

**Positiivinen johtaminen opetuslalla - laadullinen tutkimus
opettajien näkemyksistä tämän päivän johtamisesta
peruskouluissa**

Aalto yliopisto Kauppatieteiden maisteriohjelma

Kansainvälinen liiketoiminta ja johtaminen

Maisterintutkielma 30 op

Huhtikuu 2024

Nenna Kaunisto

Ohjaaja: Kirsi Eräranta

Koulutusohjelma: Kauppatieteiden maisteriohjelma

Opintosuunta: Kansainvälinen liiketoiminta ja johtaminen

Tekijä: Nenna Kaunisto

Työn nimi: Positiivinen johtaminen opetuslalla - laadullinen tutkimus opettajien näkemyksistä tämän päivän johtamisesta peruskouluissa

Työn laji: Pro Gradu - tutkielma

Kuukausi ja vuosi: 04/2024

Sivumäärä: 94 + 1 sivua liitteet

Avainsanat: johtaminen, positiivinen johtaminen, oppilaitoksen johtaminen

Ohjaaja tai ohjaajat: Kirsi Eräranta

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää opettajien näkemyksiä ja toiveita oppilaitoksen johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja siinä keskityttiin tutkimuskysymyksiin, jotka analysoivat oppilaitoksen johtamisen nykytilaa opettajien näkökulmasta, hyvän johtajan ominaisuuksia sekä opettajien toiveita johtamisesta. Teoriataustana käytettiin positiivisen johtamisen tutkimuskirjallisuutta. Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla peruskoulun opettajilta, ja aineisto analysoitiin temaattisen analyysin menetelmillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että opettajat kokevat haasteita koulun johtamisessa, erityisesti vuorovaikutuksen, yhteistyön johtamisen sekä henkilöstön kehittämisen osalta. Ilmapiiri koettiin osiltaan kuormittavaksi. Positiivisen ilmapiirin ja kulttuurin nähtiin parantavan työmotivaatiota ja tarjoavan opettajille lisäresursseja kiireisessä arjessa. Opettajat toivoivat systemaattista johtamista, joka kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen, edistää yhteistyötä ja tukee henkilöstön kehittymistä sekä työhyvinvointia. Hyvän johtajan ominaisuuksiksi mainittiin kuuntelemisen taito, ratkaisukeskeisyys ja tasapuolisuus. Kehityskohteita nousi esiin erityisesti rehtorin työtaakan keventämisessä, johtamisen

menetelmien kehittämisessä sekä viestinnän ja yhteisöllisyyden parantamisessa.

Tutkimuksen mukaan positiivisen johtamisen käytännöt voivat tarjota hyödyllisiä näkemyksiä, malleja ja työkaluja koulun johtamisen kehittämiseksi. Ne voivat auttaa rehtoreita ja muita johtajia kehittämään oppilaitoksen johtamiskulttuuria ja -tapoja.

Degree program: Master's Program in Business Administration

Study track: International Business and Management

Author: Nenna Kaunisto

Title: Positive Leadership in Education Sector - Qualitative research on teachers' views on today's leadership in primary schools

Level: Master's thesis

Month and year: 04/2024

Number of pages: 94 pages +1 attachments

Keywords: leadership, positive leadership, school administration

Supervisor or supervisors: Kirsi Eräranta

Abstract:

The study aimed to examine teachers' thoughts and aspirations regarding school leadership. The research was conducted as a qualitative study. The research questions delved into exploring the current state of school leadership from the teachers' perspective, the characteristics of a good leader, and teachers' aspirations for leadership.

The theoretical framework of the study utilized the theory of positive leadership. Semi-structured interviews with school teachers served as the data. The data was analyzed using thematic analysis methods.

The results of the study showed that teachers experience challenges in school management, particularly in terms of interaction, cooperation, and staff development. The atmosphere was felt to be burdensome at times. A positive atmosphere and culture were seen to improve work motivation and provide teachers with additional resources in their busy daily routines. The teachers expressed a desire for systematic management that encourages open interaction, promotes cooperation, and supports staff development and workplace well-being. The skills of listening, solution-orientation, and fairness were mentioned as qualities of a good leader. Development areas were identified, particularly in reducing the principal's workload, improving management methods, and enhancing communication and community spirit.

According to the research, positive leadership practices can offer useful insights, models, and tools for developing school leadership. Positive leadership can help principals and other managers improve the management culture and practices of educational institutions.

1 Johdanto	7
2 Teoreettinen viitekehys	12
2.1 Näkökulmia johtamiseen	13
2.2 Oppilaitoksen johtaminen	17
2.3 Pedagoginen johtaminen	21
2.4 Positiivinen johtaminen	23
2.4.1 Positiivisen johtamisen rakentuminen organisaatiossa	26
2.4.2 Positiivisen johtamisen käytänteet	28
3 Tutkimuksen toteutus	33
3.1 Laadullinen tutkimus	33
3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	33
3.3 Tutkimuksen konteksti ja osanottajat	34
3.4 Tutkimuksen aineiston hankinta	36
3.5 Aineiston analyysi	38
3.5.1 Temaattinen analyysi	38
3.5.2 Analyysin prosessi tässä tutkimuksessa	39
3.6 Luotettavuus ja eettisyys	41
4 Tutkimustulokset ja niiden tulkintaa	45
4.1 Millainen nykytilanne koulussa on tällä hetkellä johtamisen näkökulmasta?	46
4.1.1 Ilmapiiri, kulttuuri & myönteisyys oppilaitoksessa ja niiden johtaminen	46
4.1.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö oppilaitoksessa sekä niiden johtaminen	50
4.1.3 Vahvuuksien johtaminen ja henkilöstön kehittäminen	53
4.1.4 Yhteenveto	57
4.2 Millainen on hyvä johtaja?	60
4.2.1 Kohtaamisen ja kuuntelemisen taito & kiireettömyys	61
4.2.2 Ratkaisukeskeinen, määrätietoinen & johdonmukainen	62
4.2.3 Helposti lähestyttävä, rauhallinen & luotettava	64
4.2.4 Empaattinen, oikeudenmukainen & positiivinen	65
4.2.5 Isojen kokonaisuuksien hallitseminen, priorisointi- & delegointitaidot	66
4.2.6 Huumorintajuinen, kyky antaa & vastaanottaa palautetta	67
4.2.7 Yhteenveto	68
4.3 Kuinka opettajat kehittäisivät koulun johtamista?	71
4.3.1 Yleinen näkemys koulun johtamisen kehittämisestä	71
4.3.2 Johtajana oleminen ja kehittyminen	73
4.3.3 Koulun sisäiset käytännöt ja niiden johtaminen	74
4.3.4 Yhteenveto	77

4.4 Tulosten yhteenveto	79
5 Johtopäätökset ja diskussio	81
6 Lähteet	88
Liite 1, tutkimuskyselyn pohja	95

1 Johdanto

Nykypäivän johtaminen on murroksessa. Jatkuva kiire, vähäiset resurssit, muuttuvat työolosuhteet, arvot ja asenteet haastavat työympäristöä sekä johtamista. Näitä tulisi pystyä uudelleen refleктоimaan ja analysoimaan paremman työelämän puolesta. (Aro, 2006; Fredriksson & Saarivirta, 2015.) Johtajan ja esihenkilön rooli muutoksessa on erittäin tärkeä. Heidän avulla työyhteisöt ja tiimit pääsevät tavoittelemaan heille asetettuja tavoitteita, sekä kehittämään omaa toimintaa paremmin työn muuttuvia vaatimuksia vastaavaksi. Johtajan ja esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana. (Fredriksson & Saarivirta, 2015.)

Oppilaitoksien johtajina ja opettajien esihenkilöinä toimivat rehtorit. Myös heidän työnkuva on muuttunut vuosien varrella todella paljon. Rehtorit tekevät johtamistyön rinnalla myös paljon hallinnollista työtä, ja onkin havainnollistettu pelkoa siitä, että rehtorin mahdollisuudet johtajana ovat entistä pienemmät vähentyneiden resurssien myötä. Rehtoreiden johtamiskäytänteitä tulee uudistaa, jotta jäljellä oleva aika hallinnollisen työn jälkeen hyödynnetään oikeisiin toimiin. (Alava, Halttunen & Risku, 2012.)

On havaittu, että erityisesti rehtoreiden johtamistyön kehittäminen on merkittävässä roolissa, koska tällä on vaikutusta myös pedagogiseen työhön ja opiskelijoiden suoriutumiseen opinnoissaan. (Bloom, Lemos, Sadun & Van Reenen, 2015; Heck & Hallinger 2010; Coelli & Green 2012; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008). Onkin hälyttävää, että johtamiskäytänteiden ja -laadun havaitaan vaihtelevan enemmän oppilaitoskontekstissa kuin muilla aloilla (Bloom ym. 2015). Johtamisen tutkimus on usein rehtori-, esihenkilö- ja johtoryhmäkeskeistä, etenkin virallisissa ja arvostetuissa

konteksteissa. Vuonna 2020 Sivistysala ry toteutti yhteistyössä Opetushallituksen ja Kuntaliiton kanssa perinteisen oppilaitosten johtajuusselvityksen. Siinä arvioitiin johtamisen tasoa tuolloin, tulevia tarpeita sekä työtehtäviä. Kuitenkin tässäkin selvityksessä haastateltiin vain johtohenkilöitä, jättäen huomioimatta johdettavien, tässä tapauksessa opettajien, näkemykset ja tarpeet. Tämän sekä muiden havaintojen vuoksi haluan omassa tutkimuksessani antaa äänen juuri opettajille ja tuoda heidän näkemyksensä esiin johtajuuden kehittämisessä.

Opettajien näkemysten huomioiminen johtajuuden kehittämisessä on tärkeää monella tavalla. Ensinnäkin, opettajat ovat koulun arjen ammattilaisia ja heillä on usein paras käsitys siitä, mitä koulussa tapahtuu ja mitkä johtamiskäytännöt toimivat parhaiten. Toiseksi, opettajien osallistaminen johtamisen kehittämiseen voi parantaa heidän työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan koulun toimintaan. Kolmanneksi, kun opettajat kokevat olevansa osa johtamisen kehittämistä, heidän motivaationsa ja innostuksensa kasvaa. (Wenström 2020.)

Tutkimukseni pyrkii syventymään opettajien näkemyksiin johtajuudesta ja tuomaan esiin heidän kokemuksensa ja ajatuksensa aiheesta peilaten positiivisen johtamisen viitekehykseen. Tämän tutkimuksen näkökulma aiheeseen on merkittävästi erilainen, sillä aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet ylemmän johdon ja rehtoreiden näkemyksiin. Opettajien näkökulman huomioiminen on olennaista johtajuuden kehittämisessä koulumaailmassa. (Lahtero, Ahtiainen, Fonsén & Kallioniemi, 2021; Mäkelä, 2007.)

Tutkimuksessani pyrin tarjoamaan uusia näkökulmia koulun johtamisen kehittämiseen ja antamaan rehtoreille konkreettisia käytänteitä johtajuuden kehittämiseen sekä arjen johtamisen helpottamiseen, opettajien näkemyksiin perustuen. Tutkimukseni lähestyy

teemaa positiivisen johtamisen näkökulmasta. Positiivinen johtaminen on herättänyt paljon keskustelua viime aikoina, etenkin Wenströmin ja muiden tutkijoiden tekemien julkaisujen pohjalta. Julkaisut ovat saaneet positiivista huomiota erityisesti opetuslallan lähestymistavan ansiosta. Oma koulutus- ja työtaustani on koulutussektorilta, ja haluan tämän tutkimuksen avulla mahdollistaa työkaluja johtamisen kehittämiseen juurikin koulutussektoreille. Tutkimukseni avulla voidaan kehittää koulua entistä paremmaksi työpaikaksi opettajille, rehtoreille ja muulle henkilöstölle sekä oppilaille ja opiskelijoille.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani tarkastellaan opettajien toiveita ja näkemyksiä koulun johtamiseen. Tarkastelussa hyödynnetään positiivisen johtamisen teoriataustaa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tehokkaita johtamisen menetelmiä ja käytänteitä, joiden avulla koulun johtamista voidaan kehittää. Tutkimuksen olennaisena osana on aineistonkeruu opettajilta sekä aineiston analysointi positiivisen johtamisen näkökulmasta. Positiivinen johtaminen soveltuu erityisesti opetus- ja kasvatusalalle sen ihmislähtöisen lähestymistavan ansiosta (Wenström, 2020).

Tutkimuskysymykseni keskittyvät opettajien näkemyksiin tämän hetken johtamiskäytännöistä sekä nykytilasta. Vaikka koulun johtamista on tutkittu, tutkimus on keskittynyt pääasiassa rehtoreiden näkemyksiin. Sen sijaan opettajien kokemuksia johtamisesta on tutkittu vähemmän. Tutkimuskysymyksien tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten johtamista voitaisiin kehittää entistä paremmin vastaamaan nykyisiä haasteita ja odotuksia. Tutkimuskysymyksien avulla pyritään hankkimaan arvokasta tietoa koulun johtamisen kehitystarpeista opettajien näkökulmasta ja samalla vahvistamaan rehtoreiden johtamiskäytänteitä erityisesti positiivisen johtamisen

menetelmien avulla.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen nykytilanne koulussa on tällä hetkellä johtamisen näkökulmasta, erityisesti positiivisen johtamisen näkökulmasta?
2. Millainen on hyvä johtaja?
3. Kuinka opettajat kehittäisivät koulun johtamista?

Tutkimuksen ensimmäinen kysymys syventyy ymmärtämään, millaiset johtamiskäytännöt ovat vallitsevia kouluissa tällä hetkellä. Ensimmäinen kysymys pyrkii erityisesti huomioimaan positiivisen johtamisen teoriaa taustanaan analysoinnissa.

Tutkimuksen toinen kysymys pureutuu hyvän johtajan piirteisiin, joita opettajat haluaisivat nähdä rehtorissa sekä kehittää. Tällä tavoin pyritään hahmottamaan, millaiset ominaisuudet ja taidot ovat opettajien mielestä keskeisiä menestyksekkään ja motivoivan johtajuuden taustalla.

Kolmas kysymys syventyy analysoimaan tarkemmin opettajien kokemuksia ja kehitystoiveita kahden ensimmäisen kysymyksen tukena. Tämän kysymyksen avulla pyritään löytämään konkreettisia kehityssuuntia tai pieniä yksityiskohtia, joilla rehtori voi kehittää toimintaansa koulussa paremmin tiimiään palvelevaksi.

Tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset tiivistävät tutkimustulokset tarjoten uusia toimintatapoja, joita voidaan soveltaa oppilaitoksen johtamisen kontekstissa. Uusien tai kehitettävien toimintatapojen kautta voidaan edistää organisaation johtamiskulttuuria

vastaamaan paremmin opettajien tarpeisiin.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen opettajien näkemyksistä johtajuudesta. Haastattelun useita opettajia eri kouluista, joilla on erilaisia kokemuksia johtajuudesta. Analysoin haastatteluaineistoa teemoittain ja hyödynnän temaattista sisällönanalyysia tulosten aikaansaamiseksi. Analysoimalla haastatteluaineistoa teemoittain voidaan tunnistaa yleisiä käsityksiä ja havaintoja, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin.

Tulevassa luvussa 2 siirrytään teoreettiseen viitekehykseen ensin tutustumalla johtamisen näkökulmiin (2.1), oppilaitoksen johtamiseen (2.2) sekä pedagogiseen johtamiseen (2.3). Näiden jälkeen syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, positiiviseen johtamiseen alaluvussa 2.4. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 3 tarkastellaan tutkimuksen toteutuksen vaiheita. Tämä luku sisältää alaluvut: 3.1 Laadullinen tutkimus, 3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu, 3.3 Tutkimuksen konteksti ja osanottajat, 3.4 Tutkimuksen aineiston hankinta, 3.5 Aineiston analyysi sekä 3.6 Luotettavuus ja eettisyys. Luvussa 4 syvennytään tutkimustuloksiin tutkimuskysymysten mukaisesti sekä luvussa 5 tutkielman johtopäätöksiin ja diskussioon. Luvussa 6 avataan lähteet ja tämän jälkeen Liite 1, haastattelurunko.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen taustalla vallitsevaa kirjallisuuskatsausta sekä teoriataustaa. Valittu teoreettinen viitekehys tarjoaa hyvät lähtökohdat tulevan aineiston analysoinnille ja tulosten käsittelylle. Tutkimuksessa keskitytään positiivisen johtamisen viitekehukseen, mutta ennen sitä käsitellään lyhyesti perinteisempiä johtamisen käsitteitä ja teorioita sekä johtamista oppilaitoksessa. Nämä katsaukset johtamisen teorioihin voivat auttaa ymmärtämään, miten johtamiskäytännöt ovat kehittyneet ajan myötä, miten johtaminen näkyy opetuslalla sekä miten positiivinen johtaminen voi tarjota uusia näkökulmia ja hyötyjä organisaatioiden johtamismenetelmien kehittämiseen.

Alaluvussa 2.1 käsitellään johtamisen perinteisiä käsitteitä ja teorioita, jonka jälkeen alaluvussa 2.2 syvennytään yleiskatsaukseen oppilaitoksen johtamisesta ja alaluvussa 2.3 pedagogiseen johtamiseen. Näiden jälkeen siirrytään varsinaiseen teoreettiseen viitekehukseen alaluvussa 2.4, joka käsittelee positiivista johtamista.

Positiivinen johtaminen on olennainen osa suomalaisen oppilaitoksen johtamisen käsittelyä tänä päivänä. Wenströmin (2020) mukaan uudistuva koulu vaatii uudistuvaa johtamista. Näiden taustateorioiden avulla voin tarkastella oppilaitoskontekstissa tapahtuvaa johtamista syvällisemmin ja keskittyä erityisesti opettajien näkemyksiin johtamisen tarpeista.

2.1 Näkökulmia johtamiseen

Tässä luvussa käsittelen keskeisiä ja perinteisempiä johtamisen näkökulmia erityisesti Nawazin & Khanin (2016) mukaan. Näiden näkökulmien läpikäynti on olennainen osa tutkielmaa, jotta nämä voidaan huomioida myös tulosten analysointivaiheessa. On hyvä ymmärtää, millaisia keskeisiä johtamisen näkökulmia on yleisesti käytössä ja johtamistyön pohjalla.

Johtamisen perinteet ja lähestymistavat ovat vaihdelleet merkittävästi vuosien varrella, ja niitä on esiintynyt monenlaisia ja erityylyisiä. Historiassa johtajiin ja johtamiseen on liitetty jopa epä-inhimillisiä piirteitä, kuten synnynnäinen johtajuus. (Fredriksson & Saarivirta, 2015.) Erilaisia johtamisen näkökulmia ja teorioita on kehittynyt eri aikakausilla eri tarpeisiin ja konteksteihin. Uusiin tai kehittyviin johtamiskäytäntöihin ovat vaikuttaneet myös vallitseva kulttuuri, tilannekohtaisuus, työympäristö, vallitsevat lait sekä sosiaalinen ympäristö. (Nawaz & Khan, 2016.)

Yksi perinteisistä johtamisteorioista on suurmiesteoria (*Great-Man Theory*), joka syventyy siihen, että jokainen johtaja on syntynyt tehtäväänsä eikä johtajuutta ole mahdollista oppia. Teorian mukaan nämä suuret johtajat ovat yksilöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen tai yhteiskunnan suuntaan yksinään. (Nawaz & Khan, 2016.)

Toinen perinteinen johtamisteoria on tilannesidonnainen johtamisteoria (*contingency theory, situational*). Se nimensä mukaisesti mukauttaa johtamisen tavat sekä toiminnat tilannekohtaisesti ja siinä johtamisen tehokkuus voi vaihdella tilanteen mukaan. Tämä teoria vaatii johtajalta sopeutuvaa johtamistapaa ja käytännön ymmärrystä jokaisessa tilanteessa. Tässä teoriassa korostuu vahvasti myös johtaja-alainen toimintasuhde, jossa johtaja on korostetussa asemassa. (Nawaz & Khan, 2016.; Bass, 1997.)

Tyyli- ja käyttäytymisteoria (*style and behavior theory*) korostaa johtajan käyttäytymisen ja johtamisen eri tyyliä. Teorian mukaan johtamiseen vaikuttaa vahvasti johtajan toiminta. Sen mukaan johtajat voivat oppia ja kehittää itseään johtajana. Tämä teoria voi kulkea joissain yhteyksissä käsi kädessä myös tilannesidonnaisen johtamisteorian kanssa. (Nawaz & Khan, 2016.) Feidler & House (1994) tuovat esille näkemyksen siitä, että ihmisten ja heidän välisten suhteiden huomiointi sekä työtehtävien organisointi ja suunnittelu ovat tärkeä osa tätä johtamisen teoriaa. Ihmisläheisen lähestymistavan ansiosta tämä johtamistapa synnyttää alaisissa luottamusta sekä keskittymistä suunnata tekemistään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita ja strategiaa.

Transaktiojohtamisen (*transactional theory*) teoria keskittyy johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja yhteisiin sopimuksiin. Teoria korostaa lisäksi palkitsemista, seuranta ja kurinpitoa johtamismenetelminä. Tässä teoriassa johtaja sopii vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa työtehtäviä ja toimia, joita seurataan ja suorituksista palkitaan. (Bass & Avolio, 1994; Nawaz & Khan, 2016.)

Muutosjohtaminen tai transformationaalinen johtaminen (*transformational leadership*) toimii lähes transaktiojohtamisen vastakohtana korostaen yhteistä arvonluontia sekä yhteistä keskustelua toiminnan suunnasta, asenteista ja käytännöistä. Johtajan tavoitteena on tunnistaa tarpeelliset muutostarpeet ja niiden perusteella luoda yhteinen visio, joka ohjaa yhteistyötä muutoksen toteuttamisessa ja sen juurruttamisessa arkipäivään. Teoriassa korostetaan johtajan syventymistä alaistensa tarpeisiin ja sitä kautta motivaation luontiin, eettisiä ulottuvuuksia unohtamatta. Alaisten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on yksi teorian tärkeä ulottuvuus motivaatorakenteen ylläpitämisessä. Muutosjohtaminen on olennainen osa myös tämän päivän johtamista. (MacGregor, 2003; House & Aditya, 1997; House & Shamir, 1993; Nawaz & Khan, 2016.) Muutosjohtamisen erityishyötyinä voidaan nähdä esimerkiksi luottamuksen,

yhteistyön ja tiimityöskentelyn vahvistuminen työyhteisössä (Wenström, 2020).

Palveleva johtaminen (*servant leadership*) korostaa nimensä mukaisesti johtamistapaa, jossa johtaja toimii palvelevasti tiimiään kohtaan. Tämä johtamistapa menee vielä askeleen pidemmälle verrattuna perinteiseen muutosjohtamiseen. Siinä johtaja asettaa omat tarpeensa sivuun ja keskittyy palvelemaan organisaatiota ja tiimiään parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelevassa johtamisessa voidaan nähdä esimerkiksi voimaannuttamisen piirteitä sekä hyvin anteeksiantavaa toimintatapaa. Palvelevassa johtamisessa nähdään vahvaa työn imun vahvistumista sekä vähentyntä työuupumusta. (Wenström, 2020; Aro, 2018.)

Johtamisteorioiden muutos tänä päivänä

Nykyajan johtaminen hyödyntää perinteisempiä johtamisen teorioita ja soveltaa niitä osaksi tämän päivän johtamista. Tänä päivänä johtajalta ei haluta enää vahvaa auktoriteettiasemaa eikä jatkuvaa valvovaa silmää. Työntekijät haluavat itse oivaltaa ja toimia omien taitojensa mukaan. Nykypäivänä uskotaankin, että esihenkilön tärkein tehtävä on tarjota työntekijälle resurssit tehdä työtänsä hyvin. (Erikson, 2018.)

Tämän päivän johtamista voidaan luonnehtia muun muassa tilannejohtamisen, muutosjohtamisen sekä tunnejohtamisen näkökulmista. Nykyajan muutokset ympäristöissä, organisaatioissa sekä globaalisoinnin kautta ajavat johtajat muuttamaan käytäntöjään. Voidaankin ajatella, että mitä muuttuvampi toimintaympäristö, sitä vaikeampaa sitä on johtaa ja sitä osaavampaa johtajaa kaivataan. Johtajaa tarvitaan muuttuvissa ympäristöissä etenkin ilmapiirin ja järjestyksen luojana sekä tavoitteiden selkeyttä. Näiden varassa työntekijöiden on helpompi toimia. (Fredriksson & Saarivirta, 2015.)

Fredriksson & Saarivirta (2015) tuovat esille, että tänä päivänä esihenkilön rooli työntekijän oppimisen mahdollistajana on erittäin merkitsevä. Esihenkilön ja johtajan tulee myös rakentaa innostava ja rohkea ilmapiiri sekä keskustelevaa kulttuuria. Heidän mukaansa työilmapiirillä onkin merkittävä yhteys organisaation henkilöstön viihtyvyyteen työssä. On myös olennaista rakentaa turvallinen työympäristö sosiaalisesti, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu.

Järvensivu, Valkama ja Koski (2009) tuovat esille esihenkilön ja tiimiläisen sanattoman sopimuksen merkityksen erilaista odotuksista ja velvollisuuksista työtehtäviin liittyen. Tällaiset sanattomat sopimukset tuovat työpaikoille joustavuutta ja psykologista turvallisuutta, mikä osaltaan rakentaa tasapainoista työyhteisöä ja johtamista.

2.2 Oppilaitoksen johtaminen

Sivistysala ry:n (2020) selvityksen mukaan rehtorit arvioivat muun muassa vastuullisuuden, luotettavuuden, paineensietokyvyn, yhteistyökyvyn ja organisointikyvyn tärkeimmiksi ominaisuuksiksi johtamisessa. Tärkeänä koetaan myös kuuntelutaidot, tunneäly, sitoutuneisuus, kiinnostus ihmisiin ja kyky innostaa. Strategian edistäminen, koulun kehittäminen sekä ihmisten hyvinvointi ovat myös keskiössä. Kuitenkin rehtoreiden kokemuksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen ja resursointiin ei aina vastaa resurssien kohdistuksessa. Rehtorit kokevat, että psykologisen turvallisuuden luominen ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ovat tärkeitä teemoja ja niihin pitäisi pystyä vaikuttamaan enemmän.

Koulun johtaminen ja siihen liittyvä tutkimus ovat vahvasti rehtoreiden näkemysten varassa. Esimerkiksi Ahtiainen, Lahteron, & Långn (2019) artikkeli keskittyy pääasiassa jaettuun johtajuuteen sekä rehtoreiden koulutukseen ja pätevyYTEEN. Julkaisun kyselyn perusteella johtajuudessa on paljon vaihtelua, ja siellä käytetään monia johtamistapoja sekä johtavat esihenkilöt ja toimintatavat ovat hyvin erilaisia. Artikkelin myöS toteaa: "Suomalainen koulun johtaminen perustuu pitkälti jakamisen periaatteeseen, ja siksi jakamisen käytäntöjen käytännön soveltamista koulun johtamisen näkökulmasta voidaan pitää merkityksellisenä." (Ahtiainen, Lahtero, & Lång, 2019.)

Toinen aihealueeseen liittyvä tutkimus (Honkala, 2022) syventyy perusopetuksen vuosiluokkien 1–6 rehtoreiden näkemysiin koulusta sekä sen johtamisesta Suomessa 2030-luvulla. Tässä tutkittiin tulevaisuuden koulua ja johtajuutta 2030-luvulla, joka on myös hyvin yleinen aihe koulun johtamisen sektorilla. Honkalan (2022) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen tulevaisuuden koulu on rehtorien näkökulmasta ja millaista johtajuutta tulevaisuuden koulussa tarvitaan 2030-luvulla. Tutkimuksen

tulosten mukaan henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen painotus korostuvat tulevaisuuden johtamistaidoissa. Rehtorien näkemyksen mukaan rehtoreiden tehtävät eivät kuitenkaan todennäköisesti muutu paljoakaan tulevaisuudessa. Rahoitus vaikuttaa myös johtamiseen ja resursseihin. (Honkala, 2022.)

Itä-Suomen yliopistossa on tutkittu myös peruskoulun johtamista. Pesosen (2009) tutkimus tutkii, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä peruskoulun rehtoreilla on peruskoulun johtamisesta, johtamistyön haasteista ja peruskoulun kehityksestä yleensäkin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan rehtorit kokivat peruskoulun johtamisen uutena rehtorina pääasiassa ulkopuolelta johdettuna, eli rehtorin omat taidot ja soveltaminen eivät päässeet kunniaan, vaan niiden tuli noudattaa ulkopuolen ohjeistuksia ja tapoja. Kehittyessään rehtorina myös oppilaitoksen sekä henkilöstön johtaminen kehittyi. Tulevaisuutta ajatellessa rehtorit ymmärsivät, että koulun johtaminen kehittyy hieman eri suuntaan, kohti kollegiaalista johtajuutta koulujen rehtoreiden välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että koulut toimivat niin sisäisinä organisaatioina, mutta myös vahvasti yhteistyössä muiden esimerkiksi naapuri koulujen kanssa. (Pesonen, 2009.)

Nämä tutkimukset korostavat koulun johtamisen tärkeyttä ja sen merkitystä tulevaisuuden koulutuksessa. On tärkeää huomata, että myös rehtoreiden näkemykset ovat tärkeitä koulun johtamisessa, ja että rehtoreiden koulutus ja pätevyys ovat keskeisiä tekijöitä. Rehtoreiden näkemyksiä on kuitenkin tutkittu ja ne ovat melko samanlaisia monissa tutkimuksissa, joten tämäkin vahvistaa tämän tutkimuksen merkityksellisyyttä. Johtajuudessa (myös koulujen johtamisessa) voi olla paljon vaihtelua. Koulun johtamisessa onkin tärkeää ottaa huomioon erilaiset johtamistavat ja toimintatavat sekä erityisesti johdettavien näkemykset.

Varhaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta aiheesta

Vanhemmista teoksista löytyy koulun johtamiseen liittyviä tutkimuksia 2000-luvun alkupuolelta. On kuitenkin tärkeää huomioida, että koulutusjärjestelmä ja koulujen käytännöt ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmeninä. Esimerkiksi opetussuunnitelmat ovat uudistuneet useaan otteeseen, ja esimerkiksi yhteisopettajuus opetuksessa on yleistynyt huomattavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhempien tutkimusten löydöksiä on tärkeää tarkastella kriittisesti ja pohtia niiden soveltuvuutta nykyiseen kouluympäristöön johtamisen näkökulmasta sekä rehtoreiden työtehtävien näkökulmasta. Vaikka vanhemmat tutkimukset eivät välttämättä ole täysin ajantasaisia, ne voivat kuitenkin tarjota arvokasta tietoa ja osviittaa tutkimuksen tematiikasta ja tutkimustuloksista. Lisäksi on hyvä muistaa, että koulujen käytännöt ja oppimisympäristöt voivat vaihdella huomattavasti koulujen välillä. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten aiemmat tutkimukset soveltuvat tiettyyn kouluympäristöön.

Mäkelä (2007) on kirjoittanut merkittävän väitöskirjan rehtoreiden johtamistyöstä sekä yleisestikin rehtorin tehtävistä, jossa hän tutkii johtamista hyvin monialaisesti etnografian keinoin. Myös hän tuo ilmi, että rehtorin työtä ja johtamista on tutkittu melko vähän. Hänen mukaansa kansainvälistä tutkimusta on jonkin verran, mutta Suomessa tutkimus on melko lapsen kengissä. Mäkelän (2007) mukaan koulun johtamiseen ja rehtoreiden kehitykseen liittyvä tutkimus painottuu monesti työtehtäviin, ei niinkään johtamiseen.

Mäkelä (2007) tuo väitöskirjassaan esille Mintzbergin (1980) johtamisen tutkimuksen, jossa tutkitaan johtajia yleisellä tasolla, mutta yksi tutkittavista organisaatioista on oppilaitos. Mintzberg (1980) jakaa tutkimustuloksissaan johtamisen kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat henkilöstöjohtaminen, tiedon johtaminen ja päätöksenteko. Nämä hän uudelleen jakaa aina pienemmiksi kokonaisuuksiksi pienempien aiheiden mukaan. Nämä kategorisoinnit ja teemat tulevat esille myös koulun johtamisen

tutkimuksessa, esimerkiksi Mustonen (2003) tuo samat teemat esille. Myös Mäkelän (2007) väitöskirjan tuloksissa esiintyy rehtorin pääasiallisina tehtävinä hallinto sekä päätöksenteko, opetusjärjestelyjen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, jatkokouluttautuminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtaminen.

Monet tutkimukset suuntaavat katseensa rehtoreiden näkemyksiin, kuten aikaisemmin on tullut ilmi. Erätuulen ja Leinon (1993) sekä Mustosen (2003) tutkimukset ja julkaisut taas katsovat koulun johtamista sekä rehtorin työtä opettajien näkökulman kautta. Erätuuli ja Leino (1993) tutkivat pääasiassa rehtoreiden tehtäviä ja niihin liittyviä teemoja opettajien näkökulmasta. Tutkimuksessa hyödynnettiin Sergiovannin (1987) johtamisen malleja. Mustonen (2003) tutki myös rehtorin tehtävien toteutumista sekä tärkeyttä. Näissä tutkimuksissa korostuvat rehtorin asiantuntijatyön sekä johtamisen yhdistyminen sekä hallinnollinen työ, sisältäen mm. opetussuunnitelma- ja lukujärjestystyön.

Koulun johtamisen tutkimusta tarkastellen koulun johtaminen nähdään hyvin monialaisena tehtävänä, joka vaatii laaja-alaista osaamista ja kykyä hallita monenlaisia tehtäviä ja tilanteita. On tärkeää huomioida, että johtamiskäytännöt ja -tyylit voivat vaihdella eri kouluissa, ja että opettajien näkemykset johtamisesta voivat vaihdella koulutuksen ja kokemuksen mukaan. Tämä korostaa tarvetta tutkia koulun johtamista jatkuvasti ja pyrkiä kehittämään uusia ja parempia käytäntöjä.

2.3 Pedagoginen johtaminen

Tässä alaluvussa keskitytään pedagogiseen johtamiseen, sillä se tarjoaa mahdollisuuden syventää ymmärrystä rehtorin roolista ja sen olennaisesta osasta, pedagogisesta johtamisesta. Tämä lähestymistapa on keskeinen, koska on tärkeää analysoida ja ymmärtää syvällisesti, miten pedagoginen johtaminen ilmenee käytännössä ja miten se voi vaikuttaa koulun johtamisympäristöön. Juutin (2007) mukaan positiivinen johtaminen on pedagogisen johtamisen lähtökohta.

Fonsen & Parrila (2016) määrittelevät pedagogisen johtamisen pedagogisen tehtävän johtamisella. Heidän mukaansa pedagogisessa johtamisessa erityisesti arvot ovat tärkeässä asemassa. Pedagoginen johtaminen mielletään yleisesti opetuslalla tapahtuvaksi, mutta sitä voi tapahtua missä vain, missä johtamisen keskiössä on jatkuva kehittyminen ja osaamisen kehittäminen. Pedagogisessa johtamisessa korostuu jatkuva reflektointi ja sitä kautta toiminnan kehittäminen.

Pedagoginen johtajuus ilmenee konkreettisenä toimintana, joka ilmenee pedagogisena johtamisena sekä pedagogiikan johtamisessa. Pedagoginen johtaminen koetaan pedagogisen perustehtävän johtamisena sekä opettajien ja muun henkilöstön osaamisen kasvuun keskittyvänä yhteisenä prosessina, jolla on vaikutusta koko koulun tai muun organisaation toimintaympäristöön. (Laakso, Pihlaja & Laakkonen, 2020.)

Opetusalalla johtamiseen liittyen Lahtero, Ahtiainen, Fonsén & Kallioniemi (2021) tuovat esille opettajien ja rehtoreiden käsityksiä peruskoulun opetussuunnitelman toteutumista edesauttavista tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. He käsittelevät johtamista pedagogisen johtamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa johtamisen merkitys on kasvanut huomattavasti opetuslalla ja sen rooli on aina vain tärkeämpi. Myös erilaiset teoriat ja mallit ovat tätä myötä kehittyneet myös opetuslalle. Esimerkiksi jaettu johtajuus ja muutosjohtajuus ovat heidän mukaansa keskeisiä malleja

opetuslalla. He tuovat myös ilmi, että koulut suurenevät ja harvenevat, joka tuo paljon muutoksia rehtorin tehtäviin, esimerkiksi lisäten henkilöstö- ja talousjohtamista.

Lahtero ym. (2021) toteaa, että pedagoginen johtajuus ja johtaminen on käsitteellisesti laaja malli, jonka keskiössä ovat opetussuunnitelmaprosessi, opetus ja oppiminen sekä näiden kehittäminen yhdessä opettajien kanssa. Heidän mukaansa pedagogiselle johtamiselle ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta se sisältää yllä kerrotut teemat. Heidän tutkimuksensa tavoitteena on antaa ääni myös opettajille, koska myös heidän mukaansa koulun johtamisen kysymyksiä ja teemoja on tutkittu paljolti vain rehtoreiden näkökulmasta, eikä niinkään opettajien näkökulmasta.

Lahtero ym. (2021) tutkimuksessa opettajien näkemykset rehtoreiden johtajuudesta ja rehtoreiden käsityksistä olivat melko eroavaisia. Heidän mukaansa opettajien näkemykset rehtoreiden johtajuudesta olivat hyvin paljon hajanaisempia. Opettajat kaipaavat johtamiselta selkeää jämäkkyyttä sekä luottamusta opettajien työhön, mutta tarvittaessa aina tukea. Lahteron ym. (2021) mukaan opettajia tulisikin osallistaa enemmän koulun johtamiseen ja sanallistaa johtamista, jotta myös opettajat ymmärtävät, millaisia ulottuvuuksia on ja olisi saatavilla.

2.4 Positiivinen johtaminen

Tässä luvussa käsittelen positiivisen johtamisen teoriataustaa ja sen erityispiirteitä. Positiivinen johtaminen on noussut viimeisinä vuosina esille etenkin opetuslalla, esimerkiksi sen hyötyjen ja kokonaisvaltaisuuden ansiosta. Positiivisen johtamisen tutkimuskenttä itsessään on melko nuori, etenkin Suomessa. Sitä on hyödynnetty johtamisen tutkimuksessa vain 2010-luvulta lähtien. (Salmi, 2024.) Tässä tutkimuksessa positiivinen johtaminen on pääteoria, jonka pohjalta analysoin opettajien kokemuksia koulun johtamisesta.

Perinteisesti monet johtamisteoriat ovat olleet yleisesti positiivissävytteisiä. Mikään niistä ei kuitenkaan tarjoa tarkkaa määritelmää juuri positiiviselle johtajuudelle, joka keskittyy nimensä mukaisesti positiivisuuteen. (Youssef-Morgan & Luthans, 2013.) Positiivinen johtaminen syventyy vahvasti positiivisen näkökulman lisäksi transformationaaliseen johtamiseen, autenttiseen johtamiseen sekä palvelevaan johtajuuteen. (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014.) Positiivisen johtamisen teoriatausta kumpuaa useista eri lähteistä, mutta etenkin positiivisesta psykologiasta ja organisaatiokäyttäytymistutkimuksesta (Cameron, 2012).

Cameronin (2012) mukaan, positiivinen johtajuus ylittää tyypilliset johtajuudelle annetut ohjeet tai määritelmät tarjoamalla strategioita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat organisaatiolle ja tiimille poikkeuksellisen korkean suoritustason, jota ei yleensä nähdä organisaatioissa. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi on positiivisessa johtamisessa keskeinen menestyksen mittari.

Youssef-Morgan & Luthans (2013) määrittelevät positiivisen johtamisen niin, että positiivinen johtajuus ilmenee systemaattisina ja kokonaisvaltaisina prosesseina,

tarkoituksellisia käyttäytymismalleina ja suoritustuloksina, jotka vahvistavat sekä johtajien että heidän tiimien sekä organisaatioiden vahvuuksia, kykyjä ja kehityspotentiaalia ajan kuluessa ja eri tilanteissa. On olennaista, että nämä prosessit ja mallit on järjestelmällisesti integroitu eri tilanteisiin sekä ajankohtiin. Heidän mukaan positiivinen johtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta sillä, että positiivinen johtaminen korostaa vahvuuksia sekä tarkoituksenmukaista toimintaa, jotka rakentavat ja ylläpitävät positiivisia kehitysprosesseja henkilöstöllä.

Cameronin (2012) positiivisen johtajuuden kehys tarjoaa neljä strategiaa ja viisi käytäntöä, jotka auttavat johtajia saavuttamaan poikkeuksellisen korkean suoritustason ja luomaan kestävämpää menestystä organisaatiossa. Nämä strategiat keskittyvät positiivisen ilmapiirin, ihmissuhteiden, viestinnän ja merkityksen edistämiseen. Vastaavasti taas Cameronin (2012) positiivisen johtamisen viisi käytäntöä kannustavat kulttuurin parantamiseen, positiivisten energian kehittämiseen, negatiivisen palautteen myönteiseen antamiseen ja vastaanottamiseen, kunnianhimoisten tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen sekä positiivisen johtajuuden soveltamiseen koko organisaatiossa. Cameronin (2012) mukaan positiivisen johtajuuden implementointi on avainasemassa organisaation menestyksen kannalta.

Cameronin (2012) mukaan positiivisen johtajuuden konkreettinen toteuttaminen vaatii johdonmukaista sitoutumista ja käytännön toimia kaikilla organisaation tasoilla. Luomalla positiivisen ilmapiirin ja tukemalla myönteisiä ihmissuhteita ja kommunikaatiota, johtajat voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation kulttuuriin ja tehokkuuteen. Lisäksi positiiviset käytännöt, kuten rakentavan palautteen antaminen ja kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen, voivat edistää menestystä ja hyvinvointia organisaatiossa. Positiivisen johtajuuden periaatteiden systemaattinen soveltaminen voi muuttaa organisaation toimintatapoja ja vahvistaa sen kykyä saavuttaa tavoitteensa.

Wenström (2020) on kirjoittanut positiivisesta johtamisesta Suomessa kattavan teoksen

ja pureutuukin siinä positiivisen johtamisen vaikutuksiin ja menetelmiin mukaillen esimerkiksi Cameronin (2012) esittämää viitekehystä positiivisesta johtamisesta. Wenströmin (2020) mukaan uudistuva koulu vaatii uudistuvaa johtamista. Hän pureutuu siihen, kuinka tehokasta, tuloksellista sekä laadukasta johtamista tehdään huomioiden opiskelijoiden sekä henkilöstön jaksaminen, työssä viihtyminen sekä työhyvinvointi. Wenströmin (2020) mukaan positiivinen johtaminen perustuu humanistisiin arvoihin sekä sen ihmiskäsitykseen. Se edistää tietoisesti innostusta ja hyvinvointia, sekä tukee henkilöiden resilienssiä sekä tukee muutoksessa toimimista ja johtamista. Muun muassa näiden takia se sopiikin erityisesti pedagogisiin organisaatioihin, kuten oppilaitoksiin.

Positiivinen johtaminen on johtamisteoria, joka keskittyy vuorovaikutuksessa tapahtuvaan johtamiseen yhdessä ihmisten kanssa. Positiivinen johtaja haluaa kehittyä johtajana ja sitoutuukin henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Positiivinen johtaja tarkastelee jatkuvasti omaa ajatteluaan ja ihmiskäsitystään sekä omaa tapaansa olla ja johtaa. Positiivinen johtaja soveltaa tietoisesti positiivisen johtamisen käytänteitä ja menetelmiä organisaationsa johtamisen organisoinnissa. (Wenström, 2020; Cameron, 2012.)

On olennaista huomioida positiivisen johtamisen näkökulma siitä, että sen mukaan organisaation potentiaali nähdään ja koetaan kokonaisuutena, jossa on mukana henkilöstön moninaiset vahvuudet. On olennaista, että ne sidotaan yhteen työn arjen ja muun elämäntilanteen kanssa kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuuskäsitys tuo ihmiselle hyvinvointia työhön sekä vapaa-aikaan. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019.)

Positiivinen johtajuus on välittävää ja osallistavaa sekä kiinnittää huomiota tunteisiin (Richardson & West, 2013). Positiivisen johtamisen avulla voidaan rakentaa kestävää ja inhimillistä työelämää, joka perustuu aitoihin arvoihin, ihmisten arvostamiseen ja kuunteluun sekä hyvinvointiin. On tärkeää, että työyhteisössä vallitsee yhteiset arvot, toimintaperiaatteet sekä näkemykset tulevaisuudesta. (Wenström, 2020.) Kunnioittava,

vuorovaikutteinen ja luotettava johtaja tukee hyvää ja kestäväää johtamista (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019).

2.4.1 Positiivisen johtamisen rakentuminen organisaatiossa

Wenström (2020) tuo kirjassaan esille PRIDE-teorian, joka koostuu viidestä (englanniksi) osa-alueesta:

1. Positive practices - myönteiset käytänteet
2. Relationship enhancement - yhteistyö sekä vuorovaikutus
3. Individual attributes - yksilön vahvuudet
4. Dynamic / Positively deviant leadership - positiivinen johtaminen
5. Emotional well-being - ilmapiirin vaikutus sekä myönteiset tunteet

PRIDE-teoria on kehitetty Cheung:n (2014) toimesta. Sen keskeisenä näkökulmana on arjen ja sen käytänteiden johtaminen positiivisen johtamisen menetelmien mukaisesti. Mitä paremmin nämä viisi osuutta on implementoitu organisaation arkeen, sitä parempia tuloksia organisaatio todennäköisesti saavuttaa henkilöstön hyvinvoinnin, tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun suhteen. (Cheung, 2014.) Tärkeää on rakentaa arki niin, että työntekijä voi keskittyä ydintehtäväänsä. Resursointi, organisointi ja erilaiset käytänteet on rakennettava sitä tukevaksi. (Lind, 2022.)

Positiiviset käytännöt ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia, koska ne lisäävät positiivisia tunteita ja asenteita työntekijöillä, mikä osaltaan taas edistää myönteistä ilmapiiriä (Hartel & Ashkanashy, 2011). Myönteisten tunteiden johtaminen vahvistaa työntekijöiden voimavaroja, lisää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä suojaa

stressiltä ja vastoinkäymisiltä. Vuorovaikutuksen johtaminen edistää myönteistä työpaikan ilmapiiriä ja tukee hyvinvointia, innostusta sekä työskentelyn motivaatiota ja sitoutumista. Myönteinen vuorovaikutus ja myönteiset työpaikan ihmissuhteet tukevat lisäksi erilaisista haasteista selviytymistä ja uuden kokeilemistä sekä kehittelyä. Yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen vahvistaa heidän minäkäsitystä ja kyvykkyyttä. Se voimistaa merkityksellisyyden kokemusta sekä parempia suorituksia työssä. Se on myös yhteydessä vähäisempään stressiin sekä parempaan tyytyväisyyteen työssä. Myönteisten käytänteiden johtaminen luo arkeen erilaisia toimintatapoja ja rutiineja, jotka edistävät jo itsessään positiivisen johtamisen kaikkia alueita. (Wenström, 2020.)

Wenströmin (2020) mukaan keskeisin tapa toteuttaa positiivista johtamista on vuorovaikutus, joka ilmenee läsnäolona, arvostuksena, kohtaamisena ja kuuntelemisena. Positiivisen johtamisen ydinajatuksena ovat autenttisuus ja integriteetti. Niiden toteutukseen rehtorin ja / tai johtajan tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan sekä heikkouksistaan. Johtajan tulee pyrkiä toimimaan tasavertaisesti, yhdenmukaisesti sekä omana itsenään erilaisissa tilanteissa ja rooleissa. Wenströmin (2020) mukaan positiivisessa johtamisessa ei ole tiettyjä tekniikoita tai ohjeita, joita noudattaa. Positiivista johtamista toteuttavan tuleekin hyödyntää tietoisesti positiivisen psykologian periaatteita, jotka ovat pohjana tälle johtamistavalle sekä ymmärtää niiden vaikutus ja erilaiset teorianmallit.

Cameron (2008) esille tuomat positiivisen johtamisen neljä tärkeintä toimea (positiivinen ympäristö, suhteet, viestintä ja tarkoitus) ovat myös Seligmanin (2011) kokemuksen mukaan tärkeitä. Hän tukee näitä ajatuksia positiivisen psykologian näkökulmastaan, koska positiiviset tunteet ja suhteet tukevat yksilöiden toimintaa kohti onnellisempaa arkea. Hänen mukaansa, jos työnantaja tukee näiden toteutumista, on myös työntekijät tyytyväisempiä.

2.4.2 Positiivisen johtamisen käytänteet

Positiivinen johtaminen ja sen eri käytännöt tapahtuvat sekä ajatuksen, että toiminnan kautta. Tärkeimpänä tekijänä näissä on johtajan oma toiminta, henkilökohtaiset vahvuudet ja piirteet sekä taidot. (Wenström, 2020.)

Wenström (2020) nostaa esille muutamia tärkeitä teemoja positiivisessa johtamisessa, joita johtajan tulisi saada aikaan. Niitä ovat muun muassa: innostus, työn imu, pedagoginen hyvinvointi, rohkeus, itsesäätely ja huumori. Kokoavana teemana hän toteaa ylipäänsä myönteisten tunteiden ylläpidon. Näihin myös positiiviseen johtamiseen nojaavan johtajan tulisi pyrkiä ja ylläpitää. Merkityksellinen ja motivoiva työ ei pelkästään vastaa työntekijän ammatillisiin päämääriin; se myös edistää organisaation kehitystä ja vaikuttaa yksilön henkilökohtaisiin saavutuksiin. (Souders, 2020.)

Seuraavaksi käyn läpi nostoja positiivisen johtamisen tärkeistä teemoista, ja kuinka niitä voidaan saavuttaa ja kehittää. Teemat ovat: myönteisyyden ja positiivisen ilmapiirin johtaminen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen sekä vahvuuksien johtaminen.

Myönteisyyden ja positiivisen ilmapiirin johtaminen

Myönteisten käytänteiden ylläpitäminen ja kehittäminen edistävät työhyvinvointia sekä parantavat työssä suoriutumista (Lind, 2022). Wenströmin (2020) mukaan myönteisten käytänteiden hyötyjä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla:

1. Aikaansaa myönteisiä tunteita kasvattaen hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä.
2. Suojaa stressiltä.

3. Lisää työn suorittamiseen liittyvää aktiivisuutta.

Näiden myönteisten käytänteiden ansiosta työntekijöiden sisäinen motivaatio voimistuu ja vahvistuu, joka edesauttaa työn kehittämisen nostusta sekä myönteisyyttä työpaikalla. (Wenström, 2020.)

Myönteisyyden kehä kuvaa, miten johtaja positiivisella toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan edistää myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Tämä lisää positiivisia tunteita ja vahvistaa sekä yksilöiden että työyhteisön voimavaroja. (Wenström, 2020.) Onnistumisten nostaminen, iloisista asioista keskustelu sekä kiinnostuneisuuden osoittaminen vahvistavat henkilöstön voimavaroja (Hakanen, 2011). Johtajan tulee omalla esimerkillään toimia avoimuuden esikuvana ja osoittaa, että myös vaikeistakin asioista voidaan keskustella (Wenström, 2020).

Positiivinen johtaminen korostaa myönteisten tunteiden merkitystä oppimisessa, luovuudessa, ongelmanratkaisussa ja hyvinvoinnissa. Se vahvistaa yksilön tunnetta yksilöllisyydestä, mutta vahvistaa myös yhteisöllisiä voimavaroja. Myönteinen ilmapiiri luodaan positiivisen johtajan avulla, joka on aidosti autenttinen, osaa rakentaa myönteistä vuorovaikutusta ja toimii esimerkkinä koko henkilöstölleen ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Omien sekä alaisten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen vahvistavat myös myönteistä kehää. (Wenström, 2020).



Kuva 1. Myönteisyyden kehä (Wenström, 2019).

Kuvassa 1 on esitetty Wenströmin (2019) esittämä myönteisyyden kehä, joka kuvaa myönteisen toiminnan, vuorovaikutuksen, tunteiden sekä voimavarojen kehää.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen

Vuorovaikutus on erittäin olennainen osa toimivaa työyhteisöä ja -ympäristöä (Mikkola, 2019). Vain vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda ja kehittää myönteisiä tunteita, parempaa ilmapiiriä ja työssä kannattelevia ihmissuhteita (Wenström, 2020). Työelämän eri kohdissa vuorovaikutus näkyy ihmisten välisessä kommunikaatiossa eri henkilöiden, tiimien ja tasojen välillä. Se näkyy erilaisissa tilanteissa, positiivisissa sekä negatiivisissa, esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa. (Mikkola, 2019.) Vuorovaikutuksen ja yhteistyön positiivisella johtamisella on tavoitteena myönteiset ihmissuhteet työpaikalla (Cameron, 2012).

Vuorovaikutuksen johtamisessa tulee huomioida muutamia tärkeitä asioita. Ensinnäkin, tärkeää on mahdollistaa vapaamuotoinen vuorovaikutus työyhteisössä. Tämä luo rentoa ilmapiiriä, joka rohkaisee avoimempaan keskusteluun. Toiseksi, vuorovaikutuksen johtaminen edellyttää kykyä ohjata ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä saavutetaan kehittämällä niin sanottuja "yhteisöpedagogisia" valmiuksia, jotka auttavat rakentamaan ja ylläpitämään positiivisia ihmissuhteita työyhteisössä. Kolmanneksi, on tärkeää ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta työyhteisössä. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja taustansa, ja näiden hyödyntäminen voi tuoda monipuolisuutta ja innovaatioita työskentelyyn. Näiden käytänteiden yhdistäminen auttaa luomaan tehokkaan ja positiivisen vuorovaikutuskulttuurin organisaatiossa. (Wenström, 2020.)

Vuorovaikutuksen tulee olla vilpittöntä, arvostavaa ja avointa kaikkia kohtaan. Johtajan oma vuorovaikutus on olennainen osa vuorovaikutuksen kehittämistä työpaikalla. Positiivisen johtajan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota viestinnän tapoihinsa sekä proaktiivisesti kehittää ja ylläpitää hyviä käytänteitä sekä tapoja. (Cameron, 2012.)

Vahvuuksien johtaminen

Vahvuudet ovat jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla voidaan vahvistaa henkilön hyvinvointia ja minäkuva. Vahvuuksia hyödynnettäessä henkilö pystyy aidosti toimimaan ja kokemaan merkityksellisyyttä sekä toimimaan tuottavammin ja tehokkaammin. (Wenström, 2020; Lammi, 2020.) Työnantaja voi tukea vahvuuksien johtamista tarjoamalla vahvuuksia vastaavia työtehtäviä (Cameron, 2012).

Wenströmin (2020) mukaan vahvuudet ja niiden yksilöllinen johtaminen ovat keskeinen osa organisaatioiden ja oppilaitoksien menestystä. Tulevaisuudessa menestyvät

erityisesti ne organisaatiot, jotka pystyvät täysimääräisesti hyödyntämään työntekijöidensä vahvuudet. Hyödyntämättä jäänyt potentiaali on hukkaan heitettyä voimavaraa ja saattaa aiheuttaa "vahvuushävikkiä". Tämä voi ilmetä esimerkiksi työntekijöiden turhautumisena, kokemuksena arvostuksen puutteesta ja heikentyneenä hyvinvointina työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi se voi johtaa heikkoon sitoutumiseen, huonoon työilmapiiriin ja kokonaisvaltaisesti laadun heikkenemiseen sekä tehottomuuteen, mikä lopulta näkyy myös kustannuksissa. Myös Hakanen (2011) korostaa, että jopa pienillä hyvillä sanoilla on mahdollista tuoda paljon positiivista työyhteisöön. Yleisesti voidaankin todeta, että positiivisessa johtamisessa johtajan tulisi rakentaa työntekijöiden arkea heidän vahvuuksien mukaan sekä vahvistaa niitä heikkouksien kehittämisen sijaan (Cameron, 2008).

Suurimpia syitä, miksi vahvuuksia ei johdeta ovat muun muassa tietoisuuden puute ja tunnistamattomuus; vahvuudet nähdään vain kapea-alaisesti osaamisen kautta, vahvuustyöskentelylle ei ole toimintatapoja tai työkaluja sekä työtehtävien organisointi on tehtävälähtöistä eikä vahvuuslähtöistä. (Wenström, 2020.) Niemiecin (2018) ja Mayersonin (2015) mukaan, kun ihminen toimii hänen kaikkien eri vahvuuslajien kentällä, hän on innostuksen ja kukoistuksen optimaalisella vyöhykkeellä. Tämä perustuu laajaan vahvuusnäkemykseen, jossa ihmisen vahvuudet jakautuu kuuteen osaan: luontevahvuudet, kyvykkyudet, osaaminen ja taidot, kiinnostukset, resurssit ja arvot.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kohdassa esitetään tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohdat, mukaan lukien aineiston hankinta ja siihen liittyvät menetelmät. Lisäksi käsitellään tärkeitä näkökulmia, jotka vaikuttavat tutkimuksen kulkuun, kuten tutkimuskohde, konteksti, käytettävissä oleva aineisto ja aineiston keräämiseen liittyvät seikat. Aloitan tämän osuuden avaamalla valitun tutkimusmenetelmän tästä tutkimuksesta katsottuna.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta mielletään yleisesti laatuun eikä määrään keskittyväksi. Sen avulla päästään tutkimaan tiettyä teemaa tai ilmiötä hyvin läheisesti. Tiedonkeruu perustuu monesti haastatteluihin tai muuhun ihmisiin liittyvään tiedon keruuseen. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan mahdollisimman sopiva joukko haastateltavia, eikä haeta satunnaishajonnalla kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään tehdä yleistyksiä, vaan kuvaus yhden joukon näkemyksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Hirsjärvi ym. 1997.) Näin ollen tällä tutkimuksella saadaan tietyn opettajajoukon näkemys johtamisesta. Haastattelut sekä opettajien kuvailu johtamisesta sopii tutkimuksen tavoitteisiin, jotta saadaan mahdollisimman kuvaileva ja konkreettinen kuvaus johtamisen nykytilasta ja kehityskohteista.

3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Aineisto kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä mahdollisena menetelmänä on haastattelut ja sen eri variaatiot. Haastattelun avulla saadaan tietoa ennalta valitusta teemasta suunnitelmallisesti. (Hirsjärvi & Hurme,

2001; Alasuutari, 2014.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin opettajia, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää juurikin opettajien näkemyksiä johtamisesta. Tätä myös Puusa (2011) korostaa; ihmiset, joilla on omakohtaista tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta, sopivat parhaiten haastatteluun. Näin myös Hirsjärvi ja Hurme (2001) kuvaavat.

Teemoitellun haastattelun ansiosta tutkimuksen tavoitteet ja suunta voidaan ennalta suunnitella, jotta se tavoittaa sille sovitut tavoitteet. Teema-alueet on hyvä miettiä tutkimuskysymysten mukaisesti. Kysymykset voidaan muodostaa teemoitellen, jotta kysymysrungossa pysyy selkeys ja kohdistaminen oikeisiin asioihin sekä kaikkien yksityiskohtien läpikäynti varmistetaan. Kysymysten muotoilua tulee miettiä etukäteen, mutta ei kuitenkaan liikaa. Kaikkia kysymyksiä ei myöskään tarvitse kysyä, jos olennaiset teemat tulevat esille muuten. Keskustelu voi olla puolistrukturoidussa haastattelussa vapaampaa kuin täysin strukturoidussa, mahdollistaen esimerkiksi haastateltavien omien havaintojen esille tuomista. (Hirsjärvi & Hurme, 2001; Hirsjärvi ym, 1197; Puusa, 2011).

3.3 Tutkimuksen konteksti ja osanottajat

Tässä tutkimuksessa haastateltiin opettajia, jotka työskentelevät Suomessa peruskoulussa (1-9 luokka-aste). Haastateltavia opettajia ei ollut tarkemmin määritelty hakuvaiheessa, vaan kiinnostuneet opettajat saivat osallistua haastatteluun. Tutkimukseen haettiin haastateltavia kontaktoimalla ilman, että opettajat saivat haastattelusta kannustimia. Osallistujien ikää, sukupuolta tai tarkkaa yksilöintiä ei tutkimuksessa kerrottu. Luottamuksellisuuden ja nimettömyyden säilyttämiseksi haastattelut suoritettiin yksityisessä ympäristössä, eikä osallistujan henkilötietoja julkistettu missään materiaalissa. Alla Taulukko 1 kuvaus aineistosta tarkemmin.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Paikka	Rooli työpaikalla	Muuta rooliin liittyen	Lisätietoja
1	27 min	Zoom	Opettaja	-	Pieni kyläkoulu
2	27 min	Zoom	Opettaja	Myös aineenopettajan pätevyys	Noin 2 vuotta opettajana työtä takana
3	24 min	Zoom	Opettaja	-	Iso yhtenäiskoulu
4	26 min	Zoom	Opettaja	Myös aineenopettajan pätevyys, oma vastuualue	Iso yhtenäiskoulu
5	22 min	Zoom	Opettaja	Myös aineenopettajan pätevyys, oma vastuualue	-
6	27 min	Zoom	Opettaja	Myös aineenopettajan pätevyys, oma vastuualue	Useita vastuualueita ja koulutuksia lisäksi
7	26 min	Zoom	Opettaja	Myös aineenopettajan pätevyys, oma vastuualue	Lisäksi asiantuntijatyö koulun ulkopuolella
8	27 min	Zoom	Opettaja	-	Noin 2 vuotta työkokemusta opettajana

Taulukko 1. Aineiston kuvaus aineistotaulukossa.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli saada käsitys näiden opettajien näkökulmista koulujen johtamiskäytäntöihin. Haastattelut tehtiin suomen kielellä, jotta osallistujat pääsivät ilmaisemaan ajatuksiaan ja mielipiteitään paremmin. Tutkimus tehtiin peruskoulujen kontekstissa. Peruskouluilla on esimerkiksi korkeakouluihin verrattuna ainutlaatuinen organisaatiokulttuuri ja rakenne itsenäisen roolin sekä esimerkiksi tiimiopettajuuden myötä. Haastatteluissa huomioitiin myös opettajan asema kouluorganisaatiossa, sillä se voi vaikuttaa haastateltavien opettajien näkemyksiin ja kokemuksiin.

3.4 Tutkimuksen aineiston hankinta

Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluita, joita toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Aineistoa kerättiin etänä Zoom-yhteydellä, koska tällöin saatiin haastattelut toteutettua helpommin ja saavutettavammin kaikkien halukkaiden kanssa. Etäyhteyden ansiosta pystyimme sulkemaan esimerkiksi taustahälyä pois asettamalla rauhalliseen tilaan sekä huomioimaan henkilöä kasvokkain videopuhelun aikana. Toisaalta taas etäyhteyksien takia ei voida välttämättä huomioida henkilöiden kehonkieltä niin vahvasti ja luonnollisesti.

Tutkimuksen haastateltavien saaminen oli todella hankalaa. Lähdin ensin kontaktoimaan eri oppilaitoksien rehtoreita sähköpostitse, jotta he voisivat jakaa viestiä opettajille. Osa rehtoreista vastasi ja sanoi välittäneensä viestiä eteenpäin, mutta suurin osa ei reagoinut sähköposteihin. Tämä tapa ei tuottanut yhtään haastattelua. Tämän todettuani, lähdin kontaktoimaan opettajia sosiaalisen median kautta. Löysin sosiaalisen median kautta opettajia, jotka tuottivat opetukseen liittyvää materiaalia ja pystyin sitä kautta löytämään heidät sekä kontaktoimaan. Näistä kontaktoinneista noin puolet vastasi yhteydenottoihin ja niistä osa ilmoitti kiinnostuksesta. Kaikki haastateltavat saatiin näistä yhteydenotoista.

Erityisen mielenkiintoista oli havaita sekä rehtoreilta sekä kontaktoiduilta opettajilta se, että suurin osa mainitsi aiheen olevan todella tärkeä ja aiheellinen, mutta aikaa tällaiselle ei ole. Tällaiset viestit osoittivat, että tällä tutkimuksella on erittäin tärkeä tehtävä tarjota työkaluja koulun arjen johtamiseen.

Haastattelut

Haastattelut toteutettiin peruskoulun opettajien kanssa. Kuten Sarajärvi ja Tuomi (2018) ovat esittäneet, on olennaista kerätä monipuolisesti aineistoa, esimerkiksi haastatteluiden avulla sellaisilta henkilöiltä, joilla on vahva kokemus tai näkemys tutkittavasta tematiikasta. Tämä luonnollisesti korostaa tutkimuksen haastatteluiden tärkeyttä myös tässä tutkimuksessa, koska ilman haastatteluita, emme saisi tarvittavia tietoja. Haastattelutilanne voi olla herkkä ja vaatii luottamuksen rakentamista molemmiin päin. Myös haastattelun vuorovaikutustilanteella on olennainen merkitys haastatteluun. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005.)

Haastattelut toteutettiin kuukauden aikana kaikkien haastateltavien kanssa sopivissa ajankohdissa. Haastattelut toteutettiin Zoom-yhteydellä ja ne kestivät noin 30 minuuttia per haastattelu. Haastattelut tallennettiin, jotta ne voitiin litteroida jälkepäin. Haastatteluita oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastatteluissa hyödynnettiin valmiiksi suunniteltua runkoa ja haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä 1. Ennakkoon suunnitellut kysymykset ja kokonaisuus tukevat tässä tapauksessa parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin pääsemistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2022). Haastateltava vastasi kysymyksiin omien näkemysten mukaansa. Kysyin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä haastateltava saattoi tuoda myös omia tarkentavia ajatuksiaan esille.

3.5 Aineiston analyysi

Tässä kappaleessa avataan tarkemmin, kuinka aineiston analyysia on tehty sekä avaan tarkemmin yksilöityinä jokaisen analysoitavan tematiikan. Aineistoa analysoitiin temaattisen analyysin avulla.

3.5.1 Temaattinen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa päämääränä ei ole ensisijaisesti luoda tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan pikemminkin tavoitteena on kuvata tai tulkita erilaisia toimintatapoja tai ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseni tavoitteena onkin juuri ymmärtää ja kuvata koulussa tapahtuvaa johtamista, joten temaattinen haastatteluiden analyysi on oiva tapa tähän. Temaattisen analyysin perusajatuksena on tuottaa ja järjestää erilaisia näkökulmia tutkimuksen pääteemoista ja aiheista (Braun & Clarke, 2006).

Braunin ja Clarcken (2006) mukaan temaattisessa analyysissä tutkija tavoittelee erilaisten mallien ja teemojen tunnistamista aineistosta, mikä on myös tämän tutkimuksen lähestymistapa. Analyysi etenee vahvasti prosessinomaisesti, kun tutkija etenee aineiston läpi portaalta portaalle. Temaattista analyysia voidaan soveltaa monipuolisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Temaattisessa analyysissä aineisto jaetaan teemoihin ja koodataan sitä sen mukaisesti. Nämä teemat toimivat apuna analyysin suorittamisessa, mikä tekee prosessista selkeämpää koodauksen avulla. Analyysivaiheessa tutkija käy läpi materiaalia kerroksittain lisäten merkintöjä koodauksen ja teemoittelun avulla. Teemoittelun ja koodauksen jälkeen tutkija voi vertailla ja tulkita merkityksiä tutkimuskysymysten valossa.

Seuraavassa osiossa esittelen tarkemmin, miten olen soveltanut temaattista analyysia tutkimuksessani ja kuinka analyysiprosessi eteni tutkimuksen kuluessa.

3.5.2 Analyysin prosessi tässä tutkimuksessa

Kaikkien haastatteluiden jälkeen kokosin materiaalit yhteen, jotta pääsin aloittamaan temaattisen analyysin. Materiaalina minulla toimi tässä tutkimuksessa haastattelut, joista oli kerättyä haastattelutilanteessa tehtyt lyhyet muistiinpanot sekä haastatteluiden tallenteet video- ja äänitiedostoina. Hyödynsin analyysin prosessissa Braun & Clarcken (2006) temaattista analyysia soveltaen. Kuvaan alla prosessia tarkemmin.

Ensimmäisessä vaiheessa pilkoin materiaalia. Kokosin kaiken materiaalin, kuten yllä tuotu esille. Tämän jälkeen syvennyin koko materiaaliin samalla kertaa palauttaen mieleeni jokaisen haastattelun muistiinpanojen sekä tallenteiden avulla. Muistiinpanoja lukiessa korjasin samalla kirjoitusvirheitä sekä järjestelin tekstiä koherentimmaksi kokonaisuudeksi, jotta seuraava vaihe on hieman helpompi kokonaisuus.

Tämän jälkeen lähdin litteroimaan nauhoitteiden äänitteitä tekstitiedostolle. Jaoin litterointia kysymysotsikoiden alle, jotta seuraavat vaiheet olisivat selkeämpiä. Litteroinnin jälkeen lähdin sukeltamaan koodauksen pariin, ensin hieman kevyemmin. Tässä kohtaa värjäsin tietyillä väreillä samankaltaisuuksia, joita eri haastatteluista nousi esille samojen kysymyksien alla. Tein samaan aikaan tiedostoon kommentteja, jos tekstistä nousi ajatuksia, huomioita tai selkeitä syy-yhteyksiä. Kävin saman prosessin myös muistiinpanojen kanssa läpi, kevyesti koodaten ja nostaen erityishuomioita esille.

Näiden vaiheiden jälkeen siirryin temaattisen analyysin teemoitteluvaiheeseen. Tässä kohtaa analyysia työstin materiaalia eri kategorioiden ja alakategorioiden avulla.

Tavoitteenani oli löytää jokaisesta haastattelukysymyksestä selkeitä teemoja tai nostoja, joissa on samankaltaisuuksia tai toistuvuutta.

Kolmannessa vaiheessa integroin kategoriat yhteen käsiteltyäni niitä ensin erikseen tiivistäen ja eritellen. Yhdistin aineistoni kokonaisuudeksi, jonka avulla pystyin tarkastelemaan havaintoja ja nostoja kaikista lähteistä. Tulkitsin ja selitin havaintoja sekä kytkin ne teoreettiseen viitekehykseen, joka ulottui kaikkien aineistojen yli. Näiden perusteella aloitin analyysin luomisen tekstissä, jonka kuvaan myöhemmässä osiossa.

3.6 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani valintoja ja niiden vaikutuksia tutkimustulosten uskottavuuteen, eettisyyteen ja luotettavuuteen. Käyn läpi myös mahdollisia haasteita ja rajoituksia, joita tutkimuksessani on esiintynyt, ja pohdin niiden vaikutusta tulosten tulkintaan. Pyrin avaamaan lukijalle omaa ajattelua ja pohdintojani siitä, miten olen pyrkinyt varmistamaan tutkimukseni luotettavuuden, eettisyyden ja validiteetin sekä tunnistamaan mahdollisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tämä auttaa lukijaa hahmottamaan tutkielmani metodologisen lähestymistavan ja luomaan kriittistä ymmärrystä tutkimuksen vahvuuksista ja heikkouksista näkökulmastani.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli tutkia opettajien kokemuksia oppilaitoksen johtamisesta positiivisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa pääsin syventymään koulun johtamisen nykytilaan sekä opettajien toiveisiin johtamisen kehittämisen suhteen. Tutkimuksen validiteetti on täyttynyt, koska tutkimus on päässyt sen tavoitteisiin, eli saanut tutkimuskysymyksiin vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997).

Tutkimuksessa tulisi aina keskittyä puolueettomuuteen ja luotettavuuteen. Tutkijan tulee ymmärtää, että omat näkökulmat voivat vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa voidaan hyödyntää Lincolnin ja Guban (1985) kriteereitä, jotka koostuvat neljästä eri osa-alueesta. Siirrettävyyden, uskottavuuden, vahvistettavuuden ja luotettavuuden tarkastelu mahdollistaa tutkielman luotettavuuden arvioinnin.

Erityisesti opettajien kokemusten tutkimus vaatii eri todellisuuksien yhdistämistä ja ymmärtämistä. Tämä on olennaista etenkin uskottavuuden arvioinnissa, kun tutkijan tulee pystyä varmistumaan haastatteluista ja niiden litteroinnista. Tässä tutkimuksessa litteroinnin ja analyysin pohjalta pystyttiin esittämään uskottavia tuloksia ja

johtopäätöksiä tietyn joukon perusteella. Siirrettävyyden osalta tässä tutkimuksessa on kerrottu mahdollisimman tarkasti kaikki sen eri vaiheet, jotta tutkimusta voidaan hyödyntää toisessa kontekstissa kokonaan tai osiltaan. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tutkimuksen luotettavuus syntyy erityisesti tarkasta raportoinnista ja kirjallisesta työstä, jota myös tässä tutkimuksessa on tehty koko prosessin ajan. Vahvistettavuuden osalta taas tutkijan tulee varmistaa tutkimuksen objektiivisuus ja siirtää omat oletukset sekä ajatukset sivuun, mutta huomioida niiden olemassaolo, kuten myös tässä tutkimuksessa on toteutettu.

Tämän tutkimuksen otoskoko on hyvin tyypillinen pro gradu-tutkielmassa, joka toteutetaan haastatteluiden avulla. Haastatteluja saatiin tarpeeksi siihen nähden, ja tulos on luotettava otoskoon suhteen. Tuloksissa ilmeni myös toistoa, jonka perusteella uusia havaintoja ei olisi enää tullut vaikka uusia haastatteluja olisi toteutettu hieman enemmän. Laadullisen tutkimuksen arvioitavuuden perusta onkin havaintojen toistettavuus ja saturaatio eli vastausten kylläisyys. Toinen tutkija saavuttaisi myös samat tulokset, kun hän tulkitseisi samaa aineistoa ja hyödyntäisi samaa teoreettista viitekehystä. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997.)

Tutkimuksessa on kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet, kuten on suositeltavaa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005). Aineisto kerättiin haastatteluilla, mikä voi tuoda mukanaan luotettavuuteen liittyviä haasteita. Ensinnäkin haastateltavien taustat ja tavoitteet voivat vaihdella suuresti, sillä he tulevat eri puolilta Suomea ja edustavat eri kokoisia oppilaitoksia, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi esiin nostettaviin teemoihin tai johtamiseen liittyviin haasteisiin ja tarpeisiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että haastateltavat eivät ole samasta organisaatiosta, mikä vähentää yksittäisen oppilaitoksen tai alueen vaikutusta tuloksiin. Lisäksi haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, mikä lisää luotettavuutta, koska kaikilla haastateltavilla oli sama temaarunko ja kysymykset, jotka ohjasivat keskustelua.

Tutkimuksessa tutkittiin opettajien kokemuksia ja mielipiteitä, mutta vastausten luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi ajankohtaiset tapahtumat tai haastattelujen ajankohta viikon tai päivän sisällä. Lisäksi haastateltavat saattavat vastata sosiaalisesti odotetulla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997). Tutkimus kattoi oppilaitoksia eri puolilta Suomea ja eri luokka-asteilta, mikä toi monipuolisuutta ja laajensi näkökulmaa. Tulokset osoittavat tämän joukon kokemuksia johtamisen nykytilasta ja siihen liittyvistä toiveista, mikä voi auttaa hahmottamaan koko maan oppilaitosten johtamisen kehittämistarpeita.

Haastattelut suoritettiin etäyhteydellä, mikä tarkoitti sitä, että en ollut fyysisesti läsnä samassa paikassa haastateltavien kanssa. Tästä johtuen en pystynyt varmistamaan yhtenäistä ympäristöä tai havainnoimaan heidän toimintaansa. Lisäksi osalla haastateltavista oli ajoittain ongelmia internet-yhteyden kanssa taikka heitä keskeytettiin toisen ihmisen toimesta, mikä johti tilanteisiin, joissa minun oli pyydettävä heitä toistamaan joitain virkkeitä. Tämä saattoi vaikuttaa haastatteluiden muotoon ja/tai järjestykseen.

Tutkimuksen eettisyys on erittäin olennainen osa tutkimusta. Tutkijan tulee huomioida omat eettiset näkökulmat, tutkimuksen eettiset käytänteet (muun muassa tietosuoja) sekä tutkimuksen eettinen vaikuttavuus. Tutkijan tulee olla rehellinen ja huolellinen tutkimuksen teossa. Tutkimuksen kirjoitusvaiheessa tulee käyttää oikein kirjoitettuja lähteitä sekä huomioida lähteiden olennaisuus ja ajankohtaisuus. On myös tärkeää huomioida, että tutkimus tehdään oikeista syistä, sen aihe on tutkimusta vaativa ja tutkimuskysymykset muodostetaan tutkimusta palvelevasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004.) Tutkimuksessa tiedon tulee olla julkista, puolueetonta, kriittistä sekä sitä tulee pystyä perustelemaan kattavasti tutkimuksessa (Suoranta, 1995).

Tässä tutkielmassa eettisiin periaatteisiin on kiinnitetty kattavasti huomiota. Tutkimuksen aihe sekä tutkimuskysymykset on määritelty aidon tutkimustarpeen mukaan sekä tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Jokainen haastateltava on ollut vapaaehtoinen ja haastatteluista saatua tietoa on käytetty eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimukseen kutsuttaessa jokainen haastateltava sai perustiedon tutkimuksen ja haastattelun luonteesta. Haastattelussa kerrottiin suullisesti tulevasta haastattelusta ja varmistettiin, onko kaikki hyväksytty ennen haastattelun virallista aloitusta. Haastattelusta oli mahdollista kieltäytyä koko ajan tai halutessaan keskeyttää. Kaikki saatu materiaali säilöttiin tutkimuksen teon ajan suojatussa kansiossa ja poistettiin tutkielman valmistumisen jälkeen. Haastatteluista saatua tietoa on käytetty koko prosessin ajan anonymisti, eikä tutkielmasta voi tunnistaa haastateltuja. Tuloksissa on esitetty kattavasti haastatteluista saatuja sitaatteja. Koko tutkielma on tehty eettisten periaatteiden mukaisesti sekä lopuksi palautettu Aalto yliopiston sähköiseen järjestelmään.

Tulevaisuudessa tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta voisi parantaa esimerkiksi kattavammalla datankeruun tavoilla, esimerkiksi kyselyt voisivat tuoda tarkempaa dataa kokemusten käsittelyyn, esimerkiksi numeroarvioinnilla. Näitä pystyisi myös tarkemmin analysoimaan, koska vastaajat voivat keskittyä ajan kanssa kysymyksiin eikä tarvitse vastata suullisesti siinä tilanteessa. Tulevaisuudessa voisi rajata tarkemmin organisaatioiden kokoa tai sijaintia, koska se voi vaikuttaa aineistoon. Laajemmassa tutkimuksessa voisi yhdistää myös useita eri aineistonkeruun tapoja haastatteluiden tueksi esimerkiksi etnografisin menetelmin.

4 Tutkimustulokset ja niiden tulkintaa

Tässä osiossa esitän tutkimustulokset ja niiden tulkinnan suhteessa tutkimuskysymyksiin. Käyn läpi tuloksia alaotsikoiden avulla, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiä. Tulosten tarkastelussa käytän hyväksi aiemmin esitettyä aineistoa.

Alaluvussa 4.1 tarkastelen, millainen nykytilanne oppilaitosten johtamisen suhteen on opettajien näkemysten mukaan, yhdessä positiivisen johtamisen teoriataustan. Tarkoituksena on syventyä muutamaa eri teemaan, joiden avulla pääsen tekemään analyysiä tilanteesta tarkemmin.

Alaluvussa 4.2 tarkastelen tarkemmin opettajien ajatuksia hyvästä johtajasta, tässä tapauksessa rehtorista tai koulun johtajasta. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla korostuu rehtorin eri piirteet teemoiteltuna.

Alaluvussa 4.3 tarkastelen aineistoa kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti, joka syventyy opettajien toiveisiin johtamisen kehittämisestä. Tutkimuskysymyksen avulla pyrin löytämään akuutteja korjaustoimia, joita haastatteluista nousee esille.

Lopuksi, alaluvussa 4.4 käsittelen tutkimuskysymyksiä kokonaisuutena ja tiivistän niiden pohjalta saadut tulokset.

4.1 Millainen nykytilanne koulussa on tällä hetkellä johtamisen näkökulmasta?

Tässä alaluvussa syvennyn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa tarkoituksena on havainnoida koulun johtamisen nykytilaa tällä hetkellä opettajien näkökulmasta. Aineiston analyysin avulla käsittely on teemoiteltu kolmeen osaan, jotka käsittelen jokaisen erikseen. Kolme eri osaa ovat:

1. Ilmapiiri, kulttuuri & myönteisyys
2. Vuorovaikutus & yhteistyö
3. Vahvuuksien johtaminen & henkilöstön kehittäminen

Seuraavaksi syvennyn näiden teemojen tarkasteluun aineiston ja teorian valossa.

4.1.1 Ilmapiiri, kulttuuri & myönteisyys oppilaitoksessa ja niiden johtaminen

Haastatteluissa ilmapiiri, kulttuuri ja myönteisyys olivat iso yhtenäinen teema, joka tuli esille useassa kohdassa. Seuraavaksi syvennyn niihin tarkemmin eriteltyinä.

Ilmapiiri

Yhtä haastateltua lukuun ottamatta, jokainen kuvaili koulunsa ilmapiiriä muutoin kuin positiivisesti. Ilmapiiriä kuvailtiin muun muassa kuormittavaksi, jämähtäneeksi ja

kireäksi. Opettajat kuvailivat, että suurimpia syitä negatiiviselle ilmapiirille oli esimerkiksi jatkuva kiire, johdon puuttumattomuus ongelmiin, kehittämisen haluttomuus sekä liian vähän aikaa kohdata ja kuunnella.

“Jotkin ihmiset jostain syystä voivat vuosia toimia ikävällä ja inhottavalla tavalla, eikä johtokaan uskalla ratkaista tai puuttua.”

“Meillä vaikuttaa hirveesti ilmapiiriin se, että ollaan aika iso yksikkö ja paljon opetushenkilöstöä vaihtuu jatkuvasti.”

Opettajat toivoivat rehtoreilta enemmän panostusta ilmapiirin parantamiseen ja sanallistamista, kuinka sitä kehitetään ja kuinka sen kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Lahtero ym. (2021) nostavat erityisesti sanallistamisen tärkeänä oivalluksena johtamisen kehittämisessä. Myös Fredriksson & Saarivirta (2015) tuovat ilmi, että johtajan yksi tärkeimmistä rooleista ja tehtävistä on toimia ilmapiirin muovaajana. Hyvällä ilmapiirillä on merkittävä syy-yhteys työviihtyvyyteen.

“Meidän hyvä ilmapiiri johtuu paljolti siitä, millaisen ilmapiirin rehtorit ovat luoneet ja poimineet hyviä tyyppejä rekryissä.”

“Meidän tiimin ulkopuolella ilmapiiri on aika hajanainen, pieniä ryhmiä ja erillisiä rakennuksia. Ryhmien välillä on paljon kaikenlaista kommunikaatiohaastetta. Tullaan toimeen, mutta aika kaikki irrallista eikä koeta, että ollaan yhteisöllinen kokonaisuus.”

Wenströmin (2020) mukaan positiivinen ilmapiiri lisää myös myönteisiä tunteita työpaikalla, suojaa stressiltä sekä lisää työn suorittamisen aktiivisuutta. Nämä taas osaltaan vahvistavat sisäistä motivaatiota ja jaksamista.

“On hyvä, että ei katsota ylöspäin kovaa työn tekemistä, ns. piippuun vetäjiä. Täällä panostetaan jaksamispuoleen, rehtorit pyrkii esimerkiksi lukkareissa huomioimaan ne ja jokainen saa pelata omilla vahvuuksilla.”

Useat kertoivat, että koulussa on ilmennyt ns. kuppikuntia, jotka osaltaan heikentävät mukavan ilmapiirin syntyä. Suurin osa opettajista kertoi, että kohtaamiset ovat hyvin kiireisiä eikä useinkaan ehditty keskustella “niitä näitä”, jotka tosiasiaassa loisivat yhteisöllistä ilmapiiriä.

“Kaikki menee tukka putkella koko ajan paikasta ja asiasta toiseen”.

Opettajat toivoivat ilmapiiriin parannusta esimerkiksi ottamalla erilaisia käytänteitä käyttöön ilmapiirin parantamiseksi sekä puuttamalla aktiivisesti esimerkiksi henkilöiden välisiin ongelmiin. Opettajat toivoivat enemmän arvopohjaista keskustelua, joka loisi yhteistä arvopohjaa henkilöstölle. Tämän avulla välttyttäisiin esimerkiksi arvoihin liittyvistä sanaharkoista.

“Arvojen yhteentörmäämistä voi olla välillä. Osalla on selkeästi konservatiivisemmat arvot ja esimerkiksi seksuaalivähemmistöt aiheuttavat vastakkainasettelua. Näihin ei puututa ja sit vaan kasvaa ja leviää.”

Hakanen (2011) tuo ilmi, että ilmapiiriä voi parantaa juurikin esimerkiksi onnistumisia nostamalla, iloisista ja positiivisista asioista keskustelemalla sekä olemalla kiinnostunut opettajien henkilökohtaisista tilanteista. Weström (2020) korostaa johtajan roolia tässä ilmapiirin ja keskustelukulttuurin luomisessa.

Kulttuuri ja myönteisyys

Opettajat olivat samaa mieltä siitä, että tasapuolisuus ja työn näkyväksi tekeminen on tärkeä osa tasavertaista kulttuuria, joka koulussa pitäisi vallita.

“Pitää olla enemmän tasa-arvoa, samat velvollisuudet kaikille. Tällä hetkellä osalla enemmän on oikeuksia ja vapauksia kuin velvollisuuksia. Pitäs olla samat säännöt kaikille.”

“Työ tulisi tulla näkyväksi, ettei tule olo et mä teen kaiken ja toinen ei tee mitään.”

Tällä hetkellä opettajien mielestä koulujen kulttuureissa oli paljon parannettavaa erityisesti näiden osalta. Erilaiset kommunikaation haasteet ja avoimuuden puute haastavat myönteisen kulttuurin rakentumista. Opettajat kokivat, että jos rehtori loisi tilaa kehitykselle, osallistamiselle ja avoimuudelle, se parantaisi huomattavasti työskentelyn motivaatiota ja työyhteisön kulttuuria. Tätä myös Wenström (2020) ja Hakanen (2011) korostavat.

“Kaikki kuulluksi ja kohdatuksi, arjen kiire pois. Ois kiva olla enemmän yhteisöllistä tekemistä, se lisäisi parempaa ilmapiiriä ja huumoria.”

Suurin osa koki, että esimerkiksi työyhteisön kulttuuria ei kehitetä millään tavalla. Osalla oli ollut *“jonkinlaisia”* kyselyitä aiheesta, mutta niissä esitettyihin toiveisiin ei oltu reagoitu millään tavalla.

“On ehkä näennäisesti kyselyitä ja barometreja pakollisena, mutta ongelmakohtia ei käsitellä eikä me tulla kuulluksi tai toimintaa haluta kehittää.”

Cameronin (2012) mukaan proaktiivinen kehittäminen ja kehityksen ylläpitäminen on olennainen osa johtajan tehtävää, erityisesti positiivisen johtamisen viitekehyksessä. Opettajat korostivat, että positiivinen työyhteisö ja mukava yhteishenki luovat miellyttävämpää työskentelykulttuuria, jota myös Fredriksson & Saarivirta (2015) painottavat.

4.1.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö oppilaitoksessa sekä niiden johtaminen

Mikkolan (2019) mukaan vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä asioista toimivassa työyhteisössä. Haastatteluissa kuitenkin lähes kaikki opettajat kokivat, että vuorovaikutukseen ei erityisesti panostettu tai sitä ei johdettu sekä vuorovaikutus ei ollut niin hyvää tai monipuolista kuin sen haluaisi olevan. Opettajat kuvailivat vuorovaikutuksen nykytilaa hyvin suorasti, mutta osiltaan toiveikkaasti.

“Vaihtelevaa, parantamisen varaa, kehittämisen halu on.”

“Sulkeutunut, autoritäärinen, näennäinen.”

“Kunnioittavaa, väsynyttä, empaattista, huumoripitoista, hyväntahtoista.”

“Kuin rikkinäinen puhelin, viesti ei tule sellaisenaan perille.”

Osa koki koulun johtamisen vuorovaikutuksen “ylhäältäpäin tulevaksi” sekä sen johdonmukaisuus ja avoimuus ovat olennaisesti puutteellisia. Wenströmin (2020) mukaan vuorovaikutuksen tulisi mahdollistaa vapaamuotoista vuorovaikutusta, olla johdettua sekä ymmärtää ihmisten erilaisuutta. Cameron (2012) korostaa lisäksi, että vuorovaikutuksen tulee olla avointa kaikkia kohtaan sekä arvostavaa ja vilpitöntä. Johtajan tulee jatkuvasti kehittää ja johtaa vuorovaikutusta työpaikalla.

Osa opettajista toi esiin myös ns. “rikkinäinen puhelin” viestinnän, jossa kukin saa hieman erilaisen viestin. Nämä voivat aiheuttaa epäselvyyksiä sekä osiltaan myös negatiivista ilmapiiriä. Tämän myös Wenström (2020) on todennut. Haastatteluissa työyhteisön vuorovaikutus koettiin yleisesti vaihtelevaksi tilanteesta ja henkilöstä riippuen. Opettajilla on kuitenkin positiivinen odotus opettajien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutusosaamiseen, mutta toivoivat rehtoreilta siihen johdonmukaista ja kehittävää otetta. Onkin tärkeää huomata myös Mikkolan (2019) esiin tuoma havainto siitä, että vuorovaikutusta tapahtuu eri tiimien, henkilöiden, osastojen ja tasojen välillä.

Opettajat kokivat, ettei vuorovaikutukseen varsinaisesti kouluteta tai siitä keskustella työpaikalla. He kokivat, että etenkin vuorovaikutus ja sen kehittyminen tulee toteutua esimerkillä johtaen rehtorin suunnasta. Tätä myös positiivisen johtamisen viitekehys korostaa (Wenström, 2020; Cameron 2012). Osalla tällainen esimerkillä johtaminen toteutuikin oppilaitoksessa. Haastatteluissa korostui kiitollisuus tällaista esimerkillä johtamista kohtaan. Opettajat haluavat arvostavaa, luontevaa, kunnioittavaa ja

empaattista vuorovaikutusta, jossa korostuu läsnäolo ja hidastaminen.

“Olis kiva, jos vuorovaikutus ois avointa, aidosti kuultais ja ymmärrettäis tai ainakin yritetään ymmärtää meitä ja meidän huolia.”

Oli myös mielenkiintoista havaita, miten moni opettaja korosti huumoria ja viestinnän kepeyttä tärkeänä osana vuorovaikutusta. Opettajat nauttivat, kun rehtoreiden ja kollegoiden kanssa voi keskustella muustakin kuin koulun arjesta ja aiheeseen sopivat vitsit sekä huumori keventävät rankkaakin arkea. Onkin tärkeää huomata, että positiivisella vuorovaikutuksella tähdätään myönteisiin ihmissuhteisiin työpaikalla (Cameron, 2012), jotka kannattelevat työelämän vilskeessä (Weström, 2020).

Yhteistyön näkökulmasta haastatteluissa nousi selkeitä ääripäitä. Yhteistyö koettiin yleisesti erittäin mielekkääksi tavaksi tehdä työtä. Yhteistyön johtamista oli opettajien haastatteluiden perusteella hyvin moninaista. Osalla yhteistyötä johdettiin hyvinkin johdonmukaisesti jakamalla erilaisiin tiimeihin, joissa työskenneltiin eri teemojen tai luokkien parissa. Osalla tämä tapahtui itsenäisesti esimerkiksi eri rakennusten välillä. Muutamalla haastatelluista oli paljon haasteita yhteistyön kannalta: *“jokainen hiihtää omaa latuaan”*. Osa koki kuitenkin itsenäisen työn mukavaksi, ja rehtorit luottivatkin myös itsenäiseen työhön.

Opettajat kokivat, että opettajien välinen yhteistyö on usein hedelmällistä, mutta kaipaa selkeää ja jämäkkää johtamista, jotta siitä ei tule pirstaleista. Myös Lahtero ym. (2021) ovat huomanneet saman havainnon tutkimuksessaan. Johtamiselta kaivattiin esimerkiksi johdonmukaisuutta ja seuraamista, jotta se ei jää vain puheiksi. Erilaiset struktuurit ja mallit yhteistyön johtamisessa koettiin hyväksi tavaksi toimia sekä esimerkiksi muutaman opettajan työryhmät, jotka toimivat koko vuoden yhdessä. Pienemmässä ryhmässä toimiminen koettiin myös mielekkääksi ja kevyeksi tavaksi tehdä yhteistyötä. Osiltaan myös pienemmissä ryhmissä toimiminen voi mahdollistaa helpomman

vuorovaikutuksen, koska tasoja, joissa vuorovaikutus tapahtuu, on huomattavasti vähemmän (Mikkola, 2019).

4.1.3 Vahvuuksien johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

Vahvuuksien johtaminen ja henkilöstön yleinen kehittäminen koettiin osiltaan puutteelliseksi. Esihenkilöllä tai johtajalla eli tässä tapauksessa rehtorilla on mahdollisuus tukea vahvuuksien käyttöä ja johtamista työpaikalla (Cameron, 2012). Opettajat kokivat, että on tärkeää, että rehtori ja johto tunnistaa opettajien vahvuuksia ja tekee työtä sen eteen.

“Kun johtajalle alkaa tulla työyhteisö tutummaksi, on mahdollista tulevaisuudessa vahvemmin johtaa vahvuuksien kautta ja se on tosi hyvä asia.”

Osassa kouluja vahvuuksia johdettiin niin, että opettajat saivat toivoa opetettavia aineita tai lisätehtäviä. Osalla toiveita ei ollut mahdollista esittää, vaan opettaja saattoi joutua opettamaan esimerkiksi taito- ja taideainetta, johon hänellä ei ollut syvällisempää osaamista tai kiinnostusta. Osalla työtehtävät jaettiin myös mielekkyyksien mukaan.

“Osittain joo johdetaan vahvuuksia, mutta sitä arkea ei rakenneta vahvuuksien kautta. Monella on se et joku haluaa tiettyä ainetta tai opetusaikaa - enemmän haluamisesta kyse eikä niinkään vahvuudesta.”

Positiivisen johtamisen näkökulmasta henkilöstön vahvuuksien johtaminen on erittäin keskeisessä asemassa. Vahvuuksia hyödynnettäessä työntekijä voi aidosti kokea merkityksellisyyttä, jota opettajat nostivat myös tärkeänä asiana esille, etenkin jos

vahvuuksien kautta johtaminen oli arkipäivää. (Wenström, 2020; Lammi, 2020.)

“Meillä on vahva sellainen omilla vahvuuksilla pelaaminen, pedagoginen vapaus. Meillä on myös joustavat budjettivapaudet - rehtori ei päättä esimerkiks materiaaleista, vaan opettaja voi vaikuttaa, mikä on aidosti hyödyllistä.”

Vahvuuksia johtamalla opettajat voivat myös toimia tehokkaammin, jolloin aikaa ei mene ylimääräiseen ja turhaan tekemiseen (Wenström, 2020; Lammi, 2020). Organisaation potentiaali on sen kokonaisuudessa, johon kuuluu jokainen henkilö omilla vahvuuksillaan. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019; Wenström, 2020.) Kun opettajat pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksiaan, on todettu, että myös heidän kyvykkyys sekä minäkäsitys paranee (Wenström, 2020).

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen koettiin osiltaan hyvin passiiviseksi. Opettajat kokivat, että heitä ei tueta kehittämään itseään ja jos jossain haluaa kehittyä, tulee siinä olla itse aktiivinen. Osa opettajista jopa koki, että koulutukseen ei saisi osallistua tai sitten ne pitäisi toteuttaa vapaa-ajalla sekä olla ilmaisia tai itsekustannettuja. Kehittymistä ei myöskään tuettu aktiivisesti koulun arjessa.

“Ite jos pyytää koulutukseen pääsyä, niin kysytään hinta ja sanotaan ettei ole varaa. Koulutukseen ei saa mennä rahaa eikä työaikaa.”

“Opettajien lisäkoulutus koko Suomessa on melko johtamatonta ja koulutukset aika epäolennaisia.”

Kuten myös Weström (2020) tuo ilmi, oppilaitoksen keskeinen osa menestystä ja hyvinvoivaa työyhteisöä on vahvuuksien yksilöllinen johtaminen sekä kehittymisen ja osaamisen johtaminen. Myös Fredriksson & Saarivirta (2015) tuovat esille johtajan

roolin olla oppimisen ja henkilökohtaisen kehittämisen mahdollistajana. Rehtorin tehtävä on innostaa tiimiä ja alaisia oppimaan uutta ja kehittämään itseään, ei opettajien.

“Voin laskea yhden käden sormin kaikki koulutukset viiden vuoden ajalta.”

Osa opettajista koki yleiset koulutukset hieman ylimääräisiksi. Yleisesti opettajat kokivat, että kouluttautuminen tai itsensä kehittäminen on hyvin itsestä lähtöistä, jonka osa koki hieman haastavaksi koulun arjessa. Tällainen osaamisen kehittämisen ja vahvuuksien hyödyntämisen johtamattomuus voi johtaa esimerkiksi heikkoon sitoutumiseen työpaikalla, huonoon työilmapiiriin sekä yleiseen tehottomuuteen ja heikkoon suoriutumiseen (Weström, 2020).

Opettajat toivoisivat enemmän ohjausta kouluttautumiseen, esimerkiksi koulutuskalenterin, tilauskoulutuksien ja työajan aikana tapahtuvat valmentamisen avulla. Hyvänä tapana koettiin budjettivapaus, jonka avulla voi tuoda omaan opetukseen lisäapuja sekä kannustus esimerkiksi lisäkursseihin tai osittaiseen opintovapaaseen. Tärkeänä koettiin myös muu resurssituki esimerkiksi sijaisten saamisella, jos itse haluaisi mennä koulutukseen. Hakanen (2011) tuo myös ilmi, että pienilläkin teoilla sekä viestinnällä voi olla isokin vaikutus osaamisen kehittämiseen suhtautumiseen ja tukeen siinä.

Palautteenanto kohdennettiin keskimäärin kerran vuodessa tapahtuviin keskusteluihin, joita osa haastateltavista kuvasi *“jutusteltutuokioksi”*. Osalla ei ollut edes vuosittaisia keskusteluita rehtorin kanssa, saatika muutakaan palautetta työn arjessa.

“En muista saaneeni elokuun jälkeen minkäänlaista palautetta, en tiedä mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti.”

Kaksi haastateltavaa koki, että henkilöstön kehittäminen koettiin olevan hyvällä tai menettelevällä tasolla. Osaltaan palautteenannon ja vahvuuksien johtamattomuuden syynä voi olla Wenströmin (2020) mukaan rehtoreiden tietoisuuden puute sekä osaamattomuus vahvuuksien ja osaamisen tunnistamisessa. Hän tuo ilmi, että monesti vahvuudet nähdään hyvin kapea-alaisesti ja sen takia myös palautteen anto voi olla haastavaa.

Vahvuuksilla johtaminen koettiin opettajien näkökulmasta todella mieluisana tapana toimia, mutta sitä ei aktiivisesti koulussa hyödynnetä tai sitä ei ainakaan tuoda esille. Osa opettajista koki, että heidän vahvuuksiaan ei ainakaan aktiivisesti selvitetä, vaan luotetaan siihen, että jokainen tuo ilmi omat mielenkiintonsa ja osaamisensa. Niemiec (2018) ja Mayerson (2015) tuovat esille laajan vahvuusnäkemys, jossa ihmisen vahvuuksia on muitakin kuin kova osaaminen tai mielenkiinto. Johtajan tulisikin heidän mukaan hyödyntää laajaa vahvuusnäkemystä, jolloin hän pystyisi esimerkiksi tehtävien jaossa huomioimaan muutkin vahvuudet, kuten henkilön resurssit ja arvot.

Tässä yhteydessä tuli ilmi myös, että monesti rehtorit jakavat niin sanottuja lisätehtäviä nuorille uusille opettajille, koska he ovat innoissaan kaikesta uudesta ja siten saavat paljon enemmän työtehtäviä verrattain vanhempiin kollegoihin. Osalla haastatelluista mahdollistettiin kokeileva kehittäminen ja omien vahvuuksien kehittäminen, esimerkiksi eri luokka-asteita tai opetustunteja vaihtelemalla. Tämä voi olla hyvä tapa pienillä askeleilla kehittää opettajia ja tarjota vahvuusperustaista johtamista, kuten Hakanen (2011) tuo ilmi pienin askelein toimimisen.

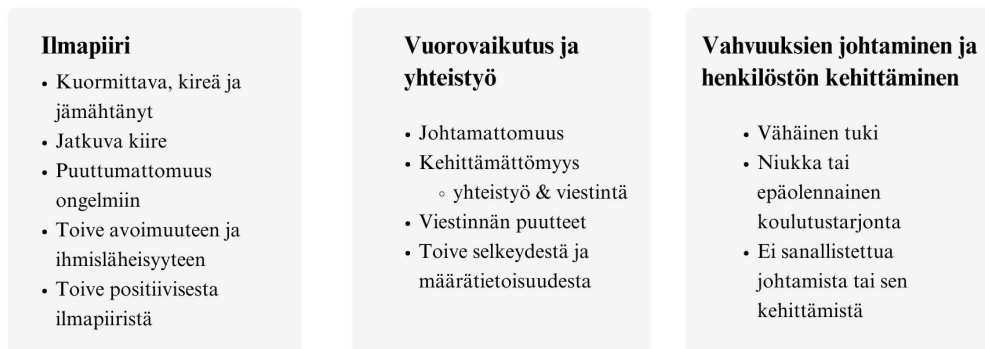
Moni koki kuitenkin odottavaisia tunnelmia siihen, että mitä paremmin rehtorit tuntevat opettajat, sitä paremmin työtä voidaan jakaa vahvuuksien mukaan. Haastatteluissa tuli ilmi myös tässä yhteydessä esimerkillä johtaminen, kun rehtorit tuovat omia vahvuuksiaan esille sekä esimerkiksi arvojaan, myös opettajat sanallistavat näitä

aktiivisemmin, joka osaltaan luo mahdollisuuksia vahvuusperustaiselle johtamiselle. Nämä ajatukset myös Weström (2020) ja Cameron (2012) allekirjoittavat tutkimuksissaan.

4.1.4 Yhteenveto

Tässä alaluvussa käyn läpi yhteenvedon tutkimuskysymyksen 1 tuloksista ja analyysistä, joka syventyy koulun johtamisen nykytilaan tänä päivänä - erityisesti kolmen eri teeman näkökulmasta. Tulokset kuvattuna alla kuvassa 2.

Johtamisen nykytila koulussa haastateltavien mukaan



Kuva 2. Yhteenveto tutkimuskysymyksen 1 tuloksista, johtamisen nykytila koulussa haastateltavien mukaan.

Ilmapiiri kuvattiin haastatteluissa pääasiassa kuormittavaksi, kireäksi ja jämähtäneeksi, jossa aikaa keskusteluun ja asioiden pohdinnalle on liian vähän. Ongelmana nähtiin etenkin johdon puuttumattomuus ongelmiin sekä ilmapiirin ja kulttuurin kehittämisen haluttomuus. Työkulttuurin suhteen toivottiin enemmän avoimuutta, ihmisläheisyyttä ja arvopohjaista keskustelua. Opettajien mukaan positiivinen työilmapiiri ja kulttuuri

parantaisivat työmotivaatiota. Myös Weström (2020) vahvistaa opettajien näkemyksen; myönteinen ilmapiiri vahvistaa henkilöiden voimavaroja ja motivaatiota suojaa stressiltä sekä lisää ongelmanratkaisukykyä.

Opettajien näkökulmasta vuorovaikutus ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä koulun toiminnassa. Opettajat kaipaavatkin johdonmukaisuutta ja aktiivista osallistumista vuorovaikutukseen, sen kehittämiseen sekä eri toimintojen ja henkilöiden väliseen yhteistyöhön. Näiden asiasta tieto kulkisi selkeästi, kaikki olisivat samalla sivulla sekä saisivat tarvittavaa keskustelutukea. Esimerkillä johtaminen tässäkin luo pohjan myönteiselle vuorovaikutukselle ja tiimityölle, jotka edistävät työhyvinvointia, myönteistä ilmapiiriä, kannattelevia ihmissuhteita ja tehokasta toimintaa koulussa (Wenström, 2020).

Opettajien näkökulmasta vahvuuksien johtaminen ja henkilöstön kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita, joissa kaivataan parannuksia. Myös Wenström (2020) ja Lammi, (2020) korostavat vahvuuksilla johtamisen sekä henkilöstön kehittämisen monia hyötyjä. Monet opettajat kokivat saavansa vähäistä tukea oman osaamisensa kehittämiseen. Opettajat eivät kokeneet vahvuuksien johtamista systemaattiseksi tai sanallistetuksi, vaikka monet opettajat kokisivatkin sen mieluisana tapana toimia. Henkilöstön kehittäminen, vahvuuksien ohjaus ja koulutukseen panostaminen kaipaavatkin parannusta, jotta opettajat voivat paremmin kehittää osaamistaan sekä motivaatiotaan työssä ja sitä kautta edistää oppilaiden oppimista ja hyvinvointia (Wenström, 2020; Cameron, 2008).

Kaiken kaikkiaan, haastatteluiden pohjalta koulun johtamisen nykytilassa on havaittavissa useita haasteita ilmapiirin, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja henkilöstön kehittämisen osalta. Tarvitaan systemaattista ja aktiivista johtamista, joka tukisi positiivista ilmapiiriä, kiireettömyyden tuntua, avointa vuorovaikutusta, tehokasta yhteistyötä ja henkilöstön ammatillista kehittymistä. Rehtoreille tulisi mahdollistaa

ammattillinen kehittyminen johtamisen näkökulmasta ja työkaluja tähän, esimerkiksi positiivisen johtamisen metodein.

4.2 Millainen on hyvä johtaja?

Tässä alaluvussa paneudutaan opettajien käsityksiin, ajatuksiin ja toiveisiin hyvästä johtajasta. Hyvä johtajuus voi olla hyvinkin henkilösidonnaista sekä riippua eri aloista. Onkin tärkeää osallistaa henkilökuntaa, tässä tapauksessa opettajia, johtamisen kehittämiseen. Tämä tutkimustikin parantaa opettajien motivaation, työhyvinvoinnin ja innostuksen kasvua työpaikalla sekä sitouttaa heitä työssään. (Wenström 2020.)

Wenström (2020) tuo ilmi, että positiivinen johtaminen perustuu ihmisläheiseen johtamiseen ja siinä on paljon samankaltaisuuksia humanistisen ihmiskäsityksen kanssa. Oli kiinnostavaa huomata, kuinka jokainen haastateltava kuvasi omaa ihmiskäsitystään juurikin näistä teemoista. He toivat esiin myös erehtyväisyyden sekä jatkuvan kasvun ja kehittymisen, jota ihminen kaipaa.

Oli huomionarvoista, miten paljon samat ominaisuudet ja teemat toistuivat, kun kysyin haastateltavilta, millainen on mielestäsi hyvä johtaja (oppilaitoksen kontekstissa). Sivistysala ry:n (2020) selvityksen mukaan rehtorien omien näkemysten mukaan tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia on esimerkiksi luotettavuus, paineensietokyky, organisointikyky sekä vastuullisuus. Nämä kaikki tulivat esille myös opettajien haastatteluissa, mutta ne eivät korostuneet selkeimmin, vaan selkeästi inhimillisemmät ja pehmeämmät ominaisuudet olivat korostuneemmassa asemassa.

Siirryn seuraavaksi näihin toistuviin teemoihin, joita ovat:

1. Kohtaamisen ja kuuntelemisen taito & kiireettömyys
2. Ratkaisukeskeinen, määrätietoinen & johdonmukainen

3. Helposti lähestyttävä, rauhallinen & luotettava
4. Empaattinen, oikeudenmukainen & positiivinen
5. Isojen kokonaisuuksien hallitseminen, priorisointi- & delegointitaidot
6. Huumorintajuinen, kyky antaa & vastaanottaa palautetta

4.2.1 Kohtaamisen ja kuuntelemisen taito & kiireettömyys

Kohtaamisen ja kuuntelemisen taito sekä kiireettömyys olivat monen haastattelun ensimmäiset nostot, kun kysyin hyvästä johtajasta. Hyvä johtaja opettajien mielestä kohtaa jokaisen yksilönä. Koulussa on paljon erilaisia ja eri vaiheissa olevia henkilöitä, joten rehtorin tulee pyrkiä ymmärtämään ja kohtaamaan jokainen yksilönä sekä auttamaan heitä juuri omalla polullaan eteenpäin. Tämä on erittäin tuttu näkökulma ja piirre esimerkiksi muutosjohtamisen teoriassa, jossa alaisten yksilölliset tarpeet ovat keskiössä. (MacGregor, 2003; House, & Aditya, 1997; House, & Shamir, 1993; Nawaz, ym., 2016.) Kuten Wenström (2020) tuo ilmi, muutosjohtamisen hyötynä voidaan nähdä esimerkiksi yhteistyön, luottamuksen sekä tiimityöskentelyn paraneminen. Myös Lahtero ym. (2021) osoittavat tutkimuksessaan muutosjohtamisen soveltamisen oppilaitoskontekstissa hyväksi tavaksi johtaa.

“...vaikka on kiire ja paljon tekemistä kaikilla - kun tarvitaan apua, täytyy olla olo, että on kohdattu ja arvostettu.”

Hyvä johtaja kuuntelee eri tilanteissa olevia opettajia. Eräs haastatelluista kertoi, että rehtorin ovelle meneminen ja avun pyytäminen on nykyään jopa jännittävää, koska ei voi tietää, onko rehtori silloin kuuntelevainen vai häiritseekö opettaja häntä vain

kaikkien paperitöiden keskellä. Haastatellut nostivat esille toiveen rauhallisista keskusteluista rehtorin kanssa, jolloin voisi keskustella myös kuulumisista. He toivoivat myös aitoa ymmärrystä tilanteista, tai ainakin osoittamista, että pyrkii ymmärtämään ja etsimään ratkaisuja.

“ Ois kiva, jos oikeesti kysellään ja ollaan kiinnostuneita, vaikka vaan miten menee. ”

Jokainen haastateltu nosti esiin myös painavan toiveen kiireettömyydestä. Kaikki haastatellut kokivat sen todella tärkeäksi, ja toistivatkin sitä useassa eri kohdassa. Heidän mukaan koulun arki on kiireistä ja paljon asiaa sekä tietoa virtaa päivän aikana jokaisen työntekijän ohitse, mutta se ei saisi näkyä johtajan kohtaamistilanteissa. Kiireen tuntu siirtyy helposti opettajaan ja kaikille tulee tunnelma, kuin olisi todella kiire johonkin. Kiireen takia myös tärkeitä asioita ei aina viitsitä nostaa esille ja ne jäävät käsittelemättä.

“Vaikka työpöydällä on miljoona paperiasiaa, niin olkaa läsnä silloin, kun opettaja tulee ja haluaa puhua.”

Nämä kuuntelun, kohtaamisen ja kiireettömyyden huomioidut tulevat esille myös Fredriksson & Saarivirta (2015) tutkimuksessa esille. Henkilöstön johtamisessa tulee huomioida eri johtamiskäytänteitä etenkin läsnäolon näkökulmasta.

4.2.2 Ratkaisukeskeinen, määrätietoinen & johdonmukainen

Haastatteluista nousi toisena vahvana teemana esille myös määrätietoinen ratkaisukeskeinen työskentelyote sekä johdonmukaisuus kaikessa toiminnassa. Opettajat toivoivat, että rehtori olisi kuin tukimuuri, johon voi nojautua vaikeissa tilanteissa ja

tietää, että hän on aina tukena ja opettajan puolella, jos tarve.

“Aikaisemmin, kun johtamista ei tehty johdonmukaisesti, työ oli todella kuormittavaa ja vaihdoin työpaikkaa.”

Opettajat toivat esille myös, että kaipaavat ratkaisukeskeistä työskentelyotetta, jos tulee haasteita esille esimerkiksi resurssien tai oppilaiden vanhempien kanssa. Rehtorin tulisi heidän mukaan rohkeasti uskaltaa puuttua epäkohtiin, vaikka se ei aina niin mieleistä olisikaan.

“Varsinkin nykyisessä tilanteessa toivoisin selkeää johtajaa, joka vaikeissa tilanteissa ois sillai - hei olen esimies ja minä sanon, että nyt asiat muuttuu tai näin pitää tehdä. Tosi paljon on sellasta et kukaan ei puutu mihinkään - sit mennään riman alta, eikä oo esimiehellä halua puuttua.”

Opettajat nostivat esille myös useita tilanteita, joissa rehtori ei ole toiminut johdonmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Opettajat kokivatkin johdonmukaisuuden ja tasapuolisuuden todella tärkeiksi ominaisuuksiksi. Rehtori on opettajien mukaan koulun kapteeni, joka luotsaa opettajia oikeaan suuntaan. Onkin siis tärkeää, että hän toimii määrätietoisesti ja tekee koulun visiota sekä arvoja selkeäksi opettajille.

“Mun mielestä hyvä johtaja on joskus rauhallinen, mutta myös toisaalta saa asioita aikaan.”

Johdonmukaisuutta lisää myös se, että rehtori toimii omien sanojensa mukaisesti,

toteuttaa lupauksensa sekä saa asioita aikaan. Myös Cameron (2012) korostaa samoja havaintoja positiivisen johtajan ominaisuuksina. Rehtorin tulee olla avoin ja rehti toimissaan sekä vuorovaikutuksessaan ja johdonmukainen toiminnassaan.

4.2.3 Helposti lähestyttävä, rauhallinen & luotettava

Selkeä teema, joka nousi esille opettajien haastatteluista oli myös helposti lähestyttävyys, rauhallisuus ja luotettavuus.

“Hyvän johtajan piirteitä ainakin helpostilähestyttävyys, hyvät vuorovaikutustaidot, diplomaattinen ja rauhallisuus.”

Opettajat kokivat, että rehtorin kanssa tulee voida keskustella avoimesti arjen asioista, lisäten yhteenkuuluvuuden ja me-hengen tunnetta. Opettajat kertoivat, että heillä tai kollegoilla voi olla paljon erilaisia ideoita koulun arkeen, joten he toivovat, että niitä voi tuoda rehtorille myös esiin ja ne otetaan vakavasti. Koulussa käsitellään arkojakin aiheita sekä opettajat myös itse kuvailivat itseään herkiksi tai tunteellisiksi, joten luotettavuus on heidän mukaan olennainen osa rehtorin ominaisuuksia.

“Oon tunneherkkä ihminen, joten jos esimerkiksi tulee tunne, et ei oo kuultu tai haluttu kuulla, niin siitä voi tulla kynnyksysymys.”

Rauhallisuus tarttuu ja luo luotettavaa ilmapiiriä oppilaitokseen jokaiselle. Myös Cameron (2012) ja Wenström (2020) korostavat johtajassa tietynlaista herkkyyttä ja huomiointia viestintä- sekä toimintatapohinsa ja niiden kehittämiseen.

4.2.4 Empaattinen, oikeudenmukainen & positiivinen

Haastatteluiden myötä nousi esiin rehtorin empaattinen, mutta oikeudenmukainen asenne työtä sekä henkilöstöä kohtaan. Opettajat odottavat, että rehtori pystyy asettumaan myös opettajan saappaisiin ja ymmärtämään sekä auttamaan tästä näkökulmasta erilaisissa arkipäivän haasteissa.

“Pitää olla sisäänrakennettu oikeudenmukaisuuden taju.”

“Rajoja ja rakkautta periaate - koko koulun yhteiset toiminnot ja rajat ja raamit.”

Oikeudenmukainen rehtori kohtelee jokaista opettajaa samanarvoisesti, lämpimästi ja inhimillisesti. Opettajat odottavat, että empatia ja oikeudenmukaisuus toistuvat arkipäivässä ja tulee ilmi eri toiminnassa ja viestinnässä. Nämä tulevat esiin myös Cameronin (2012) tutkimuksessa. Opettajat nostivat esille myös positiivisuuden, jota he kuvasivat todella tärkeäksi osaksi ilmapiirin ja työyhteisön luontia.

“Hyvän johtajan ominaisuuksia on positiivisuus ja iloisuus. Kaikenlaisia asioita tapahtuu, rehtori näkee koko katraan - pitää pystyä löytää niitä positiivisia asioita.”

“Jos tulee jokin asia ilmi, esim. uupumus, aika usein rehtorilta voi olla reaktionä, et voivoi tsemppiä. Haluaisin, et yritettäis oikeasti keksiä ratkaisuja – ja myös tekoja ja toimintaa.”

Positiivinen rehtori ymmärtää opettajien tilanteet, mutta suhtautuu niihin ratkaisukeskeisesti ja positiivisesti eikä “voivottele” haasteita ja toivota “tsempejä”, kuten joissain tilanteissa on ilmennyt. Positiivisella ilmapiirillä ja tunteilla onkin merkittävä vaikutus työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstön suoriutumiseen (Wenström, 2020; Seligman, 2011).

4.2.5 Isojen kokonaisuuksien hallitseminen, priorisointi- & delegointitaidot

Opettajat kuvasivat rehtorin työtä todella haastavaksi paletiksi, jossa rehtorin tulee johtaa kolmea eri ihmisryhmää: opettajat ja muu henkilöstö, oppilaat sekä vanhemmat. Tämän lisäksi rehtorilla on johdettavana koko organisaation muu rakenne. Opettajat toivovatkin hyvältä johtajalta kokonaisuuksien hallintaa, jotta rehtori ei keskity liian pieniin yksityiskohtiin vaan tarkastelee asioita hieman laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä.

“Rehtorilla on työyhteisö ja opettajat, mutta myös koulun arki johdettavana. Pitää olla hyvät ihmistaidot, hallita isoja kokonaisuuksia ja hyvä paineensieto.”

Haastatteluissa nousi esille myös delegointitaidot ja tehtävien priorisointi. Monesti rehtorilla on työpari (esimerkiksi apulaisrehtori), jonka kanssa hän voi jakaa tehtäviä, ja siihen opettajat kannustivatkin rehtoreita, jotta rehtorit olisivat enemmän saatavilla henkilöstöjohtamisessa.

“Johtaja ei väkisin pidä lankoja itsellään - delegointi ja vastuunjako tosi tärkeitä.”

Opettajat toivoivat myös, että opettajat ja oppilaat menevät priorisointilistalla kärkeen. Tämän jälkeen tulisi tulla muu organisointi sekä vanhempien kanssa työskentely. Honkalan (2022) tutkimuksessakin tulee ilmi henkilöstöjohtamisen merkitys erityisesti tulevaisuudessa.

Johtamistaitojen lisäksi haastatteluissa nousi esille erilaiset tietotekniset taidot, esimerkiksi Excel-aidot. Opettajat luottavat, että rehtorilla on hallussaan kaikki näihin liittyvä, jotta hän pystyy analysoimaan ja ennustamaan seuraavia askeleita sekä kehitystä.

4.2.6 Huumorintajuinen, kyky antaa & vastaanottaa palautetta

Haastatteluista nousi esille rehtorin huumorintaju ja kepeys arjen kiireessä. Opettajat toivat esille, että he nauttivat, kun rehtori omalla esimerkillään luo rennompaa työilmapiiriä. Oikea-aikainen ja oikeisiin tilanteisiin sopivat vitsit tuovat positiivista yhteistyötä myös kiireisiin aikoihin. Omalla esimerkillä johtaminen ja positiivisen ilmapiirin luominen ovatkin yksiä positiivisen johtamisen työkaluja (Wenström, 2020).

“Huumorintaju on tosi tärkeitä. Asioihin suhtaudutaan vakavasti, mutta ei hampaat irvessä. Se keventää arkea.”

Opettajat nostivat esille myös kyvyn antaa ja vastaanottaa palautetta. Heidän mukaansa

parhaat palautteet saa juurikin arjen keskellä sillä samaisella hetkellä, kuten myös Hakanen (2011) tuo ilmi. Ne voivat olla hyvinkin pieniä asioita, mutta piristävät ja kohottavat mielialaa. Opettajat haluaisivat myös omasta työstään rakentavaa palautetta, jos sitä on. Monesti kuitenkin vuosittaisissa tapaamisissa tilanteet ovat menneet jo ohi. Haastatteluissa korostui myös rehtorin asenne ja valmius ottaa myös itse palautetta vastaan. Useat toivat ilmi, että rehtorit voivat ottaa palautteen henkilökohtaisestikin, jopa puolustuskykyä, ja toivoivat tähän parannusta.

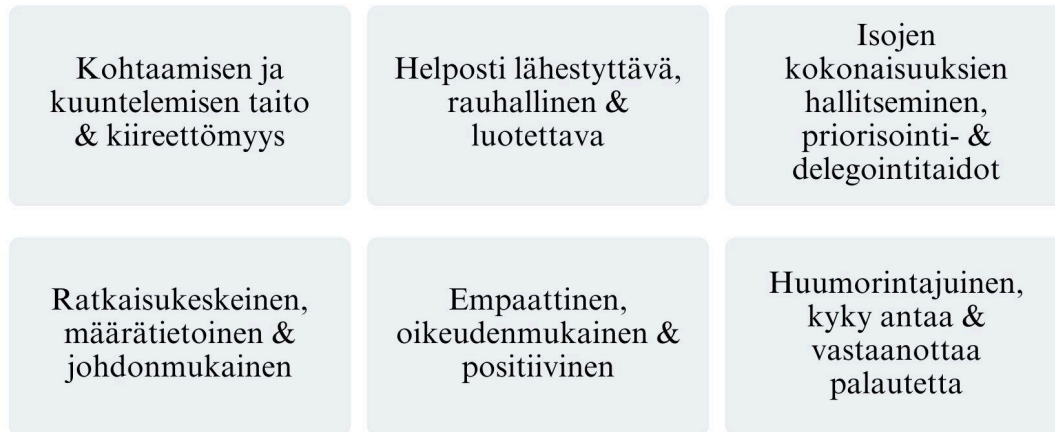
“Rehtoreille annetaan kyllä palautetta, mutta ottavat sen usein henkilökohtaisena.”

Palaute on opettajien suunnalta vain ja ainoastaan oppilaitoksen kehittämisen näkökulmasta ja he toivovatkin, että *“vinkistä otetaan oikeasti vaari ja kehitetään asioita eteenpäin”*. Positiivinen johtaja sitoutuukin henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (Wenström, 2020).

4.2.7 Yhteenveto

Tulokset esittivät kuusi selkeää teemaa, jotka toistuivat opettajien vastauksissa. Nämä alla koostettuna kuvana 3.

Millainen on hyvä johtaja?



Kuva 3. Yhteenvedo tutkimuskysymyksen 2 tuloksista, millainen on hyvä johtaja opettajien kokemuksen mukaan.

Haastatteluista nousi esiin useita keskeisiä teemoja, jotka kuvaavat, millainen on hyvä johtaja oppilaitoksen kontekstissa. Ensinnäkin opettajien mielestä kohtaaminen, kuuntelemisen taito ja kiireettömyys ovat olennaisia piirteitä hyvässä johtajassa. Opettajat odottavat, että rehtori kohtaa jokaisen yksilönä ja on läsnä arjen tilanteissa, tarjoten aikaa ja huomiota jokaiselle. Ratkaisukeskeisyys, määrätietoisuus ja johdonmukaisuus ovat myös tärkeitä ominaisuuksia, jotka luovat turvallisen ja tehokkaan työympäristön. Hyvä johtaja tunnistaa haasteet ja uskaltaa puuttua epäkohtiin sekä toimii johdonmukaisesti ja tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Lisäksi helposti lähestyttävyyys, rauhallisuus ja luotettavuus ovat avainasemassa, sillä ne edistävät avointa kommunikaatiota ja luovat yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Empaattisuus, oikeudenmukaisuus ja positiivisuus ovat myös tärkeitä piirteitä, jotka auttavat rakentamaan luottamusta ja hyvää ilmapiiriä kouluyhteisössä. Lisäksi johtajan tulee hallita isoja kokonaisuuksia, priorisoida ja delegoida tehtäviä sekä omata kyky antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Huumorintaju ja palautteen käsittelytaidot ovat

myös olennaisia työkaluja, jotka auttavat luomaan rentoa ilmapiiriä ja edistävät oppilaitoksen kehittymistä.

Kuten Wenström (2020) on tuonut ilmi, on tärkeää kuulla ja osallistaa opettajia johtamisen kehittämiseen. Näiden havaintojen pohjalta rehtorit voivat sitoutua kehittämään, suuntaamaan ja viestimään taidoistaan paremmin organisaatiossa.

4.3 Kuinka opettajat kehittäisivät koulun johtamista?

Kolmas tutkimuskysymys syventyi analysoimaan opettajien ajatuksia ja toiveita siitä, miten koulun johtamista tulisi kehittää. Tämän kysymyksen ja tuloksien avulla tunnistetaan selkeitä johtamiskäytänteiden vajeita, opettajien toiveita sekä kehityskohteita johtamisessa.

4.3.1 Yleinen näkemys koulun johtamisen kehittämisestä

Opettajat ymmärtävät ja näkevät, että rehtorin työ on todella vaativaa ja haastavaa. Heidän mukaansa työtaakan keventäminen ja tietoisuus työyhteisön tarpeista ovat avainasemassa koulun johtamisen kehittämisessä. Myös Alava ym. (2012) ovat huomioineet tämän työnkuvan monimuotoisuuden. Heidän mukaan rehtorin johtamiskäytänteitä tuleekin uudistaa, jotta rehtorilla olisi enemmän työkaluja johtamistyöhön. Myös Lahtero ym. (2021) tuovat ilmi tutkimuksessaan rehtorin työtehtävien moninaisuuden sekä lisääntyvän henkilöstö- ja talousjohtamisen näkökulman. Rehtorin tulee johtaa monenlaisia ihmisiä (aikuisia, lapsia ja huoltajia) sekä koko muuta organisaatiota. Opettajat nostivatkin esille, että ymmärretäänkö yleisesti, kuinka tärkeä rooli rehtorilla on ihmisten johtajana.

“Vanhempien osalta nykyään saattaa vallita tilanne, jossa toimitaan vanhempien ehdoilla ja pelätään heitä.”

Osa nosti esille, että monesti rehtorin työtä kuvaillaan kaikkena muuna kuin ihmisten johtamisena.

“Rehtori on kaiken hallinnollisen työn painon alla, mutta ei saisi unohtaa, että johtaminen ja arkipäivät vaatii myös ihmisten ja pedagogian johtamista.”

Kouluissa on kuitenkin kymmeniä, jos ei satojakin johdettavia, joten siihen tulisi opettajien mielestä löytää aikaa. Toki hallinnollisia tehtäviä on myös todella paljon, joten opettajat uskoivat, että rehtorit joutuvat pallottelemaan paljon näiden kanssa. He toivoivat tähän kuitenkin parannusta, ehkä tehokkaammilla johtamisen menetelmillä tai muilla apukeinoilla.

“Rehtorin työhön kuuluu henkilökunta, oppilaat ja vanhemmat. Kuitenkin ensisijaisesti oppilaat, joiden kautta kaikki toiminta rakentuu. Tämän jälkeen tulevat henkilökunta ja sitten vanhemmat. Rehtorin tulee kohdistaa resursseja esimerkiksi huonon ilmapiirin korjaamiseen luokassa.”

Muutama haastateltava toi ilmi myös sen, että opettajat saattavat olla hyvinkin haastavia johdettavia - samaan aikaan todella autonomisia, mutta samaan aikaan kaipaavat paljon tukea ja pohdiskeluseuraa vaativiin ja herkkiinkin asioihin.

“Opettajat ei oo aina helppoja johdettavia: autonomia ja oman työnsä herroja. Kyllä ymmärtää, että ei ole helppo alaisten joukko.”

Opettajat kokivatkin, että rehtoreiden johtamisvalmiudet voisivat olla paremmat näin haastavassa ympäristössä. Opettajat kokivat, että työyhteisön kehittäminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen pitäisivät olla tärkeämpiä tavoitteita rehtorille, kuten myös Fredriksson ym. (2015) on tuonut esille. Me-henki ja yhteinen päämäärä ovat keskeisiä teemoja, joita olisi myös yhdessä hyvä pohtia lukuvuoden aluksi.

4.3.2 Johtajana oleminen ja kehittyminen

Hyvä johtaja on erään opettajan mielestä *“kuin laivan kapteeni, kantaen vastuuta ja toimien keulakuvana”*. Opettajat kehittäisivät rehtorin osaamista ja yleisesti koulun johtamista etenkin läsnäolon, selkeyden ja kiireen poistamisen suuntaan. Rehtorin tulee olla saavutettavissa, kun sille on tarve, mutta opettajien tulee pystyä luottamaan, että rehtori luotsaa oppilaitosta oikeaan suuntaan.

“Hyvä johtaja on sellainen, joka löytää arjesta aikaa pienille jutuille, priorisoi ja delegoi tarvittaessa.”

Rehtorin tulisi opettajien mielestä kehittää osaamistaan johtajana jatkuvasti erilaisten koulutuksien sekä tiimin ja kollegoiden palautteen perusteella. Tänä päivänä voidaankin ajatella, että johtajan tulee jatkuvasti kehittää itseään, koska maailma johtajien ympärillä myös muuttuu jatkuvasti ja tarvitaan uusia työkaluja sekä toimia johtamisen moniulotteisessa maailmassa (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Myös positiivisen johtamisen tärkeimpiin ajatuksiin kuuluu johtajan sitoutuminen omaan kasvuun ja kouluttautumiseen, joka kumpuaa hänen henkilökohtaisesta tahdostaan (Wenström, 2020).

Opettajat korostivat, että johtajana rehtorin odotetaan olevan selkeä ja kykenevä ottamaan vastuuta vaikeissa tilanteissa sekä rohkaisemaan ja ohjaamaan tarvittaessa kollegoita muutoksissa. On tärkeää, että hän on läsnä ja saatavilla opettajille, vaikka työpöydällä olisi paljon tehtäviä. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja tasapuolinen vuorovaikutus kaikkien kanssa ovat avainasemassa. Vuorovaikutuksessa korostuu myös muiden kuin työhön liittyvien asioiden jakaminen ja kiireen välttäminen viestinnässä. Selkeä viestintä ja vuorovaikutus muodostavat keskeisen osan johtajan työssä.

“Koulussa viestien määrä on valtava, pitää olla melkein viestinnän ammattilainen, jotta kaikki tarvittava tieto liikkuu.”

Lisäksi johtajan tulee osata delegoida vastuuta ja olla välittömästi tavoitettavissa akuuteissa tilanteissa. Tarvitaan myös tukea ja ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin, esimerkiksi resurssien jakamiseen hankalissa luokissa tai haastavien oppilaiden kanssa. Nykypäivänä yleisesti nähdäänkin, että esihenkilön ja johtajan tulee mahdollistaa riittävät resurssit tehdä työtänsä työn vaatimalla tasolla (Erikson, 2018). Myös PRIDE-teorian mukaisesti on keskeistä, että johtaja luo työympäristön, jossa työntekijä voi keskittyä ydintehtäväänsä (Lind, 2022). Opettajat korostavat myös heidän työnsä arvostusta on tärkeä osa arjen toimintaa ja sujuvuutta.

4.3.3 Koulun sisäiset käytännöt ja niiden johtaminen

Opettajien näkökulmasta koulun käytäntöjen kehittämisessä korostuivat useat samat seikat. Yhteisöllisen toiminnan merkitys nousi monella haastatteluissa esiin, ja opettajat kaipaivat enemmän kohtaamisia ja aikaa keskusteluille ja reflektioille yhdessä. He toivoivat esimerkiksi yhteisiä työhyvinvointipäiviä, kahvitteletuhetkiä ja lounaita.

“Toivoisin tiiviimpää tyhytoimintaa ja enemmän matalan kynnyksen vapaata toimintaa. Ihmiset tulee sit tutummaksi ja vuorovaikutus helpottuu, myös uusille työntekijöille.”

Opettajat painottivat yhteisten toimintatapojen säilyttämistä ja aidon kuuntelemisen tärkeyttä. Lisäksi opettajat toivoivat tasavertaisempaa kohtelua, samoin oikeuksin ja velvollisuuksin kaikille. Opettajat kuvasivat haastatteluissa, että välillä *“eri kuppikunnat saavat erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia, mikä tuntuu epämiellyttävältä.”*

Haastatteluissa tuotiin esille, että tasa-arvoinen ja yhteinen tekeminen parantaisi työilmapiiriä sekä lisäisi työyhteisöön kaivattua rentouta ja huumoria.

“Me ollaan tosi hajallaan, toivon että rehtori ottais asiakseen yhteisen tekemisen keksimisen.”

“Jokainen hiihtää omaa latuaan, eikä ees tietoa, missä muiden ladut menee. Ei yhteistyötä käytännössä yhtään.”

Myös Järvensivu ym. (2009) tuovat esille, kuinka merkittävässä asemassa niin sanotut sanattomatkin sopimukset yhteisistä pelisäännöistä ja velvollisuuksista ovat. Yhteinen näkemys eri henkilöiden vastuista ja velvollisuuksista tuo psykologista turvallisuutta työpaikalle. Myös Fredriksson (2015) korostaa sosiaalisesti turvallista työympäristöä, jossa asiat on keskusteltu ja kaikilla on yhteinen jaettu näkemys asioista. Sivistysalari ry:n (2020) selvityksessä rehtorit ovatkin kokeneet, että psykologisen turvallisuuden johtaminen on yksi tärkeitä teemoja, joihin rehtorit toivoivat saavansa enemmän tukea ja toimintatapoja.

Osa opettajista nosti esille myös rehtoreiden työkierron ja toivomuksen, että pitkiä esimerkiksi 20 vuoden uria samassa koulussa vältettäisiin opettajien sekä rehtoreiden kohdalla, jotta saataisiin enemmän vaihtelua ja uusia näkökulmia.

“On kiva, kun tiimin sisällä on mahdollisuus tehdä myös sellaista, mikä on uutta ja kokeilla uusia työtehtäviä. Tätä toivoisin myös lisää ja monipuolisemmin.”

Rehtorit voisivat opettajien mukaan myös aktiivisemmin verkostoitua, hakea inspiraatiota oman koulun toimintatapoihin sekä jakaa hyviä oivalluksia muiden kanssa. Ahtiainen ym. (2019) tuo esille tutkimuksessaan, että koulun johtaminen perustuu usein tiedon jakamiseen, ja tämän takia jakamisen käytäntöjä tulee pitääkin merkityksellisenä. Myös Pesonen (2009) tutkimuksessaan nostaa saman havainnon rehtoreiden kollegiaalisesti yhteistyöstä ja sen tärkeydestä. Nämä nostot korostavat rehtoreiden yhteistyön merkitystä, mutta myös keskustelua opettajien kanssa.

“Hattua nostan rehtoreille, mut tottakai jokaisessa työssä pitää pystyä kehittymään ja etsimään koulutuksia.”

Opettajat kaipasivat enemmän osallistumista päätöksentekoon, erityisesti luokkajaon kaltaisissa ajankohtaisissa asioissa. Wenström (2020) on todennut, että opettajia osallistamalla kehittämiseen, luodaan parempaa työympäristöä. Lisäksi opettajat kokivat, että heillä on liian vähän aikaa kohdata ja keskustella keskenään sekä johdon kanssa. Eräs haastatelluista esitti ajatuksen, että voisiko tähän varata erityistä aikaa keskustella koulun nykytilasta, onnistumisista, haasteista ja tulevaisuudesta. He toivoivat, että johtajat ottavat enemmän aikaa asian hyväksi ja jalkautuvat paremmin arjen toimintaan. Osa toi ilmi esimerkiksi kivana eleenä oppitunnille osallistumisen auttavana kätenä, ei seuraamassa ja arvioimassa. Opettajat toivat esille myös arvostuksen rehtoreista, jotka kohtaavat oppilaat aidosti.

“On tosi hienoa, kun rehtori jalkautuu oppilaiden keskuuteen ja kohtaa nuoret.”

4.3.4 Yhteenveto

Tulokset osoittivat opettajien näkemyksen mukaan tärkeitä nostoja, joiden mukaan opettajat kehittäisivät koulun johtamista. Nämä alla koostettuna kuvassa 4.

Kuinka opettajat kehittäisivät koulun johtamista?



Kuva 4. Yhteenveto tutkimuskysymyksen 3 tuloksista, kuinka opettajat kehittäisivät koulun johtamista.

Koulun johtamisen kehittämisessä opettajat näkivät rehtorin työn vaativana ja haastavana. He korostivat tarvetta keventää rehtorin työtaakkaa ja lisätä tietoisuutta työyhteisön tarpeista. Tutkimukset ovat huomioineet rehtorin monimuotoisen työnkuvan ja painottavat johtamiskäytänteiden uudistamista.

Opettajat kaipasivat parempia johtamisen menetelmiä ja tukea rehtoreille, erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Lisäksi he toivoivat selkeyttä, läsnäoloa ja kiireettömyyttä johtajaltaan. Osa opettajista korosti rehtorin roolia yhteisön rakentajana ja toivoi enemmän yhteisöllisyyttä sekä tasavertaista kohtelua, esimerkiksi yhteisten tapaamisten ja ajanvieron merkeissä.

Johtajan odotetaan olevan läsnä, saavutettavissa ja vastuullinen, sekä kykenevä ohjaamaan ja rohkaisemaan muutoksissa. Koulun sisäisten käytäntöjen kehittämisessä opettajat painottivat yhteisöllistä toimintaa, tasavertaisuutta ja avointa viestintää. He toivoivat osallistumista päätöksentekoon ja enemmän aikaa keskusteluille sekä arvostusta rehtoreilta.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tässä yhteenvedossa koostan aineiston analyysin tulokset kokonaisuudeksi, koska tutkimuskysymykset muodostavat selkeän kokonaisuuden. Kokonaisuuden avulla voidaan ymmärtää paremmin johtopäätökset osiota.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni syventyi tutkimaan koulun johtamisen nykytilaa. Opettajat havaitsivat koulun johtamisessa useita haasteita, erityisesti ilmapiirin, vuorovaikutuksen, yhteistyön ja henkilöstön kehittämisen osalta. Positiivisen ilmapiirin ja kulttuurin nähdään parantavan työmotivaatiota ja henkilöstön voimavaroja. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat keskeisiä työhyvinvointia lisääviä teemoja, mutta niitä ei tutkimuksen mukaan johdeta systemaattisesti. Vahvuuksien johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä toivottiin parannuksia. Opettajat kaipasivat lisäksi systemaattista ja aktiivista johtamista, joka tukisi positiivista ilmapiiriä, avointa vuorovaikutusta, tehokasta yhteistyötä ja henkilöstön ammatillista kehittymistä.

Toinen tutkimuskysymykseni pureutui opettajien käsityksiin hyvästä johtajasta. Opettajat korostavat, että hyvä johtaja oppilaitoksessa on ensisijaisesti kohtaava, kuunteleva ja kiireetön. He odottavat rehtorilta läsnäoloa ja huomiota jokaiselle yksilönä. Ratkaisukeskeisyys, määrätietoisuus ja johdonmukaisuus luovat turvallisen työympäristön, jossa on hyvä olla. Hyvä johtaja tunnistaa haasteet, puuttuu niihin rohkeasti ja kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Helposti lähestyttävyyys, rauhallisuus ja luotettavuus luovat pohjan avoimelle kommunikaatiolle ja yhteenkuuluvuudelle. Lisäksi empatia, oikeudenmukaisuus ja positiivisuus rakentavat luottamusta ja hyvää ilmapiiriä. Johtajan tulee hallita isoja kokonaisuuksia, priorisoida ja delegoida tehtäviä sekä osata käsitellä palautetta rakentavasti. Huumorintaju ja palautteen käsittelytaidot luovat toivottua rentoa ilmapiiriä ja edistävät oppilaitoksen kehittymistä.

Kolmas tutkimuskysymykseni pyrki tunnistamaan koulun johtamisen kehitystarpeita ja -toiveita. Opettajat korostivat tarvetta keventää rehtorin työtaakkaa ja lisätä tietoisuutta työyhteisön tarpeista. He kaipasivat parempia johtamisen menetelmiä ja tukea sekä koulutusta rehtoreille erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Lisäksi opettajat toivoivat selkeyttä, läsnäoloa ja kiireettömyyttä johtajaltaan sekä yhteisöllisyyden lisäämistä. Johtajan odotetaan olevan läsnä, saavutettavissa ja vastuullinen, kykenevä ohjaamaan ja rohkaisemaan muutoksissa. He toivoivat jämäkkyyttä ja johtajuutta nopeallakin tahdilla. Koulun sisäisten käytäntöjen kehittämisessä opettajat painottivat tasavertaisuutta ja avointa viestintää sekä toivovat enemmän osallistumista päätöksentekoon.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että koulun johtamisessa on monia kehittämistarpeita, jotka vaativat systemaattista ja aktiivista lähestymistapaa parantaakseen koulun ilmapiiriä, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja henkilöstön kehittämistä.

Positiivinen johtaminen tarjoaa näkemyksiä, periaatteita ja malleja, joiden avulla johtamista, esihenkilötyötä, työn organisointia ja päivittäistä toimintaa voi harjoittaa ja edistää. Lisäksi se kannustaa johtajaa tai esihenkilöä tarkastelemaan omia ajatusmallejaan, asenteitaan ja arvojaan, ulottuen jopa ihmiskäsitykseen asti. (Wenström, 2019.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan positiivisen johtamisen toimintatavoilla voidaan tuoda rehtoreille mielekkäitä johtamisen toimintatapoja koulun arkeen, jotka tukevat opettajien työskentelyä. On olennaista olla läsnä ja kuunnella palautetta tiimiltä, jotta oppilaitos voi yhdessä kehittyä kohti parempaa organisaatiota ja työpaikkaa.

5 Johtopäätökset ja diskussio

Tutkimuksen tavoitteena oli mahdollistaa opettajien äänen kuuluville saaminen sekä tarjota rehtoreille uusia näkökulmia johtamistyön kehittämässä. Tutkimuksen edetessä aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus vahvistui, etenkin opettajia haastatellessa. Wenström (2020) on tuonut ilmi, opettajien osallistaminen johtamiseen ja sen kehittämiseen voi edistää johtamisen tehokkuutta ja sitoutumista. Koulujen nykytilasta on ollut paljon keskustelua eri konteksteissa, mutta ne ovat monesti suuntautuneet resursseihin tai opettajien toimintaan. Olikin todella mielenkiintoista päästä syventymään oppilaitoksen nykytilaan, ja mitä nykyisillä resursseilla voitaisiin tehdä, jos niitä kehitetään paremmaksi - tässä tapauksessa huomioimalla opettajien näkemykset johtamisen kehittämässä. Pienillä arkipäivän teoilla voi loppujen lopuksi olla isokin merkitys.

Tutkielman teoreettinen viitekehys antoi hyvän pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Yleisten johtamiskäytänteiden, koulun johtamisen sekä pedagogisen johtamisen ymmärtäminen oli olennainen osa, jotta tutkija sekä lukija pystyy ymmärtämään paremmin tutkimuksen kontekstin. Etenkin opetuslalle tehtävä haastattelututkimus vaatii kontekstin vahvan ymmärtämisen sen erityispiirteiden takia, kuten teoriaosuudessa on tuotu esille. Positiivinen johtaminen teoreettisena viitekehysenä oli haastava, mutta rikastuttava viitekehys juuri tähän tutkimukseen. Positiivisen johtamisen hyödyntämisestä opetuslalla ei ole Suomessa tai kansainvälisesti tehty juurikaan vertaisarvioitua tutkimusta. Tämä haastoi tutkimuksen viitekehysten soveltamista tässä tutkimuksessa. Positiivinen johtaminen yhdistää useita eri johtamisen menetelmiä ja teorioita, joten oli mielekästä soveltaa sitä opetuslalla, koska opetuslalla johtamisen käytännöt vaihtelevat paljon (Bloom ym. 2015). Haastattelututkimus sopi tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi, koska se mahdollisti monimuotoisten kokemusten ja näkemysten kokoamisen kattavaksi aineistoksi. Aineiston temaattinen analyysi tuki tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä muodostaen selkeitä teemoja ja kokonaisuuksia kysymyksiin

vastaten.

Tutkimuksen tulokset vastasivat asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä tukivat teoriaosuudessa esiin tulleita näkemyksiä. Tulokset olivat linjassa positiivisen johtamisen aiempien tutkimusten kanssa, jotka korostivat johtamisen kehittämistä, organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä inhimillistä näkökulmaa (Wenström, 2020; Cameron, 2012). Kuten tutkimuksen alussa mainittiin, koulun johtamiskäytännöt vaihtelevat huomattavasti, ja monissa kouluissa on selkeä tarve tukeen ja muutokseen (Bloom ym. 2015). Vaikka aiemmat tutkimukset eivät ole aina korostaneet voimakasta muutostarvetta, tässä tutkimuksessa positiivisen johtamisen merkitys ja muutostarve nousee esille opettajien kokemuksista.

Positiivinen johtaminen peruskoulujen kontekstissa ei ole korostunut aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta sitä on hyödynnetty esimerkiksi ammatillisen oppilaitoksen johtamisen tutkimuksessa. Positiivisen johtamisen on todettu tuovan hyötyjä johtamisen kehittämisessä, erityisesti käytännöllisten työkalujen ja selkeiden menetelmien avulla (Wenström, 2020; Cameron, 2012). Etenkin Wenströmin aikaisemmat tutkimukset sekä artikkelit antoivat tutkimuksen tuloksille vahvaa vastakaikua. Myös Salmen maaliskuussa 2024 valmistunut väitöskirja, joka keskittyy positiiviseen johtamiseen kokemusten esiintuomisen näkökulmasta, korostaa tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta opettajien kokemusten esiin tuomisessa. Positiivisen johtamisen saama huomio tuo toivottavasti lisää vertaisarvioituja tutkimuksia johtamisen tutkimukseen.

Tutkimuksesta nousi esille selkeästi positiivisen johtamisen konkreettiset hyödyt opettajien kokemusten perusteella, samalla kun havaittiin johtamisen nykytilanteen hajanaisuus, mikä vaihteli oppilaitoksittain. Keskeisimpänä tuloksena ja yhteneväisyytenä teoriataustaan on, että positiivinen johtaminen tarjoaa organisaatiolle ja tiimeille johdonmukaista, ihmislähtöistä ja innostavaa johtamista, joka voi parantaa

esimerkiksi työnimua, ongelmanratkaisukykyä ja työssä viihtymistä (Wenström, 2020; Aro, 2018; Cameron, 2012). Positiivinen johtaminen keskittyy myönteisten käytäntöjen ja periaatteiden soveltamiseen johtamisessa, mikä vahvistaa henkilöstön resilienssiä ja tukee muutoksessa toimimista (Wenström, 2020). Tämä lähestymistapa rohkaisee rehtoreita jatkuvasti arvioimaan omaa ajatteluaan, ihmiskäsitystään ja johtamistapaansa (Wenström, 2020; Cameron, 2012), mikä on opettajien näkemyksen mukaan keskeistä ja tärkeää tehokkaalle johtamiselle. Opettajat kokivat saavansa liian vähän tukea ammatilliseen kehittämiseen, mikä viittaa siihen, että vahvuuksiin perustuva johtaminen ja henkilöstön kehittäminen tarvitsevat parannuksia. Wenström (2020) ja Cameron (2008) korostavat, että vahvuuksiin keskittyminen ja henkilöstön kehittäminen edistävät työmotivaatiota ja osaamista, mikä alleviivaa positiivisen johtamisen ja tehokkaan tuen tarvetta koulun johdolle.

PRIDE-teoria (Cheung, 2014) korostaa positiivisen otteen merkitystä arjen johtamisessa, mikä vastaa myös opettajien tarpeita tutkimuksen mukaan. Positiivinen johtaminen voi ilmetä arjessa erilaisin keinoin, kuten Wenströmin (2020) korostamat innostuksen ja vahvuuksien johtaminen, rohkeus sekä huumori. Erityisesti vahvuuksien johtaminen, huumori ja rohkea johtamistyyli korostuivat opettajien haastatteluissa. Tällainen lähestymistapa luo innostavan, kohtaavan ja tuottavan työympäristön, joka tukee sekä opettajien että organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kehitystä (Cameron, 2008; Wenström, 2020). Positiivinen johtaminen tarjoaa myös monia kehittämisen työkaluja, kuten vuorovaikutuksen johtamista, myönteisiä käytänteitä ja vahvuuksiin perustuvaa johtamista (Wenström, 2020). Hakanen (2011) tuo ilmi, että ilmapiiriä voidaan parantaa korostamalla onnistumisia, keskustelemalla positiivisista asioista ja osoittamalla kiinnostusta opettajien henkilökohtaisiin tilanteisiin. Näissä teemoissa ilmeni useita kehittämisen kohteita sekä mahdollisuuksia syventää osaamista ja sanallistaa nykytilaa.

Cameron (2012) korostaa, että johtajan tehtävässä proaktiivinen kehittäminen ja kehityksen jatkuva ylläpitäminen ovat keskeisiä, erityisesti positiivisen johtamisen

kontekstissa. Rehtoreiden kokemus, koulutus ja kehittämisasenne johtamisessa ovat opettajien mukaan vaihtelevia, ja selkeät työkalut ja struktuuri voisivat opettajien kokemuksen mukaan tukea johtamisen laadukasta työtä vaikka rehtorilla ei olisi esimerkiksi johtamisen koulutusta. Haastatteluista sekä teoriataustasta korostui rehtorin rooli toimia ja johtaa omalla esimerkillä, esimerkiksi vuorovaikutuksen kehittämisessä (Wenström, 2020; Cameron 2012).

Alla esitettynä (kuva 5) erilaisia käytänteitä vuorovaikutuksen, ilmapiirin sekä vahvuuksien johtamiseen, joita rehtori voi hyödyntää mahdollisimman kevyellä kynnyksellä. Käytänteet on sovellettu tutkimuksen tuloksista ja pyritty rakentamaan mahdollisimman kustannustehokkaiksi ja helpoiksi keinoiksi, joita kuka tahansa voi ottaa käyttöön johtamistyössään.



Kuva 5. Johtopäätöksiä tutkimustuloksista, joiden pohjalta koottu käytänteitä johtamisen kehittämiseen koulun arjessa.

Tässä tutkimuksessa on päästy sukeltamaan kahdeksan eri oppilaitoksen opettajien ajatuksiin. Tulokset ja otoskoko eivät kata kaikkia oppilaitoksia tai kokonaistilannetta, mutta ne tarjoavat tärkeitä havaintoja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen. Kaikkien haastateltavien esiin tuomat havainnot olivat samankaltaisia, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta. Tutkimus herättää toivottavasti ajatuksia ja keskustelua oppilaitoksen sisällä sekä alalla yleisesti, kuinka oppilaitos ja johtamisen käytännöt voisivat kehittyä kohti positiivisempaa ja ihmisläheisempää organisaatiota. Jokaisessa oppilaitoksessa on omat piirteensä, resurssinsa sekä henkilönsä, ja kehitys sekä erilaiset toimenpiteet pitää sopeuttaa näihin - kaikki ei sovi kaikkialle. Rehtorin tulee muistaa olla myös itselleen armollinen. Kuten haastatteluista ja tutkimuksista tuli ilmi, rehtorin työ on todella haastavaa. Kukaan ei ole täydellinen johtaja; yhteistyöllä ja pienillä askeleilla pääsee oikeaan suuntaan.

Toivottavasti tutkimus auttaa niin rehtoreita kuin opettajiakin koulun hektisessä arjessa ja johtamistyön strukturoinnissa sekä kehittämisessä. Tämä aihe kaipaa mittavasti lisää tutkimusta ja aiheeseen syventymistä. Olisikin hienoa, jos tätä tutkimusta voitaisiin syventää jatkotutkimuksissa. Tutkimuksissa voitaisiin syventyä positiivisen johtamisen käytänteiden tuomiin hyötyihin esimerkiksi etnografian menetelmien avulla, jotta päästään näkemään aidosti tilanteet ja käytänteiden sopivuus. Tämä toki vaatii hieman laajemman tutkimuskontekstin, sopien esimerkiksi väitöskirjaan tai useamman gradun yhteiseksi aiheeksi.

Yksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi tutkia, kuinka positiivinen johtaminen vaikuttaa erikokoisissa oppilaitoksissa. Pienet ja suuret koulut vaativat erilaista johtamista, ja on tärkeää ymmärtää, miten nämä erot heijastuvat johtamiskäytäntöihin. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia, miten positiivinen johtaminen sopii Z-sukupolven opettajien ohjaamiseen, sillä jokainen ikäluokka ja ympäristö vaatii erilaisia johtamistaitoja. Tämä edellyttää, että johtajilla on laaja työkalupakki, jolla he voivat vastata muuttuviin tilanteisiin.

Toinen keskeinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää, miten positiivinen johtaminen vaikuttaa koulun työpaikkakulttuuriin pitkällä aikavälillä. Tällainen tutkimus voisi tarjota tietoa siitä, mitkä tekijät positiivisessa johtamisessa tukevat kestäväää kulttuurin muutosta ja miten rehtorit voivat luoda myönteisen ja inhimillisen työympäristön. Tämä olisi erityisen hyödyllistä rehtoreille, jotka haluavat kehittää johtamiskäytäntöjään kohti positiivisempaa ja inhimillisempää suuntaa.

Jatkotutkimusta voisi suunnata myös opettajien kokemusten ja hyvinvoinnin tarkasteluun positiivisen johtamisen kontekstissa. Tässä voitaisiin tutkia, miten positiivinen johtaminen vaikuttaa opettajien työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja jaksamiseen. Näin saatu tieto voisi auttaa rehtoreita kehittämään käytäntöjä, jotka tukevat opettajien hyvinvointia ja vähentävät stressiä.

Yksi mielenkiintoinen näkökulma olisi tutkia, kuinka positiivinen johtaminen edistää yhteisöllisyyttä, yhteisopettajuutta ja yhteistyötä koulun sisällä. Tällainen tutkimus voisi tarkastella, miten rehtorit voivat rakentaa toimivia tiimejä ja vahvaa yhteisöllisyyttä opettajien keskuudessa, esimerkiksi laajan vahvuusnäkökulman pohjalta. Tämän tutkimuksen avulla voitaisiin löytää parhaita käytäntöjä, jotka edistävät tiimityötä ja yhteistyötä koulun arjessa etenkin yhteisopettajuuden näkökulmasta.

Rehtoreiden koulutuksen osalta voisi olla hyödyllistä tutkia, millaista koulutusta ja tukea rehtorit tarvitsevat positiivisen johtamisen toteuttamiseen. Opettajien kokemusten mukaan rehtorien koulutusmahdollisuudet ovat usein suppeita, joten olisi mielenkiintoista selvittää, miten positiiviseen johtamiseen painottuva koulutus voisi vaikuttaa johtamistyöhön. Tämä voisi antaa arvokasta tietoa siitä, kuinka rehtorit voivat kehittää omaa osaamistaan ja parantaa koulun toimintaa.

Kaiken tämän lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, onko positiivisella johtamisella vaikutusta opiskelijoiden suoriutumiseen. Jos opettajien hyvinvointi paranee

positiivisen johtamisen myötä, tämä näkyy tutkimusten mukaan myös opiskelijoiden tuloksissa ja yleisessä oppimistuloksessa. Tämä tutkimus voisi antaa lisänäkemyksiä siitä, miten johtaminen voi vaikuttaa koko kouluyhteisöön ja sen menestykseen pitkällä aikavälillä sekä millaiset toimet johtamisessa tulisi priorisoida opiskelijoiden oppimistuloksia tarkastellessa.

6 Lähteet

Ahtiainen, R., Lahtero, T., & Lång, N. (2019). Johtaminen perusopetuksessa—katsaus koulujen johtamisjärjestelmiin ja rehtoreiden näkemyksiin johtajuuden jakamisesta. Perusopetus, tasa-arvo ja oppimaan oppiminen. Helsingin yliopisto.

Alasuutari, P. (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. (5. painos). Tampere: Vastapaino.

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. (2012). Muuttuva oppilaitosjohtaminen, tilannekatsaus - toukokuu 2012. Opetushallitus.

Aro, M. (2006). Työsuhteiden epävakautuminen ja työssä oppimisen edellytykset. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne, & A. Suikkanen (toim.), Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen (s. 203-220). Jyväskylä: Otavan kirjapaino Oy.

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mindgarden, Palo Alto, California.

Bloom N., Lemos R., Sadun R. & Van Reenen J. (2015). “Does management matter in schools?” (s. 647–674). Economic Journal, 125.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Cameron, K. (2012). *Positive leadership - Strategies for extraordinary performance*. 2. uudistettu painos. Berrett-Koehler Publisher Inc. San Francisco.

Cheung R.K.H. (2014). "An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization". The Hong Kong Polytechnic University.

Coelli M., & Green D.A. (2012). "Leadership effects: school principals and student outcomes". *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109.

Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, 25(1): 36–62.

Erikson, T. (2018). *Kehnot pomot ympärilläni*. Otava.

Erätuuli, M. & Leino J. (1993). *Rehtorin työ opettajan näkökulmasta*. Helsingin yliopiston kasvatustieteiden laitos. Tutkimuksia 138.

Feidler, F., & House, R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.

Fonsén, E., & Parrila, S. (2016). Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. In *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus, 23-41.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään—johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7-20.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.

Hartel, C.E.J. & Ashkanasy N.M. (2011). "Healthy human cultures as positive work environments." In Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M. & Peterson M.F. (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (s. 85–100). Thousand Oaks, CA: Sage.

Heck R. H. & Hallinger P. (2010) "Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement", 21, 867–885.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Honkala, R. (2022). Perusopetuksen vuosiluokkien 1–6 rehtoreiden näkemyksiä koulusta ja koulun johtamisesta Suomessa 2030-luvulla. Jyväskylän yliopisto.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (s. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.

House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-474.

Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen (toim.) *Koulun johtamisen avaimia*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 199–218.

Järvensivu, A., Valkama, P., & Koski, P. (2009). Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 2/2009.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laakso, P., Pihlaja, P., & Laakkonen, E. (2020). Inklusiiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. Journal of early childhood education research, 9(2), 373-398.

Lahtero, T., Ahtiainen, R., Fonsén, E., & Kallioniemi, A. (2021). Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumista edistävästä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. Hallinnon tutkimus, 40(5).

Lammi, H. (2020). Luontaiset vahvuudet työelämässä. Talemint. Sastamala.

Leithwood K., Harris A., & Hopkins D. (2008). "Seven strong claims about successful school leadership". School Leadership and Management, 28(1), 27–42.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) Naturalistic Inquiry. Sage, Newbury Park.

Lind, S. M. (2022). Työhyvinvointi: Positiivinen johtaminen myönteisten käytänteiden näkökulmasta. Tampereen yliopisto.

Mayerson, N. M. (2015). "Characterizing" the Workplace: Using Character Strengths to Create Sustained Success. Kognition & Paedagogik, 96.

McGregor, D. M. (2003). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

Mikkola, L & Valo, M. (2019). Workplace communication. Routledge Taylor & Francis Group. New York. E-kirja.

Mintzberg, H. (1980). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

Mustonen, K. (2003). Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Mäkelä, A. (2007). Mitä rehtorit todella tekevät: etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa (No. 316). Jyväskylän yliopisto.

Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.

Niemiec, R. M. (2018). Character strengths interventions. A field guide to practitioners. Göttingen: Hogrefe.

Opetushallitus (2013). Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus (2014). Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2019:96.

Pesonen, J. (2009). Peruskoulun johtaminen: aikansa ilmiö. Joensuun yliopisto.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) (2019). Johtamisen psykologia. PS- kustannus. Otavan kirjapaino, Keuruu 2019.

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47-57.

Richardson J., & West M.A. (2013). "Dream teams: A positive psychology of team working." In Linley P.A, Harrington S., & Garcea N. (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology and work* (s. 235–249). New York, NY: Oxford University Press.

Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampereen yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2022). KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3. 2 Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Salmi, I. (2024). Positiivinen johtaminen uusin silmin – kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 374, Lapin yliopisto 2024, Rovaniemi.

Seligman, M. (2011). Flourish. Free press. New York.

Sergiovanni, T. J. (1987). The theoretical basis for cultural leadership. LT Sheive, I B Schoenheit (Eds.), Leadership: Examining the elusive, 120-133.

Sivistysliitto Sivista. (2020). Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuusselvitys 2020. Haettu osoitteesta

<https://www.sivista.fi/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuusselvitys-2020/>

14.12.2023

Souders, B. (2020). Flow at Work: The Science of Engagement and Optimal Performance. PositivePsychology.com. Luettu 14.12.2023.

<https://positivepsychology.com/flow-at-work>

Suoranta, Juha. (1995): Laadullisen tutkimuksen kurjuus opiskelijoiden kertomana. Kasvatus. 26(1), 15–23.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Vulkko, E. (2001). Opettajayhteisön kokema päätöksenteko kouluorganisaatiossa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 66.

Wenström, S. (2019). Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. Oulun ammattikorkeakoulu.

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. University of Nebraska–Lincoln.

Liite 1, tutkimuskyselyn pohja

Johdanto

- Esittäytyminen ja tutkimuksen esittely

Hyvä johtaja ja ihmiskäsitys

- Millainen on hyvä johtaja?
- Mitä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia hyvällä johtajalla on?
- Millaisia taitoja tai ominaisuuksia haluaisit johtajalta nähdä?
- Millainen ihmiskäsitys sinulla on? Kuvaile, jos pystyt.

Ilmapiiri ja kulttuuri

- Millainen ilmapiiri työyhteisössänne on ja miten sitä kehitetään, jos kehitetään?
- Millainen työkuulttuuri edistää mielestäsi hyvää ilmapiiriä?
- Miten vuorovaikutuksen kehittäminen näkyy johtamisessa, jos näkyy?
- Miten kuvailisit muutamalla adjektiivilla vuorovaikutusta työyhteisössä?
- Millaista vuorovaikutusta toivoisit johtajalta?
- Millaisia toimintatapoja tai kulttuuria teillä kehitetään, joka kannustaa myönteiseen ja positiiviseen toimintaan?

Johtamistavat ja vahvuudet

- Johdetaanko työyhteisössä vahvuuksien kautta, jos johdetaan - miten?
- Miten työyhteisössäsi johdetaan vahvuuksien/osaamisen kehittymistä tai ylipäänsä kehittymistä?
- Miten yhteistyön kehittymistä johdetaan työyhteisössäsi, jos johdetaan?
- Millaisia ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia työyhteisössäsi johdetaan?

Kehityskohteet:

- Mitä koulunne johtamisessa tulisi muuttaa tai kehittää, jotta sinun olisi mielekkäämpää työskennellä?
- Mitä terveisiä haluaisit sanoa rehtoreille johtamisesta?
- muuta / vapaa sana