Mäkikangas, Mauno ja Feldt (2017, 54) ovat tutkineet työhön liittyviä epävarmuustekijöitä ja tuovat esille sen, että työhön liittyen epävarmuus voi olla rakenteellista tai työntekijän itsensä kokemaa epävarmuutta. Työn epävarmuus voi olla rakenteellista epävarmuutta tai henkilön omaa kokemaa epävarmuutta työhön liittyen. Rakenteellinen epävarmuus viittaa epävarmuuteen työolosuhteissa tai työsopimuksen muutoksiin esimerkiksi työn siirtyminen toiselle paikkakunnalle tai työn tehtävien iso muutos. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet epävarmassa työtilanteessa ovat usein rajallisia varsinkin, jos epävarmuus liittyy organisaatiomuutoksiin, jotka ovat pitkälti organisaation johdon päätettävänä. Tämä työn epävarmuustekijä kuormittaa työntekijää psyykkisesti.

Koulun johtajat kertoivat työuupuneen opettajan hakevan tukea tiheämmin kollegoilta ja esihenkilöltä. Työuupumus voi tulla esiin myös henkilöltä itseltään keskusteluissa koulun johtajan kanssa. Vastauksissa tuli ilmi, että työkollegat voivat tuoda opettajan työuupumuksen ilmi.

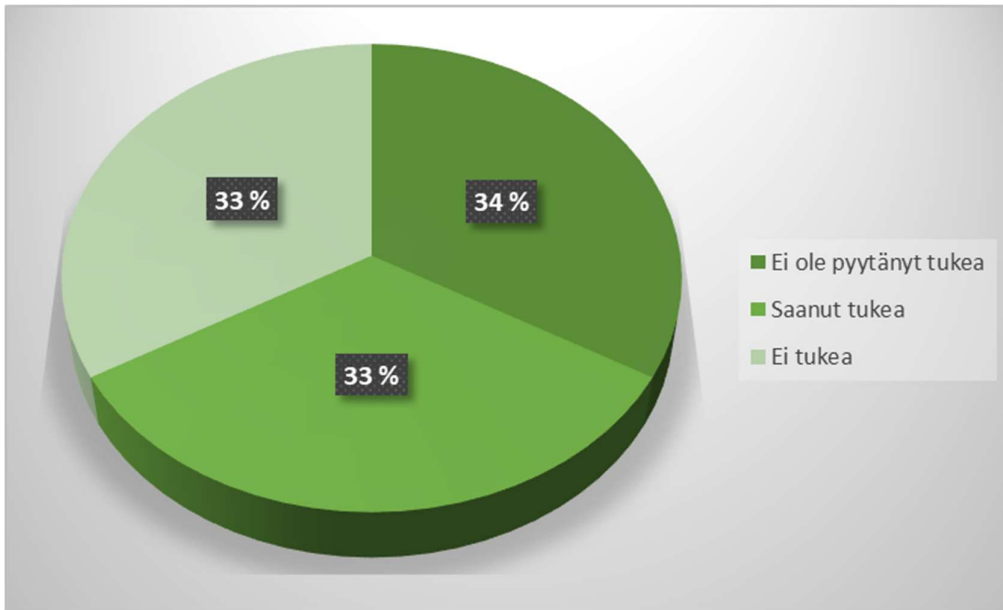
”Henkilöt tulevat keskustelemaan kanssani kuormiintumisesta usein jo ennen sairauslomaa, Oman henkilökunnan tuntemineen ja työyhteisön ilmapiiri on tosi tärkeitä.” (koulun johtaja 5)

” Joskus henkilö tulee itse puhuman asiasta tai asia ilmenee kehityskeskustelussa. Kun henkilö tuo asian itse ilmi, asia ei välttämättä ole näkynyt mitenkään. Kaikki tehtävät on hoidettu hyvin, mutta opettaja tuntee olevansa ihan loppu. ”
(koulun johtaja 4)

” Jos työkaverit tuovat asian ilmi, uupunut henkilö saattaa olla kertonut asiasta kollegoille tai he ovat huomanneet että kyseinen opettaja on väsynyt. Asioita kuten pedagogisia asiakirjoja saattaa myös olla tekemättä tai uupuneen mieliala on vaihteleva. ” (koulun johtaja 4)

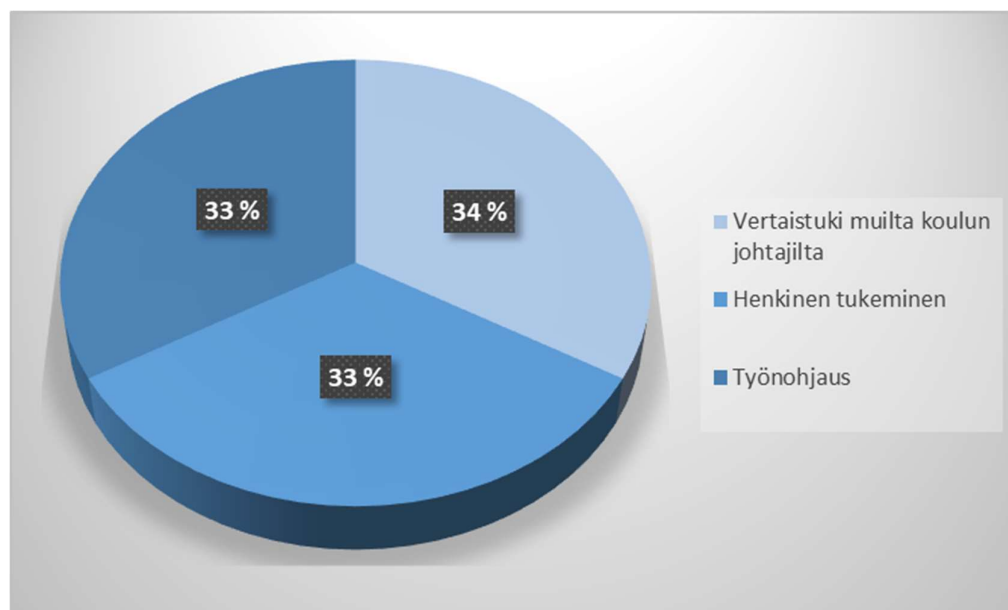
Osa koulun johtajista oli vahvasti sitä mieltä, että moniammatillinen tuki on iso voimavara opettajan työuupumuksen ehkäisemiseksi. Vastaajat painottivat erityisesti psykologisesti turvallisen työympäristön tärkeyttä, jotta opettajan työuupumus voidaan ehkäistä.

Koulun johtajilta kysyttiin kyselylomakkeella millaista tukea he itse koulun johtajana ovat saaneet omalta esihenkilöltään. Price (2012, 40) toteaa, että johtajuudella olevan merkitystä työhyvinvointiin. Koulun johtajan ja opettajan käsitteellisen suhdeprosessimallin mukaan koulun johtajan itsenäisyys, koulun johtajan koulutus, organisaation yhdessä toimimisen kulttuuri sekä henkilökohtaisen luottamuksen menettäminen vaikuttavat sekä koulun johtajan että opettajan toimintaan. Koulun johtajan lisäkoulutus työsuhteen aikana sekä toimiva organisaatio lisäävät koulun johtajan mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen omassa työyhteisössään. Kyselyyn vastanneista koulun johtajista puolet vastasivat, etteivät he ole saaneet minkäänlaista tukea omalta esihenkilöltään. Vastaajista osa ei ole saanut tukea esihenkilöltään, koska ei ole tarvinnut tukea työuupuneen opettajan kohtaamiseen. Koulun johtajista osa vastasi, etteivät koe tarvitsevansa apua, mutta voisivat aina lähestyä esihenkilöään ja kysyä apua. Omien kollegojen eli muiden koulujen johtajien kanssa keskusteleminen koettiin hyödyllisemmäksi verrattuna oman esihenkilön kanssa keskusteleminen. Vastauksissa oman esihenkilön tuki oli henkistä tukea ja tsemppausta.



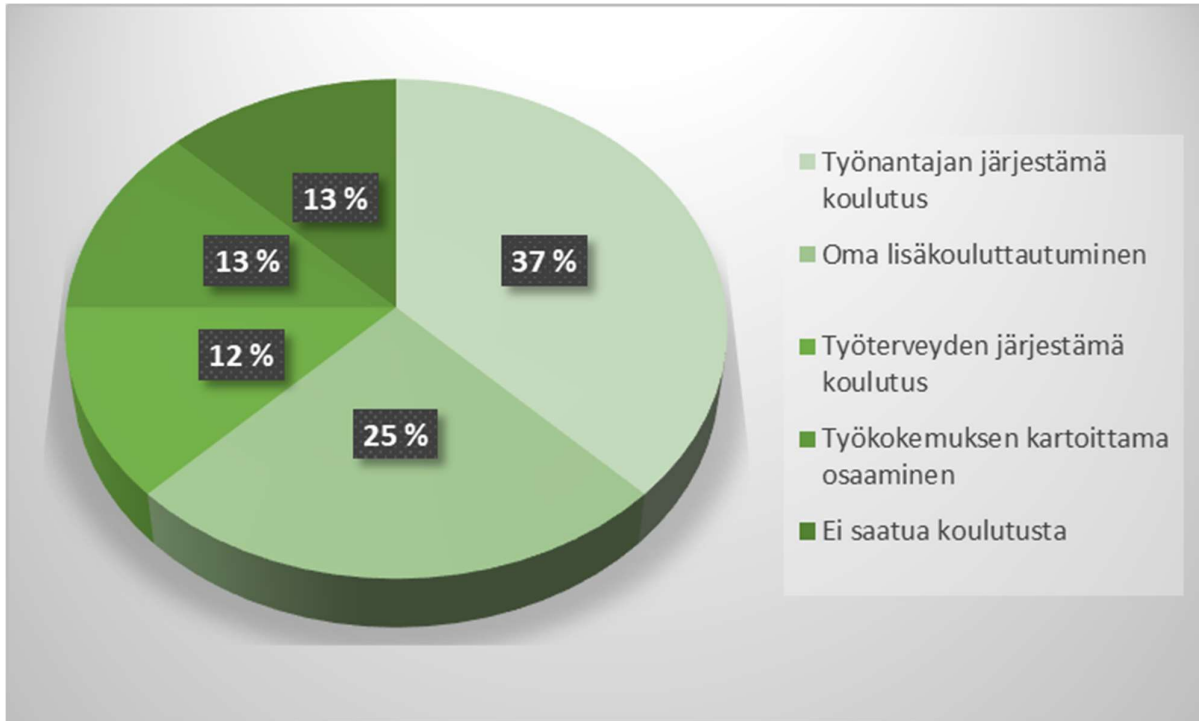
Kuvio 10. Esihenkilön tuki koulun johtajalle

Kuvio 10 kertoo, millä tapaa koulun johtajia tuetaan koulun johtajan esihenkilön toimesta. Kysymykset olivat avoimia, joten vastaajilla oli mahdollisuus vastata laajasti. Vastaukset jakaantuivat kolmeen luokkaan. Yksi kolmasosa sai tukea, toinen kolmasosa ei ole pyytänyt tukea ja viimeinen kolmasosa ei ole saanut tukea koulun johtajan työhönsä liittyviin tehtäviin.



Kuvio 11. Koulujohtajien saadun tuen muodot uupuneiden opettajien tukemiseksi

Kuvio 11 kuvallistaa koulun johtajien vastauksia, millaisia tukimuotoja on koulun johtaja saanut työuupuneen opettajan tukemiseksi. Kysymys oli avoin, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa laajasti aiheesta. Vastauksista muodostui kolme samaa teemaa.



Kuvio 12. Työnantajan järjestämät koulutuksen muodot kohdata työuupunut opettaja

Koulun johtajien vastaukset kysymykseen, millaista koulutusta he ovat saaneet työuupumuksen kohtaamiseen vaihtelivat (kuviot 11 ja 12). Vastaukset vaihtelivat ei minkäänlaisesta erilaisiin koulutuksiin ja korkeakoulututkintoon. Suurin osa vastaajista vastasi työnantajan järjestämän koulutuksen olevan mahdollisuus saada tietoa työuupuneen opettajan kohtaamiseen. Toiseksi suurin teema oli koulun johtajan oma lisäkouluttautuminen työuupuneen opettajan kohtaamisessa. Loput teemat olivat työterveyden järjestämä koulutus, työkokemuksen kartoittama osaaminen tai koulutusta ei oltu saatu ollenkaan.

5.1 Positiiviset kokemukset moniammatillisesta tuesta

Moniammatillisen tuen suhteesta opettajan työuupumuksen ehkäisyyn ja toipumisen positiivisista puolista kertoi vain osa vastanneista koulun johtajista. Positiivisena puolena koulun johtajat näkivät

moniammatillisessa tuessa kokonaisvaltaisen tuen ja ammattiavun, joita työuupunut opettaja voi saada työuupumukseensa. Pohjautuen kyselyn vastauksiin on kokonaisvaltainen tuki ja sen saaminen tärkeää, mutta myös haaste, koska kiireisessä maailmassa eläessämme avun ja palveluiden mahdollistaminen saattaa osoittautua haastavaksi. Koulun johtajat vastasivat suosittelevansa monenlaisia moniammatillisia palveluja työuupuneelle opettajalle. Erityisesti työterveys nousi kaikkien vastanneiden vastauksissa esiin.

*”Työterveyshuollon palveluita, esim. työpsykologi, terveydenhoitaja, lääkäri. ”
(koulun johtaja 2)*

*”Työterveydessä käynnin jälkeen heille yleensä myönnetään työpsykologin käyn-
tejä. Niitä voi olla max. 10. Minulla uupuneet opettajat ovat olleet jo valmiiksi
hoitokontaktissa” (koulun johtaja 4)*

Tutkimukseen osallistuneet koulun johtajat kykenivät identifioimaan työuupumuksen oireita sekä konkreettisia vaikutuksia. Tämän pohjalta voin päätellä, että koulun johtajat ovat saaneet omalta organisaatiolta, työterveydeltä tai muulta taholta valmennusta työuupumuksen havainnointiin ja tunnistamiseen. Kyselyyn osallistuneet koulun johtajat kertoivat havainneensa seuraavia oireita: ammatillisen itsetunnon heikentyminen, uupuminen ja keskittymiskyvyn heikkeneminen. Näistä oireista seuraa muun muassa sairauspoissaoloja ja myöhästymisiä. Samat työuupumuksen oireet ovat maininneet myös Koutsimani ym.(2019) ja Lappi (2020). Työuupumusta voidaan ehkäistä kohdentamalla toimet yksilöön tai olosuhteisiin. Työterveyshuollon kautta voidaan auttaa yksilöitä ja vaikuttaa työoloihin. (Aulankoski ja Lundahl 2018, 91–92.) Työterveys ja esihenkilö tekevät yhteistyötä, jotta työntekijää voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla varhaisen tuen mallin avulla, aivan kuten teoriaosiossa on todettu. Työterveyshuolto toimii asiantuntijana varhaisen tuen prosessissa. Jo teoria osassa (luku 3.1) esitellyssä Kelan julkaisemassa Kelasto-tilastotietokantaa katsoessa, työuupuneiden määrä oli melkein kaksinkertaistunut vuosien 2020 ja 2021 aikana. Tilastoja ei ole tällä hetkellä vuodesta 2022 tai 2023, mutta yleisestä julkisesta keskustelua lukiessa ja kuunnellessa, ei tilanne ole ainakaan mennyt parempaan suuntaan.

Työterveys ei kuitenkaan ole ainoa asia moniammatillinen tuki, mitä koulun johtajat voivat tarjota työuupuneelle opettajalle. Koulun johtajat nostivat esiin keskeisiksi asioiksi työyhteisön tuen sekä keskustelun kollegojen ja esihenkilön kanssa. Positiivista on, että kyselyyn vastanneet koulun johta-

jat vastasivat heillä itsellään olevan paljon mahdollisuuksia vaikuttaa opettajien työuupumuksen ehkäisyyn. Rehtorit kokevat, että heidän läsnäolonsa koululla on tärkeää, jotta opettajien kohtaaminen on mahdollista. Koulun johtajat kertoivat heidän vastuullaan olevan hyvän, positiivisen ja yhteisöllisen ilmapiirin luomisen ja sen ylläpitämisen.

”Koen niin, että minulla rehtorina on paljon keinoja vaikuttaa työuupumuksen ehkäisyyn yksilöiden sekä koko työyhteisön kannalta, Yritän huolehtia välttävästä ja avoimesta ilmapiiristä jossa päästään jakamaan jo alkuvaiheessa keskustelun ja kohtaamisen voimalla.” (koulun johtaja 5)

” Rehtorin läsnäolo koululla on tärkeää, jotta voin hoitaa opettajien asioita.” (koulun johtaja 4)

” Hyvän yhteisöllisen ilmapiirin luominen”, (koulun johtaja 4)

” positiivisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ” (koulun johtaja 5)

Työyhteisöllä, sen toimivuudella ja esimiehen positiivisella tuella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin (Yrttiaho ja Posio 2021, 28). Yksi ratkaisu työhön liittyviin voimavaroihin on positiivisen tiimihenkisen ilmapiirin luominen (Salmela-Aro, Hietajärvi & Lonka 2019). Henkilökunnan kokemuksiin työyhteisön ilmapiiristä vaikuttavat myös kouluaste, työnkuva ja työsuhteen pituus (Capp, Astor & Gillreath 2020). Työympäristön viihtyvyyteen vaikuttaa eniten sosiaaliset olosuhteet, kuten koulun kulttuuri, koulun johtajan johtajataidot sekä kollegoiden väliset suhteet (Johnson, Kraft & Papay 2012). Kunnioitetuksi tuleminen on merkittävä tekijä myönteisissä vuorovaikutussuhteissa työyhteisössä (Rogers & Ashford, 2017).



Kuvio 13. Moniammatillisen tuen kohteet

Kuvio 13. kiteyttää moniammatillisen tuen positiiviset vaikutukset työuupumustilanteissa kouluorganisaatiossa. Moniammatillinen tuki tukee työuupunutta opettajaa, työyhteisöä ja koulun johtajaa. Moniammatillisen tuen avulla löydetään erilaisia toimintatapoja lähestyä työuupumustilannetta. Moniammatillisen tuen avulla voidaan järjestää erilaisia koulutuksia työuupumuksesta. Moniammatillisessa tuessa voidaan hyödyntää aikaisempia työhyvinvointi tutkimuksia, jolloin tiedetään mitä tehdä ja mitä ei tehdä työuupumustilanteissa. Ennalta ehkäiseviä toimia voidaan tehdä moniammatillisen tuen avulla.

Carmeli, Dutton ja Hardin (2015) huomasivat, miten organisaation kunnioitusta tutkittiin aiemmin vain statuksen ylistämisenä, jättäen kokonaan huomiotta henkilökunnan välillä olevan kunnioittavan

käytöksen. He kehittivätkin kunnioittavan vuorovaikutuksen käsitteen (*respectful engagement*), joka keskittyy kunnioittavaan käytökseen yhteisön sisällä, mikä ilmenee läsnä olemisena, kuuntelemisena sekä kommunikoina. Kunnioittava vuorovaikutus sisältää myös kollegan auttamisen, ymmärryksen muiden näkökulmia kohtaan, toisten hyvien piirteiden korostamisen, tunnustuksen antamista toiselle sekä vaatimusten sijaan pyyntöjen tekemisen (Carmeli ym., 2015). Kunnioitus voi ilmetä työpaikalla esimerkiksi kohteliaana käytöksenä sekä oikeudenmukaisena kohteluna (Rogers & Ashford, 2017).

Kunnioittavassa vuorovaikutuksessa on myös kyse työyhteisön jäsenten välisestä yhteistyöstä, joka keskittyy auttamisen työmäärän sekä tehtävästä suoriutumiseen (Carmeli ym., 2015). Ilmiössä on kyse organisaatiollisesta ja kollegoiden välisestä tuesta, joka keskittyy hyvinvointiin ja resurssien saamisen mahdollistamiseen (Carmeli ym., 2015). Kunnioittavalla työilmapiirillä on havaittu olevan myönteinen yhteys työhyvinvointiin (esim. Basit, 2019; Carmeli ym., 2015). Basit (2019) vei aiemman tutkimuksen vielä pidemmälle tutkien kunnioitusta tuottavia käytösmalleja työpaikalla. Hänen mukaansa kunnioittava vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti tehtäväsuoriutumiseen, organisaatiонаaliseen sitoutumiseen sekä työn imuun. Vuorovaikutusilmapiiri näin ollen oletettavasti edistää työn imua ja mahdollisesti osaltaan myös ehkäisee työuupumusta. Kunnioittava vuorovaikutus on aiempien tutkimusten mukaisesti oletettavasti eräs työn voimavara (esim. Basit, 2019; Carmeli ym., 2015.). Yhteistyö, joka keskittyy auttamiseen ja työmäärän vähentämiseen lisää työssä viihtymistä ja näin ollen lisää työhyvinvointia (Carmeli ym., 2015). Erilaiset rooliristiriidat, luokkahuoneen ulkopuolinen työ ja erilaiset ammattinäkökulmat esiintyvät kuormittavuustekijöinä (Fornaciari, 2019).

Ihmisen psykologinen turvallisuus rakentuu Clarkin (2020) teoriassa neljästä tasosta. Koulun johtaja yhdessä työyhteisönsä kanssa voivat edistää yhdessä psykologisen turvallisuuden lisäämistä yhteisössä. Kun psykologinen turvallisuus kasvaa työyhteisössä, työyhteisön jäsenet tuntevat olevansa haluttuja ja hyväksytyjä jäseniä työyhteisössään. Turvallisuuden kasvaessa osataan esittää erilaisia kysymyksiä ja tehdä virheitä. Turvallinen työyhteisö edes auttaa rohkeutta ideoiden esittämiseen työyhteisön kehittämiseksi. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ei tarvitse pelätä yhteisöstä poissulkemista, hämmennystä tai pilkkaamista. Kyselyyn vastanneet koulun johtajat ovat mieltäneet psykologisen turvallisuuden osana työtään sekä kokevat psykologisen turvallisuuden kasvattamisen olevan yhteistyötä muun yhteisön kanssa. Edmundsonin (2023) mukaan psykologinen turvallisuus edistää tiimien ja yritysten onnistunutta yhteistyötä. Edmundson tuo tutkimuksessaan esiin Scheinin ja Warrenin tutkimuksen, joka on yhteydessä ihmisten kykyyn sopeutua muutostilanteisiin.

”Selkeä ja johdonmukainen läsnäolo arjessa” (koulun johtaja 3)

”Läsnäolo ja kuuntelu” (koulun johtaja 2)

Perinteisesti ajatellen tunteet eivät ole kuuluneet työpaikalle, mutta nykypäivänä vuorovaikutustaidot ja tunteiden johtaminen ovat seikat, joita painotetaan paljon. Tutkimusten mukaan johtajan tunteidot ja työntekijöiden tunnelukeminen ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja vähäiseen stressiin. (Yrttiaho & Posio, 2021, 41.) Työelämän epävarmuuksien ja vaatimusten lisääntyessä merkitykselliseksi nousee, miten työntekijät voivat työssään, työntekijöiden elämänlaatu, työntekijöiden terveys ja mikä näiden vaikutus on organisaation menestykselle (Mauno, Kinnunen & Huh-tala 2017, 53).

Työpahoinvointi on usein työuupumusta edeltävä aste. Työn yli- tai alimitoitus voi johtaa työpahoinvointiin. Työpahoinvointia voidaan ehkäistä esimerkiksi työn psykologista turvallisuutta parantamalla ja hyvällä esihenkilötyöllä. Yksi tutkimuksen vastanneista kertoi pystyneensä luomaan psykologisesti turvallisen työilmapiirin, jossa jo työpahoinvointivaiheessa opettaja on yhteydessä koulun johtajaan. Koulun johtaja voi roolissaan vaikuttaa vain työpaikalla ja työajalla tapahtuviin asioihin. Jokainen yksilö kantaa vastuunsa löytää tasapaino vapaa-ajan ja työn välille. (Havunen & Lavikkala 2010, 55.)

Koulun johtajat tuovat esiin, että omalla toiminnallaan koulun johtaja voi vaikuttaa opettajien työuupumukseen. Opettajien työtä koulun johtajat voivat rajata usealla tavalla ehkäistäkseen opettajien työuupumusta. Kyselyyn vastanneet koulun johtajat ovat sisäistäneet, että esihenkilötyö koostuu sekä ”management” että ”leadership” alueista. Leadership alueella on tärkeää kyetä rohkaisemaan ja valmentamaan työntekijöitä. Tämä edellyttää johtajalta halua ja taitoa kuunnella.

”Keskustelu, työyhteisön tuki ja työhyvinvointia tukevat keinot. Ennakointi keskeistä.”(koulun johtaja 6)

” Työn rajaaminen vertaamalla yleistyöaikaan, jotta henkilöstölle tulee ymmärrys, ettei työtä tarvitse tehdä ympäri vuorokautta.” (koulun johtaja 3)

”Tilapäisesti lukujärjestystä voidaan keventää, Työterveyteen ohjaaminen” (koulun johtaja 4)

Ihmisen motivaatiotekijät (kuvio 5, luku 2.2) koostuvat viidestä tasosta: luottamus, dialogi ja kyky olla erimieltä, sitoutuminen, tilivelvollisuus ja tulokset. Kyselyyn vastanneiden koulun johtajien vastauksista kävi ilmi, että osa koulun johtajista on kyennyt luomaan luottamuksen ilmapiirin, jossa työuupumukseen uhan alla tai jo työuupunut opettaja pystyy avoimeen ja luottamukselliseen dialogiin esihenkilönsä kanssa. Saavutettu luottamus on perusta yhteiselle todellisuudelle ja ymmärrykselle. Luottamus voi syntyä myös tunteesta, että työyhteisön rakenteet ja prosessit ovat kunnossa sekä koulun johtajalla on johtamiskykyä.

Tärkeää on pystyä tunnistamaan työuupumukseenoireet ajoissa, jotta työn vaatimuksia ja työtilanteita voidaan muokata (Mauno, Kinnunen & Huhtala 2017, 73). Esimiehen antama tarvittava tuki, työntekijöiden tasapuolinen kohteleminen ja työntekijöiden luottamus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Organisatoriset vaatimukset muodostuvat opettajan työssä työn järjestämisestä ja rakenteellisista ratkaisuista. Näitä ovat työjärjestykseen ja luottamustehtäviin liittyvät tekijät, resurssien jakautuminen työyhteisöissä ja tilasuunnittelu. (Yrttiaho & Posio, 2021, 29.) Onnimaan (2010, 39) mukaan työnhjauksen tavoitteena on opettajien edellytysten lisääminen, jotta opettaja selviytyy kasvatus- ja opetustyössä. Työssä jaksaminen ja viihtyminen heijastuvat opettajan kykyyn tehdä töitä (Luukkainen, 2004, 36). Työssä jaksamisen nähdään olevan osa ammattitaitoa, eikä työlleen pidä antaa kaikkea aikaansa ja energiaansa, vaan työtä on rajattava. (Laatikainen, 2011, 195–196.) Organisaation rakennepääoman (kuvio 6.) hyödyntäminen auttaa koulujen johtajia edistämään työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä elementtejä.

”Keskeistä on mitoittaa opettajan työjärjestys sopivaksi taitojen ja jaksamisen mukaan.” (koulun johtaja 6)

” Muistuttaa aina välillä töiden organisoinnista, ennakoinnista ja siitä, että vähempikin riittää.” (koulun johtaja 4)

Koulun johtajalla tulee olla tiedot ja kyky sopeuttaa vaatimukset opettajalle sopivaksi, jotta opettajien työuupumusta on mahdollista ehkäistä. Tarkkailemalla eli koulun johtajan tehdessä ennakoivaa

työsuojelua, hän tarkkailee työympäristöä, työyhteisön tilaa, työyhteisön kommunikointia keskenään, työtapojen turvallisuutta ja toimeksi pantujen toimenpiteiden toimivuutta sekä niiden vaikutusta terveyteen ja turvallisuuteen, voi koulun johtaja ehkäistä pienien ongelmien kasvamista isoiksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 63.) Työn vaatimukset voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin vaatimuksiin. Työn määrä ja työtahti ovat osa määrällisiä vaatimuksia ja laadulliset vaatimukset taas ovat erilaisia taitoja ja kognitiivisia ponnisteluita, jota vaaditaan työstä suoriutumiseen. (Mauno, Kinnunen & Huhtala 2017, 101.)

Opettajien yleisiksi luonteenpiirteiksi listaavat Yrttiaho ja Posio (2021, 24) tunnollisuuden, sitkeyden, joustavuuden, innostuneisuuden ja empaattisuuden. Etenkin Suomessa opettajilla on mahdollisuus vaikuttaa suhteellisen vapaasti, ottaen kuitenkin huomioon esimerkiksi opetussuunnitelman, miten he opetusta toteuttavat. Jos organisaatiolla, jota koulun johtaja edustaa, on hyvin spesifioitu rutiini tai täysin erilainen ihanneopettajan muotti, mihin jokaisen opettajan pitäisi sulautua, saattaa opettajan omat hyvät puolet kääntyä häntä itseään vastaan. Opettajalle saattaa muodostua näin ollen riittämättömyyden tunteita. Riittämättömyyden tunteen jatkuessa tarpeeksi pitkään, opettaja saattaa kuluttaa itsensä loppuun ja sairastua työuupumukseen. Jos koulun johtaja osaa johtaa omia alaisia, hän näkee erilaisuuden rikkautena. (Haanpää 2012) Se mitä toinen opettaja ei osaa, niin järjestetään esimerkiksi noviisi opettajalle mentori kokeneesta opettajasta. Koulun johtaja omalla toiminnallaan ja esimerkillään luo työyhteisömallin, jossa jokaiseen työpanos ja osaaminen ovat tärkeitä ja yhteisön jäsenien asioista ollaan kiinnostuneita. (Yrttiaho & Posio 2021, 27.)

Työnhyvinvoinnista voivat koulun johtajat saada tietoa erilaisten mittareiden avulla. Eräänlaisina perinteisinä mittareina ovat sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Ennakoivana toimenpiteinä voidaan tehdä määrällisiä tai laadullisia mittauksia. Esimerkiksi itsearviointit ja työhyvinvointimittarit ovat tapa mitata työyhteisön hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 92, 96)

Koulun johtajan tehtävänä on varmistaa, että työsuhteen ehdot täyttyvät. Koulun johtaja on työntekijöille esimerkki käytöksellään ja toiminnallaan ja osoittaa yhteisön linjauksissa pysymistä ja noudattamista tiukoissakin tilanteissa. Kun on olemassa selkeä malli, miten työuupunutta tuetaan koko työyhteisön ja moniammatillisen tiimin voimin, ei hetkittäinen muutos suista koko työyhteisöä ja päivittäistä toimintaa. (Järvinen 2020, 57.)

Kyselyyn vastanneiden koulun johtajien mukaan esihenkilöiltä saatu tuki ja työnantajalta saatu koulutus parantavat mahdollisuuksia tukea tai ennaltaehkäistä työuupumukselle alttiita opettajia. Lappi

(2022, 204-205) kirjoittaa, kun organisaatio tukee koulun johtajia tunnistamaan työuupumukseen liittyviä asioita, koulun johtaja pystyy tukemaan opettajia paremmin. Tämä toimintatapa viestii myös sidosryhmille ja koko organisaatiolle toimintatapaa ja tahtotilaa työuupumustilanteissa.

5.2 Koulun johtajan, työuupuneen ja työyhteisön kokemat moniammatillisen tuen haasteet

Koulun johtajat kokevat haasteina työuupumuksen ehkäisyssä tiedon kulkeutumisen moniammatillisesta tuesta koulun johtajalle. Työpaikan ja työterveyshuollon, mukaan lukien moniammattinen tuki yhteistyöstä sovitaan työterveyshuoltokäytännössä. Sovittujen käytänteiden tarkoituksena on edistää työtä, työoloja, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä varmistaa tiedon kulkeminen. Toimiva yhteistyö edellyttää selkeää työnjakoa.

”Joskus tietoa uupumuksesta ei välity esimiehelle. Tällöin esimies ei pysty auttamaan.” (koulun johtaja 2)

Tunnettyö (emotional labour, emotion work) on keskeinen termi, kun käsitellään työhön kohdistuvia emotionaalisia vaatimuksia. Työ on kuormittavaa tunteiden osalta, kun se edellyttää tunteiden hallintaa vuorovaikutustilanteissa, riippumatta henkilön todellisesta tunnetilasta. Kuormitustekijät tunnettyössä koostuvat: 1) suuri määrä henkilökohtaisia kontakteja työyhteisön erilaisissa tunnetilanteissa, 2) työntekijän tarve hillitä kommunikaatiotaan ja tunnelmaisujaan kohtaamisissa, 3) epävarmuus työyhteisön odotuksien ja omien haaveiden sekä olettamusten välillä, miten emotionaaliset tilanteet tulisi käsitellä. Tunnettyö on merkittävä kuormitustekijä useissa ammateissa. Tunnettyö voi vaikuttaa sekä positiivisessa ja negatiivisessa mielessä työhyvinvointiin. (Mauno, Kinnunen & Huh-tala 2017, 60–61)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ovat pakottaneet merkittävien muutoksien tekemistä opettajien työssä. Muutoksista merkittävimpiä ovat digitalisoituminen, säästöt ja kiihtyvä työtahti. Opettajien työhön liitettävät valinnanvapaus sekä opettajien perusluonne voivat aiheuttaa riittämättömyyden tunteita verrattuna nykyisiin vaatimuksiin. Resilienssikyky on jokaisella opettajalla yksilöllinen. Sitä voi kehittää itsenäisesti, esihenkilön tai moniammatillisen tuen ohjauksella. (Yrttiaho & Posio 2021, 38.) Opettajien työkyky on heikentynyt vuodesta 2019 vuoteen 2021 opettajien työolo barometrin mukaan. Opettajien koettu työstressin määrä on korkeampi kuin keskimäärin suomalaisessa työelämässä. (OAJ 2021.)

Teoriassa esitelty Lapin (2022) näkemys yrityksen johdon viestinnän tärkeydestä työuupumustapauksissa pätee myös koulun johtajan työssä. Viestimällä aukeaa koulun johtajan ajatukset siitä, mitkä ovat syitä työuupumukselle, onko yksilö vai työyhteisö kohtaisia syitä vai kumpuavatko haasteet opettajan siviilielämästä. Hyppänen (2013, 191) esittelemät varhaisen tuen malli ja töihin paluun tuen malli ovat keinoja ehkäistä työuupumusta. Puheeksi ottamisella pyritään selvittämään henkilön työkyvyn tila ja tarvittavat tukikeinot. Aloitteen voi tehdä esihenkilö, kollega tai työterveys. Työhyvinvointi koostuu työkyvystä, terveydestä, työn tekemisestä, työympäristöstä, työpaikan ihmissuhteista, johtamisesta ja työnantajapolitiikasta. Työlainsäädännössä työhyvinvointi on määritelty turvallisen työn tekemiseksi. (Yrttiaho & Posio, 2021, 25.) Työterveyslaitoksen mukaan työn kuormitustekijät voivat olla psyykkisiä ja sosiaalisia. Työuupumuksen aiheuttaneiden tekijöiden vähentäminen vaatii riskien kartoitusta sekä yhteistyötä esihenkilöiden, organisaation työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon välillä. (Työterveyslaitos 2021.)

” Työuupumuksen ehkäisyssä tiedon jakaminen on tärkeää. ” (koulun johtaja 4)

Työuupumuksen haasteet voivat myös johtua työstä riippumattomista tekijöistä koulun johtajien mukaan. Kodista työhön kohdistuva ristiriita kiellii perheeseen liittyvistä roolistressoreista, kuten ongelmista parisuhteessa tai muissa ihmissuhteissa. Opettajalla voi olla vaikeaa siviilielämässä ja näiden kuormitusten kasaantuessa aiheutuu esimerkiksi tärkeiden työasioiden unohtamista ja myöhästymistä töistä. (Mauno, Kinnunen & Huhtala 2017, 66.) Työ- ja perheroolin ristiriita voi olla monen henkilön haasteena, kun pohditaan missä suhteessa panostaa työ- ja siviilielämään.

” Uupumus voi johtua myös omassa siviilielämässä tapahtuvista asioista jotka heijastuvat työhön. ” (koulun johtaja 3)

Hawkingsin (2013) mukaan, jos esihenkilö unohtaa olla inhimillinen ja tekee asioita vain Management -ajattelun tavalla, eikä ota mukaan Leadership- ajattelua, esihenkilö johtaa asioita eikä ihmisiä. Management-ajattelu perustuu oikeiden ihmisten palkkaamiseen, työntekijöiden tulosten ulosmittaamiseen ja työntekijöiden työntekemiseen. Leadership-ajattelu sisältää ymmärrystä dialogin merkityksestä ihmisten johtamisessa. Leadership- johtajuus tarkoittaa sitä, että mahdollistetaan työntekijöiden löytää ratkaisut itse. Management- johtajuudessa annetaan työntekijöille selkeitä päämääriä ja keinot päämäärien saavuttamiseksi.

Työuupumuksen ehkäisyssä tai toipumisessa tarvitaan useampia ammattilaisia, eikä kukaan yksin pysty ratkaisemaan työuupumukseen liittyvää dilemmaa. Eri ammattikunnilla on erilaiset ammatinäkökulmat, -kulttuurit ja moninainen tapa suhtautua haasteisiin, jonka takia moniammatillinen yhteistyö voi johtaa konflikteihin, oman reviirin puolustamiseen sekä tehottomaan ajan ja energian käyttöön (Weist ym., 2012). Haasteita tuottavat myös ammattiryhmien erilaisuuksista johtuvat asenteet, arvomaailmat, motivaatio, terminologia, tiedeperusta, ajattelutavat sekä oletukset (Nykänen ym., 2007). Moniammatillinen yhteistyö voi olla henkilökunnalle haastavaa, jos työympäristön yhteisistä pelisäännöistä on epäselvyyksiä.

”Haasteena moniammatillisen tuen aikaresurssit. Usein työuupumuksen sekoittuvat työn ulkopuoliset haasteet ja ongelmat.” (koulun johtaja 6).

”Uupumusta on mahdotonta ratkaista esihenkilön tuella. Siitä selviämiseen tarvitaan kokonaisvaltaista muutosta.” (koulun johtaja 4)

Kun työyhteisössä havaitaan työuupumusta, tarvitaan työyhteisössä muutosta. Koulun johtajan tehtävänä on luoda edellytykset muutokselle. Kotterin muutoksenmalli (Kuvio 1. luku 2) kuvaa muutokseen vaadittavat tasot. Tasot ovat kiireen edistämisen tuntu, muutostyöryhmän muodostaminen, muutoksen vision määrittäminen, visiosta viestiminen, muutoksen tukeminen, osatavoitteiden hyödyntäminen sekä itse muutos ja sen vakiinnuttaminen. Järvisen (2020) mukaan johtajan kyky johtaa ja motivoida ihmisiä kertoo menestyvästä työyhteisöstä. Työturvallisuuskeskus (2023) on nimennyt esihenkilön eli koulunjohtajan tehtäväksi työn resurssoinnin, konfliktien selvittämisen ja työntekijöiden kouluttautumisen edistämiseen. Myös työntekijän perehdyttämisen järjestys on yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä.

Työuupumusta sairastaneen opettajan palatessa sairauslomalta takaisin töihin olivat koulun johtajat kohdanneet erinäisiä haasteita. Yksi vastaajista kertoi, että jos toipumista on kiirehditty tai aika ei ole riittävä, ei opettajan jaksaminen riitä pitkällä tähtäimellä töissä. Tiettynä ajankohtana työn epävarmuutta kokenut henkilö, kokee työhön kohdistuvaa epävarmuutta todennäköisesti uudestaan. Työn epävarmuudella on havaittu olevan kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. Kokemus työn epävarmuudesta voi heijasta siviilielämään, esimerkiksi parisuhteeseen tai perheenjäseniin. (Mauno, Kinnunen & Huhtala 2017, 65.)

Kolmasosa kyselyyn vastanneista koulun johtajista kertoivat tutkimuksessa, etteivät ole saaneet mitään koulutusta kohdata työuupunutta opettajaa tai saanut keinoja tukea työuupumuksen kokenutta opettajaa. Kuitenkin esihenkilö on vastuussa lakien ja asetusten noudattamisesta. Kyselyyn vastanneissa kunnissa olisi mielestäni tarvetta kehittää koulujen johtajille annettavan tuen määrää ja säännöllisyyttä, jotta vahvistetaan koulun johtajan mahdollisuuksia tukea työuupunutta opettajaa ja työyhteisöä. Kuntaliiton (2019,44) tutkimuksen mukaan esihenkilön merkitys alaisten työuupumukseen on merkittävä. Työuupumusta voidaan ehkäistä esihenkilöiden valintaan, perehdytykseen, kouluttamiseen ja tukemiseen panostamalla. Kunnissa, joissa työuupumus on matalla tasolla, kiinnitetään huomiota esihenkilöiden toiminnan johtamiseen.

Opettajan uupuminen on voinut alkaa jo lapsuudessa ja nuoruudessa lisäksi iän myötä uupumus on kuormittunut entisestään. Osa koulun johtajista vastasi, että uupumuksen syyt voivat olla jo ennen työuraa alkaneita ja monisyisiä, jolloin esihenkilönä on haastavaa auttaa. Havunen ja Lavikkala (2010, 62) teoksessaan kertovat esihenkilöllä olevan työturvallisuuslain velvoittamana vastuu työntekijöiden työkyvyn ylläpidosta ja turvaamisesta sekä fyysisten ja henkisten terveyshaittojen ennalta ehkäisemisestä työssä ja työympäristössä.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on viisi tarvetta (kuvio 4, luku 2.2). Tarpeet koostuvat fysiologisista tarpeista, turvallisuuden tarpeista, sosiaalisista tarpeista, arvostuksen tarpeista ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Nämä tarpeet tulisi pystyä täyttämään sekä työelämässä että työelämän ulkopuolella. Epätasapaino työelämässä heijastuu työelämän ulkopuolelle ja päinvastoin. Tutkimuksen vastanneet koulun johtajat toivat esille työn ulkopuolisen elämän vaikutuksen työelämään ja korostivat moniammatillisen avun tärkeyttä. Ihminen tarvitsee esimerkiksi ympäristön ja muiden hyväksyntää sekä ystäviä että tunnetta yhteenkuuluvuudesta. (Hyppänen 2013.)

” Joskus uupumuksen juurisyyt ovat uupuneilla henkilöillä niin syviä etteivät ne ole meillä käytössä olevilla keinoilla ratkastavissa. Tällöin autetaan niin paljon kuin mahdollista esim. työtehtävien järjestämisellä. Samoin voidaan ohjata laajemman tuen piiriin. ” (koulun johtaja 5)

”Työuupunut ei välttämättä ole itse aina sisältänyt uupumuksen syntyyn vaikuttaneita asioita. Erityisesti, jos uupumukseen sekoittuu muitakin henkilökohtaisia haasteita. ” (koulun johtaja 6)

Tampereen yliopistossa tehty selvitys Sosiaali- ja terveysministeriölle valottaa inhimillisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin. Yksilön inhimillinen pääoma koostuu henkilön osaamisesta, taidoista ja tiedoista. Jokaisen henkilön metataidot eli ajattelu, suunnittelu ja ongelmanratkaisukyky vaikuttavat yksilön inhimillisen pääoman muodostamiseen. Yksilön halu kehittää henkilökohtaista inhimillistä pääomaa vaikuttaa hänen kykyynsä sopeutua muuttuvaan yhteiskuntaan. (Manka & Manka 2016,53.)

Voimavarojen jakaminen useaan rooliin on haastavaa ja kuluttavaa. Kun töissä esimerkiksi annat itsestäsi kaiken, et kotiin tullessasi pysty antamaan itsestäsi niin paljon kuin haluaisit läheisillesi. (Mauno, Kinnunen & Huhtala 2017, 66.) Heikkilän (ym.,2023) mukaan viidesosa opettajista kohtaa eettisesti ongelmallisia tilanteita. Opettajilla on eettinen herkkyys, mikä tarkoittaa kykyä erottaa oikea ja väärä sekä valintojen seurausta. Näistä aiheutuu opettajille eettisiä ongelmia. Työtehtävien järjestämisestä kertoivat myös kolme muuta koulun johtajaa vastauksissaan. Yksi vastanneista koulun johtajista tuo myös esiin opettajien työtehtävien järjestämiseen liittyvään ”lakiongelman”.

” työajan lyhentäminen on haasteellista opettajan työssä ” (koulun johtaja 1)

” Jos opettajalta esim. pudotetaan kesken lukuvuotta oppitunnit minimiin, voi niiden sijoittelu toisille opettajille olla haastavaa.” (koulun johtaja 2)

” Osa-aikaiset järjestely hankalia toteuttaa OVTES:n kehittymättömyyden takia. ” (koulun johtaja 6)

Yksi koulun johtaja vastasi, ettei ole kohdannut ongelmia työuupuneen opettajan tukemisessa opettajan palatessa töihin sairauslomalta. Työhön liittyvät ongelmat, jotka ovat aiheuttaneet uupumukseen hän totesi olevan korjattavissa ja työnohjaus on tärkeässä roolissa.

Maslowin tarvehierarkian fysiologiset tarpeet muodostuvat Hyppäsen (2013) mukaan työterveys- huollosta, ruokailusta, liikunnasta, lepotauoista ja palautumisesta. Turvallisuuden tarve koostuu työsuhteen pysyvyydestä, työturvallisuudesta, työn ergonomisuudesta ja työhön sovellettavasta palkkauksesta. Kaikkiin turvallisuuteen liittyviin asioihin ei välttämättä yksilötasolla pysty vaikuttamaan, koska esihenkilön täytyy pohtia myös muita velvoitteita tai pätevyksiä, joita työnhakijalla

täytyy olla. Lepotauoista ja palautumisesta säädetään työaikalaissa tai työehtosopimuksissa. On olemassa lepotaukoja eli esimerkiksi välitunteja, jolloin aika levolle ei aina toteudu, kuin teoriassa. Koulujen johtajien tulisi systemaattisesti johtaa toimintaa siten, että työhön kuuluvat palautumisjak-
sot toteutuvat myös käytännössä. Toki täytyy muistaa, että yksilöllä on oma vastuunsa taukojen käyttämisestä lepomielessä. Työterveyshuolto pohjautuu lakiin työterveyshuollosta (2021/1383). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa työturvallisuuden noudattamiseen. Palkkaus tulee olla työehtosopimuksen mukainen, mihin koulun johtaja ei pysty vaikuttamaan. Sosiaaliset tarpeet täytyvät työyhteisöön kuulumisen tunteen syntyessä, hyvässä esimies-alaisuudessa ja työpaikan kulttuurin ollessa yksilölle oikeanlainen, jolloin tapahtuu työhön sitoutumista. Sosiaalisiin tarpeisiin koulun johtajilla on mahdollista vaikuttaa.

Opetusympäristön työolosuhteiden haasteiksi voidaan lukea muun muassa kasvavat heterogeeniset ryhmät, erityisopetus ja inklusion uudistukset, erilaiset leikkaukset, säästöt sekä digitalisoitumisen (Salmela-Aro ym., 2019). On huomattu, miten rajaamaton ja korkea työmäärä, huonosti käyttäytyvät oppilaat, työstä tunnustuksen saannin puute ja ajan puute aiheuttavat työuupumusta (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Mearns & Cain, 2003). Jos koulun johtaja ei ole viestinyt selkeästi toimintamenetelmistä työuupumustapauksen tullessa työyhteisöön, aiheutuu epävarmuutta, miten tulisi toimia tilanteessa koulun johtajan, itse työuupuneen opettajan sekä muun työyhteisön. Epävarmuus myös siitä, onko työuupumukseen johtaneet syyt yksilö- vai organisaatiolähtöisiä aiheuttavat haasteita koko työyhteisöön ja työorganisaatioon. (Lappi 2022, 83-84.)

Koulun johtajat voisivat käyttää keinoina tukea työuupunutta työnajan joustoja, työn sisällön joustoja, työpaikan joustoja sekä yhteistyötä työterveyden kanssa. Kun yksi opettaja uupuu, vaikuttaa se koko työyhteisöön (Lappi 2022, 83-85). Kyselyyn vastanneiden koulun johtajien mukaan opettajien työtä säätelee OVTES, joka ei tue rakennepääomaan kuuluvien prosessien ja rakenteiden joustavaa muuttamista. Työhyvinvointipääomaan kuuluvalla johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi urasuunnitteluun, ikäjohtamiseen ja työelämän joustoihin. Sosiaaliseen pääomaan kuuluva tunteiden ja yksilöllisten voimavarojen huomioonottaminen parantaa johtamista. Esihenkilö-alaisuuden toimivuus sekä työyhteisön viestintä ja yhteistoiminta joko heikentävät tai parantavat työhyvinvointipääomaa. (Manka & Manka 2016, 133.)

Esihenkilö on vastuussa alustensa jaksamisesta, turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tästä on säädetty työturvallisuuslaista (Havunen & Lavikkala 2010, 62). Työturvallisuuslain lisäksi koulun

johtajan tulee olla perillä virkaehtosopimuksista, työaikaista, perustuslaista, yhteistoimintalaista, laista yksityisyyden suojasta ja työsopimuslaista (Työturvallisuuskeskus 2023). Johtajien vastauksien perusteella kaikki työnantajat eivät järjestä riittävästi johtajan työtä kokevaa koulutusta, jotta koulujen johtajat tuntisivat riittävää osaamista heitä velvoittavista laista ja asetuksista.

5.3 Moniammatillisen tuen kehitysehdotukset

Työuupumuksen ehkäisyssä oman toiminnan osalta koulun johtajat nostivat tärkeimmiksi tekijöiksi läsnä olemisen ja ajan opettajien kanssa. Myös henkilökohtainen arviointi ja ennakointi nousivat esiin vastauksista.

”Rekrytoinnissa korostuvat henkilökohtainen arviointi. Ennakointi ja keskustelun lisääminen henkilökohtaisella tasolla opettajan kanssa.” (koulun johtaja 6)

Vastaajat halusivat kehittää johtamisosaamistaan työuupumuksen ehkäisyn osalta. Osa vastanneista ei osannut sanoa, mitä haluaisi kehittää omassa toiminnassaan työuupumuksen ehkäisyssä.

Työuupumuksen jälkeen töihin palaavan opettajan tukemisessa osa koulun johtajista kehittäisi oman toimintansa osalta ajan järjestämisessä ja läsnä olemisessä. Myös johtamisosaaminen löytyi vastauksista. Osa vastaajista ei osannut sanoa mitä kehittäisi omassa toiminnassa työuupuneen opettajan töihin palaamisen tukemisessa. Omat tiedot ja taidot opettajan tukemisessa töihin paluussa ovat riittäviä osalle vastaajista mukaan.

” ” Pitää olla ”tuntosarvet” pystyssä ja aistia, onnistuuko palaaminen ilman uutta uupumista.” (koulun johtaja 1)

Tunnetaidoiltaan taitava johtaja voikin vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin myönteisellä tavalla (Yrttiaho ja Posio, 2021, 27). Hartikaisen ja Kuvaja toteavat pro gradu -tutkielmassaan (2022, 78), että esihenkilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työntekijänsä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Olemalla kiinnostunut, läsnä oleva ja tasa-arvoisuutta edistävä, voi esihenkilö parantaa

opettajan työssä jaksamista. Aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa mainitut Havunen & Lavikkala (2010, 63) kirjoittavat teoksessaan, kuinka esihenkilöllä on iso rooli siihen, kuinka helppo töihin on palata niin fyysisesti ja henkisesti.

Kyselyyn vastanneiden koulun johtajien vastauksista huokuu aito halu ja kiinnostus tukea opettajia. Yksi lisätyökalu koulun johtajille voisi olla 5K:n malli. (luku 2.4) 5K:n mallissa keskitytään kunnioittamisen, kysymisen, kuuntelemisen, kannustamisen ja kiittämisen lisäämiseen osana ihmissuhde työtä. Moniammatillista apua, kuten työyhteisövalmentajaa voidaan käyttää apuna, kun rakennetaan työyhteisöä, jossa 5K:n mallia halutaan noudattaa. Moniammatillinen tuki voi järjestää työpajoja, joissa opitaan kohtaamaan toiset työyhteisön jäsenet aidosti. Tämä lisää ihmisten halua ja kykyä arvostaa ja kunnioittaa muita ihmisiä. Työpajojen avulla voidaan vahvistaa työyhteisön jäsenien positiivista käsitystä itsestään ja muista työyhteisön jäsenistä. Dialogi on yksi tärkeimmistä keinoista vahvistaa työyhteisöä- Dialogi edellyttää kysymistä ja kuuntelemista. Moniammatillinen apu voi ohjeistaa työyhteisöä kiitoksen jakamisesta muille ja sen jakamisesta työyhteisön vahvistamiseksi. Työuupunut tuntee itsensä turvalliseksi palatessaan 5K-mallia noudattavaan työyhteisöön. (Toisintekijät n.d.)

Moniammatillinen apu linkittyy työhyvinvoinnin rakennepääomaan, koska organisaation rakennepääoma koostuu organisaation tieto- ja johtamisjärjestelmistä, panostuksista organisaation kehittämiseen sekä vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Moniammatillisen tuen linkittäminen osaksi opetusalan prosesseja vahvistaa rakennepääomaa. Koulun johtajien tukeminen vahvistaa työhyvinvointipääomaa. Koulun johtajille annettava lisäkoulutus tunteiden ja yksilöiden voimavarojen huomioimisesta lisää sosiaalista pääomaa. Koulun johtajille säännöllisesti annetut ryhmä- ja yksilökoulutukset parantavat johtamisen työn tuloksellisuutta ja lisäävät moniammatillisen tuen hyödyntämismahdollisuuksia työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 148.)

Moniammatillisen tuen hyödyntäminen voidaan yhdistää seuraaviin lakeihin ja asetuksiin: laki työterveyshuolloista, työturvallisuuslaki, työehtosopimus ja työaikalaki (Hyppänen 2013, 13-14). Kyselyyn vastanneiden koulun johtajilla on tieto moniammatillisen avun saatavuudesta, mutta ongelmana on moniammatillisen avun saavutettavuus. Kehitysideana voisi olla lakien ja asetusten päivittäminen koskemaan myös moniammatillista apua. Lakien ja päivitysten yhteydessä tulisi ehkä myös päivittää sanktiot, jos asetuksia tai lakeja ei noudateta. Kyselyyn vastanneiden johtajien vastauksista syntyi pohdinta, ovatko opettajat eriarvoisessa asemassa riippuen missä kunnassa he opettajan ammattia harjoittavat. Voiko tieto moniammatillisen tuen tarjoamisesta olla tulevaisuudessa yksi opettajien rekrytoinnin avainkysymyksiä?

Kyselyyn vastanneiden koulun johtajien mukaan esihenkilöltä saatu tuki lisää koulun johtajan mahdollisuuksia tukea työuupunutta opettajaa. Mitä paremmin kunnassa on järjestetty prosessit ja toimintatavat, miten koulun johtaja toimii työuupumustilanteessa, sitä paremmin koulun johtaja pystyy reagoimaan työuupumustilanteisiin ja mahdollisesti työuupumuksen vaikutuksia poissaolon pituuteen pystytään vähentämään. Toimivat käytänteet edistävät myös muuhun työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä työuupumuksen kohdatessa työyhteisöä. Koulut ja kunnat Suomessa ovat eriarvoisessa asemassa tässä asiassa. On paikallinen arvovalinta, miten korkealle opetustoimeen liittyvät tukitoimet arvostetaan kunnallisessa päätöksenteossa. (Lappi 2022, 103–111.)

Moniammatillinen tuki tulisi linkittää osaksi psykologisen turvallisuuden rakentamista kouluissa. Moniammatillinen tuki yhdessä koulun johtajan ja työyhteisön kanssa voi vahvistaa työuupumusta potevaa opettajaa vahvistamaan tuntemustaan työyhteisön haluttuna ja hyväksyttynä jäsenenä olemisesta. Moniammatillisen tuen avulla voidaan vahvistaa psykologista turvallisuuden tunnetta. Tämä helpottaa asiantuntijatyössä toimivan opettajan uskallusta kysyä kysymyksiä ja tehdä virheitä. Teraapia voi olla yksi moniammatillinen tuki, jolla voidaan edistää työuupumuksen kohdannutta lisäämään osallistumistaan työyhteisön toimintaan turvallisesti. Psykologisen turvallisuuden korkein taso on haastaminen, joka edellyttää koko työyhteisöltä uudenlaista osaamista. Tähän tarvitaan moniammatillista tukea. Koulun johtajan rooli on tärkeä moniammatillisen tuen ja opettajan yhteistyön mahdollistamisessa ja koordinoinnissa. (Clark 2020, 3, 6.) Tämä yhteistyö kertoo sidosryhmille ja työyhteisölle moniammatillisen avun kuuluvan tiiviisti työyhteisön arvomaailmaan.

Henkilöstöjohtamisen tarvehierarkian (luku 2.2) mukaisten tarpeiden saavuttamisen tueksi löytyy tukea moniammatillisesta avusta. Fysiologisten tarpeiden saavuttamisessa voi esimerkiksi työterveyshuolto tukea ravitsemukseen ja lepoon liittyvissä asioissa. Työpaikan prosessit ja toimintatavat sekä niistä tiedottaminen lisäävät turvallisuuden tarpeiden täyttämistä. Koulun johtaja tai opetustoimen johtaja voivat roolissaan tiedottaa näistä. Työyhteisövalmentaja ja koulun johtaja voivat omalla panoksellaan vaikuttaa sosiaalisten tarpeiden täyttymisessä. Sosiaaliin tarpeisiin luetaan ympäristön ja muiden ihmisten hyväksyntä sekä tunne yhteenkuuluvuudesta.

Työuupumuksen kohdannut opettaja on usein menettänyt motivaationsa työtä kohtaan. Lencionin mukaan (kuvio 5, luku 2.2) ihmisen motivaatiotekijät koostuvat luottamuksesta, dialogista, kyvystä olla eri mieltä, sitoutumisesta, tilivelvollisuudesta ja tuloksista. Motivaation palauttamiseksi täytyy

lähteä perustasta eli luottamuksesta. Työyhteisövalmentaja, työterveyshuolto, työpsykologi ja koulun johtaja tarjoavat kuuntelu-, keskustelu- ja muuta apua, jotta saadaan rakennettua perusta luottamukselle. Luottamukseen rakentamisessa tärkeitä ovat myös noudatettavat prosessit ja työyhteisön rakenteet. Näiden toteuttamisessa koulun johtajan ja kunnan opetustoimen johtajan rooli on tärkeä. Luottamuksen pohjalle rakentuu kyky dialogiin ja uskallus olla asioista eri mieltä. Näitä taitoja voidaan harjoitella erilaisissa moniammatillisen tuen työpajoissa. Kyky työskennellä yhdessä on motivaation asteikolla seuraava askel. Kykyä työskennellä yhdessä voidaan harjoitella yhdessä ja ryhmänä esimerkiksi työyhteisövalmentajan avulla. Luottamus ja yhdessä työskentely saavat aikaan positiivisen sitoutumisen ja positiiviseen tilivelvollisuuden työtä, työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan. Voidaan tällöin puhua niin sanotusta työn imusta. Moniammatillinen apu voi tässä tasossa ohjeistaa terveellisestä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. Prosessissa, jossa on käytetty laajasti moniammatillisen avun keinoja, on työuupuneella mahdollisuus löytää motivaatio omaa opettajan työtä kohtaan.

Maslowin tarvehierarkian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistämisellä on saatu aikaan perusteet henkilöiden työelämään liittyvistä tarpeista (luku 2.2). Fysiologiset tarpeet rakentuvat palautumisen mahdollistamisesta ja ravinnosta. Moniammatillinen tuki voi mahdollistaa palautumista ja ravintoa liittyvät asiat esimerkiksi ravintoterapeutin avulla. Turvallisuuden tarpeet rakentuvat osittain työsuojelulakiin ja työterveyshuolto tekee säännöllisesti työpaikkakatselmuksia, joilla taataan työpaikan ja työolosuhteiden turvallisuus. Kun fysiologiset ja turvallisuus tarpeet ovat kunnossa, ei työuupuneen tarvitse näiltä osin huolehtia mahdollisuuksista palata töihin. Moniammatillinen apu on suureessa roolissa yhdessä koulun johtajan kanssa sosiaalisten tarpeiden varmistamisessa. Työpsykologi, työyhteisövalmentaja ja koulun johtaja kykenevät yhdessä edistämään tiimityötä, ryhmäidentiteettiä ja esihenkilö-alaissuhdetta. Arvostuksen tarpeet koostuvat palautekäytännöstä, kehityskeskusteluista, suoritusten arvioinnista ja palkitsemisesta. Palkitseminen voi olla taloudellista tai ei-taloudellista. Koulumaailmassa koulun johtaja yhdessä moniammatillisen avun kanssa voi kehittää ei-taloudellisia keinoja arvostuksen lisäämiseen. Esimerkkinä näistä keinoista ovat muun muassa koulutukset ja osallistumismahdollisuus projekteihin. Moniammatillista apua voidaan käyttää luodessa toimintamalleja, palautekäytäntöjä, toimintamalleja kehityskeskusteeluun ja suoritusten arviointiin. Työuupunutta helpottaa paluu työelämään tietoisuus toimivista arvostuksen lisäämisen käytännöistä, joista on tiedotettu avoimesti useassa työyhteisön tiedotuskanavalla. Työuupuneen paluu hierarkian korkeimmalle tasolle, joka on itseensä toteuttamisen tarve edellyttää työuupumukseen

kokeneella tunnetta työnsä osaamisesta ja hallitsemisesta. Tässä moniammatillisen avun, työyhteisön ja koulun johtajan rooli on ensiarvoisen tärkeää. Onnistunut yhteistyö moniammatillisen avun, työuupuneen ja koulun johtajan välillä sitouttaa työuupuneen takaisin osaksi työyhteisöä. Koulun johtaja voi myös itse tarvita moniammatillista apua kyetäkseen tarvetasojen saavuttamisen edistämisen työuupuneella opettajalla. (Hyppänen 2013, 142.)

Varhaisen tuen malli on yksi moniammatillisen tuen keino. Varhaisen tuen malli sisältää puheeksi ottamisen, jossa voidaan käyttää esimerkiksi työterveyshuollon työkyvynarviointikyselyä tai 30–60–90- mallia. 30–60–90-malli perustuu työstä poissaolopäivien lukumäärään. Tämä malli määrittelee moniammatillisen avun tasot kunkin tarkastelupisteen täytyessä. Moniammatillisesta avusta tähän prosessiin osallistuu kouluin johtaja ja työterveyshuolto. Työterveyshuollon puolelta käytetään kulloisenkin tilanteeseen sopivaa ammattilaista esimerkiksi työpsykologia. (Hyppänen 2013, 191.)

Työhön paluun tuki on toinen moniammatillisen tuen keino. Moniammatillisella tuella varmistetaan työuupuneen mahdollisimman onnistunut paluu työelämään. Moniammatillista apua voivat tässä vaiheessa tarjota työyhteisövalmentaja, työpsykologi, työterveyshoitaja ja koulun johtaja sekä koko työyhteisö. Työhön paluun tuessa on tärkeää huomioida poissaolon aikainen tuki sekä työhön paluun suunnittelu että tuki töihin paluun jälkeen. Työterveys moniammatillisen tuen edustajana omaa tarvittavat tiedot ja taidot työhön paluun tukemiseen. Työuupumus ei kosketa vain työuupunutta opettajaa, vaan koko työyhteisöä, joten on tärkeää, että työhön paluun tuessa huomioidaan koko työyhteisön tarve moniammatilliseen tukeen. (Hyppänen 2013, 174–176.)

Työterveyslaitoksen mukaan työn voimavarat koostuvat 25 tekijästä. 25 tekijää jakaantuvat neljään yläluokkaan: tehtävää koskevat voimavarat, työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat, työn sosiaaliset voimavarat ja organisatoriset työn voimavarat. Tehtävää koskevien voimavarojen vahvistamisessa koulun johtajan rooli on tärkein. Koulun johtaja voi itse tarvita moniammatillista apua parhaiden metodien löytämiseen voidakseen tukea työuupunutta opettajaa. Työn järjestelyä koskeviin voimavaroihin liittyvät asiat ovat pääsääntöisesti koulun johtajan vastuulla. Kunnan opetustoimi ja opetustoimen johtaja voivat tukea koulun johtajaa työn järjestelyä koskevissa asioissa. Työpsykologi, työyhteisövalmentaja, työterveyslääkäri sekä työterveyshoitaja voivat antaa moniammatillista tukea työyhteisön toimintatapojen kehittämisessä ja työn imun lisäämisessä. Psykologisen turvallisuuden lisääminen, työpaikan myönteisen ilmapiirin kehittäminen ja kehityskeskustelut voivat vaatia mo-

niammatillista apua sekä koulun johtajalle että muulle työyhteisölle mukaan lukien työuupunut opettaja. Palveleva johtajuus on onnistuneen esihenkilötyön edellytys ja moniammatillisella avulla voidaan vahvistaa esihenkilön kykyä palvelemaan johtajuuteen. (Hakanen 2011.)

Suomen kattava moniammatillisen tuen verkosto koostuu monista alansa ammattilaisista. Tutkimuksiin mukaan haasteet ovat moniammatillisen tuen resurssien vähyys ja joskus myös puutteellinen koordinointi. Moniammatillinen tuki on yhteiskunnallinen kysymys sekä valtakunnallisesti että kunnallisesti, jossa punnitaan päättäjien arvomaailmaa. Tässä ajassa, jossa Pisa-tulokset ovat laskeneet tulisi mielestäni pohtia kaikkien mahdollisten resurssien keskittämistä opettajien ja opetustoiminnan laadukkaan toteutuksen edistämiseen. Haastattelemieni koulun johtajien mielestä tuki on tärkeä elementti opettajien onnistuneen työn mahdollistamiseksi.

Suomalainen yhteiskunta ja koko maailma on muuttunut kiihtyvällä tahdilla. Muutokseen ovat vaikuttaneet ainakin Covid19-pandemia, digitalisaatio ja kasvaneet tulosvaatimukset jokaisella elämän alueella. Koulun johtajalta edellytetään kykyä johtaa muutosta ja mahdollistaa opettajien kyky sopeuttaa toimintansa nykyisiin vaatimuksiin. Muutosjohtajuus koostuu Kotterin muutos johtamisen mallista (luku 2) kahdeksasta tasosta: muutokseen kiireellisyyden korostamisesta, muutostyöryhmän perustamisesta, vision määrittelemisestä muutokselle, visiosta tiedottaminen, vision toteuttamisen tukeminen, muutoksen osatavoitteiden hyödyntäminen sekä itse muutos ja muutokseen vakiinnuttaminen. Työyhteisössä muutokseen suhtaudutaan monella eri tavalla. Muutokseen johtaminen on prosessi, jossa tarvitaan moniammatillisen tuen palveluja. Koulun johtaja yhdessä esimerkiksi työyhteisövalmentajan kanssa voi järjestää työpajoja, jossa muutokseen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia voidaan sanoittaa. Työterveyshuolto voi tukea työntekijöitä, jotka oireilevat muutoksen aikana tai muutoksen seurauksena. (Kotter 2021.)

Psykologisesti turvallisen työilmapiirin luomisessa moniammatillinen apu näyttölee keskeistä roolia. Omien tunteiden kehittämistä voidaan harjoitella yksin tai ryhmässä esimerkiksi terapeutin tai työyhteisövalmentajan organisoimissa työpajoissa. Digitaalisten ratkaisujen käyttäminen madaltaa kynnystä moniammatillisen avun piirin hakeutumisessa esimerkkinä työterveyshuollon chat-palvelut. Digitalisaatio voi helpottaa myös työyhteisössä näkemysten ja avun kysymistä muilta tai moniammatilliselta avulta. Esimerkkinä erilaiset Teams-yhteisöt tai Slack:n käyttö. Työterveyshuollon tai työeläkeyhtiöiden työpulssi- tai työilmapiirikysely keräävät tietoa työyhteisön tilanteesta ja kar-

toittavat samalla moniammatillisen avun tarvetta. Oman roolin tarkkailuun on mahdollista saada tukea moniammatillisesta avusta, esimerkiksi työpsykologilta. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työuupunut tietää voivansa palata työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi (Clark 2020, 3, 6).

6. Pohdinta

Tutkielmani tavoitteena oli tutkia, miten koulun johtaja voi tukea työuupumustilanteissa opettajaa, millaisia positiivisia kokemuksia koulun johtajille on moniammatillisesta tuesta työuupumustilanteissa ja minkälaisia haasteita koulun johtaja kokee työuupumuksen jälkeen töihin palaavan opettajan tukemisessa. Näihin kysymyksiin tutkielma mielestäni vastaakin osittain. Tutkijana minulla oli oletus, mitä tulisin näkemään vastauksissa, mutta vastauksissa oli myös yllättäviä asioita. Tutkielmani tulokset auttavat ymmärtämään, miten rehtorit kokevat työuupuneen opettajan tukemisen olevan monisyistä ja kuinka moni eri tekijä voi vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Esimerkiksi saatavilla olevat resurssit moniammatilliseen tuen saamiseen vaikuttavat työuupuneen opettajan lisäksi työyhteisöön ja koulun johtajaan.

Tutkimukseen osallistuneet koulun johtajat kokivat heillä olevan paljon mahdollisuuksia tukea työuupumustilanteissa opettajaa. Erityisesti koulun johtajat nostivat läsnä olemisen ja ajan merkitykselliseksi. Mitä enemmän koulun johtajalla on aikaa kohdata opettajia ja olla läsnä, sitä paremmin hän pystyy auttamaan ja hoitamaan velvollisuutensa työntekijöistä huolehtimisesta. Koulun johtajalla ollessa aikaa hän pystyy luomaan selkeitä käytäntöjä johtamaansa organisaatioonsa. Työhyvinvoinnin ja -kulttuurin luomisessa koulun johtaja on tärkeässä roolissa esimerkin näyttämisessä.

Tutkimuksen vastauksien perusteella koulun johtajan kykyyn tukea työuupumuksesta kärsivää vaikuttaa koulun johtajan peruskoulutuksen ja henkilökohtaisten kykyjen lisäksi kunnan tarjoamat resurssit kohdata työuupunut. Jos kunnalla oli resursseja, pystyi koulun johtaja tarjoamaan paremmin ja nopeammin moniammatillista apua. Tämä asettaa koulujen johtajat valtakunnallisesti eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi moniammatillista apua ei ole tarjolla jokaisessa Suomen kunnassa yhtä paljon.

Työuupumuksen määrä opetustoimessa (OAJ 2021, 25,34,37) on lisääntynyt valtakunnallisella ja paikallisella tasolla. Vuodesta 2019 vuoteen 2021 stressiä erittäin usein kokeneiden määrä oli kasvanut 26 prosenttia. Opetusalan ammattijärjestö ehdottaa työsuojelun ja työturvallisuuden lisäämistä koulutuksiin, jotta tietoisuus työn haitallisesta kuormittavuudesta sekä tarvittavista seurannoista lisääntyisi. Esihenkilöiden koulutusta esihenkilötyöstä ja lainsäädännöstä on myös Opetusalan ammattijärjestön kehitysehdotuksissa. Hyvinvointia työstä 2030—luvulla tutkimuksen (2020,23) mukaan teknologiset innovaatiot, lyhytsykliset tulosodotukset sekä dynaaminen talous tekevät työurista epävakaampia ja kompleksisempia. Pisa -tulosten laskua (Kirjavainen & Pulkkinen, 2017,5,7) on

selitetty sukupuolten välisellä erolla, oppilaan sosioekonomisen taustan vaikutuksilla sekä maahanmuuttaja taustaisten oppilaiden määrän lisääntymisellä. Suomessa alueet ja koulut eivät ole enää tasa-arvoisia. Viimeisen kahdeksan vuoden aikana talous- ja työllisyystilanteen vuoksi opetustoimintaan on kohdistettu säästötoimenpiteitä. Kuitenkin resurssit ovat pysyneet samoina, mutta tuen laadun määrästä ei ole tutkimustuloksia. Syitä työuupumuksen määrän lisääntymiseen ovat muun muassa digitalisaatio, yksilökeskeisen kulttuurin lisääntyminen Tämä näyttyy Pisa -tulosten laskeutumisena sekä lasten, opettajien ja muun koulussa työskentelevän henkilökunnan lisääntyneenä uupumuksena ja työuupumuksena. Mielestäni tulisi kehittää opettajien koulutusta, parantaa opettajan työn arvostusta ja palkkausta sekä selvittää koulun ja kodin vastuita lasten kasvattamisessa. Kuntaliiton (2019, 38) kuntatutkimuksen mukaan henkilökunnan kouluttaminen, työolosuhteiden parantaminen ja esihenkilö-alais -suhteen kehittäminen ovat kuntien kolme tärkeintä kehittämistä aluetta.

Positiivisia kokemuksia rehtoreilla on moniammatillisessa tuesta työuupumustilanteissa. Moniammatillisuus mahdollistaa työuupuneen, työyhteisön ja koulun johtajan tukemisen. Koulutukset koettiin tärkeinä asioina oman tietotaidon kehittymisen kannalta työuupumuksesta ja verkostoitumisessa moniammatillaisten tuen ammattilaisten kanssa. Moniammatillisen tuen avulla voidaan tehdä ennakkoivaisia toimia työuupumuksen ehkäisyksi. Työhyvinvointitutkimuksia lukemalla voi koulun johtaja hyödyntää niistä saatuja oppeja ja luoda toimivat työuupumuskäytännöt koko kouluorganisaatiossa.

Haasteeksi tutkimuksen koulun johtajat kertovat, etteivät he voi ennustaa, miten laajasti opettajan siviilielämä vaikuttaa työn tekemiseen positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Jos työuupumukselle ei ole kehitetty selviä prosesseja tuen hakemiselle ja tuen saamiselle, aiheuttaa prosessien olemattomuus haittaa niin työuupuneelle opettajalle itselleen, koulun johtajalle ja työyhteisölle. Jos työuupuneen opettajan töihin paluu suunnitelma on puutteellinen, työuupumus voi uusiutua. Töihin paluu suunnitelman puutteellisuus ja muut haasteet voivat johtua koulun johtajan koulutuksen puutteesta. Koulutusta voi koulun johtaja hakea itse, mutta koulun johtajalle tulisi tarjota koulutusta moniammatillisilta alan ammattilaisilta ja koulun johtajan esihenkilöltä.

Rehtorien koulutuksessa tulisi terävöittää työyhteisön johtamiseen liittyviä osuuksia sekä vahvistaa palvelevan johtajuuden ominaispiirteitä. Työlain mukaan esihenkilön tulee edistää työpaikalla tapahtuvia sosiaalisia suhteita, mutta organisaation tehtävänä on korostaa esihenkilö työn tärkeyttä ja merkitystä organisaation menestyksen osatekijänä.

Haasteina tutkimukseen osallistuneet rehtorit kokivat työuupumuksen jälkeen töihin palaavan opettajan tukemisen viestinnässä. Jokainen henkilö on persoona, mutta rehtori voi omalla toiminnallaan vaikuttaa turvalliseen ja avoimeen työilmapiiriin ja hyvinvointiin työpaikalla. Kuntaliiton (2019,7) tutkimuksen mukaan kunnallisissa opetusorganisaatioissa olisi viestittävä, että koulujen johtajien tehtävä on ennen kaikkea palveluammatti, jossa mahdollistetaan opettajien ja muiden koulussa työskentelevien onnistuminen. Tutkimuksen mukaan esihenkilötyön merkitys oli suurempi korkeammassa asemassa työskentelevillä. Palveleva johtaminen yhdessä toimivien henkilöstökäytäntöjen kanssa lisäävät työpaikkaan sitoutumista ja työn imua. Samalla vähenevät työuupumusten määrä sekä työssä tylsistyminen.

Lain puitteissa rehtorin on haastavaa poistaa täysin tai määrä-aikaisesti työtunteja työuupuneelta opettajalta tai jakaa oppitunteja muille opettajille kesken lukukauden. Tämä on yhteiskunnallinen ongelma, johon mielestäni voitaisiin tarttua kunnissa ja eduskunnassa.

Tutkimukseen osallistuneiden koulun johtajilla oli eriäviä kokemuksia tuen saamisesta omilta esihenkilöiltään sekä koulutuksesta työuupumuksen kohtaamiseen. Koulun johtajien työnkuva on moninainen ja kyse on aina valinnoista niin kuin muissakin johtajien ammateissa. Jotta koulun johtaja pystyisi suoriutumaan työstään vielä paremmin, tulisi kehittää koulun johtajan ja hänen esihenkilönsä keskustelukulttuuria ja toimintojen mitattavuutta. Henkilöstöhallinnon alueella menestyneillä kunnilla (Kuntaliitto 2019, 44) esihenkilöiden työssä on riittävät resurssit ja työtä sekä työn tuloksia seurataan ja mitataan. Mielestäni koulun johtajien palkintojen ja palkan osittain sitominen työhyvinvoinnin mittareihin, voisi lisätä koulun johtajan ajallisia panostuksia työhyvinvointiin. Kuntaliiton (2019,43–45) tutkimuksen mukaan kunnissa, joissa noudatetaan tuloshakuista toimintaa ja johdetaan tulospainotteisesti, on vähemmän työnimua ja enemmän työuupumusta. Kunnissa, joissa työuupumusta on vähemmän esihenkilön koulutukseen ja työn laatuun sekä seurantaan panostetaan.

Kuntien opetustoimessa tulisi mielestäni kehittää rehtorien vuosikalenteri, joka sisältää tärkeitä koulutuksia koskien työuupumusta ja sitä sivuavia aiheita, kuten psykologisesti turvallisen työympäristön luomista tai prosessien kehittämistä. Sekä OAJ:n (2021) että Kuntaliiton tutkimus (2019) ehdottamat esihenkilökoulutuksia, jotka sisältävät tärkeitä aineita koskien työuupumusta ja sitä sivuavia aiheita, kuten psykologisesti turvallisen työympäristön luomista tai prosessien kehittämistä. Teknologiaeollisuus (n.d.a) on luonut johtamiseen ja esihenkilötoimintaa työkaari.fi -sivuston, jonka

avulla esihenkilöt voivat testata ja kehittää esihenkilötoimintaa. Teknologiateollisuuden sivuilla on myös tietoa vuosikellosta johtamisen apuna. Jokaisessa kunnassa tulisi mielestäni myös olla koulun johtajien yhteinen ryhmä, jossa käsitellään työuupumusta. Ryhmät voisivat kokoontua joko kasvotusten tai etäyhteyksillä.

Valitessani pro gradu -tutkielmani aiheen en ajatellut, että tutkimuksen aikana aiheesta tulisi esiin näinkään paljoa erilaisia puolia. Ajattelin tutkimukseni tuovan esiin koulun johtajien henkilökohtaisen tuen puuttumisen ja vähäisen kiinnostuksen työyhteisön kehittämiseen. Itselläni on tutkielman teon ansiosta huomattavasti monipuolisempi kuva rehtorin vaikutusmahdollisuuksista opettajien työuupumuksen paranemisprosessin tukemisessa sekä työuupumukseen ehkäisyssä. Uskon, että pystyn hyödyntämään saamaani tietoa työssäni ja olemaan tietoinen omista ja muiden oikeuksista sekä vastuista työuupumustapauksissa. Tämän prosessin aikana myös ymmärsin, mikä merkitys esihenkilöllä on työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Prosessin aikana opin tutkimuskysymysten muotoilun merkityksen ja että kysymyksiä voi muuttaa prosessin aikana.

Tutkielmani avaa hiukan koulun johtajan roolia työuupuneen opettajan tukemisessa ja mitkä mahdollisuudet koulun johtajalla on tukea työuupunutta opettajaa sekä ehkäistä työuupumusta. On tärkeää, että tutkimusta aiheesta tehdään lisää, jotta käsityksiä voidaan varmentaa ja erilaisia käytännön muutoksia voidaan tehdä esihenkilö-, koulu- ja kuntatasolla. Tämän tutkielman tulokset kohdistuvat ainoastaan Tampereen kaupungin ja Tampereen ympäryskuntien kouluissa työskentelevien koulun johtajien käsityksiin. Kiinnostavaa olisi tutkia laajemmalla alueella koulun johtajien käsityksiä työuupuneen opettajan tukemisesta töihin paluussa, jotta saataisiin selville, onko laajoja alueellisia eroja Suomessa koulun johtajien kokemuksissa työuupuneiden opettajien töihin paluun tukemisessa.

Tutkimuksessa tekisin toisin seuraavaa asioita: lisääisin tutkimuksen osallistujamäärää ja jättäisin enemmän aikaa tutkimuksen analysoinnille. Oma merkityksen tutkimukselle toi itse asettama tiukka aikataulu, jonka sisällä tein tutkimuksen. Tämä liian tiukka aikataulu vaikutti muun muassa vastajamääriin, joita ei voinut lisätä loputtomiin, jotta itselle jäi riittävästi aikaa aineiston analysoinnille. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa otoksen pienuuden ja vastausprosentin alhaisuuden vuoksi. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuuden yksi kriteeri yleistettävyys. Tutkimukseni tuloksia ei voida yleistää. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullista tutkimusta on

haastavaa arvioida. Tutkimukseni antaa kuitenkin kuvan koulun johtajien työkentästä, koska tutkimukseen vastanneilla koulun johtajilla oli keskimäärin 11,5 vuoden kokemus koulun johtajana toimimisesta. Käytettävä Webropol - kyselysovellus vaatisi myös enemmän aikaa ja perehtymistä kyselyn luojalta.

Tutkielmassani tuli sivuhuomiona esiin, että koulun johtajan ja koulun johtajan esihenkilön välillä ei välttämättä ole vuorovaikutusta, mitä tulee työuupuneiden opettajien tukemisen dilemmaan. Mielenkiintoista olisi tehdä jatkotutkimus, jossa tutkitaan koulun johtajan ja koulun johtajan esihenkilön välistä vuorovaikutusta.

Jos haluamme vähentää työuupumusta kouluorganisaatiossa, tulisi mielestäni panostaa palvelemaan, ihmislähtöiseen johtamiseen ja hyviin johtamisen käytäntöihin. Mitä paremmin koulun johtajat perehdytetään työhönsä ja he saavat tukea omalta esihenkilöltään, sitä paremmin koulun johtajat suoriutuvat työstään ja pystyvät tukemaan opettajia. Kun koulun johtaja on sitoutunut organisaation työhyvinvoinnin ja prosessien luomiseen, kokevat opettajat enemmän työn imua, kykenevät käsittelemään epävarmuuksia ja muutoksia paremmin sekä sitoutuvat työpaikkaan paremmin. (Kuntaliitto 2019, 48) Toivon, että kunnalliset päättäjät ottaisivat jatkossa paremmin huomioon koulun johtajat päätöksenteossa ja tarjoaisivat heille aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua kouluarjen organisoimiseen ja läsnä olemiseen työyhteisössä.

Lähteet

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-689-0> (Luettu 22.11.2023)
- Antti-Poika. 2007. Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Aulankoski, S. & Lundahl, M. 2018. *Voimat takaisin. Tietoa ja dialogia työuupumuksesta*. Helsinki: Duodecim.
- Basit, A. 2019. Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. *Personnel Review*, 48(Vol. 48, No. 3), 644– 658.
- Capp, G., Astor, R., & Gilreath, T. 2020. Advancing a conceptual and empirical model of school climate for school staff in California. *Journal of School Violence*, 19(2), 153–166.
- Carmeli, A., Dutton, J., & Hardin, A. 2015 Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021– 1047. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726714550256> (Luettu 17.10.2023)
- Clark, T. 2020. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berret-Koehler Publishers. <https://books.google.fi/books?id=wpWwDwAAQBAJ&printsec=front-cover&hl=fi#v=onepage&q&f=false> (Luettu 17.11.2023)
- Degerman, P. 28.03.2020. MySpeaker. Muuttuva maailma. Syvän yhteistyön merkitys kun kohtaamme ”tuntemattoman”. https://www.myspeaker.fi/puhuja/patrick-pata-degerman/gclid=CjwKCAjw52mBhB5EiwA05YKow-RNAImF909BO94vdo2QYruGD0EQxvTthLP1vKTzXZIrU9sdxRsq8hoC6ioQAvD_BwE (Luettu 28.04.2023.)
- Edmondson A. 2023, June 14. The Fearless Organization by Amy Edmondson. YouTube. BigIdeas-GrowingMinds.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

- Eurofound. European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2022. European Working Conditions Telephone Survey 2021. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/european-working-conditions-telephone-survey-2021> (Luettu 11.12.2023)
- Fornaciari, A. 2019. A lonely profession?: Finnish teachers' professional commitments. *Schools*, 16(2), 196–217 <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/705645> (Luettu 27.10.2023)
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. E-kirja. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf (Viitattu 11.11.2023.)
- Hakanen, J. 2011. Työnimu. Tampere. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf (Luettu 1.11.2023)
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022440505000890?via%3Dihub> (Luettu 24.9.2023)
- Hartikainen, A. & Kuvaja, J. 2022. ”Kyllä sinustaki yhen burnoutin jälkeen hyvä opettaja tulee!” Psykkisesti oireilevan oppilaan opettajan työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto
- Havunen, T. & Lavikkala A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. *Alma Talent*, 55-123
- Hawkings, M. 2013. Leadership Competencies that Enable Results. Dallas, Texas. Brown Books Publishing Group. E-kirja.
- Heikkilä, M., Mauno, S., Herttälampi, M., Minkkinen, J., Muotka, J., & Feldt, T. 2023. Ethical dilemmas and well-being in teachers' work: A three-wave, two-year longitudinal study, 9-10
- Hella, E. 2003. Fenomenografia uskonnonpedagogisessa tutkimuksessa. *Teologinen aikakauskirja* 108 (4), 310–322.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37(2), 162-173.

Hyppänen, R. 2007 & 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Johnson, S., Kraft, M., & Papay, J. 2012. How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1–39.

Järvensivu, A., Väänänen A., Kuokkanen A & Turtiainen J. 2018. Miten syntyy mielenterveysdiagnoosi. *Yhteiskuntapolitiikka* 83. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136022/YP1801_Jarvensivuym.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Luettu 22.11.2023)

Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki. Alma talent. E-kirja.

Kaleva, S., Kivistö, M., Seitsamo, J. & Turja J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki- työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki. Työterveyslaitos <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 29.11.2023)

Kataja, M. 2021. Unelma-ammatti uuvutti Saara Mälkösen – kysely kertoo dramaattisesta muutoksesta: jopa kuusi kymmenestä opettajasta harkinnut uranvaihtoa. *Yle Uutiset*, 28.09.2021. <https://yle.fi/a/3-12119245> (Luettu 20.04.2023.)

Kirjavainen T. & Pulkkinen J. 2017. PISA-tulokset heikentyneet huippuvuosista - kuinka paljon ja mistä se voisi johtua? <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55549/ty32017kirjavainenpulkkinen.pdf?sequence=1> (Luettu 28.12.2023)

Kiviniemi, K. 2001. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kotter, J. P. 2021., February 2., *Summary of John P. Kotter's Leading Change*. (toim. IRB Media). E-kirja.

Koutsimani, P., Montgomery, A. & Gerganta, K. 2019. International Labour Organization. The Relationship between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. 2019. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_64f0f88e77104288b8d3cc25fe7b9e0d/41ILO_INST:41ILO_V1 (Luettu 28.11.2023)

Kuntaliitto. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Hakanen J., Hakonen A., Seppälä P. & Viitala R. Helsinki. (s 25-28). https://www.researchgate.net/profile/Piia-Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellaehenkiloestoe-johtamisella-ARTTU2-ohjelman-tutkimuksia-nro-7.pdf (Luettu 7.12.2023)

Laatikainen, P. 2011. *Laaja-alainen erityisopetus alaluokilla*. PS-kustannus.

Laki työterveyshuollosta. 2021/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> (Luettu 20.11.2023)

Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta -jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy, 25-108

Latomaa, T. 2005. Ymmärtävä psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa: J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 115 - 162.

Lehti, M & Pynnönen, P. 2012. Lupa johtaa –Persoonallisia tarinoita. Sakari Ansamaa: ”Ei koskaan eikä missään korosteta liikaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä.” Helsinki: Talentum, 169-176. 14

Lehti, M & Pynnönen, P. 2012. Lupa johtaa –Persoonallisia tarinoita. Tiina Haanpää: Johtajan tärkein työkalu on oma persoona.” Helsinki: Talentum, 212-229.

World Health Organization. 2010. Health Impact of Psychosocial Hazard at Work: An Overview. https://www.researchgate.net/publication/337837445_Health_Impact_of_Psychosocial_Hazards_at_Work_An_Overview/link/5dee4c4892851c83646f3e78/download (Luettu 26.11.2023)

Lencioni Patrick: What's Your Motivation. 2020. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=X7xLNMEYGO> (Katsottu ja kuunneltu 28.11.2023)

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

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.

Marton, F. 1981. Phenomenography — Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177-200.

Marton, F. & Booth, S. 1997. *Learning and awareness*. New York: Routledge.

Marton, F., & Pong, W. Y. 2005. On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335-348.

Maslow, A. 2014. *A Theory of Human Motivation*. Floyed, United States of America. Sublima Books. E-kirja.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Huhtala, M. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa *tykkää työssä: työhyvinvoinnin perusteet*. PS-kustannus. E-kirja.

Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. 2017. *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Mearns, J., & Cain, J. 2003. Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress, & Coping*, 16, 71–82.

Merilehto, A. 16.4.2020. MySpeaker. Muuttuva maailma. Analytiikan merkitys uudessa tilanteessa <https://www.myspeaker.fi/uutiset/muuttuva-maailma-analytiikan-merkitys-uudessa-tilanteessaantti-merilehto/> (Luettu 03.05.2023.)

Mäkikallio, I. 4.5.2020. MySpeaker. Muuttuva maailma. Näin tuet psykologisesti turvallista ilmapiiriä töissä. <https://www.myspeaker.fi/uutiset/muuttuva-maailma-nain-tuet-psykologisesti-turvallista-ilmapiiria-toissa-iida-makikallio/> (Luettu 03.05.2023.)

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia

Ohlin, B.. (2017). Positive Psychology Psycap 101: Your Guide to Increasing Psychological Capital. <https://positivepsychology.com/psychological-capital-psycap/> (Luettu 26.10.2023)

Onnismaa, J. (2010). Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009. Opetushallitus https://www.researchgate.net/publication/314259763_Opettajien_tyohyvinvointi_Opetushallitus (Luettu 3.10.2023)

Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 28.09.2021. Dramaattinen muutos: Jo kuusi kymmenestä opettajasta harkitsee alanvaihtoa. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/alanvaihtokysely-09-21/> (Luettu 4.4.2023.)

Opetusalan työolobarometri 2021. https://www.oaj.fi/content-tassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf. (Luettu 4.4.2023)

Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen institutti. Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia, 115 - 162.

Price, H.E. (2012). Principal-teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly* 48 (1), 39–85.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. (Luettu 11.11.2023.)

Rinne N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. E-kirja. (Luettu 2.10.2023)

Rogers, K., & Ashford, B. 2017. Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”. *Journal of Management*, 2017(43), 1578–1608. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314557159> (Luettu 24.10.2023)

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy

Saari, J. & Rosenlund, M. 2021 . Asiantuntijasta esihenkilöksi. Erilaisuuden tutkiminen. Eduhouse koulutus. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-johtaminen/koulutukset/37584985-asiantuntijasta-esihenkiloksi-4-erilaisuuden-johtaminen> (Luettu 27.11.2022.)

Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. 2019. Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology, 1* <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02254/full> (Luettu 6.12.2023)

Sydänmaanlakka H. 23.10.2020. Pertec Media blogi. Henkilöstöjohtamisen trendit 2020; Mikä on muuttunut ja muuttumassa? <https://media.pertec.fi/blogentry/107> (Luettu 20.04.2023.)

Teknoliateollisuus. (nda) Johtaminen ja esimiestoiminta. <https://tyokaari.fi/tyokaluja/johtaminenja-esimiestoiminta/> (Luettu 2.1.2024)

Tilastokeskus. 2020. Työolot ovat osiensa summa – liiallinen kiire syö kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien painoarvoa- <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/tyoolot-ovat-osiensa-summa-liiallinen-kiire-syo-kehittymis-ja-vaikutusmahdollisuuksien-painoarvoa/> (Luettu 13.11.2023)

Toisintekijät. 5K-malli. n.d. <https://toisintekijat.fi/5k-ajatus/> (Luettu 28.11.2023)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.. Helsinki:Tammi. E-kirja (Luettu 11.11.2023).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla www.muodossa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. (Luettu 28.12.2023)

Työaikalaki. 2019/872. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872> (Luettu 20.11.2023)

Työterveyslaitos.2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen

työelämän kehityksestä. (s 23) <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 12.11.2023)

Työterveyslaitos.n.d. Näin ehkäiset työstressiä. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia> (Luettu 11.11.2023)

Työterveyslaitos. 2021. Tunnekuorma voi kasvaa työssä vaivihkaa – jo ilmiön tiedostaminen auttaa. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnekuorma-voi-kasvaa-tyossa-vaivihkaa-jo-ilmion-tiedostaminen-auttaa> (Luettu 11.11.2023)

Työterveyslaitos 13.4.2022. Opettajat muuttuvassa koulumaailmassa – Miten uusi opetussuunnitelma vaikuttaa opettajien työhyvinvointiin <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/opettajat-muuttuvassa-koulumaailmassa-miten-uusi-opetussuunnitelma-vaikuttaa-opettajien> (Luettu 22.04.2023.)

Työturvallisuuslaki. 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 20.11.2023)

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf> (Luettu 11.11.2023)

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilön perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadantotutuksi.pdf> (Luettu 03.11.2023)

Uljens, Michael 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur. https://www.researchgate.net/publication/320930512_Fenomenografi_-_forskning_om_uppfattningar (Luettu 29.12.2024)

Uusitalo-Arola L. 2019. Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Tuuma-kustannus. E-kirja

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K., Rossi H. 18.8.2022 Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> (Luettu 22.04.2023.)

Weist, M., Mellin, E., Chambers, K., Lever, N., Haber, D. & Blaber, C. 2012. Challenges to Collaboration in School Mental Health and Strategies for Overcoming Them. E-kirja. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1746-1561.2011.00672.x> . (Luettu 20.12.2023)

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021 Opettajan hyvinvointikirja: positiivisen psykologian työkaluja työhyvinvoinnin tueksi. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Åhmann, H. 2.4.2020. MySpeaker. Muuttuva maailma. Muuttuva maailma- Keskusteluälykkyyden merkitys korostuu painetilanteissa. <https://www.myspeaker.fi/uutiset/muuttuva-maailma-keskusteluälykkyyden-merkitys-korostuu-painetilanteissa-helena-ahman/> (Luettu 03.05.2023.)

Liitteet

Liite 1. Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Muutokseen johtamisen malli (Kotter 2021)

Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden malli (Clark 2020)

Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen tarvehierarkia (Hyppänen 2013)

Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia (Maslow 2014)

Kuvio 5. Lencionin ihmiseen motivaatiotekijät (Lencioni 2020)

Kuvio 6. Työhyvinvointipääoman malli (Manka & Manka 2016)

Kuvio 7. 5K:n malli (Toisintekijät n.d.)

Kuvio 8. Koulun johtajien kokemat opettajan työkyvyn heikentymisen syitä

Kuvio 9. Koulujen kohtaamat työuupuneet opettajat koulun johtajan työuran aikana

Kuvio 10. Esihenkilön tuki koulun johtajalle

Kuvio 11. Koulun johtajien saadun tuen muodot uupuneiden opettajien tukemiseksi

Kuvio 12. Työnantajan järjestämät koulutuksen muodot kohdata työuupunut opettaja

Kuvio 13. Moniammatillisen tuen kohteet

Taulukko 1. Työhyvinvointi työprofiilien mukaan (Tilastokeskus 2020)

Taulukko 2. Z73.0 diagnoosien määrä 2017-2021

Taulukko 3. Työkykyarviot vuosina 2021, 2019, indeksiluku (raja-arvo 1-10) (Opetusalantyyöbarometri 2021)

Taulukko 4. Aineiston vastauksien analysointi kysyttäessä miten työuupumus näyttäytyy koulun johtajille

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

Kyselylomakkeen kysymykset

1. Montako vuotta sinulla on kokemusta koulun johtajan (apulaisrehtorin tai rehtorin) työstä?
2. Millaisia opettajan työkyvyn heikkenemiseen liittyviä tapauksia olet käsitellyt koulun johtajan urasi aikana?
 - 1 Työuupumus
 - 2 Mielenterveysongelmat
 - 3 Työkyvyn alentuminen
 - 4 Muu, mikä ? _____
3. Kuinka monta työuupunutta opettajaa olet kohdannut koulun johtajan työurasi aikana?
 - 1 0
 - 2 1-5
 - 3 6-10
 - 4 > 10
4. Miten opettajan työuupumus näyttäytyy koulun johtajalle?
5. Mitä moniammatillisia palveluja olet suositellut työuupunutta opettajaa käyttämään?
6. Mitä hyviä puolia ja haasteita näet moniammatillisessa tuessa suhteessa opettajien työuupumuksen ehkäisyyn tai siitä toipumiseen ?
7. Millaista koulutusta olet saanut työuupumuksen kohtaamiseen ?
8. Millaista tukea olet saanut esihenkilöltäsi kohdata työuupuneen opettajan ?
9. Minkälaisia keinoja sinulla on vaikuttaa opettajien työuupumuksen ehkäisyyn ?
10. Mitä haasteita olet kohdannut tukiessasi työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleen opettajan paluuta töihin?
11. Mitä asioita kehittäisit omassa toiminnassasi suhteessa työuupumuksen ehkäisyyn?
12. Mitä asioita kehittäisit omassa toiminnassa suhteessa työuupumuksesta töihin palaavan opettajan tukemiseen?

Liite 3. Sähköposti pro gradu -kyselyyn osallistumiseen:

Hei!

Olen viidennen vuoden luokanopettajaopiskelija Lapin yliopistosta ja olen tekemässä Pro-gradu tutkielmaani rehtorin roolista opettajien työuupumus tapauksissa. Tutkimuskysymykseni on seuraava: Miten rehtori voi tukea työuupumus tilanteissa opettajaa? Kerään tutkimuksen aineiston oheisen kyselyn avulla. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä eikä vastauksia voi yhdistää kehenkään. Kyselyyn vastatessasi suostut tutkimukseen ja annat oikeuden käyttää vastauksiasi Pro-gradu tutkielmassani. Säilytän tutkimusaineistoa korkeintaan viisi (5) vuotta tietoturvan edellyttämällä tavalla, jonka jälkeen hävitän aineiston asianmukaisesti.

Jos olet koulun rehtori tai apulaisrehtori, pyytäisin sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kysely sulkeutuu keskiviikkona 29.11.2023 klo 23:59. Kyselyyn vastaamiseen kuluu 15-30 minuuttia. Linkki kyselyyn löytyy alta.

Tutkielmaani ohjaa varadekaani Outi Kyrö-Ämmälä (KTK).

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Sähköposti: spaukkun@ulapland.fi Puh:

Kiitän jo etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin,

Sanni Paukkunen