

Aila Laine

**TYÖHYVINVOINNIN STRATEGISEN
JOHTAMISEN OSA-ALUEIDEN
KUVAUKSIA KASVATUSALALTA**
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2024

TIIVISTELMÄ

Aila Laine: Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalta – systemaattinen kirjallisuuskatsaus
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatuksen ja yhteiskunnan tutkimuksen maisteriohjelma, varhaiskasvatus
Maaliskuu 2024

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella, mitä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kuvauksia kasvatusalalla ilmenee, ja miten kuvaukset eroavat kansallisen ja kansainvälisen tutkimusaineiston välillä. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on tietoista panostusta keinoihin, joilla työhyvinvointia saadaan systemaattisesti parannettua. Tutkielmani tuotti tietoa siitä, mitä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla ilmenee.

Käytin metodina systemaattista kirjallisuuskatsausta. Aineistoksi valikoitui rajaamisen jälkeen 20 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joiden piti sisältää tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta kasvatusaloilta viimeisen kymmenen vuoden sisältä. Hyödynsin aineiston hankinnassa hakupalvelimia Andor sekä Ebscohosts, ja käytin hakusanoina seuraavia: työhyvinvointi, kasvatus, sekä teachers well-being and leadership. Aineistosta kymmenen oli kansallista ja kymmenen kansainvälistä tutkimusartikkelia. Etsin artikkeleista vastauksia tutkimuskysymykseeni, minkälaisia työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla ilmenee. Analysoin aineistoa käyttäen sisällönanalyysejä, mikä koostuu kolmesta vaiheesta: valmistelusta, organisoinnista ja raportoinnista. Lisäksi käytin erilaisia taulukoita helpottamaan tiedon jäsentämistä ja analysointia.

Tutkielman keskeiset tulokset ovat seuraavat: Kasvatusalan aineiston kuvauksista pystyi hahmottamaan työhyvinvoinnin strategisestä johtamisesta neljä osa-aluetta, jotka ovat tarpeiden tunnistaminen, voimavarojen edistäminen, työympäristön turvallisuus sekä muutoksen hallinta. Nämä alueet limittyivät osittain toisiinsa. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueissa oli myös eroja kansallisten ja kansainvälisten tutkimusaineistojen välillä. Kansainvälisissä tutkimusaineistoissa korostui osa-alueena työympäristön turvallisuus, kun taas kansallisissa tutkimuksissa korostui muun muassa voimavarojen edistäminen. Erityisesti kasvatusalalla painottuvat strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa psykososiaaliset alueet kuten johtajan antama tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työn kehittämisen edellytykset. Edellä mainitut vaikuttavat kasvatusalalla työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, kasvatusala, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Aila Laine: Descriptions of the component areas of strategic management of employment well-being in the education sector - a systematic literature review

Master's thesis

Tampere University

Degree program in educational sciences and culture, early education

March 2024

The purpose of the thesis is to examine what descriptions of the strategic management of occupational well-being appear in the field of education, and how the descriptions differ between national and international research material. Strategic management of well-being at work is a conscious investment in ways to systematically improve well-being at work. My thesis produced information on what descriptions of the areas of strategic leadership of well-being at work appear in the field of education.

I used a systematic literature review as a method. After narrowing down, 20 peer-reviewed research articles were selected as the material. The research articles had to contain information on the management of occupational well-being in the fields of education from within the last ten years. I used the search servers Andor and Ebscohosts to acquire the material. As search words, I used well-being at work and education, as well as teachers well-being and leadership. Ten of the data were national and ten international research articles. In the articles I looked for answers to my research question: what kind of descriptions of the areas of strategic management of occupational well-being appear in the field of education. I analyzed the material using content analysis, which consists of three steps; preparation, organization and reporting. I used various tables to facilitate structuring and analyzing the information.

The most important results of the thesis were that from the descriptions of the material in the field of education, it was possible to outline four areas of the strategic management of occupational well-being: identification of needs, promotion of resources, safety of the work environment and change management. These areas partially overlapped. There were also differences between the national and international research materials in the areas of strategic management of occupational well-being; the safety of the working environment was emphasized as a sub-area in the international research materials, while the national studies emphasized, among other things, the promotion of resources. Especially in the field of education, psychosocial aspects are emphasized in the management of strategic well-being at work; the manager's support, opportunities to influence one's own work and the conditions for work development. These affect the employee's experience of well-being at work in the field of education.

Keywords: Well-being at work, strategic management of well-being at work, field of education, systematic literature review

The originality of this thesis has been checked using the Turnit OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljä osa-alueita	9
2.1.1	<i>Tarpeiden tunnistaminen</i>	10
2.1.2	<i>Voimavarojen edistäminen</i>	11
2.1.3	<i>Työympäristön turvallisuus</i>	11
2.1.4	<i>Muutoksen hallinta</i>	12
2.2	Työhyvinvoinnin IGLO-malli	14
2.3	Työn voimavarojen ja hallinnan malli sekä työn vaatimusten ja resurssien malli	15
3	TUTKIMUSASETTELU JA AINEISTO	18
3.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	19
3.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	21
3.3	Tutkimusprosessi	21
3.4	Aineiston valinta	23
4	AINEISTON ANALYYSI	32
4.1	Tutkimustulokset	33
4.2	Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljän osa-alueen kuvauksia kasvatusalalla 35	
4.2.1	<i>Tarpeiden tunnistaminen</i>	36
4.2.2	<i>Voimavarojen edistäminen</i>	39
4.2.3	<i>Työympäristön turvallisuus</i>	41
4.2.4	<i>Muutoksen hallinta</i>	43
4.3	Kasvatusalan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvausten erot kansallisen ja kansainvälisen tutkimusaineiston välillä	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHDELUETTELO	54
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on tarkastella työhyvinvoinnin strategista johtajuutta kasvatusalalla. Tarkoitukseni on tarkastella aihetta kokonaisvaltaisemmin luoden kokonaiskuvaa siitä, mitkä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljä osa-aluetta erityisesti kasvatusalalla ilmenevät. Tarkastelen myös sitä, miten strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvaukset eroavat kansallisen sekä kansainvälisen tutkimusaineiston välillä. Käytin tutkielman metodina systemaattista kirjallisuuskatsausta. Jotta kokonaiskuva työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueista olisi kattavampi ja vastaisi tutkimuskysymyksiä, valitsin tutkimusaineistoksi puolet kotimaisia ja puolet ulkomaisia tutkimusartikkeleita.

Valitsin kirjallisuuskatsaukseeni tutkimusaineistoksi yhteensä 20 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, näistä kymmenen kansallista tutkimusta sekä kymmenen kansainvälistä tutkimusta. Aineisto sisältää kasvatusalan tutkimusartikkeleita työhyvinvoinnin strategisen johtamisen aihepiiristä kymmenen vuoden sisäلتä. Jotta tutkimusaineisto olisi mahdollisimman kattava, se sisälsi tutkimuksia perusopetuksen, varhaiskasvatuksen, ammattiopetuksen sekä aikuisopetuksen alueilta.

Työhyvinvoinnin alue on laaja ja monilta osin tutkittu. Valitsin omaksi täsmennetyksi tutkielman aiheekseni työhyvinvoinnin strategisen johtamisen, koska aihe sisältää ne tietoiset strategiset keinot, joilla johto voi lisätä henkilöstön työhyvinvointia. Tämä konkretiaa sisältävä alue on myös oma kiinnostuksen kohteeni. Kasvatusalalla, kuten muillakin aloilla, työhyvinvoinnin strategista johtamista suunniteltaessa tulee muistaa organisaation perustehtävä, arvot ja visiot, jotka ovat työhyvinvoinnin strategisen johtamisen suunnitelman lähtökohtia (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 32).

Aiheena työhyvinvointi on ajankohtainen, koska lähivuosina lisääntynyt työvoimapula näkyy erityisesti kasvatusalalla. Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan tuoda työhön lisää motivaatiota, tehokkuutta sekä yleistä

hyvinvointia ja jaksamista. Samoin Virtanen & Sinokki (2014, s. 30-31) painottavat työhyvinvoinnin yhteiskunnallista merkitystä ja sen vaikuttavuutta työhön sitoutumisessa ja motivaatiossa. Se on myös itseisarvo jota voidaan perustella toiminnallisesti ja eettisesti. Erityisesti kasvatusalalla työhyvinvointi on tärkeä tekijä myös alan pitovoimassa. Koen aiheen tärkeäksi yleensä johtamistyössä millä alalla tahansa, liittyen osaksi johtamisen kokonaisuutta.

Johtamistyötä kasvatusalalla vuosia tehneenä voin aina uudelleen todeta sen, että henkilöstön hyvinvointi on vahvasti verrannollinen myös työn sujumuuteen sekä kasvatuksen kohteen, lapsen tai nuoren, hyvinvointiin. Myös Wenström (2021, s. 39) toteaa saman; oppilaitoksen henkilöstön hyvinvoinnilla on merkitys myös lasten hyvinvointiin. Johtaja voi omalla toiminnallaan, strategisella työhyvinvoinnin johtamisella, vaikuttaa olennaisesti työyhteisön työhyvinvointiin, mikä heijastelee kokonaisuudessaan työn laatuun; sujumuuteen, tehokkuuteen, motivaatioon ja luovuuteen. Wenströmin (2021, s. 39) teoksessa tähdennetään, että kasvatusalalla johtajat rakentavat hyvinvoinnin perustaa hyvällä johtamisella, ja heiltä saatava tuki erityisesti haastavissa tilanteissa on olennaista luomaan työhyvinvointia, sekä myös hyvää tunneilmapiiriä.

Valitettavasti työhyvinvointia ja sen motivaatiotekijöitä ei oteta useinkaan huomioon niin paljon kuin pitäisi, johtuneeko johtajien tietämättömyydestä aiheen tärkeyttä kohtaan vai kaavoihin kangistumisesta. Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvointi on Suomessa myös lisääntynyt (Mäkikangas ym., 2017, s. 7). Hyvä asia on se, että tietoisuutta työhyvinvoinnin tärkeydestä korostetaan yleisesti yhteiskunnassa koko ajan enemmän ja sitä myös tutkitaan laajemmin. Työhyvinvoinnin hyvästä strategisesta johtamisesta hyötyy olennaisesti sekä työnantaja että työntekijä. Myös Aura (2016, s. 219) toteaa, että työhyvinvoinnin tietoista strategista johtamista on organisaatioissa vielä melko vähän, mutta siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Aura (2016, s. 102) myös kuvailee esihenkilöä tärkeimpänä strategisen työhyvinvoinnin toimijana. Tämänkin perusteella strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tietoiseksi tekeminen myös kasvatusalalla on erityisen tärkeää, jotta esihenkilöt osaisivat kiinnittää asiaan huomiota.

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatiikin myös johtajalta laajaa tietoisuutta työhyvinvoinnin aihepiiristä, jotta se osataan ottaa oikealla tavalla strategisessa

johtamisessa huomioon. On hyvä muistaa, että työhyvinvointi ja sen toteutuminen ei ole ainoastaan johtajan vastuulla, vaan myös koko työyhteisö ja sen jäsenet ovat vastuussa omalla toiminnallaan työhyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin toteutumisesta. Kehusmaankin (2011, s. 117-118) mukaan työhyvinvointi ja siihen liittyvät työyhteisötaidot koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä. Samaa painottaa Manka (2012) korostaen jokaisen vastuullisuutta oman työkyvyn ylläpitämisessä, mihin kuuluu olennaisesti myös turvallinen ja tukeva työympäristö ja työyhteisö. Olennaista on myös ymmärtää, että työhyvinvoinnin käsitykset ovat ihmisille henkilökohtaisia ja tarkoittavat eri asioita; se mikä tuo toiselle työhyvinvointia, voi tuodakin toiselle pahoinvointia (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 28). Esimerkiksi strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osana työnteon vastuiden jakaminen voi tuoda toiselle työntekijälle paljon motivaatiota, kun taas toiselle se voi luoda ahdistusta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Hyvinvoinnin strategista johtamista kuvaillaan terveeksi johtamiseksi, joka on osa yleistä strategista johtamista, jolla pyritään pääsemään organisaation tavoitteisiin (Ahonen, 2015). Dive (2004) kuvailee terveen organisaation toteuttavan organisaation tehtävää ja samalla mahdollistavan työntekijöiden kehittymisen, kasvun ja oppimisen. Suutarinen & Vesterinen (2010, s. 9) tähdentävät, että työhyvinvointi on työn tekemisen edellytys, mikä tulee huomioida työhyvinvointia edistävien toimintatapojen ja rakenteiden luomisessa. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä korostaa myös Juuti (2010, s. 54–55) kuvaillessaan sitä organisaation keskeisenä menestystekijänä. Pursio (2010, s. 56–57) painottaa työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa toimintaympäristön tulevaisuuden voimavarojen ja haasteiden tunnistamista sekä kannustavuutta ja innovatiivisuutta muutosten joustavaan hallintaan. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet osatekijät. Strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen siis vaaditaan monien tekijöiden yhteisvaikutusten huomioimista sekä analyyttistä ajattelua, samaa painottaa myös Pursio (2010, s. 57).

Teoreettinen viitekehys liittyy tutkielman keskeisiin käsitteisiin työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen. Työhyvinvoinnin strategista johtamista selvennän sen erittelyllä neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat organisaation tarpeiden tunnistaminen, voimavarojen edistäminen, työympäristön turvallisuus sekä muutoksen hallinta (Pursio, 2010). Koska tutkielmani koskee kasvatusalaa, halusin valita työhyvinvoinnin strategisen johtamisen teorian, jonka alueet ovat parhaiten liitettävissä kasvatusalaan, eikä esimerkiksi liiketoimintaan tai yritystoimintaan, vaikka monet alueet ovatkin työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa yleismaailmallisia ja joiltain osin liitettävissä moneen eri työalaan. Laajennan työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden näkökulmaa Gustin (2017) artikkelin pohjalta, jossa

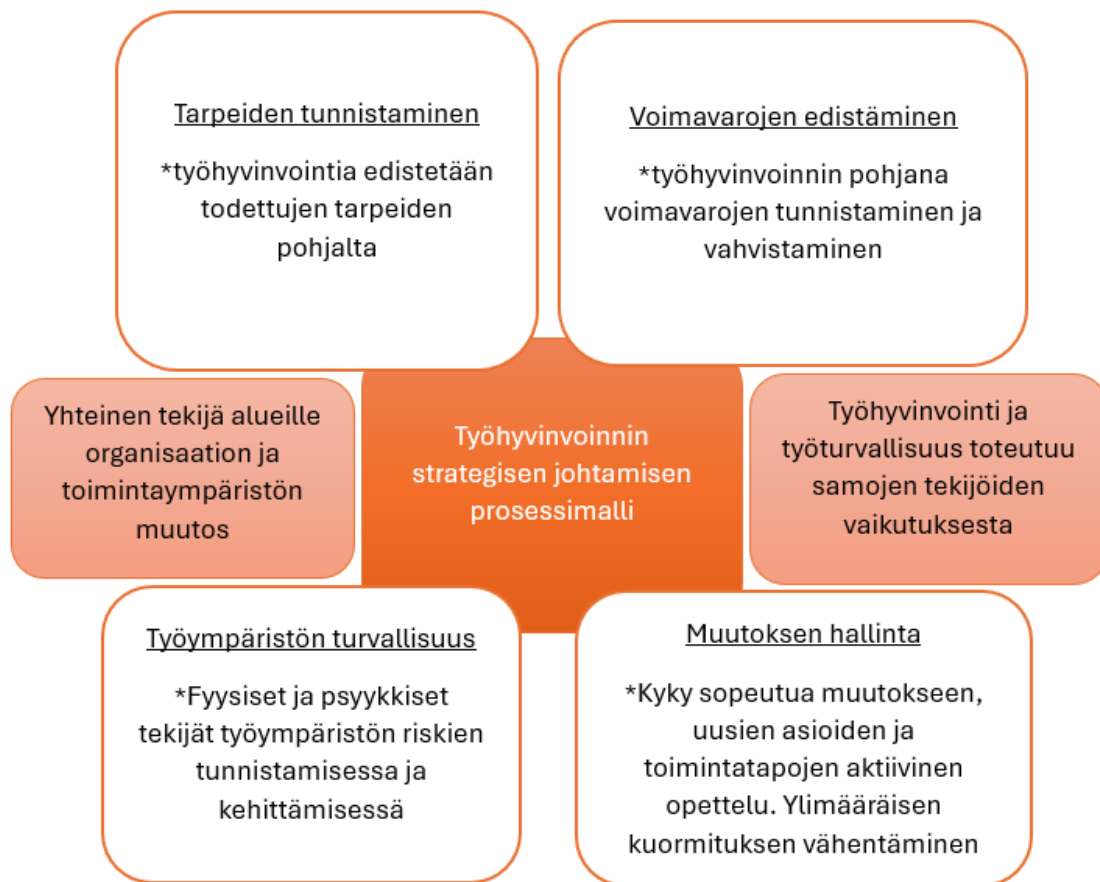
eritellään henkilöstöhallinnon käytänteitä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kontekstissa.

Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kokonaisuutta ja siihen liittyviä osa-alueita selvennän työhyvinvoinnin IGLO-mallilla (Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson, 2017). Työympäristön haasteiden ja voimavarojen tunnistamista strategisessa johtamisessa valotan Job Demand -Control, eli JD-C-mallilla (Karasek, 1979), sekä siitä jalostetummalla Job Demand -Resources, eli JD-R teorialla (Bakker & Demerouti, 2007).

2.1 Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljä osa-aluetta

Pursio (2010, s. 60–62) erittelee strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessimallin, jossa työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden nähdään toteutuvan samojen tekijöiden vaikutuksesta. Yhteisenä tekijänä näille on organisaation ja toimintaympäristön muutos. Prosessimallissa esiintyy neljä osa-aluetta, jotka työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi huomioida. Syvennän Pursion (2010) prosessimallia Gustin (2017) henkilöstöhallinnon käytänteillä, jotka laajentavat työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen liittyvää näkökulmaa.

Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen piirteet vaihtelevat jonkin verran myös riippuen työorganisaation koosta, sekä siitä mihin toimialaan se kuuluu. Työpaikan koko vaikuttaa myös siihen, mitkä strategisen johtamisen piirteet korostuvat työhyvinvoinnin johtamisessa eniten (Aura & Ahonen, 2016, s. 181–187). Samoin Gustin (2017) painottaa organisaation ominaisuuksien, alan ja olosuhteiden merkitystä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen piirteiden ilmenemisessä. Pyrin ottamaan tutkielmassani huomioon ne strategisen johtamisen osa-alueet, mitkä vaikuttavat nimenomaan kasvatusalalla. Seuraavassa kuviossa havainnoin tiivistetysti Pursion (2010) työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljää osa-aluetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessimalli, mukailen Pursio (2010)

2.1.1 Tarpeiden tunnistaminen

Ensimmäisenä osa-alueena Pursio (2010, s. 60–62) selvittää yrityksen ja organisaation profilointia ja tarpeiden tunnistamista, eli organisaation todettujen tarpeiden pohjalta tulee kehittää myös kohdennetusti työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteiden sisältöä. Työhyvinvointitoimenpiteiden lähtökohtia on organisaation tavoite ja strategia sekä työkykyprofiilit (Pursio, 2010, s. 60–62). Inhimillisiin valmiuksiin panostaminen ja niiden kehittäminen organisaation tarpeiden ja työn vaatimusten mukaan on olennainen työhyvinvoinnin edeltäjä, työntekijöihin panostaminen lisää heidän resurssejaan (Guest, 2017).

2.1.2 Voimavarojen edistäminen

Toisena osa-alueena on voimavarojen edistäminen. Työhyvinvoinnin pohjana on yksilöiden, työyhteisön sekä organisaation voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen (Pursio, 2010, s. 60–62). Nämä voimavarat ovat yhteydessä muutoksiin toimintaympäristön vaatimuksissa. Voimavaroihin kuuluu olennaisena osana myös työhyvinvoinnin uhkien tunnistaminen ja havaitseminen varhaisessa vaiheessa ja niihin puuttuminen. Suorituskyky suhteessa työn vaatimuksiin ja työtehtävissä toimimisen edellytykset, sekä työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät suhteessa ammatillisiin valmiuksiin ovat osa yksilöiden voimavaroja (Pursio, 2010, s. 60–62).

Samalla tavalla Guest (2017) erittelee artikkelissaan henkilöstöhallinnon käytäntöjä liittyen strategisen työhyvinvoinnin johtamisalueisiin. Työntekijöihin investointi painottaa työsuhteen eri vaiheissa tarvittavaa panostusta. Työuran eri vaiheissa olevat työntekijät tulee huomioida, ja rekrytointikäytännöissä ottaa huomioon organisaation tilanne sekä tulevaisuuden kehityssuunta, Guest (2017) tähdentää. Hän painottaa että työhyvinvoinnin strategiseen kehittämiseen kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen ja organisointi siten, että henkilöstön taidot tukevat ja täydentävät toisiaan. Lisäksi tärkeää on huomioida se, että henkilöstöllä on ajantasainen alaan liittyvä tieto. Joustavat työurat mahdollistavat työtavat ovat olennainen osa strategista työhyvinvoinnin johtamista, ja uusien osaajien rekrytointi on tällöin myös helpompaa. Kaikissa työurien yksilöllisissä tukemisissa huomioon tulee ottaa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus henkilöstön kesken (Guest, 2017).

2.1.3 Työympäristön turvallisuus

Kolmantena osa-alueena Pursion (2010) mukaan on työympäristön turvallisuus, mikä käsittää sekä fyysiset että psyykkiset tekijät työympäristön riskien tunnistamisessa ja työympäristön kehittämisessä. Tärkeää on tunnistaa muutoskehitys työssä ja sen tuomat riskit, erityisesti psykososiaaliset riskit ovat ilmenneet nykytyöelämässä. Työympäristön fyysisiä ja psykososiaalisia uhkatekijöitä pyritään vähentämään, sekä kehittämään ja sujuvoittamaan työn

tekoa (Guest, 2017). Työympäristön strategisessa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota myös työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, mikä korostuu esimerkiksi varhaiskasvatusalalla, jossa tehdään työtä tiimeissä. Huomiota tulee kiinnittää myös työn kognitiiviseen ergonomiaan, missä painottuu henkilöstön tiedonkäsittelykyvyn ja sen rajoitusten hallinta. Kehityskohteiden tunnistaminen ja henkilöstön osallistamisen kehittäminen, sekä työrauhan luominen ja sovittujen sääntöjen noudattaminen ovat omiaan lisäämään kognitiivista ergonomiaa (Seeber & Arbona, 2020).

Erityisesti kasvatusalalla lisääntynyt väkivallan uhka (Salmi & Kivivuori, 2009; TEM:n Työolobarometri, 2012) tulee myös huomioida työympäristön ja käytänteiden turvallisuudessa (Fagerström, Länsikallio & Sipponen, 2015). Psykologinen turvallisuus työpaikalla on myönteistä suhtautumista tiimiin, avointa kommunikaatiota ja uskallusta kertoa kehittämiskohdista. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osana psykologinen turvallisuus ja sen edistäminen vaatii johtajalta esimerkin näyttämistä ja turvallisten rakenteiden luomista ja edistämistä (Guest, 2017; Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020). Psykologisen turvallisuuden johtaminen sisältää sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä kiusaamisen ja häirinnän ehkäisyä. Myös tasa-arvon sekä monimuotoisuuden edistäminen lisää psykososiaalisesti turvallisen työpaikan kokemusta (Guest, 2017).

2.1.4 Muutoksen hallinta

Neljäntenä osa-alueena työhyvinvoinnin toteutumista säätelevänä tekijänä on muutoksen hallinta. Meneillään olevan muutoksen edesauttaminen ja ylimääräisen työn kuormituksen vähentäminen on oleellista. Yksi työhyvinvoinnin ja turvallisuuden tärkeä tekijä nykytyöelämässä on yksilöiden, työyhteisön sekä organisaation kyky ja mahdollisuudet hallita muutosta työtä kehittämällä. Oleellista on kyky sopeutua muutokseen sekä uusien asioiden ja toimintatapojen aktiivinen opettelu ja omaksuminen (Pursio, 2010, s. 60–62).

Organisaation tuki strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa on osallistavaa johtamistyötä, mikä arvostaa työntekijöitä organisaation eri tasoilla; työnantaja on sitoutunut työntekijöihin ja arvostaa heidän panostaan

organisaatiossa. Henkilöstön kokemus omasta vaikuttavuudesta organisaatiossa on tärkeä tekijä osallistavaan ja kannustavaan johtamiseen. Kollegiaalista tukea vahvistaa ja lisää työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä työn organisointi siten, että yhteistyö ja työyhteisön kohtaamiset onnistuvat, ja kaksisuuntainen viestintä toimii sekä työntekijöiden että johdon välillä. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta organisaation käytänteiden tulee antaa mahdollisuus vertaistukeen työyhteisön jäsenten kesken sekä sujuvaan yhteistyöhön (Guest, 2017). Koulumaailmassa kollegiaalisen tuen antaminen voi olla ajallisesti haastavaa, välitunnit kestävät noin viisitoista minuuttia. Tämä vaatii rehtorilta tietoista suunnittelua siitä, miten koulun työympäristössä kollegiaalinen yhteistyö saataisiin ajallisesti toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Guest (2017) tähdentää sitoutuneisuutta työhyvinvoinnin edistäjänä, mikä erityisesti vaikuttaa työelämän muutosvaiheissa. Sitoutuneisuus työhön lisää motivoituneisuutta sekä työn vaatimuksista suoriutumista myös muutosvaiheissa, ja työskentely on tehokkaampaa, myös alanvaihtoaikeet vähenevät. Työn merkitykselliseksi kokeminen kumpuaa työn ydintehtävään liittyvästä arvopohjasta ja kokemuksesta. Riittävät haasteet, palautteen saaminen, kehittymismahdollisuudet ja mahdollisuus käyttää osaamista monipuolisesti lisäävät merkityksellisyyden kokemista. Työn autonomisuus eli omaehtoisuus on keskeinen sitoutumista lisäävä tekijä, siitä käytetään myös käsitettä työn tuunaaminen.

Wrzesniewski & Dutton (2001) määrittelevät työntekijän työn tuunaamisen eli yksilöllisen muokkaamisen olevan työntekijän omaa toimintaa ja ajattelutyötä työn tarkoituksen ja oman työidentiteetin muokkaamiseksi. Tuunaaminen lisää näkökulmia työn tekemiseen, se on yhteisöllistä työn positiivisten haasteiden ja voimavarojen lisäämistä, sekä työntekijöiden yksilöllisten osaamisalueiden muokkaamista, myös työn muutostilanteissa. Johto voi omalla työhyvinvoinnin strategisella johtamisellaan vaikuttaa työyhteisöön mahdollistamalla henkilöstön osallistumisen työn yhteiseen kehittämiseen (Guest, 2017).

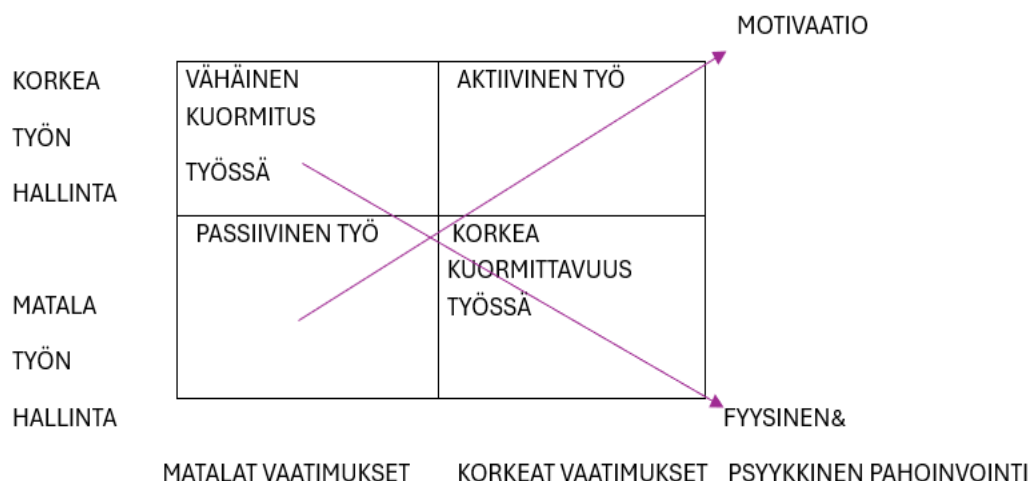
2.2 Työhyvinvoinnin IGLO-malli

Teoreettisena taustana Nielsenin ja kumppaneiden (2017, s. 101–102) IGLO-malli jäsentää työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tasot vaikuttavat myös työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tasoilla. IGLO-malli käsittelee työhyvinvoinnin alueita yksilön (individual), yhteisön (group), johtamisen (leadership) ja organisaation (organisation) näkökulmasta. Nämä näkökulmat sisältävät myös työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tason, koska kaikki alueet tulee ottaa huomioon jollakin tavalla työhyvinvoinnin strategisessa perustassa. Nielsenin kollegoineen (2017, s. 103) painottaa, etteivät työn voimavarat ole selkeästi tunnistettuja, mutta siitä huolimatta voimavaroja voidaan luokitella sen perusteella, miten voidaan edistää terveellistä ja psykologisesti turvallista työpaikkaa.

Yksilötason voimavaroja ovat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä käyttäytyminen, joiden avulla yksilöllä on mahdollisuudet suoriutua työn vaatimuksista hyvin. Näitä voimavaroja voivat olla minäpystyvyys sekä hyvä itsetunto ja osaaminen, Nielsenin ja kumppanit (2017) tarkentavat. Voimavarat ryhmätasolla ovat suhteita, jotka edistävät vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa henkilöstön välillä, kun taas johtotason voimavarat edistävät Nielsenin ja työtovereiden (2017) mukaan työn organisointia, suunnittelua ja hallintaa. Myös johtajan ja työntekijöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus sekä johtajan johtamistyyli ovat johtotason voimavaroja. Organisaation voimavaroja ovat suoritusten arviointi ja itseohjautuvuus eli työn autonomia (Nielsen ym., 2017). Tässä tutkielmassa tarkastellaan eniten IGLO-mallin johtajuuden tasoa, mikä sisältää työn organisointia, suunnittelua ja hallintaa. Nämä alueet korostuvat työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa, jossa painotetaan systemaattista, harkittua ja päämäärätietoista strategista johtamista. Valitsin IGLO-mallin osaksi teoriapohjaa, koska se kiteyttää kattavasti työhyvinvoinnin voimavarojen osa-alueita, mitkä tulisi ottaa huomioon myös työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa. Hyödynnän IGLO-mallia analyysissä siitä näkökulmasta, miten sen osa-alueet näkyvät kohdennetusti kasvatusalalla ja omassa tutkimusaineistossani.

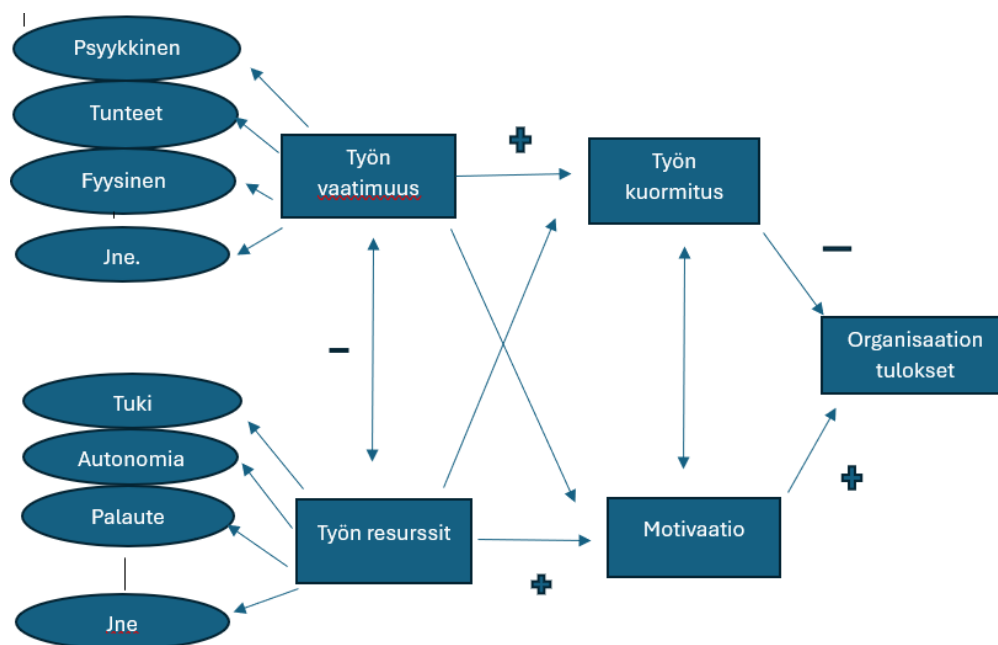
2.3 Työn voimavarojen ja hallinnan malli sekä työn vaatimusten ja resurssien malli

Tässä luvussa valotan teoreettisena viitekehyksenä Karasekin (1979) JD-C mallia, eli työn voimavarojen ja hallinnan mallia (Job Demand Control). Työn voimavarat ovat psykologisia, sosiaalisia tai konkreettisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työn tavoitteita, tukevat henkilökohtaista työssä kehittymistä ja vähentävät työn vaatimuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi työsuhteen turvallisuus, työroolin selkeys, uramahdollisuudet, saatu tuki, osallistuminen päätöksentekoon, palaute ja työn vaihtelevuus. Työn vaatimukset taas ovat psykologisia, sosiaalisia, konkreettisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka voivat kuormittaa ja vaatia ponnisteluja joko henkisesti tai fyysisesti. Näitä ovat esimerkiksi huono työilmapiiri, työn suuri vastuu ja vaativuus, suuri työn määrä ja heikot fyysiset työolosuhteet. Nämä ovat työhyvinvoinnin alueita, joihin työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan olennaisesti vaikuttaa. Työn vaativuuden ja hallinnan mallissa on kyse siitä, että työn olosuhteet vaikuttavat työn tekemiseen ja motivaatioon. Vähäiset työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä vähäiset vaatimukset passivoivat työntekijää, kun taas suurempi kontrolli sekä suuret vaikuttamismahdollisuudet lisäävät motivaatiota ja innostusta (Karasek, 1979).



Kuvio 2. Työn voimavarojen ja hallinnan malli mukailen Karasek (1979)

Karasekin mallin alueet korostuvat myös strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa. Karasekin mallin pohjalta on luotu nykyaikaisempia versioita, jotka ovat kattavampia, muun muassa työn vaatimusten ja resurssien malli eli JD-R (Job demand Resources) -malli (Bakker & Demerouti, 2007), jossa otetaan laajemmin huomioon työhyvinvointiin psyykkisesti vaikuttavia tekijöitä. Esittelen JD-R mallia seuraavassa kuviossa.



Kuvio 3. Työn vaatimusten ja resurssien malli mukailen Bakker & Demerouti (2007)

Kuviossa esitellään työn vaatimusten ja resurssien mallia, jota Bakkerin & Demeroutin (2007) mukaan voidaan soveltaa jokaisessa ammatissa ja työympäristössä. Jokaisella ammatilla on omat riskitekijät, jotka voidaan luokitella kahteen yleiseen luokkaan: työn vaatimukset ja resurssit. Työn vaatimukset viittaavat työn psykologisiin, fyysisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin lähtökohtiin, mitkä vaativat jatkuvaa psykologista tai fyysistä ponnistelua. Tähän voi liittyä esimerkiksi paineistettu työ, heikko fyysinen työympäristö tai emotionaalisesti vaativa vuorovaikutustyö asiakkaiden kanssa. Jos esimerkiksi toipumisaikaa työstä ei ole riittävästi, voivat nämä työn

vaatimukset muuttua työn stressitekijöiksi. Erityisesti kasvatusalalla korostuvat työn psykososiaaliset vaatimukset.

Työn resurssit ovat niitä sosiaalisia, psyykkisiä, fyysisiä tai organisatorisia työn alueita, jotka toimivat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työn resurssit vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä negatiivisia psykologisia tai fyysisiä ominaisuuksia, ja vahvistavat työntekijän henkilökohtaista oppimista ja kehitystä. Bakker & Demeroutin (2007) tutkimusartikkelissa myös Hackman ja Oldham (1980) korostavat työvoiman motivaatiopotentiaalia, mihin liittyy työntekijän autonomia, palaute ja työtehtävän merkitys. Kun työn resurssit ovat hyvät, myös motivaatio on korkealla vaatimustasosta riippumatta. Jos työn resurssit jäävät vähäisiksi, alhaisin motivaatiotaso on korkeat vaatimukset-pienet resurssit -tilanteessa (Bakker & Demerouti, 2007).

Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa jokaiseen alueeseen, mikä lisää työn resursseja. Johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sekä fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin että organisatorisiin tekijöihin. Erityisesti kasvatusalalla näen työn resursseina vaikuttavan työhyvinvoinnin strategisen johtamisen alueella johtajan ja kollegoiden psykologisen tuen, sosiaalisena resurssina hyvän ja kannustavan työilmapiirin, sekä organisatorisena tukena työroolin selkeyden, sekä palkkaukseen liittyvät seikat. Edellä mainittuja myös yleisellä tasolla Bakker & Demerouti (2007) kuvailee työn resursseina. Hyödynsin analyysivaiheessa tätä mallia kasvatusalan näkökulmasta. Näitä voimavarojen ja vaativuuden tekijöitä esiintyi omassa tutkimusaineistossani, ja koen niiden tunnistamisen olevan olennaista valittaessa ja analysoitaessa niitä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tapoja, joita kasvatusalalla olisi erityisesti otettava huomioon.

3 TUTKIMUSASETELU JA AINEISTO

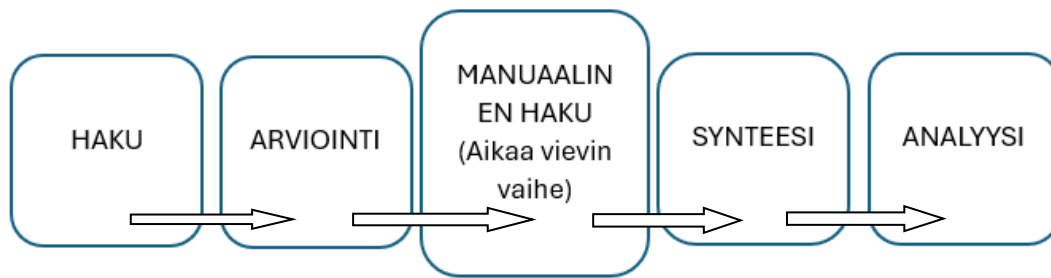
Toteutan tutkielmani systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Valitsin metodiksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, koska se sopii metodina hyvin aiheen tutkimiseen. Kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämiseen voi perehtyä milloin vain, kun taas esimerkiksi haastattelujen tekeminen voisi olla melko vaivalloista aikataulullisten pulmien vuoksi. Ferrari (2015, s. 230) kuvailee kirjallisuuskatsausta toimivaksi menetelmäksi, kun tarkoitus on koota ja kuvailla olemassa olevaa tietoa. Sen avulla voi myös tutkia aiheita, joista on monia erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, ja koota ne yhteen. Oman tutkielman tekemiseen koin tämän metodin olevan erinomainen myös sen vuoksi, että aihepiiristä löytyi paljon tutkimusartikkeleita, joista pystyi valitsemaan omaan tutkimuskysymykseen parhaiten sopivat aineistot.

Vilka (2023, s. 12–13) täsmentää, että kirjallisuuskatsaus on analyyttinen ja monimenetelmällinen tutkimustapa, jossa yhdistyy muun muassa järjestelmällinen tutkimusten hakuprosessi, niiden valikointi ja kriittinen arviointi. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi olla ohjeistaminen, suositusten muodostaminen tai menetelmien löytäminen, sekä sen kuvaaminen mitä aiheesta jo tiedetään ja peilaaminen sitä vasten, sekä halu löytää tietopuutteita aiheen tutkimuksessa. Kaikissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä korostuu tietynlainen kurinalaisuus, johon liittyy pyrkimys yleistettävyyteen, pätevyys ja luotettavuuteen. Käytännössä tutkimuksen tutkittava aineisto hankitaan ennalta sovittujen sääntöjen mukaisesti rajatusti, johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti. Vaikka kirjallisuuskatsaus on hyvin järjestelmällinen prosessi, siinä voi yhdistyä sekä tieteellinen että luova prosessi, mutta luovuuden tulee olla läpinäkyvää (Vilka, 2023, s. 12–13).

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Vilkan (2023, s. 27) teoksessa kerrotaan, että varsinkin johtamisen tutkimuksessa systemaattista kirjallisuuskatsausta on käytetty katsausten päämenetelmänä. Uskoisin siis metodin olevan hyvin toimiva myös työhyvinvoinnin strategisen johtamisen aihepiiriä kasvatusalalla tutkittaessa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa korostuvat toistettavat, järjestelmälliset ja tarkat menettelytavat, joilla saadaan mahdollisimman yleistettäviä, uskottavia ja puolueettomia tuloksia. Täsmällinen ja määritelty tutkimuskysymys on tärkeä osa systemaattista kirjallisuuskatsausta, tähän kysymykseen pyritään löytämään vastaus kattavalla hakuprosessilla, mikä sisältää laadukkaimmat ja tarkoituksenmukaisimmat alkuperäistutkimukset. Tarkoitus on tiivistää tietoa ja osoittaa, mihin suuntaan aihepiirin tutkimustieto on kehittymässä (Vilka, 2023, s. 27). Samoin määrittelee Salminen (2011, s. 9) täsmentäessään, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa runsasta tutkimusmateriaalia käydään läpi hyvin tiiviissä muodossa pyrkien sijoittamaan tutkimus sekä historialliseen että oman tieteenalansa kontekstiin.

Aveyard (2023, s. 14) kuvailee kirjallisuuskatsausta yksipuoliseksi ja epätarkaksi, jos katsaus ei ole tarpeeksi systemaattinen eivätkä menetelmät tarkkoja. Kirjallisuuskatsauksen haasteena voi esiintyä sen metodisen vaativuuden vuoksi oivallusten puutteellisuutta, eli uutta tietoa ei tuoteta ja katsaus jää lähinnä kuvailevaksi. Nämä haasteet on hyvä huomioida jo tutkimuksen alkuvaiheessa, ja tietoisuus riskeistä toivottavasti myös vähentää niiden esiintymistä. Rauhallinen aika tutkimiseen ja analysoimiseen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta (Vilka, 2023, s. 17). Grant & Booth (2009, s. 104–105), kuten myös Vilka (2023, s. 17–18) suosittelee SALSA-kehystä (search, appraisal, synthesis, analysis) katsauksen tekemisen apuna, se auttaa ajankäytön suunnittelussa ja prosessin vaiheiden tunnistamisessa, jo tutkimuskysymyksiä pohdittaessa. Tutkimuskysymykset ja rajaukset vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen toteuttamiseen ja sen vaatimaan kokonaisaikaan. Seuraavassa on kuvattu SALSA-kehysten vaiheet, sen jokaisen vaiheen toteuttaminen on olennaista, jotta katsaus olisi onnistunut (Grant & Booth, 2009, s. 104–105).



Kuvio 4. SALSA-kehiksen vaiheet mukailien Grant & Booth (2009)

Erityisesti manuaalinen haku on ajan käytön kannalta haastavin vaihe, mutta se on myös hyvin tärkeä olennaisten tutkimuskysymyksiin vastaavien tutkimusten löytymisen kannalta. Samankaltaisia vaiheita kuten SALSA-kehyksessä Grant & Booth (2009) kuvailee, löytyy myös Fintin (2005) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheista. Fintin (2005) mallia kuvailen tarkemmin tutkimusprosessi -osiossa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa voi käyttää tekniikkana muun muassa määrällistä tai laadullista meta-analyysia. Määrällisessä meta-analyysissa tilastollisesti yhdistetään määrällisiä tuloksia tai vaikutuksia laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyistä aineistoista. Laadullisessa meta-analyysissa pyritään ymmärtämään ilmiötä, luomaan ja tunnistamaan lainalaisuuksia ja tekemään niiden pohjalta aineistoa kuvaavia teemoja (Vilkkä, 2023, s. 29–30). Omassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessani lähin tekniikka oli laadullinen meta-analyysi.

Aveyard (2023, s. 108) painottaa kriittisten arviointityökalujen käyttöä kirjallisuuskatsauksessa, ne auttavat arvioimaan tutkimusta. Myös Johansson (2007, s. 6–7) tähdentää ajankäytön ja suunnittelun merkitystä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistumisen kannalta, kaikkien vaiheiden tarkka kirjaaminen on myös olennaista. Pyrin itse alusta saakka kiinnittämään huomiota tarkkaan vaiheiden kirjaamiseen, varsinkin erilaiset selkeät taulukot auttoivat vaiheiden tunnistamisessa ja kuvailemisessa. Kirjallisuuskatsaukseen ei voi valita aiempia tutkimuksia ilman perusteita tai sattumanvaraisesti, luotettavien tutkimustulosten saavuttamiseen vaikuttaa systemaattinen aineiston valinta (Aveyard, 2010, s. 9–10).

3.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Pyrin saamaan tutkielmassani yleiskuvaa siitä, minkälaisia strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvauksia löytyy kasvatusalalta. Jotta aineisto olisi kattavampi, en eritellyt aineistossa kasvatuksen aloja, vaan otin tutkimukseen mukaan työhyvinvoinnin tutkimuksia kasvatuksen eri aloilta, muun muassa varhaiskasvatuksen, peruskoulun, ammattiopetuksen sekä aikuisopetuksen alan tutkimuksia. Muotoilin tutkimuskysymykset seuraavasti:

Mitä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla ilmenee?

Alakysymys: Miten strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvaukset eroavat kansallisen ja kansainvälisen tutkimusaineiston välillä?

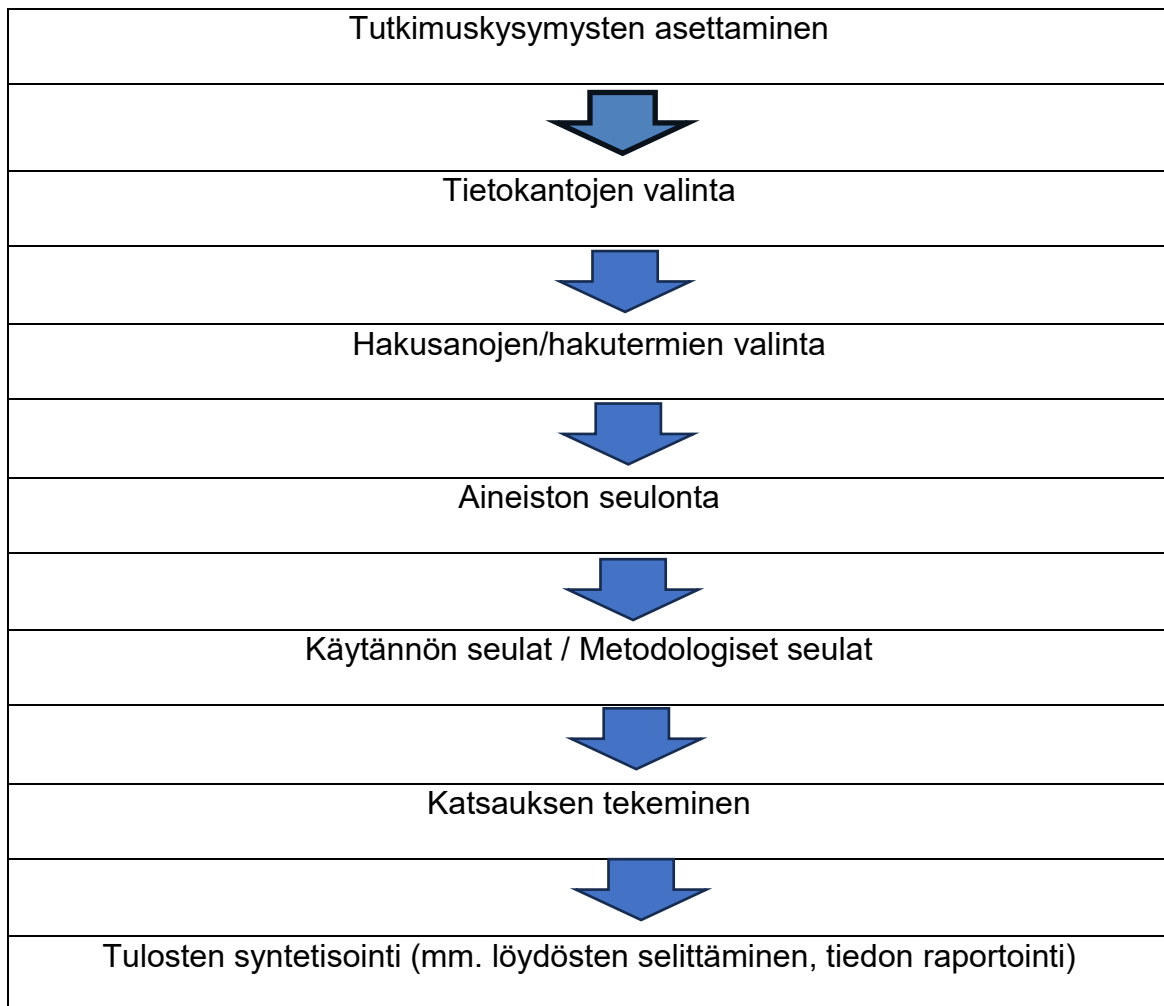
3.3 Tutkimusprosessi

Metsämuurosen (2003, s. 17) mukaan pelkistetysti systemaattinen kirjallisuuskatsaus koostuu kolmesta päävaiheesta; aiheen rajauksesta, hyväksymis- ja poissulkukriteerien määrittämisestä sekä kirjallisuushausta. Hyödynnän itse mukailleen omassa tutkimusprosessissani yksityiskohtaisempaa Finkin (2005, s. 3–5) mallia. Finkin (2005) mallissa tutkimusprosessi alkaa tutkimuskysymysten asettamisella. Toinen vaihe on tieteellisten tietokantojen valinta, missä pitää olla erityisen tarkka, koska niitä on käytettävissä hyvin paljon. Kolmannessa vaiheessa tarkennetaan hakutermit omaan tutkimukseen, niiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksia saadaan riittävästi aineistoksi.

Neljäs vaihe on käytännön seulonta, siinä valitaan lisää kriteerejä, jotka rajaavat tutkimustuloksia. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi maa, jossa tutkimus on tehty, tutkimuksen kieli tai vuosi, jolloin tutkimus on julkaistu. Aineistoa siis seulotaan tarkemmin ja valitaan lisää kriteerejä rajaamaan aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Viides vaihe on metodologinen seulonta, jolloin tutkimukseen valitaan luotettavin ja laadukkain aineisto. Katsauksen

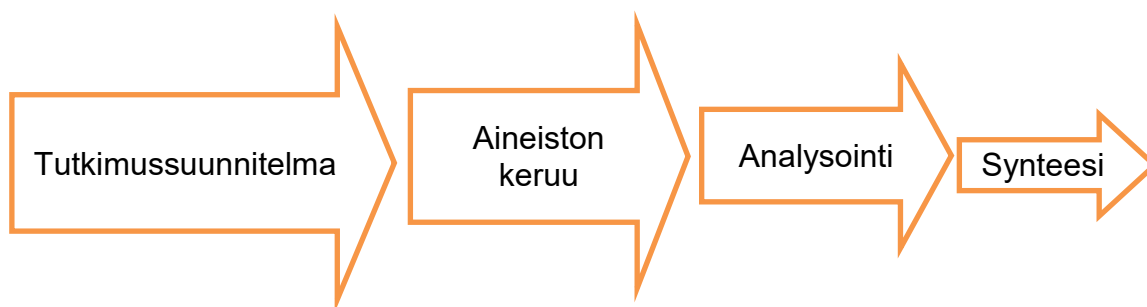
tekeminen ja tulosten syntetisointi ovat prosessin viimeiset vaiheet. Tietoa pyritään keräämään katsauksessa luotettavasti ja standardoidulla tavalla. Syntetisoinnissa selitetään löydöksiä ja tehdään tuloksista lopullista yhteenvetoa (Fink, 2005, s. 3–5). Seuraavassa taulukossa kuvaan Finkin (2005) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.

Taulukko 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet mukailen Fink (2005)



Mukailin omassa tutkimusprosessissani vaiheita tiivistetyimmäksi, mihin kuului ensimmäisenä vaiheena tutkimussuunnitelman tekeminen, toisena aineiston keruu, kolmantena analysointi ja neljäntenä synteesi. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni en vielä tarkalleen tiennyt lopullista tutkimuskysymystäni. Ennen aineiston keruun vaihetta tutkimuskysymys oli jo tiedossa, jotta pystyin

etsimään aineistoa mikä vastasi omaan tutkimuskysymykseen. Alakysymykseni muodostui vasta tutkielmaa kirjoittaessani, mutta aineisto vastasi siihen hyvin. Analysointi ja synteesi vaiheissa pyrin hyödyntämään ja käyttämään apuna taulukoita ja visualisointia. Pyrin analysoimaan aineistoa teoriapohjaan peilaten, raportoimalla ja etsimällä löydöksiä aineistosta mitkä vastaisivat tutkimuskysymykseeni. Synteesissä visualisoitin löytämiäni vastauksia ja kokonaisuuksia luoden uutta tietoa. Seuraavassa kuviossa havainnoin omaa tutkimusprosessiani.



Kuvio 5. Tutkimusprosessi

3.4 Aineiston valinta

Aineistoa valitessani ja seulontaa tehdessäni kiinnitin suurimman huomion siihen, että tutkimusaineisto sisälsi vastauksia tutkimuskysymykseeni, eli kuvauksia strategisen johtamisen osa-alueista. Jotta aineisto olisi mahdollisimman kattava, otin mukaan tutkimusartikkeleita kasvatuksen eri aloilta, sekä tutkimuksia laajemmalla ajanjaksolla, kymmenen vuoden sisältä. Tässä kappaleessa selitän tarkemmin tutkielmani aineiston valintaa ja sen vaiheita, havainnollistaen valintoja taulukoilla. Aineiston hakuprosessin jälkeen valitsin aineistoksi 20 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia viimeisen kymmenen vuoden sisältä aiheesta työhyvinvoinnin johtaminen kasvatusalalla tai työhyvinvointi kasvatusalalla. Keräsin aineistoni keväällä 2024. Valitsin aineistoon kymmenen suomalaista artikkelia ja kymmenen ulkomaalaista artikkelia. Valintani koostui edellä mainitulla tavalla, koska toinen tutkimuskysymykseni koski kansallisen ja kansainvälisen aineiston eroja työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksissa. Koin tutkimusaiheeni olevan myös kansallisesti erityinen ja merkittävä. Lopulliseen

aineistoon valikoitui kasvatusalalta perusopetuksen artikkeleita kaksitoista, varhaiskasvatuksen artikkeleita kolme, samoin ammattiopetuksen artikkeleita kolme, ja aikuisopetuksen artikkeleita kaksi. Perusopetuksesta tutkimusartikkeleita löytyi tutkielmastani selkeästi eniten, yli puolet (liite 1).

Käytin lopullisen aineiston haussa kahta eri hakukonetta. Kokeilin hakuvaiheessa neljää eri hakukonetta, mutta totesin, että kahdesta hakukoneesta löysin parhaiten tutkielmaani vastaavia tutkimusartikkeleita. Täsmensin hakusanat selkeästi, jotta aineistoksi valikoituisi mahdollisimman paljon omaan tutkimuskysymykseeni liittyvää tutkimusaineistoa. Taulukoissa havainnollistan aineiston keruuseen liittyviä valintoja ja vaiheita. Seuraavassa taulukossa kuvaan aineiston sisäänottokriteereitä sekä poissulkukriteerejä.

Taulukko 2. Sisäänotto ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Suomen kieli ja englannin kieli.	Tutkimukset, jotka on julkaistu muulla kielellä kuin suomella tai englannilla.
Julkaisuvuosi 2013-2024.	Tutkimukset, mitä ei ole vertaisarvioitu.
Kaikki metodit.	Tutkimukset, joista ei löydy työhyvinvoinnin johtamiseen tai työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen liittyviä aiheita tai tuloksia.
Maksuton.	Aihe ei käsittele kasvatusalan piiriä.
Aihe liittyy kasvatusalan työhyvinvointiin.	

Hakusanoina käytin andor-hakukoneessa suomalaisissa artikkeleissa sanoja: työhyvinvointi ja kasvatus, tästä tuli viisi tulosta, mistä valitsin kolme artikkelia aineistooni sillä perusteella, mitkä vastasivat parhaiten tutkimuskysymykseeni. Jotta haku olisi laajempi, poistin seuraavaksi sanan kasvatus, ja tein haun pelkällä työhyvinvointi-sanalla. Tästä hakutuloksia tuli yhteensä 51, mistä kävin läpi otsikot sekä osittain tiivistelmät, näistä valitsin 7 artikkelia aineistooni. Ebscohostin hakukoneeseen tein haun sanoilla teachers

well-being and leadership, mistä tuloksia tuli 62. Näistä kävin läpi otsikot sekä osittain tiivistelmät, ja valitsin aineistooni kymmenen artikkelia. Huomioin että kaikissa artikkeleissa oli joltain osin käsitelty työhyvinvointia ja johtajuutta, eikä vain esimerkiksi työhyvinvointia itsessään. Näin sain artikkeleista vastauksia omaan tutkimuskysymykseeni, joka käsitteli työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla.

Kokeilin hauissa monia erilaisia yhdistelmiä kuten ”työhyvinvoinnin strategia ja johtaminen ja kasvatusala” tai ”työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ja kasvatusala”. Näillä sanoilla en kuitenkaan saanut yhtä kattavaa aineistoa haettua kuin sanoilla, jotka valitsin lopullisen aineiston keräämiseen. Huomasin teoriapohjaa kirjoittaessani, että vaikka suoranainen strategia-sanan käyttäminen työhyvinvoinnin johtamisesta puuttui, silti työhyvinvoinnin johtamisen teemoista löytyi paljon strategisen johtamisen osa-alueita. Joten koin ettei strategia-sanan puuttuminen hausta lopulta vaikuttanut kattavan aineiston löytymiseen työhyvinvoinnin strategisen johtamisen aiheeseen kasvatusalalta. Määrittelin aineistossani lähtökohtaisesti kasvatusalan moniin erilaisiin kasvatusalan laitoksiin. Aineisto sisältää työhyvinvoinnin artikkeleita peruskoulusta, varhaiskasvatuksesta, ammattikoulusta, sekä aikuiskasvatuksen alalta. Seuraavasta taulukosta ilmenee tutkimusaineiston muodostuminen Andor ja EBSCOhost tietokannoista.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston muodostuminen, tietokannat Andor ja EBSCOhost

Hakusanat	kasvatus ja työhyvinvointi (ANDOR)	työhyvinvointi (ANDOR)	teachers well-being and leadership (EBSCOhost)
artikkelien määrä	5	51	62
tutkimukseen hyväksytyt artikkelit rajauksen jälkeen	3	7	10

Seuraava taulukko 4. selventää mitä aineistoja lopullisesti valikoitui tutkielmaani. Tästä myös ilmenee mitä tietokantoja ja hakusanoja on käytetty minkäkin tutkimuksen valikoitumiseen aineistoksi.

Taulukko 4. Tutkimukseen valitut aineistot

Tutkimus	Tietokanta	Hakusanat
Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L.: Opettajien työn imu ja työuupumus koronapandemian aikana (2022).	Andor	työhyvinvointi ja kasvatus
Brown, C., Gibbs, S. & Reid, A.: The psychological environment and teachers' collective efficacy beliefs (2019).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Benoliel, P. & Barth, A.: The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout (2017).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Cotson, W. & E. Kim, L.: Are schools doing enough? An exploration of how primary schools in England support the well-being of their teachers (2023).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Cumming, C.: Early Childhood Educators' Well-Being: An Updated Review of the Literature (2016).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Ebersold, S., Rahm, T. & Heise, E.: Autonomy support and well-being in teachers: differential mediations through basic psychological need satisfaction and frustration	EBSCOhost	teachers well-being and leadership

(2019).		
Herman, K., Sebastian, J., Eddy, C. & Reinke, W.: School Leadership, Climate, and Professional Isolation as Predictors of Special Education Teachers' Stress and Coping Profiles (2023).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K.: Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveysalan opettajille (2017).	Andor	työhyvinvointi
Jeon, H-J., Diamond, L., McCartney, C. & Kwon, K-A.: Early Childhood Special Education Teachers' Job Burnout and Psychological Stress (2022).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E.: ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi tehdä” – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista (2022).	Andor	työhyvinvointi ja kasvatus
Keskinen, S.: Työhyvinvointia työtä kehittämällä, ei seikkailemalla. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä (2013).	Andor	työhyvinvointi
Laine, P.: Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi (2015).	Andor	työhyvinvointi
Lee, M. & Swaner, L.:	EBSCOhost	teachers well-being and

Supportive Leadership, Teacher Wellness, and School Promotion (2023).		leadership
Limon, I., Bayrakci, C., Hamedoglu, M. & Aygun, Z.: The Mediating Role of Subjective Well-Being in the Relationship Between Empowering Leadership and Organizational Resilience (2023).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K.: Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta (2018).	Andor	työhyvinvointi
Liu, P., Chen, X., Cheng, Y & Xiao, S.: Understanding the relationship between teacher leadership and teacher well-being: the mediating roles of trust in leaders and teacher efficacy (2023).	EBSCOhost	teachers well-being and leadership
Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A-M., & Aro, T.: Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana? (2022).	Andor	työhyvinvointi ja kasvatus
Mäkelä, L.: Opettajien kokemuksia työn tuunaamisesta koira-avusteisen pedagogiikan avulla. Tarkastelussa työn vaatimukset, työn voimavarat ja hyvinvointi työssä (2021).	Andor	työhyvinvointi
Rautiainen, I., Vauhkonen,	Andor	työhyvinvointi

A., Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T.: Sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät – poikkileikkaustutkimus Suomessa 2020 (2023).		
Saaranen, T., Juntunen, A. & Kankkunen, P.: Terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sen edistäminen – työntekijän ja hänen työnsä näkökulma (2020).	Andor	työhyvinvointi

Tutkielmaani valikoitui seulonnan jälkeen 20 artikkelia. Seuraavassa taulukossa 5. kuvaan missä maissa tutkimukset on tehty. Taulukosta voi todeta, että aineistossa on tutkimuksia ympäri maapalloa; Suomesta kymmenen tutkimusta, muualta Euroopasta kolme, sekä Aasiasta kolme ja Amerikasta neljä. Yksi tutkimus oli toteutettu sekä USA:ssa että Kanadassa.

Taulukko 5. Maat, joissa tutkimusaineiston tutkimukset on tehty

Maa	Lukumäärä
Suomi	10
Saksa	1
USA	3
Englanti	2
Turkki	1
USA, Kanada	1
Israel	1
Kiina	1
Yhteensä	20

Taulukosta 6. löytyy tutkimusten julkaisuvuodet. Taulukosta voi todeta, että tutkielmaan valikoitui tutkimuksia eri vuosilta, tosin vuosilta 2022 ja 2023 koostui yhteensä puolet tutkimuksen aineistosta, ja 2018–2023 vuosilta eli viiden vuoden sisältä löytyi viisitoista tutkimusta. Aineisto on siis suurimmalta osin melko tuoretta. Aineistoa valitessani kiinnitin kuitenkin suurimman huomion siihen, että tutkimusaineisto sisälsi vastauksia tutkimuskysymykseeni, eli kuvauksia strategisen johtamisen osa-alueista, en tutkimusvuoteen, kunhan se sijoittui vuosien 2013–2023 välille (liite 1). Tutkielmaan valikoituneista tutkimusartikkeleista voi tältä osin kuitenkin päätellä, että lähivuosilta löytyy jokseenkin enemmän kyseiseen aihepiiriin liittyvää tietoa kasvatusalalta. Aura & Ahonen (2015, s. 14) toteavat, että työhyvinvoinnin tila on merkittävästi parantunut tällä vuosituohannella, mutta edelleen on parannettavaa. Samoin Suutarinen & Vesterinen (2010, s. 11–13) toteavat työhyvinvoinnin strategisen johtamisen saaneen alkusysäyksen 2000-luvulta lähtien kehittyen edelleen.

Taulukko 6. Tutkimusten julkaisuvuodet

Julkaisuvuosi	Lukumäärä
2013	1
2015	1
2016	1
2017	2
2018	1
2019	2
2020	1
2021	1
2022	4
2023	6
Yhteensä	20

Aineistoa kootessani tein havainnon, että korona -pandemiaan liittyvää aihepiiriä aineistosta työhyvinvoinnin saralta löytyi vain kahdesta tutkimuksesta (Merjonen ym., 2022.; Rautiainen ym., 2023), jotka valikoituivat omaan aineistooni. Tästä aiheesta löytyi mielestäni yllättävän vähän tutkimusartikkeleita myös hakuvaiheessa, koska työhyvinvointi on ollut korona -pandemian aikana syystäkin paljon esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa.

4 AINEISTON ANALYYSI

Vilka (2023, s. 86–87) tarkentaa sisältöanalyysia tavaksi jota käytetään kirjallisuuskatsauksissa riippumatta siitä, onko tutkimuskohteen analysoinnissa käytetty laadullista vai määrällistä tietoa. Sisältöanalyysin menetelmällisyys on erilaisten katsausmatriisien eli kuvioiden ja taulukoiden tekemistä tiedon analysoinnin, tiivistämisen ja jäsentämisen avuksi. Kirjallisuuskatsauksessa on olennaista valita vain tutkimuksen kannalta merkitykselliset tutkimukset. Hakuprosessin jälkeen sisältöanalyysissa tulisi olla analyysin kohteena vain ne tutkimukset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin, tai niiltä osin kuin tutkimukset käsittelevät tutkimuskysymyksessä määritellyjä alueita (Vilka, 2023).

Sisältöanalyysi sisältää Vilkan (2023, s. 86–87) teoksen mukaan kolme vaihetta; analyysin valmistelu, organisointi ja raportointi. Ensimmäisessä vaiheessa järjestetään tiedot muotoon, jossa niitä on mahdollista tutkia, näitä ovat seulonta- ja tunnistamisvaiheet. Järjestämisvaiheessa paneudutaan siihen mikä oli tutkimuskohteena olevien tutkimusten aihe, teoria ja menetelmä, sekä tutkimuksen tavoite. Havainnollinen jäsentelevä apuväline kuten taulukko, kaavio tai kuvio tekee tietojen yhdistelemisestä tutkittavista tutkimuksista helpompaa. Toinen vaihe sisältää induktiivisen analyysin, eli aineistosta löytyvistä sekä tutkimuskysymyksen kannalta olennaisista havainnoista päädytään päätelmiin ja tuloksiin. Kolmas vaihe on analyysin ja tulosten kuvaaminen ja havainnollistaminen raportoinnissa niin, että kirjallisuuskatsaus pystytään toistamaan. Sisältöanalyysin tavoite myös kirjallisuuskatsauksessa on alkuperäistutkimusten tutkiva lukeminen, sen tavoite on luoda asiakokonaisuus kerätystä aineistosta. Kun analysoidut tutkimukset ja tutkimuskohteen tuntee hyvin, tulee mahdollisuus vertailla ja eritellä niitä, ja tehdä omia päätelmiä (Vilka, 2023). Aveyard (2023, s. 143) luonnehtii analyysin tavoitetta lähteiden puolueettomana ja perusteellisena tulkintana sekä innovatiivisena tulkintana.

Vilkan (2023, s. 87) mukaan apuna sisältöanalyysin etenemiseen voi käyttää erilaisia kysymyksiä esimerkiksi tutkimusten ja tutkimuskysymysten yhteneväisyyksistä, puutteellisuuksista tai vastakkaisista näkökannoista. Tämän jälkeen asiakokonaisuuksia voi luoda muun muassa etsimällä homologioita eli vastaavuuksia rakenteiden välille, hakemalla analogioita eli ilmiöiden välisiä samankaltaisuuksia, tai vertailemalla ja etsimällä aineistosta ristiriitoja tai vastakohtia (Vilka, 2023, s. 87). Oman aineiston analyysini eteni siten, että luin valitsemani 20 artikkelia tarkemmin läpi pyrkien kuitenkin tietoisesti seulomaan ja tiivistämään niistä melko karkeastikin omaan tutkimuskysymykseeni liittyvää tutkimustulosta. Pyrin analyysivaiheessa pitämään kirkkaana mielessä oman tutkimuskysymyksen sekä mikä hyöty kyseisellä tutkimusartikkelilla on suhteessa omaan tutkimuskysymykseen. Tässä oli suurena apuna taulukointi. Ensin taulukoin aineistoon valikoituneet tutkimukset, niiden perustiedot ja etsin artikkelista tiivistettynä tiedon, joka hyödyttää tutkielmaani (liite 1).

Tämän jälkeen visuaalisena ihmisenä tulostin taulukon, ja aloin huomiokynällä tekemään manuaalisesti merkintöjä siitä, minkä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueen alle valitsemieni artikkelien huomiot liittyisivät. Tämä visualisointi helpotti ja nopeutti huomattavasti analysointivaihetta. Tein myös tässä vaiheessa kynällä merkintöjä erityisistä huomioista, esimerkiksi selkeistä samankaltaisuuksista tai eriävyyksistä artikkelien välillä.

4.1 Tutkimustulokset

Tutkimusaineistoni 20 artikkelissa käsiteltiin työhyvinvointia kasvatusalalla. Analysoin artikkeleita pyrkien löytämään niistä yhtäläisyyksiä ja eroja siinä, mitä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueita kasvatusalalla ilmenee. Pyrin myös huomioimaan analyysissä Nielsenin ja kumppaneiden (2017) IGLO-mallin työn voimavarojen löytymistä, sekä työn vaatimusten ja resurssien mallin alueita (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). Analysointivaiheessa huomasin nopeasti, että tutkimusaineistosta löytyi strategisen työhyvinvoinnin johtamisen prosessimalliin liittyviä osa-alueita kuten tarpeiden tunnistaminen, voimavarojen edistäminen, työympäristön turvallisuus sekä muutoksen hallinta

(Pursio, 2010). Kuten teoriaosuudessa kerrotaan, nämä osa-alueet tulisi huomioida työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamisessa. Koin tutkimuskysymykseeni vastaamisen kannalta kirkkaana sen, että tätä teoriapohjaa käyttäen löydän aineistostani vastauksia tutkimuskysymykseeni analysointivaiheessa. Koska osa-alueiden löytyminen aineistosta oli lopulta suhteellisen selkeää, päätin alkaa jaotella aineistoa näiden Pursion (2010) neljän työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueen alle.

Seuraavassa taulukossa 7 olen kuvannut analysointivaiheessa kustakin aineistosta löytämiäni strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita. Taulukko auttaa hahmottamaan monestako tutkimusartikkelista löysin kyseiseen osa-alueeseen liittyvää kuvausta. Erittelin eri väreillä myös kansalliset (oranssi) ja kansainväliset (harmaa) tutkimukset osa-alueiden alle, mikä auttaa hahmottamaan tutkielmani alakysymykseen liittyvää aineiston jakautumista osa-alueiden alla.

Taulukko 7. Aineistosta löytyneet kuvaukset osa-alueittain

Tarpeiden tunnistaminen	Voimavarojen edistäminen	Työympäristön turvallisuus	Muutoksen hallinta
Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. (2017).	Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. (2017).	Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. (2018).	Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L. (2022).
Mäkelä, L. (2021).	Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. (2018).	Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022).	Rautiainen, I., Vauhkonen, A., Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T. (2023).
Saaranen, T., Juntunen, A. & Kankkunen, P. (2020).	Kangas, Ukkonen-Mikkola, Sirvio, Hjelt & Fonsén (2022).	Ebersold, S., Rahm, T. & Heise, E. (2019).	Keskinen, S. (2013).
Jeon, H-J., Diamond, L.,	Merjonen, P., Sainio, M.,	Cumming, C. (2016).	Jeon, H-J., Diamond, L.,

McCartney, C. & Kwon, K-A. (2022).	Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A-M & Aro, T.. (2022).		McCartney, C. & Kwon, K-A. (2022).
Cotson, W. & E. Kim, L. (2023).	Laine, P. (2015).	Cotson, W. & E. Kim, L. (2023).	Herman, K., Sebastian, J., Eddy, C. & Reinke, W. (2023).
Brown, C., Gibbs, S. & Reid, A. (2019).	Limon, I., Bayrakci, C., Hamedoglu, M. & Aygun, Z. (2023).	Brown, C., Gibbs, S. & Reid, A. (2019).	Liu, P., Chen, X., Cheng, Y & Xiao, S. (2023).
Herman, K., Sebastian, J., Eddy, C. & Reinke, W. (2023).	Lee, M. & Swaner, L. (2023).	Limon, I., Bayrakci, C., Hamedoglu, M. & Aygun, Z. (2023).	
	Benoliel, P. & Barth, A. (2017).	Lee, M. & Swaner, L. (2023).	
		Benoliel, P. & Barth, A. (2017).	
		Liu, P., Chen, X., Cheng, Y & Xiao, S. (2023).	

4.2 Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljän osa-alueen kuvauksia kasvatusalalla

Käytin analysointivaiheessa manuaalista tapaa etsiä tutkimusten tiivistetyistä teksteistä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljään osa-alueeseen liittyviä aiheita ja tuloksia. Olin jo aiemmin tehnyt tiiviit yhteenvedot artikkeleista, joista löysin tutkimuskysymykseen viittaavia työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen liittyviä osa-alueita (liite 1). Tätä taulukkoa (liite 1) apuna käyttäen oli helppo lähteä jaottelemaan ja analysoimaan, mitä erilaisia strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita tutkimuksista löytyi. Aveyard (2023, s. 2) kuvailee kirjallisuuskatsausta palapelinä, jossa pienistä osista tutkimuskysymysten

kautta kootaan uutta kokonaisuutta ja tehdään uusia oivalluksia. Analyysivaiheessa huomiokynillä osa-alueita etsiessä ja näistä taulukkoa tehdessä tämä mielikuva tuli vahvasti itsellekin.

Seuraavissa alaotsikoissa raportoin laajemmin tuloksia siitä, mitä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita tutkimuksista kävi ilmi, sekä tiivistetysti mitä IGLO-mallin (Nielsen, 2017) ja työn voimavarojen ja vaatimusten (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979) alueita niistä löytyi. Analyysia tehdessäni huomasin, että kahteen ensimmäiseen alueeseen, tarpeiden tunnistamiseen sekä voimavarojen edistämiseen, liittyi samantyyppisiä tuloksia. Esimerkiksi opettajilla ammatillisen osaamisen kehittämisen ajattelun liittyvän työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa osaksi sekä organisaation tarpeiden tunnistamista, että myös työntekijän voimavarojen edistämistä. Totesin analyysia tehdessäni, että näissä alueissa oli osittain päällekkäisyyksiä.

4.2.1 Tarpeiden tunnistaminen

Pursion (2010, s. 60–62) mukaan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueena tarpeiden tunnistaminen tarkoittaa organisaation todettujen tarpeiden pohjalta työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteitä ja niiden kehittämistä. Löysin seitsemästä tutkimusaineistoni artikkelista tähän tarpeiden tunnistamiseen liittyviä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueita. Näistä tutkimuksista kolme oli kansallista, ja neljä kansainvälistä.

Hyvärisen ja kollegoiden (2017) artikkelissa kuvattiin terveysalalla työskentelevien opettajien kokemuksia henkilökohtaisesta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Tässä artikkelissa todettiin, että ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen lisää työhyvinvointia, ja johto voi omalla toiminnallaan tätä edistää. Eli opettajien tarpeet ammatillisesta kehittämisestä tuli tunnistaa ja niihin kiinnittää huomiota, ja tämän myötä myös työhyvinvoinnin koettiin lisääntyvän. Samoin Mäkelän (2021) sekä Saarasen, Juntusen & Kankkusen (2020) tutkimusartikkeleissa oli nähtävissä työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen liittyvää tarpeiden tunnistamista liittyen opettajien omien

vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, mitä tarkennan seuraavassa kappaleessa.

Mäkelän (2021) artikkeli kertoi opettajien kokemuksista työn tuunaamisesta koira-avusteisen pedagogiikan avulla, tarkastellen työn vaatimuksia, voimavaroja sekä hyvinvointia työssä. Tarpeiden tunnistamiseen liittyi vahvasti työn tuunaaminen, eli opettajan oma vaikutusmahdollisuus omaan työhön, mikä lisäsi työhyvinvointia. Saarasen ja työryhmän (2020) artikkelissa syvennyttiin terveysalan opettajien työhyvinvointiin ja sen edistämiseen työntekijän ja hänen työnsä näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin, että erityisesti ikääntyvien terveysalan opettajien psyykkiseen työmäärään ja kuormitukseen tulisi kiinnittää huomiota työntekijän, johdon ja työterveyshuollon näkökulmasta. Tarpeiden tunnistaminen tuli siis selkeästi esille tässä tutkimuksessa painottuen työntekijän ikääntymiseen liittyviin tarpeisiin, niiden tunnistamiseen ja niiden mukaan työn kehittämiseen, jotta opettajan työhyvinvointi ja tätä myötä työkyky pysyisi hyvällä tasolla.

Yhteistyön ja verkostoitumisen tarvetta työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmasta painotettiin sekä Brownin, Gibbysin & Reidin (2019), Hermanin, Sebastianin, Eddyn & Reinken (2023) että Jeonin, Diamondin, McCartneyn & Kwonin (2022) tutkimusartikkeleissa. Brownin ja tovereiden (2019) tutkimus keskittyi opettajien uskomuksiin kollektiivisesta tehokkuudesta ja sen suhteesta kouluun ja johtajuuteen. Tutkimuksen mukaan johdon tulisi hyödyntää opettajien näkemyksiä sekä mielipiteitä toimivista käytänteistä, tämä yhteistyö lisäisi työhyvinvointia sekä työn tehokkuutta.

Yhteisöllisyyden näkökulmaa ja sen merkitystä työhyvinvointiin painottivat Brownin ja kollegoiden (2019) tavoin myös Herman ja kumppanit (2023) artikkelissaan. He tutkivat erityisopetuksen stressaavaa luonnetta ja sen suhdetta oppilaiden ja opettajien työhyvinvointiin, tutkimusalueina oli myös koulun johtajuus ja ilmapiiri. Tarpeiden tunnistamisen näkökulmasta tutkimuksessa painotettiin erityistä huomiota erityisopettajien ammatillisten verkostojen ja yhteistyön luomiseen lähialueisiin, jotta ehkäistäisiin erityisopettajien tunnetta ammatillisesta eristäytymisestä. Samaa yhteistyön edistämiseen painottavaa linjaa jatkoi Jeon ja työtoverit (2022) tutkiessaan varhaiskasvatuksen erityisopettajien työuupumuksen ja stressin ennustamista. Heidän tutkimuksessaan tähdennettiin, että johdolla on rooli edistää ja

kannustaa opettajien välistä yhteistyötä, koska sillä on työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Huomion arvoista on, että kaksi edellistä artikkelia (Jeon ym., 2022 & Herman ym., 2023) painottivat samaa yhteisöllisyyden sekä verkostoitumisen tarvetta, ja nämä tutkimukset olivat molemmat erityisopetuksen alueelta. Työn vaatimusten ja resurssien mallissa Bakker & Demerouti (2007) kuvaavat työn psykologisena vaatimuksena esimerkiksi vaativaa vuorovaikutustyötä asiakkaan kanssa, minkä ajattelen liittyvän erityisopetustyöhön. Aineistostani välittyi erityisopetuksen resurssitekijänä yhteisön tuki, mikä auttaa työn tavoitteiden saavuttamisessa.

Johdonmukaisen viestinnän, resurssien tarkistamisen ja mielekkäiden hyvinvointitoimenpiteiden lisäämisen vaikuttavuutta positiivisesti työhyvinvointiin painottivat lisäksi Cotson & E. Kim (2023) tutkimuksessaan, jossa oli tarkoitus kartoittaa, miten kouluissa tuetaan opettajien työhyvinvointia, ja minkälaisia käsityksiä opettajilla on työhyvinvoinnista. Artikkelissa todettiin, että viestinnän parantamisella sekä asenteiden parantamisella koettiin olevan yhteyttä työhyvinvointiin. Viestinnän merkitys strategisen johtamisen alueena korostuu lisäksi muutoksen hallinnan osa-alueessa.

Tarpeiden tunnistaminen strategisen johtamisen osa-alueena ilmeni siis tutkimusaineistosta selkeästi. Tiivistettynä tästä tutkimusaineistosta kasvatusalalla todettuja tarpeita löytyi erityisesti viestinnän sekä yhteistyön parantamisen saralta, ja mielipiteiden ilmaisemisen sekä ammatillisen kehittymisen ja osaamisen alueilta. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön oli aineistosta ilmenevä koettu tarve. Myös IGLO-mallissa (Nielsen ym., 2017) erityisesti ryhmätason voimavaroissa painottui tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen merkitys, mikä näistä aineistoista ilmeni vahvasti tarpeiden tunnistamisen osa-alueella. Työn vaatimuksina (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979) aineistossa näkyi opettajien yleisesti haastavat työolosuhteet, ja resursseina oli nähtävissä vahva yhteistyö sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

4.2.2 Voimavarojen edistäminen

Voimavarojen edistäminen strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueena on yksilöiden, työyhteisön sekä organisaation voimavarojen tunnistamista ja vahvistamista (Pursio, 2010, s. 60–62). Tutkimusaineistoni tutkimuksista kahdeksasta löytyi voimavarojen edistämiseen liittyviä kuvauksia.

Tutkimusaineistossa Lee & Swanerin (2023), Merjosen, Sainion, Torpan, Hämeenahon, Poikkeuksen & Aron (2022), Laineen (2015) sekä Lipposen, Hirvensalon & Ilmasen (2018) tutkimusartikkeleissa oli todettu kouluilmapiirin tai yhteisöllisyyden, sekä yhteiseen hyvään huomion kiinnittämisen lisäävän työhyvinvointia jollain tavalla. Koen että kasvatusalalla yhteistyön sujuvuus ja hyvä ilmapiiri on kantava voima. Näistä tutkimuksista onkin selkeästi nähtävillä, että ne nähdään alan voimavaroina, joihin myös strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa vahvistavasti.

Leen & Swanerin (2023) tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia tukevan johtamisen vaikutuksia opettajien työhyvinvointiin ja koulun menestykseen. Tutkimuksessa tähdennettiin, että johtajan positiivisen kouluilmapiirin kasvattaminen sekä työolojen edistäminen lisäsi opettajien työhyvinvointia ja vähensi vaihtuvuutta, millä oli myös taloudellista hyötyä. Edellisessä artikkelissa voimavarat olivat selkeästi hahmotettavissa. Samalla tyylillä Merjonen ja kumppanit (2022) kuvailivat tutkimuksessaan johtajan yhteiseen hyvään huomion kiinnittämisen näyttävän edistävän koulun henkilöstön työhyvinvointia etäkoulun aikana. Edellinen tutkimus kertoi kolmen johtamisominaisuuden vaikuttavuudesta ja tuesta koronapandemian aikana; palveleva johtaminen oli yhteydessä etäkoulun aikaiseen korkeampaan työn imuun ja yhteisöllisyyden kokemiseen (Merjonen ym., 2022).

Laineen (2015) tutkimusartikkeli kertoi henkilöstökoulutuksen, oppimismahdollisuuksien, osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä. Tutkimuksessa selvisi, että osaaminen kehittyy toiminnaksi vain hyvinvoivan henkilöstön kautta. Tämän vuoksi henkilöstöstä huolehtiminen voidaan nähdä tärkeänä osana osaamisen johtamista. Henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeä voimavaratekijä siis myös osaamisen johtamisessa. Oikeudenmukaisen ja osallistuvan johtamisen merkittävyyttä työhyvinvointiin on arvioinut myös Lipponen kollegoineen (2018) tutkimusartikkelissaan ”esimiestyön merkitys

työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta”. Tutkimuksessa oli tarkoitus kuvata mitkä asiat koulun johtamisessa ovat vaikuttaneet liikunnanopettajien työhyvinvointiin ja viihtymiseen työuran aikana. Tutkimuksessa voimavarana nähtiin oikeudenmukainen ja osallistuva johtajatyö (Lipponen ym., 2018), mikä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osana on olennainen tuki vähentämään psyykkisiä kuormitustekijöitä.

Limonin, Bayrakcin, Hamedoglun & Aygun (2023), Hyvärisen, Saarasen & Tossavaisen (2017), Kankaan, Ukkonen-Mikkolan, Sirvion, Hjeltin & Fonsénin (2022) sekä Benolielin & Barthin (2017) artikkeleissa strategisen hyvinvoinnin johtamisen voimavaratekijänä nähtiin osaamisen, kykyjen sekä vaikuttavuuden mahdollistaminen. Kankaan ja tutkimusryhmän (2022) artikkeli kuvasi millaisia haasteita varhaiskasvatuksen opettajat kohtaavat työssään, ja millaisia kehittämisehdotuksia opettajat työlleen esittävät. Hyvärisen ja työtovereiden (2017) artikkelissa tavoitteena oli kuvata terveysalalla työskentelevien opettajien kokemuksia henkilökohtaisesta ja työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Vaikka Kankaan ja kollegoiden (2022) sekä Hyvärisen tutkimusryhmineen (2017) artikkelit kertovat hyvin erilaisista työympäristöistä, niissä on nähtävillä samanlainen voimavaratekijä. Molemmissa artikkeleissa todetaan johtajuudella olevan vaikutusta opettajien ammatilliseen osaamiseen ja sen kehittämisen mahdollistamiseen, ja tätä myötä työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Limonin ja kollegoiden (2023) tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia opettajien subjektiivista hyvinvointia suhteessa koulujen johtajuuteen sekä organisaation kestävyuden vahvistamiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että rehtorit voivat lisätä opettajien subjektiivista työhyvinvointia lisäämällä joustavuutta sekä opettajien vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Tässäkin artikkelissa kuten edellisissä, koettiin voimavaratekijänä työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omaan työhön. Sekä Limonin ja työtovereiden (2023) että Benolielin & Barthin (2017) artikkeleissa nähtiin voimavaratekijänä rehtorin joustavuus.

Benolielin & Barthin (2017) tutkimusartikkelista löytyi poikkeava tulos verrattuna muihin artikkeleihin puhuttaessa osallistumismahdollisuudesta voimavaratekijänä. Artikkelissa selvennettiin, että Israelin kulttuuri on vaikuttanut alueittain siihen, millainen kulttuuri kouluissa on sen suhteen, koetaanko osallistumismahdollisuudet taakkana, joka vähentää työhyvinvointia,

vai tekijänä joka lisää työhyvinvointia. Pääpiirteittäin tulokset kuitenkin kertoivat, että rehtorin joustavuus lisää opettajien työhyvinvointia, mutta voidaan todeta, että maan kulttuurilla on vaikutusta siihen millaisena oma vaikuttaminen ja työhyvinvointi koetaan (Benoliel & Barth, 2017). Tulos on mielenkiintoinen ja kertoo siitä, että kulttuurilla on osittain suuriakin vaikutuksia ihmisten kokemusmaailmaan. Vaikutusmahdollisuus päätöksen teossa voi tuntua opettajasta raskaalta ja työläältä, jos on esimerkiksi tottunut siihen, että rehtori tekee aina päätökset asioissa, ja opettaja on vain päätösten toteuttaja.

Voimavarojen edistämisen osa-alueita sisältävistä artikkeleista löytyi IGLO-mallin (Nielsen ym., 2017) johtotason voimavarojen edistämisen piirteitä erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja johtamistyylien alueilta. Tukevan, positiivisen ja joustavan johtamisen puolesta puhuttiin positiivisena voimavarana, kun taas vaatimuksina koettiin vähäinen vuorovaikutus ja yleisesti haasteellinen ja hektinen opetustyö (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979).

4.2.3 Työympäristön turvallisuus

Työympäristön turvallisuus käsittää strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa sekä psyykkiset että fyysiset tekijät työympäristön kehittämisessä ja riskien tunnistamisessa. Erityisesti psykososiaaliset riskit ovat ilmenneet nykytyöelämässä (Pursio, 2010, s. 60–62). Työympäristön turvallisuuteen liittyvää strategisen johtamisen osa-alueetta löysin tutkimusaineistostani eniten; kymmenestä artikkelista. Näissä korostuivat erityisesti psyykkiset tekijät työympäristön turvallisuudessa. Cummingin (2016), Cotsonin & Kimin (2023), Lipposen ja kumppaneiden (2018) sekä Brownin kollegoineen (2019) artikkeleista löytyi tuloksia johtajan antaman sosiaalisen tuen merkityksestä työhyvinvoinnin lisääntymisessä. Myös yhteisöllisyyden kokemuksen merkitystä johtajan toiminnassa ja työhyvinvoinnin kannalta painotettiin Cummingin (2016), Brownin ja kumppaneiden (2019) sekä Lipposen ja kollegoiden (2018) artikkeleissa. Johtajan antama sosiaalinen tuki sekä yhteisöllisyys koettiin siis työhyvinvointia ja turvallisuutta tuovana tekijänä.

Lipposen ja työtovereiden (2018) sekä Kankaan tutkimusryhmineen (2022) tutkimusartikkeleissa sivuttiin kokonaisuudessaan työolosuhteiden helpottamista ja muuttamista kevyemmiksi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, sekä johtajan kuuntelevan ja tukevan johtamistavan vahvistavan työntekijän arvostuksen tunnetta. Kankaan ja kollegoiden (2022) artikkelissa mainittiin myös palkkaus työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Äskeisissä tutkimuksissa on analysoitavissa työn voimavaratekijänä työolosuhteiden muutos turvallisemmiksi johtajan antaman tuen ja arvostuksen muodossa, sekä vaatimuksena se jos työolosuhteita ei pystytä muuttamaan kevyemmiksi ja työhyvinvointia tukevammaksi (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). Myös Cotson & E. Kim (2023) tähdensivät koulujen ja johdon antaman sosiaalisen tuen ja työtaakan vähentämisen lisäävän työhyvinvointia. Lee & Swaner (2023) sekä Benoliel & Barth (2017) painottavat samaa psyykkisen turvallisuuden aluetta mitä edellisikin tutkimukset, painottamalla rehtorin vankan tuen lisäävän opettajien työhyvinvointia. Myös Limon tovereineen (2023) tähdentävät opettajien subjektiivisen hyvinvoinnin yhteyttä rehtorin voimaannuttavaan johtajuuteen. Cummingin (2016) tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa varhaiskasvatuksen opettajien työhyvinvoinnin tutkimukseen liittyviä trendejä sekä huolenaiheita. Tässä tutkimuksessa todettiin myös, että päiväkodin johtajien antama sosiaalinen tuki ja kokemus yhteisöllisyydestä, sekä ohjaava johtaminen olivat vaikuttavia työhyvinvoinnin lähteitä (Cumming, 2016). Brown kollegoineen (2019) totesi artikkelissaan koulun johdon ja työntekijöiden yhteistyön lisäävän työhyvinvointia ja työn tehokkuutta. Edellisissä tutkimuksissa oli siis vahvaa yhteneväisyyttä johtajan tukevan johtamistyylin ja psykologisen turvallisuuden tunteen välillä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Ebersoldin, Rahmin & Heisen (2019) sekä Liun, Chenin & Xiaon (2023) tutkimusartikkeleissa painottui psykososiaalinen turvallisuus johtajan tuen sekä luottamuksen muodossa. Ebersoldin ja kollegoiden (2019) tutkimuksessa selvitettiin, miten rehtorin koettu autonomian tuki vaikuttaa negatiivisiin ja positiivisiin puoliin opettajien työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen tuloksissa rehtoreiden antama tuki opettajien autonomiassa lisäsi opettajien taitoa käsitellä turhautumista ja tätä kautta lisäsi opettajien työhyvinvointia. Sosiaalisella kontekstilla oli siis vaikutusta opettajien työhyvinvointiin (Ebersold ym., 2019).

Samoin Liun ja työtovereiden (2023) tutkimusartikkelissa tarkasteltiin johtajiin luottamisen sekä opettajan johtajuuden ja tehokkuuden välistä suhdetta. Luottamus johtajaan lisäsi Liun ja kollegoiden (2023) mukaan opettajajohtajuutta, opettajan tehokkuutta, uskoa kykyyn saavuttaa tavoitteet, ja lisäsi opettajien työhyvinvointia. Tässä artikkelissa oli nähtävissä kulttuurinen ulottuvuus Kiinasta, missä johtajan auktoriteetin kunnioitus on korkealla, ja tätä pyrittiin joltain osin myös tutkimuksessa tuomaan esiin ja korostamaan johtajan hyvyttä.

Työympäristön turvallisuuden osa-alueessa ilmeni IGLO-mallin (Nielsen ym., 2017) johtotason voimavaroja sekä organisaation voimavaroja. Johtotason voimavarat ilmenivät jälleen tässäkin osa-alueessa johtajan antamana sosiaalisena tukena, luotettavuutena, autonomian tukemisena sekä yleisesti työolosuhteiden helpottamisena. IGLO-mallin (Nielsen ym., 2017) sekä työn vaatimusten ja hallinnan mallin (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979) organisaation voimavaroja oli tunnistettavissa tutkimusaineistosta muun muassa työntekijän autonomian tuen sekä johtajaan luottamisen muodossa (Ebersold ym., 2019).

4.2.4 Muutoksen hallinta

Pursio (2010, s. 60–62) määrittelee neljättä työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen vaikuttavaa tekijää muutoksen hallintana, mikä käsittää muutoksen edesauttamista huomioimalla organisaation, työyhteisön ja yksilön kyvyt ja mahdollisuudet hallita muutosta työtä kehittämällä. Löysin muutoksen hallintaan liittyviä tuloksia kuudesta tutkimusaineistoni artikkelista, näistä kaksi artikkelia (Rautiainen, Vauhkonen, Salminen, Rinne & Saaranen, 2023; Salmela-Aro, Upadyaya, Ronkainen & Hietajärvi, 2022) sisälsi tutkimusta korona-ajasta. Näistä kuudesta artikkelista todensin alueina erityisesti tiedottamisen, viestinnän, kehittämisen sekä motivoinnin merkitys sopeutumisessa muutokseen.

Rautiaisen ja työtovereiden (2023) artikkeli syventyi sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointiin ja sitä edistäviin tekijöihin. Tutkimuksessa tiedottamisen merkitys johdon toimesta koettiin paremmaksi

etätöyön aikana, lisäksi johdon antama työn ja työajan joustavuuden koettiin lisäävän työhyvinvointia, keskeistä oli huomioida työhyvinvoinnin taso ennen etätöyöhön siirtymistä (Rautiainen ym., 2023). Koronapandemiaan liittyi myös Salmela-Aron ja kollegoiden (2022) artikkeli, jossa tutkittiin opettajien työn imua ja työuupumusta koronapandemian aikana. Tutkimuksen tuloksissa koulun johdolla todettiin olevan suuri rooli ja merkitys koulun sopeutumisessa poikkeustilanteisiin. Motivoiva rehtori auttoi henkilöstöä selviytymään kriisiajasta mukauttamalla opetusta ja koulun käytänteitä muuttuvissa säädöksissä. Rehtoreiden todettiin voivan luoda kannattelevaa ilmapiiriä mikä tuki työhyvinvointia kriisiajassa (Salmela-Aro ym., 2022). Kahdessa edellisessä tutkimuksessa todettiin opetuksen mukauttamisen, joustavuuden sekä tiedottamisen olevan työhyvinvointia lisäävä tekijä muutostilanteissa.

Rautiaisen ja kollegoiden (2023) lisäksi myös Herman ja kumppanit (2023) tähdentävät tutkimuksessaan työhyvinvoinnin lisääjänä koulujen johtajien tehokkaampaa, johdonmukaisempaa ja selkeämpää viestintää. He lisäävät, että johtajien johdonmukainen toiminta koulun kurinpitokäytänteissä lisää selkeyttä ja sitä mukaa erityisopettajien työhyvinvointia. Muutoksen hallinnan näkökulmasta kehittämisen sekä motivaation näkökulmaa painottavat tutkimusartikkeleissaan Keskinen (2013), Liu kollegoineen (2023) sekä Jeon kumppaneineen (2022). Keskinen (2013) nostaa artikkelissaan esille työterveyslaitoksen kirjan näkökulmia, joissa painotetaan kehittämisen toteutumista koko työyhteisön, sekä johtajan että työntekijöiden vastuulla olevana asiana, mikä vaatii pitkäjänteisyyttä. Artikkelissa nähdään, että esihenkilötyöllä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotekijöihin, ja kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla (Keskinen, 2013). Samoin kuin edellisissä tutkimusaineistoissa, kehittämisen näkökulmaa nostaa esiin Jeon kollegoineen (2022) artikkelissaan, kertoen täydennyskoulutuksen ja tukijärjestelmien parantavan varhaiskasvatuksen erityisopettajien työhyvinvointia ja sen säilyttämistä, mihin johdon tulisi kiinnittää huomiota. Muutoksen hallintaan liittyvää aluetta löytyy edellisistä tutkimuksista erityisesti motivaation ja koko työyhteisön kehittämisvastuun sekä tukijärjestelmien korostamisen alueilta.

Opettajan työhyvinvoinnin vaikutusta tähdentää Liu ja hänen tutkimusryhmänsä (2023) painottaen, että työhyvinvointi voi toimia laadukkaiden opetuskäytäntöjen sekä oppimismotivaation ennustajana. Hän myös toteaa

opettajan hyvinvoinnin liittyvän oppilaan hyvinvointiin. Artikkelissa kerrotaan transformoivalla, eli lyhykäisyydessään muutokseen positiivisesti suhtautuvalla johtajuudella sekä opettajan tehokkuudella olevan positiivinen suhde. Toisin kuin muissa artikkeleissa, tässä tuli esiin myös opettajan työhyvinvoinnin yhteys oppilaan hyvinvointiin, mitä myös Wenström (2021, s. 39) painottaa.

Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen muutoksen hallinnan osa-alueen (Pursio, 2010) aineistosta ilmenee johtajan joustavuus, kannattelevan ilmapiirin luominen, johdonmukainen viestintä ja toiminta, sekä kehittämisen ja motivaation näkökulma. Todettiin myös yleisesti positiivisesti muutokseen suhtautuvan johtajan luovan työhyvinvointia tukevaa ilmapiiriä. IGLO-mallin (Nielsen ym., 2017) yksilötason, ryhmätason sekä johtotason voimavarat ilmenevät muutoksen johtamisessa. Erityisesti johtajan vaikutus motivaatiotekijöihin ja työntekijöiden oma käyttäytyminen suhteessa työhyvinvoinnin lisääntymiseen, sekä kehittämisen ja viestinnän näkökulma painottuu aineistossa IGLO-mallin mukaisesti. Nämä aineistosta ilmenevät alueet voidaan myös ajatella työn voimavaroina (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979).

4.3 Kasvatusalan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvausten erot kansallisen ja kansainvälisen tutkimusaineiston välillä

Tutkielmani alakysymys koski työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvausten eroja kasvatusalalla kansallisen sekä kansainvälisen tutkimusaineiston välillä. Suomalaiset tutkimusartikkelit olivat Saarasen ja kollegoiden (2020), Mäkelän (2021), Laineen (2015), Salmela-Aron ja tutkimusryhmän (2022), Hyvärisen ja kumppaneiden (2017), Lipposen ja työtovereiden (2018), Kankaan kollegoineen (2022), Merjosen tutkimusryhmineen (2022), Rautiaisen työryhmineen (2023) sekä Keskisen (2013) artikkelit. Ulkomaalaiset tutkimusartikkelit olivat Jeonin ja kumppaneiden (2022), Hermanin ja tutkimusryhmän (2023), Lee & Swanerin (2023), Liun kollegoineen (2023), Benolielin & Barthin (2017), Limonin työtovereineen (2023), Ebersoldin kollegoineen (2019), Brownin työryhmineen (2019), Cotsonin

& Kimin (2023) sekä Cummingin (2016) artikkelit. Taulukosta 4 näkee eriteltyinä mistä maista tutkimusartikkelit koostuvat.

Ennako-oletukseni tutkielmani alkuvaiheessa oli, ettei näissä osa-alueiden kuvauksissa olisi huomattavia eroja. Oletin näin koska kasvatusalalla on paljon samoja piirteitä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ja kansainvälistyminen on viimeisinä vuosikymmeninä lisääntynyt, ainakin suhteessa Eurooppaan (Söderqvist, 2008). Analyysivaiheessa huomasin, että strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueissa tarpeiden tunnistamisen kuvauksia aineistosta löytyi kolmesta suomalaisesta (Saaranen ym., 2020; Mäkelä, 2021; Hyvärinen ym., 2017) ja neljästä ulkomaisesta tutkimuksesta (Jeon ym., 2020; Herman ym., 2023; Brown ym., 2019; Cotson & E. Kim., 2023). Samoin voimavarojen edistämisen osa-alueiden kuvauksia löytyi suomalaisista aineistoista viidestä (Laine, 2015; Kangas ym., 2022; Merjonen ym., 2022; Hyvärinen ym., 2017; Lipponen ym., 2018) ja ulkomaisista kolmesta (Limon ym., 2023; Benoliel & Barth, 2017; Lee & Swaner, 2023), tässäkään ei siis ollut kovin suurta eroa. Muutoksen hallinnan osa-alueen kuvauksia tutkimuksista löytyi aineistosta kolme sekä kansallista (Salmela-Aro ym., 2022; Keskinen, 2013; Rautiainen ym., 2023) että kansainvälistä (Jeon ym., 2022; Herman ym., 2023; Liu ym., 2023).

Huomattavin ero oli työhyvinvoinnin strategisen johtamisen työympäristön turvallisuuden osa-alueessa, tutkimusaineistosta löytyi kaksi kansallista tutkimusta (Kangas ym., 2022 & Lipponen ym., 2018) joissa alue tuli kuvauksissa vahvimmin esiin, ja kahdeksan kansainvälistä tutkimusta (Benoliel & Barth, 2017; Limon ym., 2023; Lee & Swaner, 2023; Liu ym., 2023; Cumming, 2016; Ebersold ym., 2019; Brown ym., 2019; Cotson & E. Kim, 2023) joiden kuvauksissa työympäristön turvallisuuteen liittyvät osa-alueet ilmenivät.

Löysin selkeän eron siinä, millä tavalla psykososiaalista turvallisuutta korostetaan muiden maiden tutkimuksissa verrattuna suomalaisiin tutkimuksiin, erityisesti johtajan antaman tuen muodossa. Toisaalta kansallisissa tutkimuksissa korostuivat ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvät alueet sekä joustavuus ja viestintä, mitkä näkyivät voimavarojen sekä muutoksen hallinnan alueilla. Tämä tutkimustulos oli mielenkiintoinen ja pohdin syitä tähän eroon. Liitin tämän eron ajatukseen, että Suomessa on ollut kasvatus- ja opetusalan arvostus korkealla (Taajamo, Puhakka & Välijärvi, 2013), mikä voisi

liittyä siihen, että esimerkiksi osaamisen kehittämisen näkökulma sekä omat vaikutusmahdollisuudet korostuivat kansallisissa aineistoissa vahvemmin kuin kansainvälisissä aineistoissa. Tutkielmassani oli mukana kuitenkin vain yhteensä 20 tutkimusartikkelia, joten tästä ei kovin kattavia päätelmiä voi tehdä, vaikka tulos oli sinänsä kiinnostava.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Etsin tutkielmassani vastausta tutkimuskysymykseeni mitä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla ilmenee. Alakysymykseni oli, miten työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvaukset eroavat Suomen ja muiden maiden tutkimusartikkelien välillä. Tutkielman alkuvaiheessa systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteuttava kokonaisuus tuntui jopa rikkonaiselta ja hankalalta hahmottaa lukuisien ja osittain myös vaikeasti luettavien artikkelien vuoksi. Analyysivaiheessa palapelin palat löysivät paikkansa kuitenkin melko helposti, kun tiesin mihin etsiä vastauksia. Oivalsin varhaisessa vaiheessa aineistoni tutkimusartikkeleita lukiessani, että on tärkeää keskittyä etsimään vain omaan tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia artikkeleista, ettei harhaudu aineiston tietotulvaan ja jää kuluttamaan tähän valtavia määriä aikaa.

Analyysivaiheessa totesin löytämäni työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueiden kuvausten sopivan Pursion (2010) neljän työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueeseen (kuvio 1), joten totesin sen olevan teoriapohjana sopiva ja tuovan selkeyttä aineiston jaotteluun (taulukko 7). Myös Nielsenin ja kumppaneiden (2017) IGLO-malli sekä Bakkerin & Demeroutin (2007) sekä Karasekin (1979) voimavarojen ja vaatimusten malli toimivat analyysivaiheessa selkeyttävinä teorioina hahmottaen työhyvinvoinnin kokonaisuutta suhteessa työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueista tarpeiden tunnistaminen (seitsemässä artikkelissa), työympäristön turvallisuus (kymmenessä artikkelissa) sekä voimavarojen edistäminen (kahdeksassa artikkelissa) ilmenivät vahvimmin esiin analyysivaiheessa. Seuraavassa kuviossa havainnollistan analyysissä löytämiäni osa-alueiden kuvauksia Pursion (2010) strategisen työhyvinvoinnin johtamisen alueisiin. Olen väreillä huomioinut samankaltaiset kuvaukset mitä aineistosta ilmeni, tämä selkiyttää yhteneväisyyksiä osa-alueiden välillä.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksia kasvatusalalla

Kuten kuviosta voi todeta, nämä osa-alueet limittyivät myös yhteen ja niissä oli osittain samoja aiheita, esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehittäminen liittyy nähdäkseni sekä tarpeiden tunnistamiseen että voimavarojen edistämisen alueisiin; se voidaan nähdä sekä opettajan osaamisen kehittämisen tarpeen tunnistamisena, tai jo olemassa olevan tiedon, eli voimavaran vahvistamisena. Kasvatusalalla toimii pääasiassa korkeasti koulutettuja ammattilaisia, minkä uskon olevan syynä siihen, miksi jo olemassa olevan taidon edistäminen tai sen tunnistaminen mitä pitää kehittää, on olennaista kasvatusalan strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkielman mielenkiintoisuutta lisäsi se, että yksittäinen tutkimusartikkeli ei tukenutkaan tätä näkökulmaa. Israelissa koettiin kulttuurisesti tietyissä kouluissa osallistumismahdollisuuksien myös tietyiltä osin vähentävän

opettajien työhyvinvointia, mikä on mielestäni myös ymmärrettävää, jos kulttuurissa on totuttu koulun johtajan tekevän päätöksiä opettajien puolesta.

Analyysin mukaan myös yhteistyön ja verkostoitumisen tarve sekä johtajan tuki tähän koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Pääasiassa kaikissa näissä kyseisten osa-alueiden tutkimuksissa yhtä lukuun ottamatta koettiin positiivisena esimerkiksi opettajan vaikutusmahdollisuudet työhönsä, mihin johtaja voi vaikuttaa strategisella työhyvinvoinnin johtamisella. Tein myös huomion, että kahdessa tutkimusaineistossa (Lipponen ym., 2018 & Saaranen ym., 2020) tutkittiin joiltain osin myös ikääntyvien opettajien työhyvinvointia. Näissä korostui psyykkisen työmäärän huomioon ottaminen, sekä työolojen että työkuormituksen helpottaminen. Yhteneväisyydet tutkimuksissa työhyvinvoinnin strategisen johtamisen näkökulmasta löytyivät siis nopeasti.

Työympäristön turvallisuus korostui suuressa määrässä aineistoa, yhteensä kymmenessä tutkimusartikkelissa. Tässä osa-alueessa erityisesti johtajan antaman sosiaalisen tuen sekä yhteisöllisyyden kokemuksen merkitys korostui työympäristön turvallisuuden strategisessa johtamisessa. Myös luottamus johtajaan koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, mihin työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa. Muutoksen hallinnan osa-alueessa korostui viestinnän toimivuus, sekä henkilöstön motivointi, koulutusmahdollisuudet ja yhteinen kehittäminen.

Nämä tutkielmani tulokset kasvatusalalta strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueilta eivät yllättäneet. Kasvatusala ihmisläheisenä alana mielestäni korostaa inhimillistä lähestymistapaa työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa. Neljässä osa-alueessa nämä piirteet korostuivat kuvauksissa tiivistetysti vahvimmin työhyvinvoinnin psyykkisen turvallisuuden alueella; työhyvinvoinnin strategisen johtamisen keskittymisessä oikeudenmukaiseen kohteluun, yhteisöllisyyden sekä sosiaalisen tuen lisäämiseen, yhteistyön sujuvuuteen, mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön ja työn kehittämiseen, psyykkisen työmäärän vähentämiseen, viestinnän sujuvuuteen sekä henkilöstön motivoimiseen. Näiden alueiden voi ajatella myös limittyvän voimavarojen edistämisen sekä tarpeiden tunnistamisen osa-alueisiin. Tutkielmani osoittaa selkeästi, että kasvatustalon johtajalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin lisäämisessä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen keinoin, inhimillisyyttä arvostaen.

Alakysymykseni liittyi työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvausten eroihin kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten välillä. Osa-alueista erottui suurimmalla erolla työympäristön turvallisuus, ja erityisesti psykososiaalisen turvallisuuden näkökulma johtajan antaman tuen muodossa (Taulukko 7). Kansallisessa tutkimusaineistossa tätä osa-aluetta oli kahdessa artikkelissa, ja kansainvälisissä tutkimusaineistoissa kymmenessä. Pohdin osa-alueissa ilmenevän eron johtuvan mahdollisesti Suomen kasvatusalan arvostuksesta (Taajamo, Puhakka & Välijärvi, 2013), minkä vuoksi Suomessa korostuu erityisesti osaamisen kehittäminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tämä tulos omasta aineistosta jäi itsellä lähinnä toteavaksi, koska aineistoni määrä on sen verran suppea. Tämä voisi kirvoittaa kuitenkin hyvän jatkotutkimusaiheen; kulttuurien väliset erot työhyvinvoinnin strategisen johtamisen osa-alueiden kuvauksissa ja syyt näihin eroihin.

Työhyvinvoinnin IGLO-mallia (Nielsen ym., 2017), joka sisälsi työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä, käytin analyysissa kiteyttämään työhyvinvoinnin voimavarojen osa-alueita työhyvinvoinnin strategisen johtamisen näkökulmasta, ja pohdin miten malli näkyi omassa tutkimusaineistossa. Työn voimavara- ja vaatimustekijät (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979) ilmenivät myös tutkimusaineistosta osana työhyvinvoinnin strategisen johtamisen alueita. Omasta tutkimusaineistosta todentui erityisesti IGLO-mallin ryhmätason voimavarat sekä johtotason voimavarat. Ryhmätason sekä johtotason voimavara- ja vaatimustekijöinä korostuivat tiedonvaihdon, positiivisen vuorovaikutuksen, tukevan ja joustavan johtamistyylin sekä kehittämisen merkitys, myös työn motivaatiotekijöiden näkökulmasta. IGLO-mallin tavoin samoja voimavara- ja vaatimustekijöitä löytyi liitettäväksi Bakkerin & Demeroutin (2007) ja Karasekin (1979) voimavarojen ja vaatimusten mallin näkökulmaan. Yleisesti ottaen kasvatusalan tutkimusaineistosta ilmeni työn vaatimuksina haastavat opetustyön olosuhteet ja hektisyys, sekä vähäinen kollegiaalinen tuki. Työn voimavara- ja vaatimustekijöinä taas korostui päinvastoin vahva tuki yhteistyöhön sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä tuki autonomiaan.

Tutkielmaa tehdessäni olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä, mihin sisältyy rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2023). Eettisyyden kannalta erityisesti systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessäni olen ottanut huomioon muiden tutkijoiden

tekemät työt kunnioittaen ja arvostaen, oikealla tavalla tehdyillä lähdeviitteillä ja tarkalla lähdeluettelolla (Hirsjärvi ym., 2009, s. 27, 349–350). Koko aineistoni on sisältänyt pelkästään muiden tutkijoiden julkaisemia tutkimusartikkeleita, joten muiden tutkijoiden töiden kunnioittaminen on ollut eettisyyden kannalta tärkeää. Koska toteutin tutkielmani systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, eikä se sisältänyt haastatteluja, minun ei tarvinnut pohtia haastatteluihin liittyviä eettisiä seikkoja. Sen sijaan jotta aineistoni olisi mahdollisimman luotettava, valikoin siihen ainoastaan vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita (Hirsjärvi, 2009, s. 25–27), sekä otin huomioon että valitsemani aineisto sisälsi vastauksia tutkimuskysymykseeni. Aineiston valinnassa pyrin siis arvioimaan kriittisesti tutkimusartikkeleita ja niiden vastaavuutta tutkimuskysymykseeni. Olen kuvannut tutkielmassani systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin vaiheet tarkasti ja täsmällisesti, jotta se olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja lisäisi tutkielman luotettavuutta (Hirsjärvi, 2009, s. 231–233). Olen pyrkinyt ottamaan huomioon Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamat ohjeet (TENK, 2023).

Toivon että tutkielmani antaa lisää näkökulmia strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueisiin ja siihen, mitkä erityisesti koetaan olennaisiksi, tärkeiksi ja tehokkaiksi strategisen työhyvinvoinnin johtamisen keinoiksi kasvatusalalla. Kokonaisuudessaan tutkielmani tieto on hyödyllinen sekä kasvatustieteen johdolle ja suunnittelijoille, että myös henkilöstölle. Systemaattisella ja harkitulla työhyvinvoinnin strategisella johtamisella voidaan lisätä alan pitovoimaa sekä työntekijöiden pysyvyyttä työpaikoilla. Erityisesti kasvatustieteen alalla pitää ottaa huomioon se näkökulma, että mitä paremmin työntekijät voivat, sitä parempi työssä jaksaminen ja työmotivaatio yleisesti on, ja työhyvinvointi vaikuttaa myös kasvatustieteen kohteeseen, eli lapsiin ja nuoriin, kuten Wenström (2021, s. 39) on todennut. Aiheeseen liittyen Wenström (2021, s. 77–79) lisäksi toteaa myönteisten tunteiden tarttumista sekä työyhteisössä että kasvatustieteen kohteen kanssa, organisaatiossa erityisesti johtajan tunteet leviävät ylhäältä alaspäin. Tämän valossa kasvatustieteen strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa on myös erityisen tärkeää, että johtaja kiinnittää huomiota omiin tunteisiinsa ja siihen, millaisia tunteita työyhteisöön levittää.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla, kuten aiemmin jo kuvasin, miten eri maiden kulttuurit vaikuttavat työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kuvauksiin

kasvatusalalla ja siihen kokemukseen, mikä strategisen johtamisen toiminta lisää työhyvinvointia. Tässä voisi olla vertailukohtana esimerkiksi länsimaat ja Aasia. Mäkikankaan ja kumppaneiden (2017, s. 152) teoksessa Seppälä & Hakanen (2017) painottavat myös työhyvinvointikokemusten yksilöllisyyttä; toiselle työn lisääntyneet vaatimukset tuovat myönteisiä haasteita ja toiselle ne voivat aiheuttaa kuormittavuutta. Vaikka aineistossani oli nähtävillä, että kasvatusalalla vaikutusmahdollisuudet ja haasteet tuovat lähinnä työhyvinvointia lisääviä vaikutuksia, pitää ottaa huomioon, että yhdessä aineistossa ne koettiin kuormittavina, myös maan kulttuuri oli tässä vaikuttavana tekijänä. Lisäksi Guest (2017) huomioi, ettei työhyvinvointi välttämättä heijasta yleistä yksilön hyvinvointia, vaan yksilön henkilökohtaiset olosuhteet vaikuttavat aina kokonaisuuteen.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R (toim.) (2015): *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Aveyard, H. (2023). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. Open University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Benoliel, P. & Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. *Journal of Educational Administration* 55(6), 640–656. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0116>
- Brown, C., Gibbs, S. & Reid, A. (2019). The psychological environment and teachers' collective efficacy beliefs
Educational psychology in practice 35(2), 147–164.
<https://doi.org/10.1080/02667363.2018.1547685>
- Cumming, C. (2016). Early Childhood Educators' Well-Being: An Updated Review of the Literature. *Early Childhood Educ Journal*. 45, 583–593.
<https://doi.org/10.1007/s10643-016-0818-6>
- Cotson, W. & E. Kim, L. (2023). Are schools doing enough? An exploration of how primary schools in England support the well-being of their teachers
Psychology in the Schools 61(2), 435–454.
<https://doi.org/10.1002/pits.23061>
- Dive, B. (2004). *The Healthy Organization. A Revolutionary Approach to People and Management*. Kogan Page Ltd, London 2004.
- Ebersold, S., Rahm, T. & Heise, E. (2019). Autonomy support and well-being

in teachers: differential mediations through basic psychological need satisfaction and frustration. *Social Psychology of Education*, 22, 921–942.

<https://doi.org/10.1007/s11218-019-09499-1>

Fagerström, V., Länsikallio, R. & Sipponen, J. (2015). Stop väkivallalle kouluissa ja päiväkodeissa. Väkivaltatilanteiden ilmoitus- ja käsittelylomakkeiden kehittäminen.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131467/stop-vakivallalle.pdf?sequence=1>

Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing (Leeds)*, 24(4), 230–235.

<https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>

Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Grant, M. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Herman, K., Sebastian, J., Eddy, C. & Reinke, W. (2023). School Leadership, Climate, and Professional Isolation as Predictors of Special Education Teachers' Stress and Coping Profiles. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* 2023, 31(2), 120–131.

<https://doi.org/10.1177/10634266221148974>

Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. (2017). Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveystieteiden opettajille. *Hoitotiede*, 29(4), 252–263.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jeon, H-J., Diamond, L., McCartney, C & Kwon, K-A. (2022). Early Childhood Special Education Teachers' Job Burnout and Psychological Stress. *Early education and development*, 33(8), 1364–1382.

<https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1965395>

Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen

- kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri R-L (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. (s. 3–9).
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 45–55). Otava.
- Kangas, J., Ukkonen- Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi tehdä” – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika*, 16 (2), 72–89.
<https://doi.org/10.3350/ka.109089>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. *Helsingin seudun kauppakamari*.
- Keskinen, S. (2013). Työhyvinvointia työtä kehittämällä, ei seikkailemalla. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. *Aikuiskasvatus* 33(4), 311–312. <https://doi.org/10.33336/aik.94064>
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35(1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>
- Lee, M. & Swaner, L. (2023). Supportive Leadership, Teacher Wellness, and School Promotion. *Journal of research on christian education*, 32(3), 131–140. <https://doi.org/10.1080/10656219.2023.2284798>
- Limon, I., Bayrakci, C., Hamedoglu, M. & Aygun, Z. (2023). The Mediating Role of Subjective Well-Being in the Relationship Between Empowering Leadership and Organizational Resilience. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 38(3), 367–379. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2023.491>
- Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. (2018). Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 201–217.
- Liu, P., Chen, X., Cheng, Y. & Xiao, S. (2023). Understanding the relationship

between teacher leadership and teacher well-being: the mediating roles of trust in leaders and teacher efficacy. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 646–662. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0152>

Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. WSOYpro Oy.

Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A-M. & Aro, T. (2022). Millainen johtaminen tuki peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana? *Kasvatus* 53(5), 513–529. <https://doi.org/10.33348/kvt.125526>

Metsämuuronen, J. (2003). *Metodologiset perusteet ihmistieteissä* (2. painos). International Methelp.

Mäkelä, L. (2021). Opettajien kokemuksia työn tuunaamisesta koira-avusteisen pedagogiikan avulla: Tarkastelussa työn vaatimukset, työn voimavarat ja hyvinvointi työssä. *Aikuiskasvatus* 41(3), 222–235. <https://doi.org/10.33336/aik.111578>

Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systemic review and meta-analysis. *Work & Stress* 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

Pursio, H. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 56–66). Otava.

Rautiainen, I., Vauhkonen, A., Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T. (2023). Sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät – poikkileikkaustutkimus Suomessa 2020. *Hoitotiede* 35(3), 211–223. <https://www.proquest.com/docview/2905887281>

Saaranen, T., Juntunen, A. & Kankkunen, P. (2020).

Terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sen edistäminen – työntekijän ja hänen työnsä näkökulma. *Hoitotiede* 32(3), 154–165.

<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/8324>

Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L. (2022).

Opettajien työn imu ja työuupumus koronapandemian aikana. *Kasvatus* 53 (5), 498–512. <https://journal.fi/kasvatus/article/view/125525/75469>

Salmi, V. & Kivivuori, J. (2009). Opettajiin kohdistuva häirintä ja väkivalta. OPTL

- Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos. <http://hdl.handle.net/10138/152592>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus* 39(3), 188–204.
<https://doi.org/10.37450/ht.100037>
- Seeber, K. G. & Arbona, E. (2020). What's load got to do with it? A cognitive-ergonomic training model of simultaneous interpreting. *The Interpreter and Translator Trainer*, 14(4), 369–385.
<https://doi.org/10.1080/1750399X.2020.1839996>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A, Maunio, S. & Feldt, T. (toim.). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* (s.149–167). PS-kustannus.
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Otava.
- Söderqvist, M. (2022). Kansainvälistyminen osana opettajien työtä - johtamisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 10(2), 15–24.
<https://journal.fi/akakk/article/view/114795>
- Taajamo, M., Puhakka, E. & Välijärvi, J., (2014). Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2013: Yläkoulun ensituloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-297-5>
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (2012). Työolobarometri 2012. Työ ja yrittäjyys 24/2013.
<https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Ty%C3%B6olobarometri+syksy+20>
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin*

kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy.

Wenström, S. (2021). *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla.* Otava.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26(2), 179–201.

LIITTEET

Liite 1. Aineistoon valitut tutkimukset, niiden perustiedot ja hyöty omalle tutkimukselle

Tutkimuksen tekijä(t) ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen metodi ja toteutustapa.	Kasvatuk-sen ala	Hyöty omalle tutkimukselle:	Nro
Artikkelin nimi Julkaisutiedot		Missä tutkimus tehtiin.		Millä lailla työhyvinvoinnin strateginen johtaminen näkyy artikkelissa? Tärkeimmät tutkimustulokset suhteessa omaan tutkimuskysymykseen.	
Hyvärinen, K., Saaranen, T. & Tossavainen, K. (2017). Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana – kyselytutkimus terveysalan opettajille. Hoitotiede 2017, 29(4), 252–263.	Kuvata terveysalalla työskentelevien opettajien kokemuksia henkilökohtaisesta ja työyhteisönsä työhyvinvoinnista.	Kyselytutkimus, työhyvinvointi indeksi, 250 vastaajaa. Suomi.	Ammattiopetus	Todetaan että johtamisella on vaikutusta siihen, miten opettajat voivat hyödyntää omaa ammatillista osaamista ja kykyjään työelämässä. Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen lisää työhyvinvointia ja johto voi toiminnallaan tätä edistää.	1
Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. (2018). Esimiestyön merkitys	Kuvata mitkä asiat koulun johtamisessa ovat vaikuttaneet liikunnanopettajien työhyvinvointiin ja viihtymiseen	Teemahaastattelu, tästä tehty sisällönanalyysi. Suomi	Perusopetus	Todettiin että oikeudenmukainen ja osallistuva johtajatyö on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. Samoin	2

työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 16(3), 201-217.	työuran aikana.			rehtorit arvioivat että työhyvinvointia lisäävät työolosuhteiden helpottaminen ja työskentelytapojen muuttaminen kevyemmiksi, sekä yhteisöllinen ja kuunteleva johtamistapa vahvistaa työntekijän arvostuksen tunnetta.	
Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi tehdä” – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista Kasvatus & Aika 16(2), 72–89.	Kuvata millaisia haasteita opettajat kohtaavat varhaiskasvatustyössä ja millaisia kehittämissuhteita opettajat työnsä esittävät.	Monimenetelmällisyys, mm. kyselylomake. Analysoidaan ja yhdistellään tuloksia. Suomi.	Varhaiskasvatus	Lähiesihenkilön tuki on keskeinen työhyvinvoinnin tuoja kaikissa uran vaiheissa, myös mahdollistettu täydennyskoulutus/osaamisen kehittämisen mahdollistaminen vaikuttaa työhyvinvointia tukevasti. Myös työyhteisö edistää työhyvinvointia, mikäli työtä koskevat arvot ja käsitykset ovat samansuuntaiset. Myös palkkauksen sekä fyysisten olosuhteiden parantaminen vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin.	3
Merjonen, P., Sainio, M., Torppa, M., Hämeenaho, P., Poikkeus, A-M. & Aro, T. (2022). Millainen johtaminen tuki	Kuvata kolmen johtamisominaisuuden (palveleva johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja jaettu vastuu) vaikuttavuus ja	Sähköinen kysely ennen etäkoulua ja sen jälkeen. Suomi	Perusopetus	Palveleva johtaminen oli yhteydessä etäkoulun aikaiseen korkeampaan työn imuun ja yhteisöllisyyden kokemiseen,	4

<p>peruskoulujen henkilöstön työhyvinvointia covid-19-pandemiasta johtuneen etäkoulun aikana?</p> <p>Kasvatus 53(5), 513–529.</p>	<p>tuki koronapandemian aikana.</p>			<p>erityisesti yhteiseen hyvään huomion kiinnittäminen näytti edistävän koulujen henkilöstön työhyvinvointia etäkoulun aikana.</p>	
<p>Mäkelä, L. (2021).</p> <p>Opettajien kokemuksia työn tuunaamisesta koira-avusteisen pedagogiikan avulla. Tarkastelussa työn vaatimukset, työn voimavarat ja hyvinvointi työssä.</p> <p>Aikuiskasvatus 42(3), 222–235.</p>	<p>Tuottaa uutta tietoa työn tuunaamisesta sekä opettajien siihen liittämistä myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista. Miten opettajat kokevat työn tuunaamisen muuttavan työn vaatimuksia ja voimavaroja sekä miten ne liittyvät työhyvinvointiin.</p>	<p>Haastatteluaineisto.</p> <p>Suomi.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Työn tuunaaminen, eli oma mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäsi työhyvinvointia</p>	5
<p>Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., Ronkainen, I. & Hietajärvi, L. (2022).</p> <p>Opettajien työn imu ja työuupumus koronapandemian aikana.</p> <p>Kasvatus 53(5), 498–512.</p>	<p>Tarkastella miten opettajien työhyvinvointi muuttui koronapandemian aikana kevästä 2020 kevääseen 2022, sekä miten työhyvinvointiin oli yhteydessä kouluaste, koronatartuntojen määrä ja stressi. Tarkastelussa myös työuupumuksen ja työn imun yhteyttä alanvaihtointeihin.</p>	<p>Kyselylomake, mihin opettajat vastasivat 5 kertaa 2020 ja 2022 aikana. Aineiston analysointi ajankohdittain.</p> <p>Suomi.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Koulun johdolla on suuri rooli ja merkitys koulun sopeutumisessa poikkeustilanteisiin. Motivoiva rehtori auttoi henkilöstöä selviytymään kriisijasta, he mukauttivat opetusta ja koulun käytänteitä muuttuvissa säädöksissä. Rehtorit voivat luoda kannattelevaa ilmapiiriä mikä tukee työhyvinvointia.</p>	6

<p>Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus, 35(1), 30–46</p>	<p>Millaisia yhteyksiä löytyy henkilöstökoulutuksen, oppimismahdolluuksien, osaamisen ja työhyvinvoinnin välillä?</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus Suomi.</p>	<p>Aikuisopetus</p>	<p>Osaaminen kehittyi toiminnaksi vain hyvinvoivan henkilöstön kautta, sen vuoksi johtaminen, henkilöstöstä huolehtiminen voidaan nähdä tärkeänä osana osaamisen johtamista.</p>	<p>7</p>
<p>Rautiainen, I., Vauhkonen, A., Salminen, L., Rinne, J. & Saaranen, T. (2023) Sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sitä edistävät tekijät – poikkileikkaustutkimus Suomessa 2020. Hoitotiede, 35(3), 211–223.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena kuvata sosiaali- ja terveysalan opettajien työhyvinvointia ja sitä edistäviä tekijöitä.</p>	<p>Kyselylomake sosiaali- ja terveysalan opettajille. Kansallinen poikkileikkaustutkimus, toteutettu 2020 korona pandemian alkuvaiheessa. Suomi.</p>	<p>Ammattiopetus</p>	<p>Tiedottamisen merkitys johdon toimesta koettiin paremmaksi etätyön aikana. Johdon antama työn ja työajan joustavuus voi lisätä työhyvinvointia. Keskeistä huomioida työhyvinvoinnin taso ennen etätyön tekemistä.</p>	<p>8</p>
<p>Saaranen, T., Juntunen, A. & Kankkunen, P. (2020). Terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sen edistäminen – työntekijän ja hänen työnsä näkökulma. Hoitotiede 32(3), 154–165.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus kuvata terveysalan opettajien työhyvinvointi ja sen edistämiseen vaikuttavia tekijöitä työn ja työntekijän näkökulmasta.</p>	<p>Sähköinen kyselylomake terveysalan opettajille. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Suomi.</p>	<p>Ammattiopetus</p>	<p>Erityisesti ikääntyvien terveysalan opettajien psyykkiseen työmäärään ja kuormitukseen tulee kiinnittää huomiota työntekijän, johdon ja työterveyshuollon näkökulmasta.</p>	<p>9</p>

<p>Keskinen, S. (2013).</p> <p>Työhyvinvointia työtä kehittämällä, ei seikkailemalla. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä.</p> <p>Aikuiskasvatus 33(4), 311–312.</p>	<p>Työterveyslaitoksen kirjan näkökulmien esille nostaminen: kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla, sekä johtajien että työntekijöiden, ja vaatii pitkäjänteisyyttä.</p>	<p>Työterveyslaitoksen kirjan analysointi.</p> <p>Suomi.</p>	<p>Aikuisopetus</p>	<p>Esihenkilötyöllä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotekijöihin. Kehittäminen ja sitä myötä työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla, sekä työntekijöiden että esihenkilöiden.</p>	<p>10</p>
<p>Ebersold, S., Rahm, T. & Heise, E. (2019).</p> <p>Autonomy support and well-being in teachers: differential mediations through basic psychological need satisfaction and frustration</p> <p>Social Psychology of Education 22, 921–942</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten rehtorin koettu autonominen tuki vaikuttaa negatiivisiin ja positiivisiin puoliin opettajien hyvinvoinnissa.</p>	<p>kyselylomake.</p> <p>Saksa.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Rehtoreiden antama tuki opettajien autonomiassa lisää opettajien taitoa käsitellä turhautumista ja tätä myöten hyvinvointia työssä. Sosiaalinen konteksti vaikuttaa opettajien hyvinvointiin, autonomian tuki lisää opettajien hyvinvointia.</p>	<p>11</p>
<p>Cumming, C. (2016).</p> <p>Early Childhood Educators' Well-Being: An Updated Review of the Literature</p> <p>Early Childhood Educ J. 45, 583–593</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa varhaiskasvatuksen opettajien hyvinvoinnin tutkimukseen liittyviä trendejä sekä huolenaiheita.</p>	<p>kirjallisuuskatsaus.</p> <p>USA.</p>	<p>Varhaiskasvatus</p>	<p>Päiväkodin johtajien antama sosiaalinen tuki ja kokemus yhteisöllisyydestä, sekä ohjaava johtaminen olivat vaikuttavia hyvinvoinnin lähteitä.</p>	<p>12</p>

<p>Jeon, H-J., Diamond, L., McCartney, C & Kwon, K-A. (2022).</p> <p>Early Childhood Special Education Teachers' Job Burnout and Psychological Stress.</p> <p>EARLY EDUCATION AND DEVELOPMENT, 33(8), 1364–1382</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli ennustaa varhaiskasvatukseen erityisopettajien työuupumusta ja stressiä.</p>	<p>Verkkokysely 121 varhaiskasvatukseen erityisopettajalle .</p> <p>Yhdysvaltojen länsiosavaltio.</p>	<p>Varhaiskasvatus</p>	<p>Täydennyskoulutus ja tukijärjestelmät parantaisivat varhaiskasvatukseen erityisopettajien hyvinvointia ja sen säilyttämistä, tähän johdon pitäisi kiinnittää huomiota.</p> <p>Johdolla on rooli edistää ja kannustaa opettajien välistä yhteistyötä, se lisäsi hyvinvointia.</p>	<p>13</p>
<p>Cotson, W. & E. Kim, L. (2023).</p> <p>Are schools doing enough? An exploration of how primary schools in England support the well-being of their teachers</p> <p>Psychol Schs., 61(2), 435–454.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus kartoittaa miten kouluissa tuetaan opettajien työhyvinvointia. Opettajien käsityksiä hyvinvoinnista.</p>	<p>Haastattelut 16 ala-asteen opettajalle.</p> <p>Englanti.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Hyvinvoinnin kannalta hyödyllisin on koulujen ja johdon antama sosiaalinen tuki, työtaakan vähentäminen.</p> <p>Johdonmukaisen viestinnän, resurssien tarkistamisen, mielekkäiden hyvinvointitoimenpiteiden lisääminen. Viestinnän sekä asenteiden parantamisella yhteyttä hyvinvointiin, tähän johto voisi vaikuttaa.</p>	<p>14</p>

<p>Brown, C., Gibbs, S. & Reid, A. (2019).</p> <p>The psychological environment and teachers' collective efficacy beliefs</p> <p>EDUCATIONAL PSYCHOLOGY IN PRACTICE 35(2), 147–164</p>	<p>Tutkimus keskittyy opettajien uskomuksiin kollektiivisesta tehokkuudesta ja sen suhteesta kouluun ja johtajuuteen.</p>	<p>Tapaustutkimus. Sekamenetelmä . Kyselyt ja haastattelut.</p> <p>Englanti.</p>	<p>Perus opetus</p>	<p>Koulun johdon sekä työntekijöiden yhteistyö lisää hyvinvointia. Johdon tulisi hyödyntää opettajien näkemyksiä sekä mielipiteitä toimivista käytännöistä. Tämä yhteistyö lisäisi hyvinvointia sekä työn tehokkuutta.</p>	<p>15</p>
<p>Limon, I., Bayrakci, C., Hamedoglu, M. & Aygun, Z. (2023).</p> <p>The Mediating Role of Subjective Well-Being in the Relationship Between Empowering Leadership and Organizational Resilience</p> <p>Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 38(3), 367–379.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus tutkia opettajien subjektiivista hyvinvointia suhteessa koulujen johtajuuteen sekä organisaation kestävyuden vahvistamiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. "Näytteenottomenetelmä", hyvinvoinnin asteikko.</p> <p>Turkki.</p>	<p>Perus opetus</p>	<p>Opettajien subjektiivinen hyvinvoinnin kokemus oli yhteyksissä rehtoreiden voimaannuttavaan johtajuuteen.</p> <p>Rehtorit voivat lisätä opettajien subjektiivista hyvinvointia lisäämällä joustavuutta sekä opettajien vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.</p>	<p>16</p>
<p>Herman, K., Sebastian, J., Eddy, C. & Reinke, W. (2023).</p> <p>School Leadership, Climate, and Professional Isolation as</p>	<p>Tutkia erityisopetuksen stressaavaa luonnetta ja sen suhdetta oppilaiden ja opettajien hyvinvointiin. Sisältäen muun muassa tutkimusalueet</p>	<p>Tiedot kahdesta kontrolloidusta tutkimuksesta. Kyselyt opettajilta ja rehtoreilta.</p> <p>Yhdysvallat.</p>	<p>Perus opetus</p>	<p>Koulujen johtajien tehokkaampi, johdonmukaisempi ja selkeämpi viestintä parantaisi hyvinvointia.</p> <p>Johtajien johdonmukainen toiminta kurinpitokäytänteis</p>	<p>17</p>

<p>Predictors of Special Education Teachers' Stress and Coping Profiles</p> <p>Journal of Emotional and Behavioral Disorders 31(2), 120–131.</p>	<p>koulun johtajuus ja ilmapiiri.</p>			<p>sä lisää selkeyttä ja hyvinvointia erityisopettajille.</p> <p>Eriyistä huomiota strategisesti myös erityisopettajien ammatillisten verkostojen luomiseen lähialueisiin, jottei tulisi tunnetta ammatillisesta eristäytymisestä.</p>	
<p>Lee, M. & Swaner, L. (2023).</p> <p>Supportive Leadership, Teacher Wellness, and School Promotion.</p> <p>JOURNAL OF RESEARCH ON CHRISTIAN EDUCATION 32 (3), 131–140.</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia tukevan johtamisen vaikutuksia opettajien hyvinvointiin ja koulun menestykseen.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus.</p> <p>USA, Kanada.</p>	<p>Perus opetus</p>	<p>Koulun johtajien vankka tuki vahvistaa opettajien hyvinvointia ja halukkuutta mainostaa kouluaan.</p> <p>Johtajan positiivisen kouluilmapiirin sekä työolojen edistäminen lisää opettajien hyvinvointia, ja vähentää opettajien vaihtuvuutta. Tällä on myös taloudellista hyötyä.</p>	<p>18</p>
<p>Benoiel, P. & Barth, A. (2017).</p> <p>The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout</p>	<p>Tarkoitus on tutkia koulujen kulttuuristen ominaisuuksien eroja ja sen vaikutusta osallistavien rehtorien syntymiseen, ja heidän vaikutusta opettajien työhyvinvointiin.</p>	<p>Kyselylomake, 367 opettajaa.</p> <p>Israel.</p>	<p>Perus opetus</p>	<p>Rehtorin osallistava sekä joustava johtamistyyli lisää opettajien hyvinvointia.</p> <p>Kuitenkin Israelin kulttuuri on vaikuttanut siihen, että jotkut opettajat tietyn kulttuurin kouluissa ovat kokeneet</p>	<p>19</p>

<p>Journal of Educational Administration. 55(6), 640–656.</p>				<p>osallistumismahdollisuuden myös taakkana, mikä vähentää hyvinvointia. Pääpiirteittäin tulokset kuitenkin osoittavat että opettajien vaikutusmahdollisuudet sekä rehtorin joustavuus lisää opettajien hyvinvointia.</p> <p>Joten maan kulttuuri ja tausta vaikuttaa siihen, miten vaikuttaminen ja hyvinvointi koetaan.</p>	
<p>Liu, P., Chen, X., Cheng, Y & Xiao, S. (2023). Understanding the relationship between teacher leadership and teacher well-being: the mediating roles of trust in leaders and teacher efficacy. Journal of Educational Administration, 61(6), 646–662.</p>	<p>Tutkimus tarkastelee johtajiin luottamuksen, sekä opettajan johtajuuden ja tehokkuuden välistä suhdetta.</p>	<p>Kyselyt 1144 opettajalle. Kiina.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Luottamus johtajaan lisäsi opettajajohtajuutta, opettajan tehokkuutta (uskoa kykyyn saavuttaa tavoitteet) ja lisäsi opettajien hyvinvointia.</p> <p>Opettajan hyvinvointi voi toimia laadukkaiden opetuskäytäntöjen sekä oppimismotivaation ennustajana. Opettajan hyvinvointi liittyy oppilaan hyvinvointiin.</p> <p>Transformoivalla johtajuudella sekä opettajan tehokkuudella on positiivinen suhde.</p>	<p>20</p>

