

REPORTS AND STUDIES IN
**HEALTH
SCIENCES**

TERHI SAARANEN ET AL.

***Koulun henkilöstön
työhyvinvointi***

Kokemuksia ja tutkimustuloksia

toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa

2009–2014

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Reports and Studies in Health Sciences



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

SAARANEN TERHI, PERTEL TIIA, STREIMANN KARIN, LAINE SARI &
TOSSAVAINEN KERTTU

Koulun henkilöstön työhyvinvointi
Kokemuksia ja tutkimustuloksia
toimintatutkimushankkeesta Suomessa ja Virossa
2009–2014

Publications of the University of Eastern Finland
Reports and Studies in Health Sciences
Number 14

Department of Nursing Science
Faculty of Health Sciences
University of Eastern Finland
Kuopio
2014

Grano
Kuopio, 2014

Series Editors:

Professor Veli-Matti Kosma, M.D., Ph.D.
Institute of Clinical Medicine, Pathology
Faculty of Health Sciences

Professor Hannele Turunen, Ph.D.
Department of Nursing Science
Faculty of Health Sciences

Professor Olli Gröhn, Ph.D.
A.I. Virtanen Institute for Molecular Sciences
Faculty of Health Sciences

Professor Kai Kaarniranta, M.D., Ph.D.
Institute of Clinical Medicine, Ophthalmology
Faculty of Health Sciences

Lecturer Veli-Pekka Ranta, Ph.D. (pharmacy)
School of Pharmacy
Faculty of Health Sciences

Distributor:

University of Eastern Finland
Kuopio Campus Library
P.O.Box 1627
FI-70211 Kuopio, Finland
<http://www.uef.fi/kirjasto>

ISBN (print): 978-952-61-1568-9

ISBN (pdf): 978-952-61-1569-6

ISSN (print): 1798-5722

ISSN (pdf) : 1798-5730

ISSN-L: 1798-5722

Authors' addresses:

Terhi Saaranen
Department of Nursing Science
University of Eastern Finland
Kuopio, Finland

Tiia Pertel
Health Promotion Department
National Institute for Health Development
Tallinn, Estonia

Karin Streimann
Health Promotion Department
National Institute for Health Development
Tallinn, Estonia

Sari Laine
Department of Nursing Science
University of Eastern Finland
Kuopio, Finland

Kerttu Tossavainen
Department of Nursing Science
University of Eastern Finland
Kuopio, Finland

Saaranen Terhi, Pertel Tiia, Streimann Karin, Laine Sari & Tossavainen Kerttu
Koulun henkilöstön työhyvinvointi: Kokemuksia ja tutkimustuloksia toimintatutkimushankkeesta
Suomessa ja Virossa 2009–2014

Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta

Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. 14. 2014. 74 s.

ISBN (print): 978-952-61-1568-9

ISBN (pdf): 978-952-61-1569-6

ISSN (print): 1798-5722

ISSN (pdf) : 1798-5730

ISSN-L: 1798-5722

TIIVISTELMÄ

Tämä julkaisusarjan teos perustuu *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014* -tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, jonka tarkoituksena oli edistää koulun henkilöstön työhyvinvointia peruskouluissa ja lukioissa Suomessa ja Virossa vuosina 2009–2014. Hanke oli osana kansainvälistä Schools for Health in Europe (SHE) -tutkimuksen toteuttamista näissä kahdessa maassa. Hanke toteutettiin yhteistyössä 21 suomalaisen ja 39 virolaisen koulun henkilökunnan ja suomalais-virolaisen tutkimusryhmän tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa, jotka olivat Itä-Suomen yliopistosta, Viron Terveyden kehittämisen instituutiosta (Estonian National Institute for Health Development) ja Kouluterveydenhuollon säätiöstä (Foundation for School Health Care, Estonia). Tutkimuksesta vastasi Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitos.

Tämän julkaisun tavoitteena on kuvata ja raportoida koulun henkilöstön työhyvinvointia ja kahdessa maassa toteutetun hankkeen eri toimintavaiheiden tuloksia sekä koulu yhteisöissä kehitettyjä toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi julkaisussa kuvataan koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja mallin kehittämistä, jota voidaan hyödyntää koulu yhteisöissä työhyvinvointia kehitettäessä. Julkaisun lopussa pohditaan vielä koulun työhyvinvoinnin edistämisen tulevaisuuden haasteita.

Tutkimusaineistot on kerätty hankkeessa vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013 koulujen henkilöstöiltä määrällisellä Työhyvinvointi-indeksikyselyllä, joka sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Lisäksi hankkeessa toteutettiin laadullinen väliarviointikysely sähköisellä lomakkeella molempien maiden koulu yhteisöissä vuodenvaihteessa 2011–2012. Aineistot analysoitiin tilastollisin menetelmin (esim. kuvailevat tilastomenetelmät, summamuuttujien muodostaminen faktoreista, Wilcoxonin testi, Mann-Whitney) sekä induktiivisella ja induktiivis-deduktiivisella sisällönanalyysillä. Rakenneyhtälömallilla tullaan myös testaamaan *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallin* toimivuutta ja rakennetta alku- ja loppukartoitusaineistoihin perustuen. Saatujen tulosten perusteella sisältömallia edelleen kehitetään.

Tämän toimintatutkimushankkeen tulokset ja kokemukset yhdessä testatun ja edelleen kehitetyn *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallin* ja *teorian* kanssa tuottavat näyttöön perustuvaa tietoa koulujen henkilöstöille ja terveyden edistämisen ammattilaisille (esim. koulu- ja työterveyshoitajat) kouluhenkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia ja toimintamalleja voivat hyödyntää laajemmin työhyvinvoinnin edistämistyössä hoito- ja terveysalan ammattilaiset, koulujen työntekijät ja hallinto sekä alan tutkijat, kouluttajat ja asiantuntijat.

Asiasanat: koulut; henkilöstö; työhyvinvointi; työkyky; Suomi; Viro

Saaranen Terhi, Pertel Tiia, Streimann Karin, Laine Sari & Tossavainen Kerttu
The Occupational Well-being of School Staff: Experiences and results from an action research project realized in Finland and Estonia in 2009–2014
University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences, Publications of the University of Eastern Finland. 14. 2014. 74 p.
ISBN (print): 978-952-61-1568-9
ISBN (pdf): 978-952-61-1569-6
ISSN (print): 1798-5722
ISSN (pdf) : 1798-5730
ISSN-L: 1798-5722

ABSTRACT

This publication is based on the research and development project *Promoting the Occupational Well-being of School Staff – an action research project in Finland and Estonia in 2009–2014*, whose purpose was to promote occupational well-being of primary and upper secondary school staff in Finland and Estonia between the years 2009 and 2014. The project was part of an international Schools for Health in Europe (SHE) study in the two countries. The project was carried out in collaboration with the staff of 21 Finnish and 39 Estonian schools and a Finnish-Estonian research group consisting of researchers and experts from the University of Eastern Finland, the Estonian National Institute for Health Development and the Foundation for School Health Care, Estonia. The Department of Nursing Science of the University of Eastern Finland was responsible for the study.

The aim of this publication is to describe and report on the occupational well-being of school staff in the two countries and to disseminate the results of the project at different project phases and the methods developed for the promotion of occupational well-being in the school communities. Moreover, the publication describes the development of a theory and a model for the promotion of occupational well-being of school staff members, which can be used to improve occupational well-being in school communities. Lastly, future challenges of promoting occupational well-being at schools will be discussed at the end of this publication.

Research data were collected in the project from the school staff members at the turn of the year 2009–2010 and 2012–2013 by using the quantitative Well-being at Your Work index questionnaire, which also included a small number of open questions. Furthermore, a qualitative mid-term review survey was carried out in the school communities of both countries at the turn of the year 2011–2012 by using an electronic questionnaire form. The data were analyzed by statistical methods and by inductive and inductive-deductive content analysis. The structural equation model will also be used to test the functionality and structure of the Content Model for the Promotion of Occupational Well-being of School Staff based on the data from the baseline and final survey data. The content model will be further developed based on the results.

Along with the tested and developed content model, the results and experiences from this action research project produce evidence-based information that school personnel and health promotion professionals can utilize in improving the occupational well-being at schools. Finally, the results and operation models of this study can be used more extensively in the promotion of occupational well-being by nursing and health care professionals, school employees and administration, and researchers, educators and experts in the field.

Keywords: Schools - manpower; Job Satisfaction; Occupational Health; Finland; Estonia

Esipuhe

Koulun henkilöstöön ja koulutusorganisaatioihin kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset ja päättäjiltä tulevat paineet ovat lisääntyneet viime vuosina niin Suomessa kuin Virossakin. Kouluilta, opetukselta ja muilta tukipalveluilta odotetaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys henkilöstön työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen lisäksi oppilaiden hyvinvoinnille ja oppimiselle. Hyvinvoiva henkilöstö voi tukea, ohjata ja opettaa oppilaitaan entistä paremmin opetus- ja kasvatustyössä, sillä nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa oppilaiden syrjäytymistä ja eriarvoisuutta voidaan vähentää vain puutumalla oppilaiden erityistarpeisiin nopeasti ja paneutuvasti.

Tämä Itä-Suomen yliopiston terveystieteiden tiedekunnan julkaisusarjan teos perustuu tutkimus- ja kehittämishankkeeseen *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimus Suomessa ja Virossa 2009–2014*, jonka tarkoituksena oli edistää koulun henkilöstön työhyvinvointia molempien maiden peruskouluissa ja lukioissa vuosina 2009–2014. Työhyvinvointi-käsitteen nähtiin tässä hankkeessa kattavan koko kouluyhteisön henkilöstön työhyvinvoinnin, jonka määriteltiin koostuvan neljästä osa-alueesta: 1) työntekijä ja työ, 2) työolot, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työyhteisö. Nämä osa-alueet toimivat voimavara- tai kuormitustekijöinä työhyvinvointia tavoiteltaessa. Voimavara- ja kuormitustekijöiden ollessa tasapainossa yksittäisen työntekijän ja koko kouluyhteisön henkilöstön on mahdollisuus voimaantua ja saavuttaa mahdollisimman hyvä työhyvinvointi ja terveys.

Tässä julkaisussa koulun henkilöstön työhyvinvoinnin tarkastelun teoreettisessa keskustelussa esille nostetaan voimaantumisen ja yhteisöllisyyden käsitteet (sosiaalisen pääoman käsite), joilla on todettu olevan väestössä terveyttä ja hyvinvointia lisääviä vaikutuksia. Yhdistettynä yhteisöllisyyden käsitteeseen, voimaantuminen tarjoaa myönteistä terveysajattelua tukevan lähtökohdan työhyvinvoinnin edistämiseksi koulu- ja muissa työyhteisöissä.

Toivon julkaisun lisäävän keskustelua näyttöön perustuvan tiedon ja konkreettisesti hyvien käytäntöjen ja toimintamallien soveltamisesta koulun työhyvinvoinnin kehittämisessä. Julkaisu soveltuu erityisesti koulujen henkilöstöille, kouluterveydenhoitajille, työterveyshoitajille, yhteiskunnan päättäjille ja muille asiantuntijoille, jotka toimivat koulun terveyttä ja työhyvinvointia käsittelevien kysymysten parissa.

Lopuksi haluan kiittää koko tutkimusryhmän puolesta kaikkia hankkeessa mukana olleita toimijoita; erityisesti suomalaisia ja virolaisia kouluyhteisöjä, Viron terveyden kehittämisen instituuttia ja Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitosta sekä Sairaanhoitajien koulutussäätiötä apurahasta, jotka ovat yhdessä mahdollistaneet

tämän toimintatutkimuksen toteuttamisen. Terveyden kehittämisen instituutti Virossa ja Suomen sosiaali- ja terveys ry (SOSTE) Suomessa ovat Schools for Health in Europe (SHE) -verkostoa tukevia organisaatioita ko. maissa, joten molemmat organisaatiot ovat olleet tärkeitä toimijoita yhdessä Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitoksen kanssa organisoidessa tutkimus- ja kehittämishanketta kouluyhteisöissä ja järjestäessä aiheeseen liittyviä kansallisia koulutuksia koulujen henkilöstöille. Eri-tyiskäytökset tämän julkaisun toteuttamiseksi kohdistan Kunnallisalan kehittämissääntöille, jonka myöntämä apuraha on mahdollistanut tämän julkaisun toteuttamisen.

Kuopiossa 24.6.2014

Hankkeen tutkimusryhmän puolesta

Terhi Saaranen

Dosentti, yliopistonlehtori, TtT

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI, SEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	4
2.1 Koulun henkilöstön työhyvinvointi käsitteenä	4
2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen ja yhteisöllisyys kouluissa	6
2.3 Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen toimintatutkimuksena.....	8
3 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN – TOIMINTATUTKIMUSHANKE SUOMESSA JA VIROSSA 2009–2014	11
3.1 Toimintatutkimushankkeen tausta.....	11
3.2 Toimintatutkimushankkeen toteuttaminen prosessina.....	12
3.3 Hankkeen tuloksia perustuen alku- ja loppukartoitukseen sekä väliarviointiin	14
3.4 Esimerkkejä koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisestä Suomessa ja Virossa.....	25
4 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN TEORIAN JA MALLIN KEHITTÄMINEN	55
4.1 Terveystason edistämisen keskitason teorian ja mallin kehittäminen – hyöty käytännön toiminnalle?	55
4.2 Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen - teorian ja mallin kehittämisen vaiheet, aineistot ja menetelmät	56
4.3 Yhteenvedoa mallin ja teorian kehittämisestä	63
5 TULEVAISUUDEN HAASTEET KOULUN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESSÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
LÄHTEET	68
LIITTEET	

Kuviot

Kuvio 1. Kouluhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmia ja sen edistämisen tasot

Kuvio 2. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuvio 3. Koulun henkilöstön työhyvinvointi ja terveys sekä sitä kuvaavat voimavara- ja kuormitustekijät (Saaranen ym. 2006a)

Kuvio 4. Prosessikaavio hankkeesta Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014

Kuvio 5. Koulun numero 1 prosessikaavio

Kuvio 6. Koulun numero 2 prosessikaavio

Kuvio 7. Koulun numero 3 prosessikaavio

Kuvio 8. Koulun numero 4 prosessikaavio

Kuvio 9. Koulun numero 5 prosessikaavio

Kuvio 10. Koulun numero 6 prosessikaavio

Kuvio 11. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja sisältömallin kehittäminen ja testaaminen

Kuvio 12. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli – hypoteettinen malli

Taulukot

Taulukko 1. Suomalaisien ja virolaisten koulujen määrä tutkimusprosessin eri vaiheissa

Taulukko 2. Koulun henkilöstön taustamuuttajat Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Taulukko 3. Koulun henkilöstön arvioinnit työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Taulukko 4. Keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (SD) summamuuttujista työolot ja työyhteisö -osa-alueilla Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Taulukko 5. Keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (SD) summamuuttujista työntekijä ja työ ja ammatillinen osaaminen -osa-alueilla Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

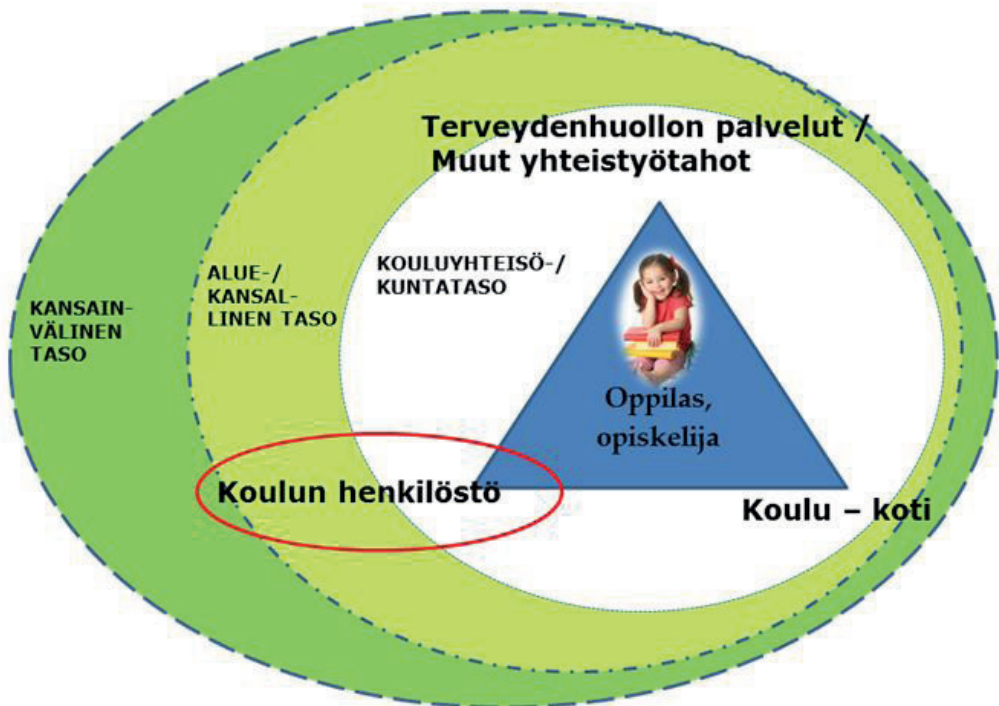
1 Johdanto

Kouluhyvinvointia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi *oppilaan/opiskelijan, terveydenhuoltopalvelujen, koulun ja kodin yhteistyön* ja **koulun henkilöstön työhyvinvoinnin** ulottuvuuksista. Lähtökohtaista on nähdä *oppilas tai opiskelija* kouluhyvinvoinnin keskiössä (Kuvio 1). Lapset ja nuoret viettävät suuren osan arkipäivästään koulussa, joten se on heille tärkeä terveyden edistämisen areena. Kouluissa tapahtuva terveyden edistäminen on monipuolista ja laaja-alaista toimintaa, jota ohjaavat useat alueelliset ohjelmat ja asiakirjat, kuten opetussuunnitelmat ja kuntien lapsipoliittiset ohjelmat, sekä erilaiset kansalliset (STM 2004, STM 2006, Lainsuojelulaki 2007, OPM 2010, Terveydenhuoltolaki 2010, STM 2012) ja kansainväliset suositukset (Odense Statement 2014) sekä strategiat (OPM 2012).

Kouluhyvinvoinnin edistämässä on tärkeä rooli myös *terveydenhuoltopalveluilla*, kuten kouluterveydenhuollolla erityisesti lasten ja nuorten terveyden edistämässä ja työterveyshuollolla koulun henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä. Kouluterveydenhuolto on peruskoululaisille ja heidän perheilleen tarkoitettu maksuton ja lakisääteinen perusterveydenhuollon ehkäisevä palvelu, johon kuuluu kouluympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden sekä kouluyhteisön hyvinvoinnin edistäminen ja seuranta. Lisäksi kouluterveydenhuollossa seurataan yksittäisen oppilaan kasvua, kehitystä ja terveyttä sekä edistetään oppilaan hyvinvointia. (STM 2013, Terveydenhuoltolaki 2010). Kouluterveydenhuollon palveluiden karsimisella on havaittu olevan yhteys myös lasten ja nuorten sairaanhoitopalveluiden kasvavaan tarpeeseen. Paakkonen (2012) toteaa väitöskirjassaan lasten ja nuorten mielen-terveyttä tukevan palvelujärjestelmän muodostuvan useista toimijoista ja organisaatioista. Hän nostaa esille erityisesti vaikeahoitoisten lasten ja nuorten aseman; joidenkin kuntien karsittua kouluterveydenhuollon palveluja 1990-luvun lama-aikana, niissä jouduttiin 2000-luvulla käyttämään vastaavasti enemmän lasten ja nuorten erikoissairaanhoidon palveluja. (Paakkonen 2012.)

Myös *kodin ja koulun välisellä yhteistyöllä* voidaan erityisesti vaikuttaa lapsen ja nuoren terveyden edistämiseen ja oppilaiden hyvinvointiin. Yhteistyöllä on mahdollista ehkäistä nuorten ylipaino-ongelmia, riskikäyttäytymistä ja muita terveysuhkia, jotka uhkaavat sekä yksilön hyvinvointia että oppilaiden yleistä oppimista ja keskitymistä koulutyöhön. Kodin ja koulun välisen yhteistyön on kuitenkin havaittu olevan usein riittämätöntä ja useat syyt voivat estää vanhempia aktiivisesti osallistumasta koulutyöhön ja sen suunnitteluun. Esimerkiksi ajatus terveysaiheisista kes-

kusteluista opettajan kanssa voi tuntua vanhemmilta vieraalta, vaikka usein opettajilla voi olla hyödyllistä, käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa lasten ja nuorten hyvinvoinnista ja terveysriskeistä, sekä käytännön ratkaisuja arjen haastaviin tilanteisiin. Sekä kodilla että koululla on keskeinen merkitys lapsen terveysoppimisessa. Koulun näkökulmasta merkittävää on terveystiedon oppiaineeseen liittyvän tiedon jakaminen vanhemmille, jotka usein ovat epä tietoisia siitä, minkälaisia terveyteen liittyviä aiheita koulussa heidän lapsilleen opetetaan. (Sormunen ym. 2013a.) Kodin vastuulla on ollut oppilaiden sopiva pukeutuminen, riittävä uni ja lepo, päivittäiset rutiinit, peseytyminen ja hygienia sekä television katsominen. Useiden terveysoppimisen aihealueiden (kiusaaminen sekä ensiapu ja toiminta hätätilanteissa) opetus on nähty kuuluvan tasapuolisesti sekä kodin että koulun vastuulle. (Sormunen ym. 2013b.)



Kuvio 1. Kouluhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmia ja sen edistämisen tasot

Kolmas merkittävä näkökulma kouluhyvinvoinnin edistämässä on **koulun henkilöstön työhyvinvointi**. Työhyvinvointi on nostettu yhdeksi tärkeäksi osaksi Eurooppa 2010 -strategiaa (EUROFOUND 2012). Myös Suomen hallitusohjelman 2011–2014 (Valtioneuvosto 2011) yhtenä tavoitteena on ollut kehittää työhyvinvointia ja

työssä jaksamista yhteistyössä työpaikkojen johdon ja henkilöstön kanssa. Sosiaali- ja terveystieteissä tavoitteeksi on asetettu, että työelämässä jatkettaisiin keskimäärin 2–3 vuotta nykyistä kauemmin. Tämä edellyttää työolojen ja työympäristön jatkuvaa parantamista ja työikäisen väestön terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn edistämistä. Työterveyshuollon tulee tehostaa terveyden edistämistä työpaikoilla, työyhteisöjen ja työntekijöiden työelämän monissa tilanteissa. (Työterveyshuoltolaki 2001.) Kun koulun henkilöstö jaksaa ja voi hyvin, pystyy se antamaan laadukasta opetusta, sekä huolehtimaan lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvistä asioista (Saaranen ym. 2006a,b, 2007a,b,c, Jin ym. 2008, Spilt ym. 2011, Saaranen ym. 2012a,b).

Kouluhyvinvointia voidaan tarkastella edellä esitettyjen neljän (*oppilaan/opiskelijan, terveydenhuoltopalvelujen, koulun ja kodin yhteistyön ja koulun henkilöstön työhyvinvoinnin*) näkökulman lisäksi eri tasojen kautta eli koulutason tarkastelun lisäksi alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla (Kuvio 1). **Tämä julkaisu painottuu erityisesti koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen tarkasteluun kahdessa maassa, perustuen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014***. Hanke on osa School for Health in Europe (SHE) -verkoston ohjelmaa, jossa on mukana tällä hetkellä noin 40 valtiota. Verkostossa on mukana Suomesta noin 30 jäsenkoulua ja Virossa 262 lastentarhaa ja koulua (Hansen ym. 2009).

Hankkeen tarkoituksena on ollut edistää koulun henkilöstön työhyvinvointia peruskouluissa ja lukioissa Suomessa (kouluja mukana 21) ja Virossa (kouluja mukana 39) vuosina 2009–2014. Kuten edellä tuotiin esille, koulun henkilöstön työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys henkilöstön työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen lisäksi oppilaiden hyvinvointiin ja oppimiseen. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee tukemaan, ohjaamaan ja opettamaan oppilaitaan entistä paremmin opetus- ja kasvatustyössä, huomioiden esimerkiksi vanhempien ja terveydenhuoltopalvelujärjestelmän kanssa tehtävän yhteistyön. Oppilaiden syrjäymistä ja eriarvoisuutta tulee vähentää puuttamalla oppilaiden erityistarpeisiin nopeasti ja paneutuvasti. Tämä suomenkielinen julkaisu antaa näyttöön perustuvaa tietoa ja konkreettisesti hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja koulun henkilöstölle, kouluterveydenhoitajille, työterveyshoitajille, alalla toimiville tutkijoille ja kouluttajille sekä muille yhteistyökumppaneille suunnitellussa, toteutuksessa ja arvioitaessa koulun henkilöstön työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämishankkeita kuntatasolla.

2 Koulun henkilöstön työhyvinvointi, sen tunnistaminen ja kehittäminen

2.1 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI KÄSITTEENÄ

Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä vaikeuttaa osin siihen liittyvien käsitteiden epäselvyys. Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen (Työsuojelusanasto 2006). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STM 2014) määritelmän mukaan työhyvinvointi pitää sisällään työn turvallisuuden, terveellisyys ja mielekkyyden (ks. myös TTL 2014). Työhyvinvointia lisäävät muun muassa työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito sekä hyvä ja motivoiva johtaminen. Juniperin (2011) mukaan työhyvinvointi on subjektiivista ja moniulotteista. Hän toteaa, että keskeinen syy työhyvinvointiohjelmien epäonnistumiseen on puutteellinen yhteinen käsitys ja sopimus työhyvinvointi-käsitteen sisällöstä. Käsitteitä *hyvinvointi* ja *työhyvinvointi* käytetään erilaisissa merkityksissä riippuen muun muassa työhyvinvointitutkimuksen tavoitteista, kontekstista, tieteenalasta ja tutkimussuuntausten eri painopistealueista.

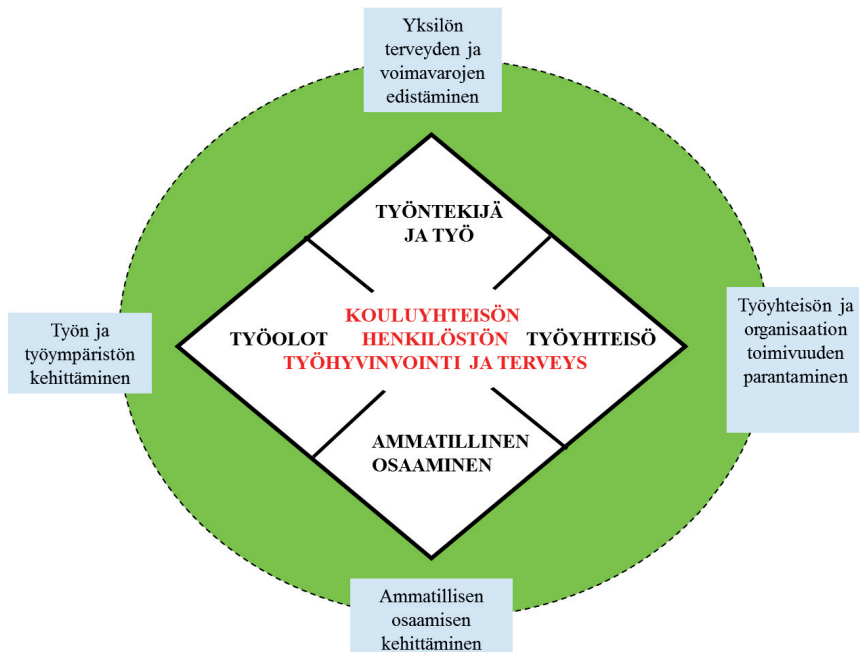
Työhyvinvointitutkimuksen ja siihen liittyvien käsitteiden moninaisuus onkin haasteellista ja edellyttää tutkijalta tutkimuskäsitteen tarkkaa määrittelyä ja rajausta (Ilmarinen ym. 2008), jossa on huomioitava ensisijaisesti työntekijän oma näkemys hyvinvoinnista. Tällä varmistetaan, että työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan suunnittelu ja käytettävät menetelmät ovat asianmukaisia työntekijälle ja tuottavia työnantajalle. Sekä työntekijällä että työnantajalla on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä, joka toteutetaan työpaikalla johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (STM 2014, TTL 2014.) Tieteellinen tutkimus tukee yleisesti käsitystä, että mitä terveempiä ja onnellisempia ihmiset ovat, sitä tuottavampia he ovat todennäköisesti myös työpaikallaan (Juniper 2011).

Kouluissa työskentelee useita eri ammattiryhmiä, kuten luokanopettajia, aineenopettajia, kouluavustajia, siivoojia, keittäjiä, toimistotyöntekijöitä ja rehtoreita, mikä tekee työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen entistä haastavammaksi johtuen erilaisista työnkuvista ja niiden asettamista vaatimuksista. Vuonna 2011 koulutusosalalla työskenteli kaikkiaan 179 000 henkilöä, mikä on 7 % koko Suomen työllisestä työvoimasta. Oppilaitoksissa työskenteli vuonna 2009 yhteensä 142 300 henkilöä, joista opettajia oli 85 600 ja muuhun henkilökuntaan

kuuluvia 56 700. Peruskouluissa työskenteli noin 46 300, lukioissa 7700, ammatillisissa oppilaitoksissa 16 300, ammatti-korkeakouluissa 7300 ja yliopistoissa 8000 opettajaa (Tilastokeskus 2012).

Koulun työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen haasteellisuutta on lisännyt opetuksen sisällöissä tapahtuneet melko suuret muutokset (esim. Ballet & Kelchtermans 2009). Tämä on näkynyt muun muassa opetussuunnitelmien kehittämisenä, uusien opetus- ja oppimismenetelmien käyttöönottona ja lisääntyneinä hallintotehtävinä.

Tässä julkaisussa koulun työhyvinvointi nähdään koko koulu yhteisön henkilöstön työhyvinvointina, joka koostuu neljästä osa-alueesta: 1) työntekijä ja työ, 2) työolot, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työyhteisö (Kuvio 2). *Työntekijä ja työ* -osa-alue muodostuu terveydestä, henkisestä ja fyysisestä työmäärästä sekä yksilöllisistä resursseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. *Työolot*-osa-alue sisältää fyysisen toimintaympäristön (fyysiset, kemialliset ja biologiset tekijät) sekä työturvallisuuden. *Ammatillinen osaaminen* koostuu ammatillisesta pätevyydestä sekä koulutusmahdollisuuksista. *Työyhteisö*-osa-alueen katsotaan taas sisältävän esimerkiksi työn johdon ja organisaation, johtamisen, sosiaalisen tuen ja tiedotuksen. (Saaranen ym. 2007a,b,c, 2012a,b, 2013.)



Kuvio 2. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueet

Näiden alueiden tunnistaminen on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä ja terveyden edistämisessä. Koulujen yksilölliset tarpeet voivat erota toisistaan hy-

vinkin merkittävästi. Joillakin kouluilla painottuvat ammatilliseen osaamisen, joissakin kouluissa työyhteisötekijöihin liittyvät tarpeet. Huomionarvoista on, ettei kaikkea voi tehdä yhdellä kertaa, vaan liikkeelle kannattaa lähteä tärkeimmiksi korostuneista asioista.

2.2 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA YHTEISÖLLISYYS KOULUISSA

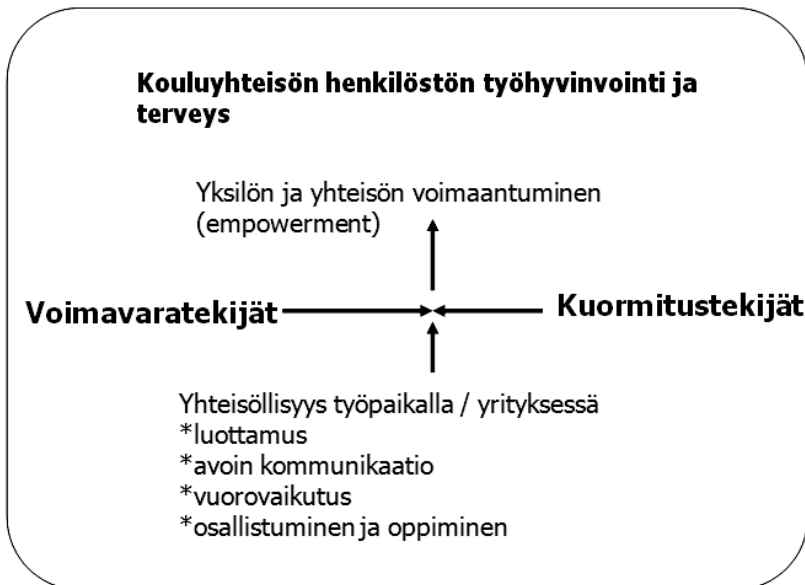
Yhteisöllisyyttä käsitteenä on määritelty monin eri tavoin. Sen ominaispiirteiksi voidaan luonnehtia jäsenyys, yhteinen symbolijärjestelmä, yhteiset arvot ja normit, sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Näiden lisäksi yhteisöllisyydessä ihmiset vaikuttavat toisiinsa, tarpeet ovat jaettuina ja niiden saavuttamiseen on yhdessä sitouduttu. Yhteisön on katsottu muodostuvan sosiaalisesta verkostosta, jonka silmukat ovat tiukkoja tai löysiä. (Hyypä 2010.) Koulujen hyvinvointiin liittyvissä hankkeissa koulun henkilöstöjä on pyydetty määrittelemään, keitä ovat heidän yhteisönsä kuuluvat työntekijät. Vastausten perusteella voidaan todeta koulujen henkilöstöjen määrittelevän yhteisönsä vaihtelevasti. Joissakin kouluissa esimerkiksi siivous- ja keittiötoimi on ulkoistettu, eivätkä muu henkilökunta tai oppilaat useinkaan tapaa näitä työntekijöitä koulun arjessa. On siis mahdollista, ettei heitä silloin lasketa yhteisöön kuuluviksi. Toisaalta joillain pienemmällä kouluilla myös opetuksen tukihenkilöstö on aktiivisesti mukana ja näkyvänä osana koulun päivittäistä arkea, ja heidät voidaan lukea osaksi kasvatustyötä tekevää koulun henkilöstöä.

Yhteisöllisyyttä on pyritty määrittelemään ja tutkimaan muun muassa sosiaalisen pääoman käsitteen avulla, mutta tästäkin käsitteestä on esitetty useita lähestymistapoja. Tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota muun muassa siihen, onko ”sosiaalinen pääoma” yksilöllinen vai kollektiivinen ominaisuus (Hyypä 2010). Käsitteen juuret ulottuvat sosiaalitieteen ja taloustieteen historiaan, ja sen aiheita on käsitelty jo 1800-luvulla. Varsinaisesti sosiaalisen pääoman termeillä aihetta alettiin systemaattisemmin käsitellä 1980–1990-luvuilla, jolloin esille nousi kolme yleisemmin viitattua teoreetikkoa: amerikkalainen James Coleman (1988), ranskalainen Pierre Bourdieu (1986) ja amerikkalainen Robert Putnam (1994). Keskeisenä ominaisuutena sosiaalisessa pääomassa on korostettu esimerkiksi sosiaalisten verkostojen tiiviyyttä ja sosiaalisen rakenteen sulkeutuneisuutta (Coleman 1988) sekä ryhmän jäsenten samankaltaisuuden tai toisiaan arvostavien henkilöiden tai organisaatioiden verkostojen merkitystä (Bourdieu 1986) (Rouvinen-Wilenius 2008, ks. myös Ruuskanen 2002). Todellisen läpimurron sosiaalisen pääoman käsitteelle teki erityisesti Robert Putnam 1993, joka määrittelee sosiaalisen pääoman erityisesti yhteisön ominaisuudeksi. Putnamin työryhmä tutki demokratian toimivuutta, hyvää hallintoa ja talouden toimintakykyä Italian eri alueilla, ja totesi sosiaalisen pääoman olevan siinä keskeisesti vaikuttava

tekijä. (Putnam 1994.) Suomessa keskustelu sosiaalisesta pääomasta vahvistui 1990-luvun puolivälin jälkeen. Erityisesti Markku Hyyppä ja hänen tutkimusryhmänsä ovat tutkineet yhteisöllisyyden terveysvaikutuksia Suomessa suomenruotsalaisten keskuudessa (Hyyppä 2010).

Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella melko rinnakkaisina käsitteinä (Hyyppä 2010). Yhteisöllisyyden voima syntyy jäsenten luottamuksesta, avoimesta kommunikaatiosta, vuorovaikutuksesta, osallistumisesta ja oppimisesta. Yleisenä periaatteena voidaan ajatella, että työpaikan verkostoissa voi syntyä sosiaalista pääomaa, mutta verkostoituminen ei ole sinällään tae sosiaalisen pääoman lisääntymisestä. Sosiaalinen pääoma perustuu sen sijaan yhteishenkeen, joka syntyy ihmisten keskinäisissä vuorovaikutusverkostoissa tiettyjen ehtojen vallitessa. Yleis-tään tämä tarkoittaa sitä, että vain sellainen toiminta työpaikalla, joka perustuu työn-tekijöiden keskinäiseen luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen, sekä osallis-tumiseen ja oppimiseen, voi kasvattaa sosiaalista pääomaa ja edistää terveyttä. (Saaranen & Tossavainen 2009, Hyyppä 2010).

Aikaisempaan tutkimustietoon ja tutkimushankkeiden tuloksiin perustuen (Saaranen ym. 2006a,b) on todettu, että erityisesti koulun yhteisöllisyydellä voimavara-tekijänä on merkitystä koulun henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen. Tutkimus-tuloksiin perustuen tätä prosessia on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) ja sen alapuolella tekstinä.



Kuvio 3. Koulun henkilöstön työhyvinvointi ja terveys sekä sitä kuvaavat voimavara- ja kuormitustekijät (Saaranen ym. 2006a)

Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin ja terveyden turvaamiseksi ja edistämiseksi voimavara- ja kuormitustekijät sekä yksittäisen työntekijän että työyhteisön näkökulmasta on pyrittävä pitämään tasapainossa. Työn ei tule olla liian helppoa, sillä tällöin voimavaroja jää käyttämättä ja syntyy tyytymättömyys työntekijän kykyihin nähden haastamattomaan työhön. Toisaalta liian kuormittavassa työssä voimavaroja ei ole tarpeeksi. Voimavarojen ja kuormitustekijöiden ollessa tasapainossa, yksittäisen työntekijän ja työyhteisön henkilöstön on mahdollisuus voimaantua ja saavuttaa mahdollisimman hyvä työhyvinvointi ja terveys. Myös yhteisöllisyyden on todettu olevan erittäin tärkeä tekijä voimavarojen lisäämiseen työpaikalla. Muun muassa koulun henkilöstölle ja työterveyshoitajille suunnatun haastattelututkimuksen perusteella (Saaranen ym. 2004, 2006a) koulun voimavaratekijöiden nähtiin keskeisimmän muodostuvan yhteisöllisestä toimintakulttuurista.

Haastatellut kuvasivat yhteisöllistä toimintakulttuuria monipuolisesti. Sen katsottiin olevan sitä, että työpaikalle on mukava mennä, siellä on hyvät työkaverit ja ilmapiiri, ja yhteistyö on toimivaa. Lisäksi sen katsottiin koostuvan toimivista yhteisistä palaverieista ja keskusteluista, sekä tarvittaessa tarjolla olevasta työnohjauksesta. Näiden lisäksi keskeisenä pidettiin toimivaa palautejärjestelmää, jossa palautetta saadaan niin esimieheltä ja työkavereilta kuin oppilailta ja heidän vanhemmiltaan. Myös huumoria pidettiin tärkeänä tekijänä yhteisöllisessä toimintakulttuurissa ja työyhteisön hyvinvointia ajatellen. (Saaranen ym. 2004, 2006a.)

Muita tärkeitä pidettyjä voimavaratekijöitä tekijöitä yhteisöllisyyden lisäksi olivat harrastukset ja oman kunnon hoitaminen, yksityiselämä ja ihmissuhteet, motivoiva työ sekä ammatillinen osaaminen (Saaranen ym. 2006a).

2.3 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TOIMINTATUTKIMUKSENA

Toimintatutkimuksen ideaa, kuten myös oppivan organisaation ajattelumallia, on käytetty melko vähän koulun henkilöstön työhyvinvointia kehitettäessä (esim. Saaranen ym. 2007a, 2013). Sen sijaan toimintatutkimuksia on toteutettu enemmän esimerkiksi lasten terveyden edistämiseksi kouluyhteisöissä (esim. Khunti ym. 2008, Gullan ym. 2009, Ozer ym. 2010), kehitettäessä hoitotyön koulutusta tai ammatillista osaamista (Coetzee ym. 2005, Casey 2007, Casey 2011) tai kehitettäessä hoitotyön käytäntöjä (Mitchell ym. 2005, Glasson ym. 2008, Moore ym. 2012).

Toimintatutkimuksen etenemistä on kuvattu syklimaisena prosessina hieman eri tavoin tutkimuskontekstista ja lähteistä riippuen (esim. Casey 2007, Glasson ym.

2008, Gallagher ym. 2009, Moore ym. 2012). Perusideana on kuitenkin prosessin syklimaisuus, joka muodostuu reflektoinnista (reflecting), suunnittelusta (planning), toiminnasta (action), havainnoinnista (observing outcomes), palautteesta ja reflektoinnista (feedback and reflection) sekä uudelleen suunnittelusta (replanning) (esim. Glasson ym. 2008). Toimintatutkimuksen toteuttamisessa tulee tiedostaa se, että tutkimus on tarvittaessa joustava ja vastaa ympäristön ja osallistujien vaatimuksiin. Tutkimus etenee kuitenkin sykleittäin, ja uusien kierrosten aikana pyritään toiminnan edelleen kehittämiseen.

Tässä toimintatutkimuksessa, *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014*, haluttiin kehittää erityisesti koko koulun henkilöstön työhyvinvointia. Kouluyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sen edistämistä voidaankin kuvata neljän sisällöllisen osa-alueen avulla: 1) työntekijä ja työ, 2) työolot, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työyhteisö. Työntekijä ja työolot-osa-alue muodostuu terveydestä, henkisestä ja fyysisestä työmäärästä, yksilöllisistä resursseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Työolot-osa-alue puolestaan sisältää fyysisen toimintaympäristön (fyysiset, kemialliset ja biologiset tekijät) sekä työturvallisuuden. Ammatillinen osaaminen koostuu ammatillisesta pätevyydestä sekä koulutusmahdollisuuksista. Työyhteisö-osa-alueen katsotaan sisältävän esimerkiksi työn johdon ja organisaation, johtamisen, sosiaalisen tuen ja tiedotuksen. (Saaranen ym. 2012a, 2013.)

Koulussa tapahtuvan yksilölähtöisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämistoiminnan lisäksi myös yhteisölähtöisestä kehittämistoiminnasta tulisi tehdä kiinteä osa koulun arkityötä, jossa olennaista on pysyvyyden ja toiminnan työyhteisöön integroimisen tavoittelu. Yhteisölähtöisessä terveyden edistämisessä keskeisenä periaatteena on saada koko henkilökunta osallistumaan toimintaan. Henkilökunnan aktivoinnissa koulun johtajalla on tärkeä merkitys. Tämä ei välttämättä edellytä rehtorin vetovastuuta hankkeessa, vaan työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan käytännön hoitaminen ja toiminnan aktivointi voidaan nimetä kouluun perustettavan työhyvinvointiryhmän tehtäväksi. Ryhmä mahdollistaa asioiden jakamisen, ja takaa sen, ettei asioiden eteenpäin vieminen jää yhden henkilön vastuulle. Sopivaksi työryhmän kooksi on yleensä koettu 3-5 henkilöä. Työhyvinvointiryhmä kootaan koulun henkilöstöstä, sisällyttäen sen eri ammattiryhmien edustajia. Joissakin tapauksissa kouluterveydenhoitajan osallistuminen kehittämistoimintaan on koettu hyväksi, esimerkiksi työtilojen suunnittelussa. Vaikka päävastuu toiminnan kehittämisestä on koululla itsellään, voi työryhmässä hyvin hyödyntää myös esimerkiksi työterveyshoitajan osaamista ja osallistumista.

Työterveyshuolto on työhyvinvointiin liittyvässä kehittämistoiminnassa arvokas asiantuntijataho, josta tarvittaessa saadaan apua ja tietoa, ja joka voi toimia aktivoijana ja seurata toiminnan kehittymistä koulussa. Työterveyshoitajat ja -lääkärit tapaavat koulun työntekijät vastaanotoillaan sekä tekevät työpaikkakäyntejä koululle, ja pystyvät näin arvioimaan työn kuormittavuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustiedon perusteella koulun henkilöstö ei kuitenkaan useinkaan ole tietoinen siitä, mikä työterveyshuollon rooli heidän koulussaan on, ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa jää riittämättömäksi. Joissakin kunnissa kouluyhteisöt ovat saattaneet jäädä työterveyshuollon toiminnassa vähälle huomiolle, kun työterveyshuollon palveluiden saatavuus on ylikuormittunut (esim. henkilökuntapulan vuoksi). Tällöin esille on noussut myös ajatuksia koko työterveyshuollon henkilöstön tai koulun henkilöstön näkökulmasta siitä, että koulu on asiantuntijaorganisaatio, joka pärjää ilman ulkopuolista apua. Tämän ajatusmallin ei tulisi olla oletus, sillä kouluille tulee tarjota palveluja samalla tavoin kuin muillekin työterveyshuollon kohteille. Ongelmaa voidaan ratkaista myös olemalla koulujen taholta aktiivisemmin yhteydessä työterveyshuoltoon, ja pyytämällä esimerkiksi työterveyshoitajaa koulun henkilöstön palaveriin kertomaan mitä palveluita työterveyshuollolla on tarjottavana. Samalla henkilökunta voi tuoda esille omia toiveitaan työterveyshuollon kanssa toteutettavaan yhteistyöhön liittyen.

3 *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014*

3.1 TOIMINTATUTKIMUSHANKKEEN TAUSTA

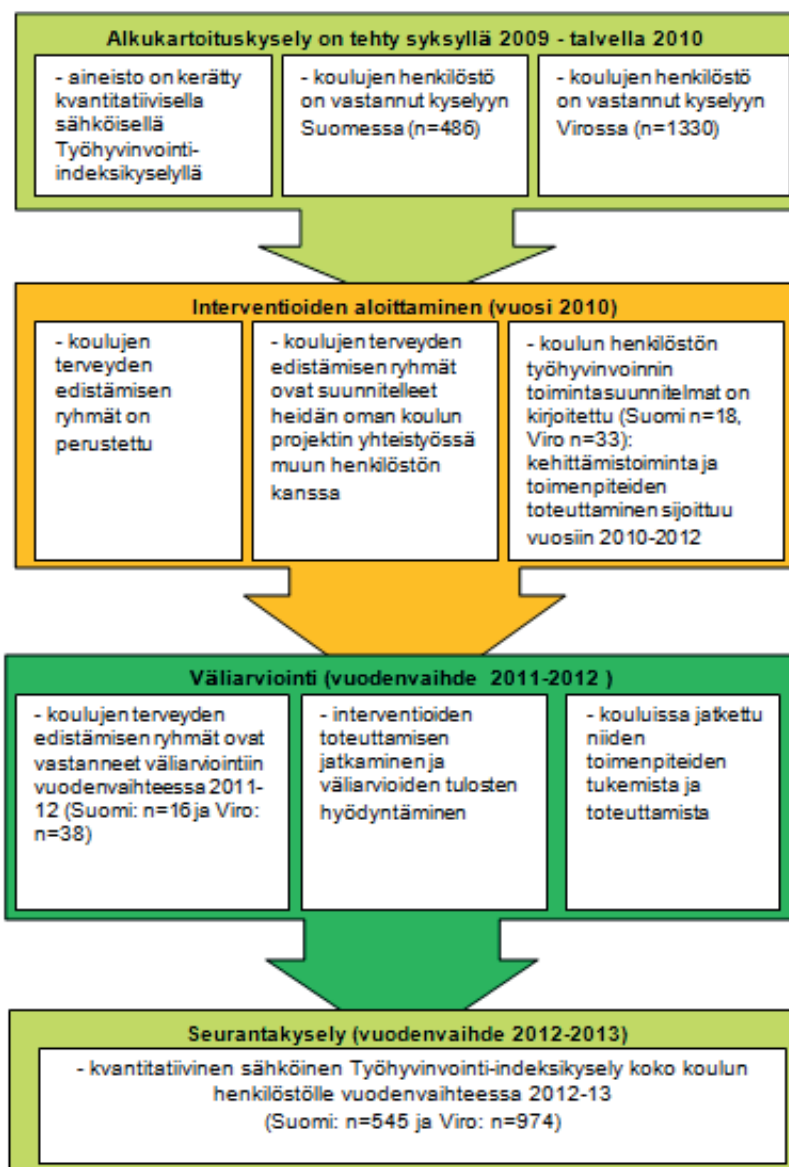
Tutkimus- ja kehittämishanke *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimus Suomessa ja Virossa 2009–2014* on toteutettu yhteistyössä suomalaisten ja virolaisten koulujen henkilökunnan (alkukartoitusvaiheessa 21 suomalaista ja 40 virolaista koulua, joista yksi jäi pois alkuvaiheessa), suomalaisten ja virolaisten tutkimusryhmän jäsenten ja suomalaisen ja virolaisten School for Health in Europe (SHE) -ohjelman koordinaattoreiden kanssa. Tutkimusryhmän jäsenet ovat Itä-Suomen yliopistosta sekä Terveyden kehittämisen instituutista (National Institute for Health Development; NIHD) ja Kouluterveydenhuollon säätiöstä (Foundation for School Health Care; FSHC) Virossa. Suomen sosiaali- ja terveys ry (SOSTE; vuoteen 2011 asti Terveyden edistämisen keskus) on SHE -verkoston johtava ja tukeva organisaatio Suomessa ja Terveyden kehittämisen instituutti (NIHD) Virossa. Molemmat organisaatiot ovat olleet tärkeitä toimijoita yhdessä tutkimusryhmän kanssa organisoidessa toimintatutkimushanketta kouluyhteisöissä. Tutkimus on toteutettu Itä-Suomen yliopiston Kuopion kampuksella hoitotieteen laitoksella (<http://www.uef.fi/hoitot>), joka on tarjonnut laadukkaan tutkimusympäristön. Tärkeä tutkimusympäristö on ollut myös Terveyden kehittämisen instituutti (NIHD) Virossa, jossa työskenteli hankkeen virolaisia tutkijoita ja asiantuntijoita.

Tutkimusaineistot kerättiin koulujen henkilöstöiltä vuodenvaihteissa 2009–2010 ja 2012–2013 määrällisellä, verkkopohjaisella *Työhyvinvointi-indeksikyselyllä*, joka sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Laadullinen väliarviointikysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella molempien maiden kouluyhteisöissä vuodenvaihteessa 2011–2012. Hankkeessa kehitetyt ja toteutetut interventiot (toimintatavat ja menetelmät) tuottivat myönteisiä tuloksia koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Luvussa 3.2. kuvataan tarkemmin hankkeen toteuttamista ja luvussa 3.3. siitä saatuja tuloksia jaoteltuna alku- ja loppukartoitusvaiheeseen ja väliarviointi- eli prosessiarviointivaiheeseen. Lisäksi hankkeessa testattu ja kehitetty *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli* ja kehitetty kestotason teoria (ks. luku 4) tuottivat näyttöön perustuvaa tietoa koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä

opettajille, kouluterveydenhoitajille, työterveyshoitajille ja muille yhteistyökumppaneille, kuten tutkijoille, suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa kehittämishankkeita. Tutkimuksen tuloksia on arvioitu ja tullaan edelleen arvioimaan ja levittämään kansainvälissä konferensseissa ja tieteellisissä lehdissä.

3.2 TOIMINTATUTKIMUSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN PROSESSINA

Alkukartoitusvaiheessa kehittämistoiminnan pohjaksi kerättiin tietoa koulun henkilöstön työhyvinvoinnista alkukartoituskyselyillä, johon Suomessa osallistui 21 koulun ja Virossa 40 koulun henkilöstöt. Alkukartoitus tehtiin vuoden 2009 syksyn ja 2010 talven välillä sähköisellä Työhyvinvointi-indeksikyselyllä, joka perustui neljän työhyvinvoinnin osa-alueen malliin (työolot, työntekijä ja työ, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen). Kyselyn alussa esitettiin 10 taustamuuttujakysymystä sekä neljä kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajan kokemuksia omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta. Tämän jälkeen kartoitettiin neljää työhyvinvoinnin osa-aluetta (työntekijä ja työ, työolot, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen) omilla kysymyspatteristoillaan *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallin* osa-alueiden mukaan: 1) *työntekijää ja työ* (12 kysymystä muun muassa henkisestä kuormituksesta, ja vapaaehtoisesta itsensä hoitamisesta ja kunnossapidosta), 2) *työolot* (12 kysymystä muun muassa ääniympäristöstä, ergonomiasta ja ilmastoinnista), 3) *ammattillinen osaaminen* (7 kysymystä muun muassa ammatin substanssiosaamisesta ja työssä jaksamisen koulutuksen riittävydestä) ja 4) *työyhteisö* (20 kysymystä muun muassa reilun pelin hengestä ja luottamuksesta). Näistä osa-alueista kysyttiin Likert-asteikollisilla (1-5) muuttujilla. Jokaisen osion jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus vastata kahteen avoimeen kysymykseen, joissa pystyi antamaan lisätietoja edeltäneistä väittämistä tai nimeämään muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 4. Prosessikaavio hankkeesta *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014*

Toimintatutkimusta toteuttanut Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitos lähetti alkukartoituksesta tulleet koulukohtaiset tulokset kullekin suomalaiselle koululle keväällä 2010. Lisäksi Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitokselta lähetettiin Viron koulujen yhteistulokset ja koulukohtaiset tulokset Viroon Terveyden kehittämisen

instituutille (NIHD), joka vastasi koulukohtaisten tulosten jatkoanalysoinnista ja välittämistä koulukohtaisesti Virossa.

Suomalaisten ja virolaisten tuloksista ei voinut tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tulostensa saamisen jälkeen molemmissa maissa jokainen koulu perusti oman työhyvinvoinnin edistämisyhmän, joissa laadittiin alkukartoitusten perusteella koulukohdainen *koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelma* ja tarpeelliseksi havaitut kehittämisinterventiot omalle koululle. Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmä lähetti kouluille *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelmalomakkeen*, jonka koulun työhyvinvoinnin ryhmät täyttivät (ks. Liite 1). Toimintasuunnitelmien laatimisen jälkeen koulut aloittivat tarvittavat toimenpiteet henkilöstöjensä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Toimenpiteiden toteutumista kouluilla arvioitiin tutkimusryhmän toteuttamissa **välisarvioinneissa** vuodenvaihteessa 2011–2012. Tässä ajatuksena oli selvittää, tuleeko jotakin toimintaa suunnitelmiin nähden muuttaa tai vielä tehostaa, ja tarvittaessa lisätä uusia tukitoimia työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Välisarviointi toteutettiin verkkokyselynä vuodenvaihteessa 2011–2012 sekä Suomessa että Virossa. Koulujen työhyvinvointiryhmien jäsenet vastasivat välisarviointeihin niin, että jokaisesta koulusta palautui yksi vastaus. Vuoden kuluttua, vuodenvaihteessa 2012–2013, toteutettiin **loppuarviointikysely** (=loppukartoitus) kouluille käyttäen samaa Työhyvinvointi-indeksikyselyä kuin alkukartoitusvaiheessa. Tarkoituksena oli selvittää osa-alueittain, oliko kehittämistoiminnan perusteella tapahtunut muutosta koulun henkilöstöjen kokemissa työoloissa, työnteossa, työyhteisössä tai ammatillisessa osaamisessa. Tämänkin kyselyn koulukohtaiset tulokset ja hankkeiden maakohtaiset yhteistulokset lähetettiin koulujen omaan käyttöön Suomessa ja Virossa.

3.3 HANKKEEN TULOKSIA PERUSTUEN ALKU- JA LOPPUKARTOITUKSEEN SEKÄ VÄLIARVIOINTIIN

Aineisto ja sen kerääminen

Alkukartoituksen (vuodenvaihe 2009–2010) osallistujina olivat 21 peruskoulun ja lukion henkilöstö (rehtorit, opettajat, kouluterveydenhoitajat, työterveyshoitajat ja muu henkilöstö, kuten siivoojat ja keittäjät) Suomesta (N=879) ja 40 peruskoulun ja lukion henkilöstö Virossa (N=1978). Kyselyyn, joka toteutettiin *Työhyvinvointi-indeksikyselyllä* suomen- ja vironkielisenä, vastasi 486 henkilöä Suomessa ja 1330 henkilöä Virossa. Näin ollen vastausprosentti oli 58 % Suomessa ja 67 % Virossa. Alkukartoituksen tutkimustuloksia on raportoitu tarkemmin tieteellisissä artikkeleissa (Saaranen ym. 2012a, b).

Samalla *Työhyvinvointi-indeksikyselyllä* kuin alkukartoitus toteutetun loppukartoituksen (vuodenvaihte 2012–2013) kohdejoukon muodostivat 21 peruskoulun ja lukion henkilöstöt Suomesta (N=961) ja 38 peruskoulun ja lukion henkilöstöt Virossa (N=1871). Kolme suomalaista alkumittaukseen osallistunutta koulua jättäytyi loppumittauksesta ja kolme koulua, jotka eivät osallistuneet alkumittaukseen, vastasi loppumittaukseen. Nämä kolme loppumittaukseen osallistunutta koulua liittyivät hieman myöhemmin toimintatutkimushankkeeseen, ja tästä syystä ne eivät ole alkumittausaineistossa. Kuitenkin nämä kolme koulua ovat kehittäneet työhyvinvointia toimintatutkimushankkeen mukaisesti. Näin ollen hankkeen loppukartoitukseen vastasi 545 henkilöä Suomessa ja 974 henkilöä Virossa, joten vastausprosentit olivat 58 % Suomessa ja 52 % Virossa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Suomalaisten ja virolaisten koulujen määrä tutkimusprosessin eri vaiheissa

Aikataulu	Hankkeen eteneminen	Suomi	Viro
Vuodenvaihte 2009–2010	Hankkeen alkukartoituksessa mukana olleet koulut	21 koulua n=486	40 koulua, yksi koulu jättäytyi pois heti hankkeen alussa n=1330
Syysy 2010	Toimintasuunnitelman palauttaneet koulut	18 koulua	33 koulua
Vuodenvaihte 2011–2012	Koulut, jotka vastasivat väliarviointiin	16 koulua	38 koulua
Vuodenvaihte 2012–2013	Hankkeen loppukartoituksessa mukana olleet koulut	21 koulua n=545	38 koulua n=974

Väliarviointi (prosessiarviointi) toteutettiin suomenkielisenä ja virokielisenä *verkkokyselyinä*, joka kohdennettiin hankkeen koulujen työhyvinvointiryhmille. 16 suomalaista ja 38 virolaista koulua palautti väliarvioinnin tutkimusryhmälle (Taulukko 1). Verkkokyselyssä oli luokiteltuja ja avoimia kysymyksiä liittyen muun muassa toimintatutkimushankkeen koulukohtaisten tavoitteiden ja toteutumisen arviointiin sekä toimintasuunnitelmien hyödyllisyyteen.

Analyysi

Alku- ja loppukartoituksessa Suomen ja Viron koulujen henkilöstön taustamuuttujat ja koulun henkilöstön arviot työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta analysoitiin käyttäen kuvailevia muuttujia, kuten frekvenssejä, prosentteja ja keskihajontaa (Taulukko 2 ja 3). Lisäksi testattiin Mann-Whitneyn testillä, miten koulun henkilöstön arvio työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia ylläpitävästä toiminnasta on muuttunut Suomen ja Viron alku- ja loppumittausaineistoissa (Taulukko 3). Suomen ja Viron koulujen henkilöstön yksittäisten muuttujien vastauksista muodostettiin summamuuttujia, jotka perustuvat aiempaan faktorointiin (Saaranen ym.

2006). Faktorianalyysillä tiivistettiin aineistoa, jotta suuri määrä muuttujia tuli helpommin käsiteltävään muotoon (Polit & Beck 2011). Summamuuuttujia kuvailtiin käyttäen keskiarvoja ja keskihajontaa. Lisäksi Suomen ja Viron alku- ja loppukartoituksen summamuuuttujia testattiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin testattiin tapahtuiko tilastollisesti merkitsevää muutosta Suomen ja Viron alku- ja loppumittauksien välillä (tarkasteltiin maakohtaista muutosta). Lisäksi maiden välistä, Suomen ja Viron aineistojen tilastollista muutosta alku- ja loppumittauksen välillä testattiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jossa tutkittiin muutoksen samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Jos p-arvo kaksisuuntaisessa varianssianalyysissä ei muodostu tilastollisesti merkittäväksi, muutos on ollut samankaltaista. Vastaavasti jos p-arvo tulee tilastollisesti merkitseväksi, muutos on ollut erilaista. Tilastollisen merkitsevyyden rajana kaikissa testeissä pidettiin arvoa $p < 0.05$. (Taulukko 4 ja 5)

Väliarvioinnin kvalitatiivinen aineisto (avoimista kysymyksistä) analysoitiin sisällönanalyysillä. Virolaisten vastaukset käännettiin ensin viron kielestä suomeen. Tämän jälkeen arvioinnin kaksi ensimmäistä kysymystä (tavoitteet ja niiden toteutumisen) analysoitiin induktiivis-deduktiivisesti sisällönanalyysillä. Suomen ja Viron aineistot analysoitiin erikseen ja näitä tuloksia vertailtiin maiden välillä. Kysymys ”Miten toimintasuunnitelmat tukevat tavoitteiden saavuttamista?” analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Seuraavassa, tuloksia käsittelevässä, osiossa esitellään väliarvioinnin tuloksia vain pääpiirteittäin hyödyntäen suoria lainauksia. Tarkemmat väliarvioinnin tulokset tullaan raportoimaan tieteellisessä, kansainvälisessä artikkelissa.

Tulokset

Alku- ja loppukartoituksen koulun henkilöstön taustamuuuttujia tarkastellessa suurin osa *Työhyvinvointi-indeksikyselyyn* vastanneista oli naisia. Iältään suurin osa vastaajista oli 36–50-vuotiaita sekä Suomen että Viron kouluissa (Taulukko 2). Suurin osa kyselyyn vastanneista (66-81 %) oli ammatiltaan opettajia (aineen-, erityis- tai luokanopettajia) molempina ajankohtina. Koulun johtajia kyselyyn vastaajista oli 4-8 %. Lisäksi 8-11 % vastaajista oli koulun muuta tukihenkilöstöä (esim. psykologeja, sosiailyöntekijöitä, kouluavustajia) ja 6-17 % edustijotakin muuta ammattiryhmää (keittäjiä, siivoojia jne.).

Taulukko 2. Koulun henkilöstön taustamuuttajat Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Taustamuuttajat	SUOMI		VIRO		SUOMI		VIRO	
	2009–2010		2009–2010		2012–2013		2012–2013	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ikä								
–35	110	23	289	22	110	20	176	18
36–50	227	48	541	42	257	48	400	41
51–	139	29	458	36	173	32	391	41
Yhteensä	476	100	1288	100	540	100	967	100
Sukupuoli								
Mies	114	24	164	13	140	26	116	12
Nainen	363	76	1135	87	402	74	852	88
Yhteensä	477	100	1299	100	542	100	968	100
Siviilisäät								
Naimisissa	321	67	674	52	360	67	503	52
Avoliitossa	65	14	245	19	86	16	184	19
Eronnut	44	9	239	18	47	8	101	10
Sinkku/leski/muu	46	10	144	11	47	9	179	19
Yhteensä	476	100	1302	100	540	100	967	100
Ammatti								
Aineen-/erityisopettaja	299	63	572	44	316	59	493	52
Luokanopettaja	87	18	282	22	101	19	202	21
Rehtori/koulun johtaja	17	4	92	7	23	4	72	8
Kouluterveydenhoitaja	3	1	8	1	8	1	2	0
Koulun muu tukihenkilöstö	37	8	116	9	60	11	65	7
Joku muu ammattiryhmä	30	6	217	17	30	6	119	12
Yhteensä	473	100	1287	100	538	100	953	100
Työsuhteeni								
Vakituisen	361	76	1155	90	437	82	855	89
Määräaikainen	113	24	113	10	98	18	105	11
Yhteensä	474	100	1268	100	535	100	960	100
Henkilökunnan määrä								
– 20	42	9	72	5	66	12	88	9
21 – 40	202	42	332	26	180	34	314	33
41–	231	49	886	69	289	54	554	58
Yhteensä	475	100	1290	100	535	100	956	100
Kokonaistyövuosien määrä tässä ammatissa								
– 2	39	8	108	8	40	8	88	9
3–10	142	30	436	34	136	26	269	28
11–20	140	30	302	23	187	35	259	27
21–	149	32	446	35	165	31	338	36
Yhteensä	470	100	1292	100	528	100	954	100

Toimintatutkimushankkeen aikana henkilöstön työsuhteen vakinaisuus kasvoi Suomessa (vuodenvaiheessa 2009–2010 vakinainen työsuhte 76 %:lla henkilöstöstä ja vuodenvaihteessa 2012–2013 82 %:lla henkilöstöstä). Virolaisilla työsuhteen vakinaisuus oli alku- ja loppukartoituksessa melkein sama eli noin 90 %:lla henkilöstöstä oli vakinainen työsuhte. Henkilökunnan määrän perusteella koulujen koko vaihteli, mutta suurimpana ryhmänä molemmissa arvioinnissa sekä Suomessa että Virossa oli koulut, joissa henkilökunnan määrä oli yli 41 henkilöä. Kokonaistyövuosien määrä jakautui henkilöstöllä melko tasaisesti sekä Viron että Suomen kouluissa; vähiten henkilöstöä oli kuitenkin ryhmässä, jossa kokonaistyövuosien määrä oli 2 vuotta tai alle. (Taulukko 2.)

Koulun henkilöstön kokonaisarvio työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta Suomessa ja Virossa

Molempina kartoitusajankohtina (vuodenvaihteet 2009–2010 ja 2012–2013) sekä Suomen että Viron koulun henkilöstö oli keskiarvojen perusteella melko tyytyväisiä työhyvinvointiin ja työhyvinvointia edistävään toimintaan (Taulukko 3).

Taulukko 3. Koulun henkilöstön arvioinnit työhyvinvoinnista ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Muuttujat	Suomi 2009-2010		Suomi 2012-2013		p- arvo	Viro 2009-2010		Viro 2012-2013		p- arvo
	Ka	SD	Ka	SD		Ka	SD	Ka	SD	
Oma työhyvinvointi verrattuna tässä ammatissa parhaimpaan	3.81	0.77	3.82	0.84	0.566	3.71	0.71	3.68	0.71	0.331
Mielestäni työyhteisöni henkilökunnan yleinen työhyvinvointi kokonaisuutena	3.42	0.77	3.44	0.85	0.339	3.61	0.63	3.58	0.62	0.297
Tyytyväisyyteni henkilökohtaisen työhyvinvointia edistävään toimintaan	2.93	0.98	3.17	0.91	0.000	3.62	0.77	3.40	0.80	0.000
Tyytyväisyyteni työyhteisöni työhyvinvointia edistävään toimintaan	3.08	0.98	3.26	0.95	0.002	3.65	0.75	3.57	0.73	0.005

Ka = Keskiarvo (asteikko: 1=erittäin huono...5=erittäin hyvä)

SD = Standard deviation (keskihajonta)

p-arvo =Mann-Whitney testi

Kehittämistoiminnan aikana Suomen kouluissa tyytyväisyys henkilökohtaiseen työhyvinvoinnin edistämisen toimintaan parani tilastollisesti merkittävästi (p<0.000),

kun taas vastaavasti se huononi Viron kouluissa ($p < 0.000$). Sama ilmiö näyttäytyi myös tyytyväisyydessä työyhteisön työhyvinvointia edistävään toimintaan: Suomen kouluissa tyytyväisyys kasvoi tilastollisesti merkittävästi ($p < 0.002$) ja Viron kouluissa tyytyväisyys hieman laski (Taulukko 3).

Suomen ja Viron koulujen henkilöstön työhyvinvointi osa-alueittain

Suomessa koulujen henkilöstön tyytyväisyys *työolot*-osa-alueeseen kehittyi myönteisesti kehittämisjakson aikana. Erityisesti summamuuttujissa *työtilat, asennot ja laitteet* ja *fyysiset tekijät* tapahtui positiivista kehittymistä ($p < 0.000$) (Taulukko 4). Viron kouluissa samoissa summamuuttujissa on havaittavissa heikentymistä ($p < 0.000$).

Myös *työyhteisö*-osa-alueen summamuuttujat (*työilmapiiri ja toisen työn arvostaminen, yhteistyö ja tiedottaminen* ja *työn hallinta ja ajankäyttö*) olivat parantuneet Suomen kouluissa kehittämisjakson aikana (Taulukko 4). Vastaavasti Viron kouluissa nämä summamuuttujien keskiarvot olivat pysyneet lähes samana tai heikentyneet. Suomen henkilöstö koki erityisesti työnhallinnan ja ajankäytön kehittyneen myönteisesti ($p=0.001$) kouluissa, mutta Virossa oli havaittavissa henkilöstön kokemana päinvastaista muutosta ($p=0.034$).

Taulukko 4. Keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (SD) summamuuttujista **työolot** ja **työyhteisö** -osa-alueilla Suomessa (n= 486 ja n= 545) ja Virossa (n= 1330 ja n= 974) vuodenvaihteessa 2009–2010 ja 2012–2013

Keskiarvot ja keskihajonnat summamuuttujista työolot ja työyhteisö -osa-alueilla	Suomi 2009–2010		Suomi 2012–2013		p-arvo*	Viro 2009–2010		Viro 2012–2013		p-arvo*	p-arvo**
	Ka	SD	Ka	SD		Ka	SD	Ka	SD		
Työolot											
Työtilat, asennot ja laitteet	2.91	0.97	3.23	0.86	0.000	3.62	0.75	3.44	0.76	0.000	0.000
Fyysiset tekijät (esim. melutaso, lämpötila, valaistus)	2.88	0.86	3.10	0.85	0.000	3.71	0.77	3.51	0.78	0.000	0.000
Ei kemiallisia ja biologisia tekijöitä	3.62	1.18	3.70	1.17	0.331	4.18	1.06	4.15	0.99	0.429	0.193
Työpisteeni on kiinteä (esim. opettajan tai siivoojan ei tarvitse liikkua toiselle koululle työpäivän aikana)	3.79	1.55	3.94	1.41	0.097	4.24	1.17	4.13	1.26	0.037	0.007
Työyhteisö											
Työilmapiiri ja toisen työn arvostaminen	3.76	0.71	3.87	0.77	0.022	3.97	0.62	3.94	0.59	0.226	0.005
Yhteistyö ja tiedottaminen	3.55	0.74	3.64	0.74	0.056	3.85	0.65	3.81	0.65	0.126	0.011
Työn hallinta ja ajankäyttö	3.29	0.77	3.46	0.76	0.001	3.93	0.71	3.87	0.68	0.034	0.000

Huomio.

p-arvo* = yksisuuntainen varianssianalyysi, jolla testattiin tapahtuiko tilastollisesti merkittävää muutosta maakohtaisissa aineistoissa (=Suomen alku- ja loppumittauksen ja/tai Viron alku- ja loppumittauksen summamuuttujien välillä)

(asteikko: $p \leq 0.05$ tilastollisesti melkein merkitsevä; $p \leq 0.01$ tilastollisesti merkitsevä; $p \leq 0.001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä)

p-arvo** = kaksisuuntainen varianssianalyysi, jolla testattiin Suomen ja Viron aineistojen (maiden välistä) muutoksen samankaltaisuutta/erilaisuutta. Jos p-arvo ei ole tilastollisesti merkitsevä, niin muutos on ollut samankaltaista. Jos p-arvo on tilastollisesti merkitsevä, niin muutos on ollut erilaista.

(asteikko: $p \leq 0.05$ tilastollisesti melkein merkitsevä; $p \leq 0.01$ tilastollisesti merkitsevä; $p \leq 0.001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä)

Suomen kouluissa henkilöstön tyytyväisyys myös **työntekijä ja työ** -osa-alueeseen kehittyi myönteisesti summamuuttujien (*työmäärä, toiminta, joka tulee henkilökohtaisia voimavaroja työssä, työterveyshuollon toiminta, kiire ja työn tahti*) perusteella (Taulukko 5). Vastaavasti Virossa samoissa summamuuttujissa tapahtui heikentymistä. Esimerkiksi Suomessa henkilöstön työn määrän koettiin hieman vähentyneen, mutta Viron kouluissa se oli tulosten perusteella kasvanut tilastollisesti merkittävästi ($p=0.002$). Samansuuntaisia tuloksia on nähtävissä myös summamuuttujassa kiire ja

työn tahti eli Suomessa on tapahtunut myönteistä kehittymistä, kun vastaavasti henkilöstö Virossa koki kiireen ja työtahdin lisääntyneen ($p=0.001$).

*Taulukko 5. Keskiarvot (Ka) ja keskihajonnat (SD) summamuuttujista **työntekijä ja työ ja ammatillinen osaaminen** -osa-alueilla Suomessa ($n= 486$ ja $n= 545$) ja Virossa ($n= 1330$ ja $n= 974$) vuodenvaihteessa 2009-2010 ja 2012-2013*

	Suomi 2009- 2010		Suomi 2012- 2013		p- arvo*	Viro 2009- 2010		Viro 2012- 2013		p- arvo*	p- arvo**
	Ka	SD	Ka	SD		Ka	SD	Ka	SD		
Työntekijä ja työ											
Työmäärä	3.30	0.81	3.37	0.77	0.170	3.75	0.76	3.65	0.83	0.002	0.004
Toiminta, joka tulee henkilökohtaisia voimavaroja työssä (esim. stressin hallintaan liittyvä toiminta, kuntosalit/uimahalliliput, yksilö- ja ryhmätyönohjaus)	2.73	0.93	2.85	0.96	0.044	3.16	0.92	2.78	0.98	0.000	0.000
Työterveyshuollon toiminta	2.89	0.94	3.07	0.90	0.002	3.07	0.95	2.94	0.92	0.001	0.000
Kiire ja työn tahti	2.62	1.00	2.73	1.12	0.120	3.16	1.18	3.00	1.14	0.001	0.001
Ammatillinen osaaminen											
Substanssiosaaminen ja vuorovaikutus kunnossa	3.76	0.65	3.83	0.65	0.121	3.90	0.54	3.85	0.56	0.044	0.012
Koulutuksen riittävyys	2.86	0.97	2.98	0.98	0.056	3.54	0.93	3.50	0.84	0.292	0.024
Tyytyväisyys taitoihin	3.26	1.21	3.29	1.15	0.700	3.16	1.16	3.19	1.12	0.470	0.935

Huomio.

p-arvo* = yksisuuntainen varianssianalyysi, jolla testattiin tapahtuiko tilastollisesti merkittävää muutosta maakohteisissa aineistoissa (=Suomen alku- ja loppumittauksen ja/tai Viron alku- ja loppumittauksen summamuuttujien välillä)
(asteikko: $p \leq 0.05$ tilastollisesti melkein merkitsevä; $p \leq 0.01$ tilastollisesti merkitsevä; $p \leq 0.001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä)

p-arvo**= kaksisuuntainen varianssianalyysi, jolla testattiin Suomen ja Viron aineistojen (maiden välistä) muutoksen samankaltaisuutta/erilaisuutta. Jos p-arvo ei ole tilastollisesti merkitsevä, niin muutos on ollut samankaltaista. Jos p-arvo on tilastollisesti merkitsevä, niin muutos on ollut erilaista.

(asteikko: $p \leq 0.05$ tilastollisesti melkein merkitsevä; $p \leq 0.01$ tilastollisesti merkitsevä; $p \leq 0.001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä)

Sama ilmiö toistui myös *ammattillisen osaamisen* osa-alueella, jossa Suomen henkilöstön kokemana tyytyväisyys ammatilliseen osaamiseen kasvoi summamuuttujien (*substanssiosaaminen ja vuorovaikutus kunnossa, koulutuksen riittävyys ja tyytyväisyys atk-taitoihin*) perusteella hankkeen aikana (Taulukko 5). Kuitenkin sekä Suomessa että Virossa *ammattillisen osaamisen* osa-alueen summamuuttujien keskiarvomutokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että Viron koulujen henkilöstön tyytyväisyys IT-taitoihinsa hieman parantui kehittämisjakson aikana (Taulukko 5). Lisäksi tulokset osoittavat, että yleisesti ottaen työhyvinvoinnin osa-alueiden (*työolot, työyhteisö, työntekijä ja työ* ja *ammattillinen osaaminen*) summamuuttujien keskiarvot olivat korkeammat virolaisissa kuin suomalaisissa koulu-yhteisöissä, vaikka suomalaiset kavensivatkin eroa koulun henkilöstön kokemusten perusteella toimintatutkimushankkeen aikana (Taulukko 4 ja 5).

Väliarvioinnin tulokset tukivat interventioiden toteuttamista kouluissa

Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimus Suomessa ja Virossa 2009–2014 -hankkeen väliarviointi (=prosessiarviointi) toteutettiin vuoden kuluttua kouluissa toteuttavien interventioiden aloittamisesta eli vuodenvaihteessa 2011–2012. Väliarvioinnin tavoitteena oli selvittää sekä virolaisten että suomalaisten *koulujen henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelmien* tavoitteiden (Liite 1) toteutumista. Lisäksi tavoitteena oli kuvata toimintasuunnitelmien merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen tukena ja tuottaa tietoa siitä, mitä on tavoitteellisen ja suunnitelmallisen toiminnan merkitys ja jatkokehittämistarpeet työhyvinvoinnin edistämisessä tämän toimintatutkimushankkeen aikana.

Väliarvioinnin tulosten perusteella koulujen henkilöstöt olivat laatineet monipuolisia tavoitteita koulujen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Pääsääntöisesti Suomen ja Viron koulujen työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteet olivat samansuuntaisia. Tavoitteita oli nimetty kaikilta työhyvinvoinnin osa-alueilta (*työolot, työyhteisö, työntekijä ja työ* sekä *ammattillinen osaaminen*), jotka raportoidaan tarkemmin kansainvälisessä artikkelissa.

Väliarvioinnin tulosten perustella voidaan kuitenkin yhteenvedonomaaisesti todeta, että sekä Suomen että Viron kouluissa oli enemmän toteutuneita toimenpiteitä kuin asetettuja tavoitteita. Tämä antoi viitteitä siitä, että tavoitteellinen *koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelman* laadinta aktivoi myös kouluja alkuperäisiä tavoitteita laajempaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tavoitteet, jotka eivät olleet toteutuneet väliarviointiin mennessä liittyivät lähinnä fyysiseen toimintaympäristöön, kuten koulurakennukseen. Saatujen tulosten perusteella osa toimenpiteistä oli myös innovatiivisia. Esimerkiksi koulun työviihtyvyyttä oli lisätty ostamalla lautapelejä ja ristasanatehtäviä sekä työmotivaatiota lisätty antamalla henkilös-

tölle ”hyvä työtoveri”-titteleitä. Erityisesti Viron kouluissa motivaatiota oli parannettu erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Ammatillista osaamista oli molemmissa maissa pyritty lisäämään melko perinteisellä tavalla eli erilaisilla koulutuksilla.

Väliarviointi mahdollistaa myös toiminnassa tapahtuvien epäkohtien ja virheiden havaitsemisen ja näin kehittämistoimintaa voidaan tarvittaessa muuttaa hankkeen tavoitteiden mukaiseksi. Tämän hankkeen väliarviointi tuki näkemystä, että koulujen interventiot olivat olleet siihen mennessä onnistuneita. Suurin osa koulujen henkilöstöstä koki myös *koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelman* (Liite 1) hyödylliseksi apuvälineeksi työhyvinvoinnin kehittämisessä:

”Suunnitelman tavoitteet on nostettu esille koululla tehdyn hyvinvointikyselyn pohjalta, joten ne ovat konkreettiset. Tavoitteet ’pakottavat’ myös meitä pohtimaan niitä syvällisemmin.”

”Toimintasuunnitelma on tehty henkilöstölähtöisesti ja se on auttanut suunniteltuun toimintaan sitoutumista. Suunnitelmien kirjaaminen varmistaa sen, että toiminnot tapahtuvat.”

Kokonaisuudessaan väliarviointi antoi arvokasta tietoa toimintatutkimushankkeen etenemisestä ja sen toteutumisesta suunnitellusti. Sen kautta saatiin tietoa ja varmuutta siitä, että hanke on tavoitteiden suunnassa, asianmukainen ja hyväksyttävä tärkeimpien sidosryhmien kanssa (ks. South ym. 2010). Lisäksi se mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen toimintatutkimushankkeen prosessista ja sisällön vaihtuksista sen eri toimijoille hankkeen aikana (ks. myös Potter ym. 2011).

Yhteenvetoa ja pohdintaa tuloksista

Alku- ja loppukartoituksen perusteella koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoiminta on tuottanut hieman myönteisempää tulosta Suomessa kuin Virossa. Suomen kouluissa Työhyvinvointi-indeksikyselyn tulokset paranivat kauttaaltaan vuodenvaihteesta 2009–2010 vuodenvaihteeseen 2012–2013. Samalla ajanjaksolla pääosin Viron kouluissa tyytyväisyys työhyvinvointiin pysyi ennallaan tai hieman laski. Työhyvinvoinnin kehitys ei siis ole ollut yksiselitteistä tai samansuuntaista Suomen ja Viron kouluissa, vaikka väliarvioinnin perusteella tavoitteiden toteutuminen ja tehdyt toimenpiteet olivat molemmissa maissa yhdensuuntaisia.

Alku- ja loppukartoituksen tuloksiin saattaa vaikuttaa se, ettei Virossa koulun henkilöstön työhyvinvointiin oltu ennen hankkeen alkua kiinnitetty kovin paljon huomioita. Hankkeen ja koulutuksen myötä tieto työhyvinvoinnista lisääntyi Viron kouluissa, joten todennäköistä on, että vastaajat olivat loppukartoituksessa kriittisempiä. Silti vuodenvaihteen 2012–2013 tulosten mukaan Viron koulujen työhyvin-

vointi on edelleen parempaa kaikilla työhyvinvoinnin osa-alueilla (*työolot, työyhteisö, työntekijä ja työ sekä ammatillinen osaaminen*) verrattaessa Suomen kouluihin. Kuitenkin koulun henkilöstön kokemuksen perusteella tyytyväisyys työhyvinvointiin lähentyi keskiarvallisesti Suomen ja Viron välillä, kehittämistoiminnan aikana (Taulukko 3, 4 ja 5).

Tulosten perusteella Suomen kouluissa työn kuormitus (työmäärä) vähentyi kehittämistoiminnan aikana ja ajankäyttö parantui, mikä ilmenee kiireen ja työtahdin laskuna. Viron kouluissa henkilöstö koki vastaavasti työmäärän lisääntyneen. Tätä saattaa selittää Virossa tapahtuneet koulumaailman muutokset. Esimerkiksi Viron koulujen opetussuunnitelma uudistettiin vuonna 2010 ja sen käyttöönotossa on ollut vaikeuksia. Lisäksi koulujärjestelmää on uusittu ja kouluja on jopa lakkautettu, joten koulun henkilöstön yleinen epävarmuus on mahdollisesti lisääntynyt. Näin ollen työn kuormituksen ja epävarmuuden lisääntyminen voi vaikuttaa kielteisesti työhyvinvoinnin kokemukseen ja ainakin osin voi myös pohtia sitä, olisiko muutos viroilaisten työhyvinvoinnin laskevissa arvoissa ollut vielä suurempi, mikäli kehittämistoimia ei olisi tehty tänä vaativana aikana.

Voidaan myös pohtia, aiheuttaako työn kuormituksen lisääntyminen työyhteisön ilmapiirin heikkenemistä. Näiden tulosten perusteella työn kuormituksen lisääntymisellä (työmäärä, kiire ja työn tahti) ei kuitenkaan näyttäisi olevan vaikutusta virolaisten työyhteisö-osa-alueen summamuuttujiin *työilmapiiri ja toisen työn arvostaminen ja yhteistyö ja tiedottaminen* (Taulukko 4). Ehkä kehittämistoiminta on lieventänyt työn kuormituksen vaikutuksia, jolloin työnhallinta ja ajankäyttö ovat tehostuneet ja työyhteisön kehittämiseen panostaminen on kompensoinut työn kuormituksen aiheuttamia negatiivisia muutoksia. Tätä ajatusta tukevat hankkeen prosessiarvoinnin tulokset, joiden mukaan kouluissa kehitettiin työhyvinvointia edistäviä interventioita juuri työyhteisö-osa-alueeseen, kuten ajankäytön hallintaan ja tiedottamiseen. Todennäköistä on, että työyhteisön kehittämiseen panostettiin myös siitä syystä, että koulun henkilöstöllä oli mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa eniten työyhteisön hyvinvointiin verrattaessa esimerkiksi työoloihin, kuten koulurakennusten kunnossapitoon.

Työolot, kuten fysiologiset tekijät, kehittyivät erityisesti Suomen kouluissa. Tätä osin selittää se, että useissa suomalaisissa koulurakennuksissa on merkittäviä kosteus- ja sisäilmaongelmia, ja kehittämistoiminnan aikana useita hankkeessa mukana olleita Suomen kouluja saneerattiin mittavasti ja osa jopa rakennettiin uudestaan. Nämä isot muutokset näkyvät positiivisesti Työhyvinvointi-indeksikyselyn loppukartoitustuloksissa.

Väliarvioinnin mukaan ammatillisen osaamisen osa-alueeseen panostettiin molemmassa maissa esimerkiksi kehittämällä atk-taitoja sekä tekemällä uusia laite- ja järjestelmähankintoja. Alku- ja loppukartoitustulosten perusteella sekä Suomessa että Virossa atk-taidot kehittyivät hieman, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. Saattaa olla, että teknologisten laitteiden käytön opettelu on vielä kesken ja henkilöstöltä vaaditaan yhä laajempia atk-osaamisvalmiuksia, joka saattaa osittain selittää sitä, ettei tällä alueella henkilöstön mielipiteiden perusteella ole suuremmin tapahtunut muutoksia.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kouluyhteisöjen kannattaa kehittää työhyvinvointia edistäviä interventioita omista tarpeistaan lähtien, sillä koulujen tarpeet ja toimintaan käytettävät resurssit (mm. raha ja henkilöstöresurssit) vaihtelevat. Tulevaisuudessa tulisi yhä enemmän tunnistaa ja vahvistaa työyhteisöjen, kuten koulujen, sisäisiä voimavaroja kehittämistyön perustana, jolloin kehittämisprosessit työyhteisöissä ovat yhteisöllisiä, mutta myös yksilöllisiä työpaikkakohtaisesti (ks. luku 3.4).

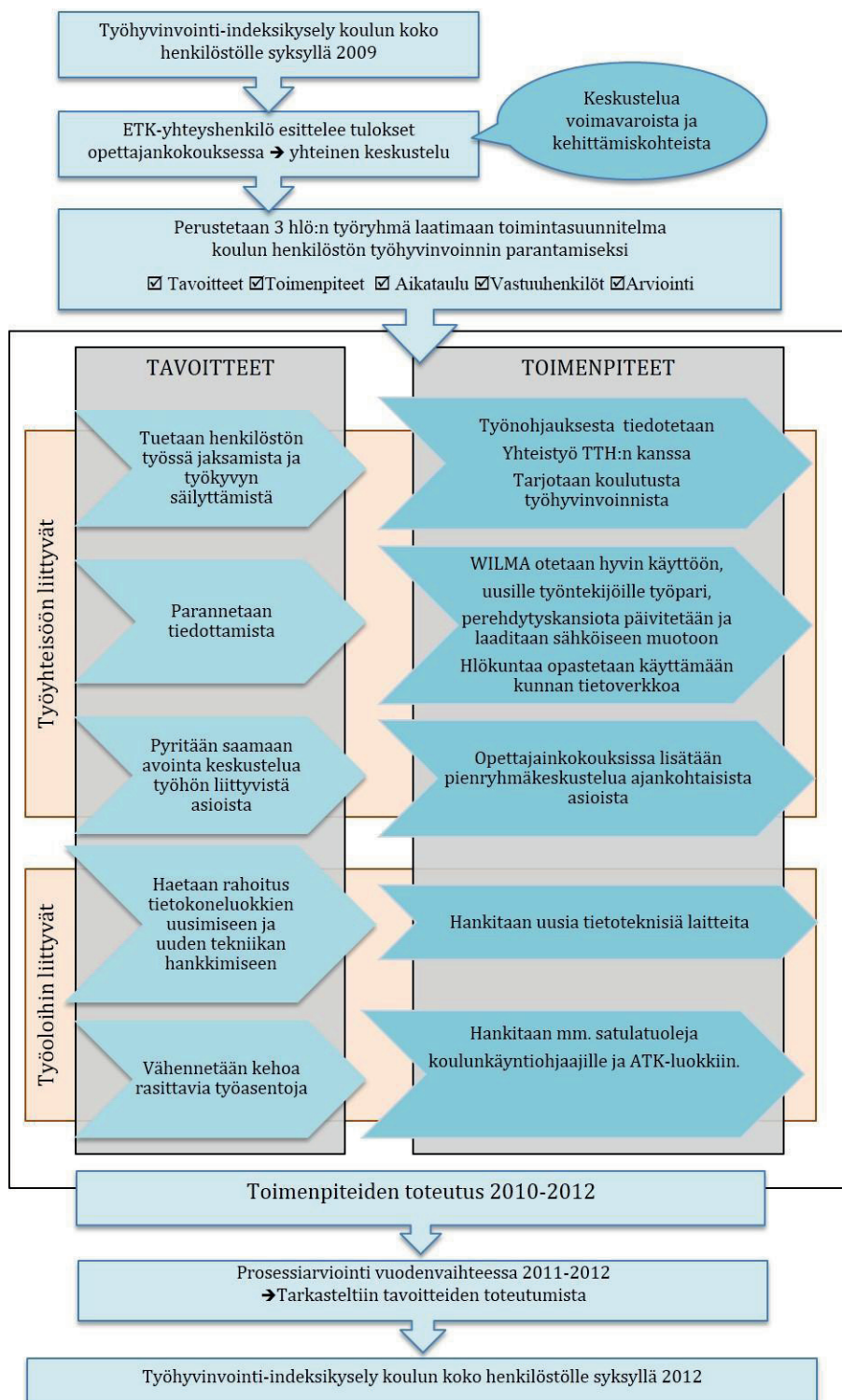
3.4 ESIMERKKEJÄ KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ SUOMESSA JA VIROSSA

Seuraavassa esitetään kolme suomalaisten ja kolme virolaisten koulujen tapausesimerkkiä siitä, miten työhyvinvointi-interventioon osallistuneet kouluyhteisöt toimivat käytännössä koulukohtaisen *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen -toimintasuunnitelman* (myöhemmin käytetään käsitettä toimintasuunnitelma) laatimisessa ja sen toteuttamisessa, sekä miten suunnitelmat edistivät työhyvinvoinnin kehittämistä näissä kouluissa. Koulujen nimet on tässä julkaisussa korvattu numeroinnilla (Suomen koulut numeroitu 1-3 ja Viron 4-6). Tapausesimerkkejä varten Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamana haastateltiin toimintasuunnitelman laatineiden koulun työryhmien henkilöitä: suomalaisissa kouluissa numero 1 ja 3 rehtoria, sekä koulussa numero 2 koulun School for Health in Europe (SHE) -verkoston yhteyshenkilöä, josta käytetään seuraavissa esimerkeissä suomennosta ETK (Euroopan terveet koulut) -yhteyshenkilö. Viron koulujen esimerkit (numero 4, 5 ja 6) perustuvat ETK-verkoston, Virossa toimivien aluekoordinaattoreiden kokoon kirjallisiin yhteenvetoihin, jotka perustuvat heidän tekemiinsä haastatteluihin, kokemuksiin ja havaintoihin valituissa kouluyhteisöissä.

Esimerkki koulusta numero 1 (Suomi)

Työryhmä laati toimintasuunnitelman työhyvinvointikyselyn pohjalta

Koululla numero 1 vastattiin koko koulun henkilöstölle suunnattuun Työhyvinvointi-indeksikyselyyn syksyllä 2009. Alkukartoituksen tulokset esiteltiin koulun oman ETK-yhteys henkilön toimesta opettajankokouksessa, ja niistä keskusteltiin avoimesti. Tulosten läpikäynnin jälkeen koululle perustettiin rehtorin johdolla, Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän antamien ohjeiden mukaan, kolmen henkilön työryhmä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja *koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen* toimintasuunnitelman laatimiseen (Liite 1). Rehtorin lisäksi ryhmään kuuluivat koulun terveystiedon opettaja, joka toimi ETK-yhteys henkilönä ja sihteerinä, sekä koulun erityisopettaja. Ryhmä kokoontui toimintasuunnitelman laatimiseksi ja sen jälkeen muutaman kerran intervention välietapeissa, esimerkiksi väliarviointin kokoamiseksi. Päävastuun intervention edistämisestä otti koulun ETK-yhteys henkilö (Kuvio 5).



Kuvio 5. Koulun numero 1 prosessikaavio

Koululle perustettu työhyvinvointia edistävän työryhmä nimesi Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän antamien ohjeiden mukaan toimintasuunnitelmaan seitsemän asiakohtaa: 1) henkilöstön voimavarat, 2) työhyvinvointia uhkaavat ongelmat ja sen kehittämiskohteet, 3) tavoitteet suhteessa ongelmien ratkaisuun, 4) suunnitellut toimenpiteet ja niistä aiheutuneet kustannukset, 5) aikataulutus, 6) vastuuhenkilöt, sekä 7) toimenpiteiden toteutumisen arviointi (ks. Liite 1).

Toimintasuunnitelmaan nostettiin laajasti henkilökunnan alkukartoituksessa esiin tuomat voimavarat sekä ongelmakohdat. Henkilökunnalle suunnatun alkukartoituksen mukaan henkilöstön voimavaroina pidettiin opettajien hyviä valmiuksia ryhmän veto- ja vuorovaikutustilanteisiin, sekä opettajien mahdollisuuksia hyödyntää omia kykyjään tehokkaasti työssään. Työn fyysistä kuormittavuutta pidettiin sopivana, ja kuntoutukseen pääseminen työterveydenhuollon arvioinnin kautta oli toiminut hyvin. Henkilökunnan koettiin olevan motivoitunutta ja ammattitaitoista, ja arvostavan omaa työtään. Opettajien vastuuntuntoisuus oli voimavara keskinäiseen auttamiseen ja tukemiseen. Koulun oli myös nähty kehittyvän yhteiskunnan mukana ja kehittämistoiminnan olleen kaiken kaikkiaan vireää. Myös oppilaat olivat osallistuneet aktiivisesti monimuotoiseen hyvinvointitoimintaan. Lisäksi voimavarana pidettiin sitä, että ilmastointiremontti oli saatu tehtyä, ja työtilat olivat nyt myös sopivasti valaistut ja lämpimät.

Henkilökunnan mukaan ongelma-kohtina koulussa numero 1 olivat työn henkinen kuormittavuus, töiden ruuhkautuminen sekä välttämättömät ilta- ja viikonlopputyöt. Opettajat kokivat, etteivät ehtineet pitää taukoja ja lepoetkiä työssään, eikä työssä jaksamista ja psyykkisiä voimavaroja tukevaa toimintaa koettu riittäväksi. Lisäksi valmiudet ongelmallisten asiakkaiden kohtaamiseen oli koettu riittämättömiksi, ja keskiarvoa suuremmat ryhmäkoot rasittaviksi. Terveystarkastuksia ja työnohjausta ei henkilökunnan mukaan ollut säännöllisesti järjestetty. Alkukartoituksessa oli tuotu esiin myös vapaamuotoinen itsensä hoitaminen ja kunnossapito. Siihen kannustavaa toimintaa tai koulutusta oman ammattitaidon kehittämiseen ei nähty järjestettävän riittävästi. ATK-taitojen puute oli havaittu ongelmalliseksi myös työhyvinvoinnin suhteen. Henkilökunta oli toivonut avointa keskustelua sekä tehokkaampaa tiedottamista työhön liittyvistä asioista. Voimavaroja olivat verottaneet osin epäasianmukaiset työtilat ja työssä tarvittavissa työvälineissä ja laitteissa havaitut puutteet. Ongelmalliseksi koettiin myös, ettei hankalia työasentoja oltu kartoitettu, eikä näyttöpäätetyöskentelyn ergonomian koettu olevan kunnossa. Useat henkilökunnan esiin nostamat ongelmat, kuten ilta- ja viikonlopputyöskentelyn, haastateltu rehtori näki varsin tyypillisiksi kaikille opetustehtävissä toimiville. Toimintasuunnitelmassa päätettiin huomioida myös ne työhyvinvointia uhkaaviksi koetut

tekijät, joita oli ilmaistu yhdenkin työntekijän taholta, eikä niitäkään ongelmakohtia sivuutettu, joihin johdon puolelta tarkastellen oli jo olemassa ratkaisuja.

Toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden muotoilussa auttoi voimavarojen ja ongelmakohtien selkeä ylöskirjaaminen. Perustuen alkukartoituksessa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin, koulu numero 1:n työryhmä tiivisti ja asetti viisi työyhteisöön ja työoloihin liittyvää tavoitetta toimintasuunnitelmalleen:

- 1) Tukea henkilöstön työssä jaksamista ja työkyvyn säilyttämistä (työyhteisöön liittyvä)
- 2) Parantaa tiedottamista (työyhteisöön liittyvä)
- 3) Pyrkii avoimeen keskusteluun työhön liittyvistä asioista (työyhteisöön liittyvä)
- 4) Saada rahoitusta tietokoneluokkien uusimiseen ja tietokoneiden, dataprojektoidien ja dokumenttikameroiden hankkimiseen (työoloihin liittyvä)
- 5) Vähentää kehoa rasittavia työasentoja (työoloihin liittyvä)

Suunnitellut toimenpiteet asetettiin tavoitekohtaisesti:

- Henkilöstön työssä jaksamisen ja työkyvyn säilyttämisen tukemiseksi suunniteltiin selvitettäväksi kunkin henkilökunnan jäsenen koulutustarpeet oman ammattitaitonsa kehittämiseksi, sekä todellinen työnohjauksen tarve. Koulutuksia todettiin olevan tarjolla ja henkilökuntaa rohkaistiin hakeutumaan niihin aktiivisesti. Yhteistä koulutusta suunniteltiin järjestettäväksi henkilökunnalle stressinhallintaan liittyen (tavoite 1)
- Tiedottamisen tehostamiseksi suunniteltiin yleisen tiedottamisen tehostamista, sekä henkilökunnan opastamista edelleen käyttämään kunnan työntekijöille tarkoitettua tietoverkkoa. Myös oppilaitoksen hallinto-ohjelma Wilman käyttöä suunniteltiin edelleen kehitettävän ja tehostettavan. Lisäksi suunniteltiin työhön perehdyttämisen tehostamista määrittelemällä uusille työntekijöille ja sijaisille työpäri, sekä päivittämällä perehdytyskansio (tavoite 2)
- Avoimen keskustelun edistämiseksi suunniteltiin kehityskeskusteluja esimiehen ja alaisen välillä, sekä opettajainkokousten kehittämistä. Ajankohontaisten asioiden käsittelyyn suunniteltiin pienryhmätoimintaa opettajainkokouksiin (tavoite 3)
- Tila- ja tietokonetekijät huomioitiin suunnitelmassa lukujärjestysten laatimisen yhteydessä ja tietokoneiden ym. teknisten laitteiden hankkimisena. Tilatavat laitemäärät kirjattiin suunnitelmaan (tavoite 4)

- Kehoa rasittavien työasentojen vähentämiseksi suunniteltiin kartoitus sekä kustannusten laskeminen ja talousarvioesitys tarvittavien korjausten tekemiseksi (tavoite 5)

Toimenpiteiden kustannukset huomioitiin suunnitteluvaiheessa. Tietoteknisten laitteiden hankintaan ja ergonomisiin korjauksiin oli valmis budjetointi, koulutukseen oli panostettu aina, ja työntekijöiden henkilökohtaiseen virkistystoimintaan oli kunnan puolelta tarjottu jo etuja ja mahdollisuuksia. Toimenpiteiden aikataulun muodostaminen koettiin suunnitteluvaiheessa haasteelliseksi. Tärkeimpinä ja kiireellisimpinä nähdyt asiat priorisoitiin, ja kaikki toimenpiteet suunniteltiin viimeistään muutaman vuoden sisään tapahtuviksi. Aikataulutuksella annettiin näin lupaus vastata henkilökunnan toiveisiin, jotta työhyvinvointi-interventiota ja siihen liittyviä kyselyitä ei teetettäisi henkilökunnalla ilman päämääriä. Intervention ja erityisesti kehityskeskustelujen vastuuhenkilöksi määriteltiin koulun rehtori. Suunnitelmaan kirjattiin myös, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu oman työyhteisön työhyvinvoinnista, ja tästä muistutettiin henkilökuntaa yhteisissä palaverissa. Lisäksi koulussa pitkään toiminut pääluottamusmies oli luontaisesti ja omatoimisesti mukana toimenpiteiden toteutumisessa ilman erillistä kirjaamista toimintasuunnitelmaan tuoden työryhmälle työhyvinvointiin liittyvää tietoa.

Koulun työryhmä laati suunnitelman toimintasuunnitelmassa esitettyjen asioiden toteutumisen arviointiin. Arviointia suunniteltiin toteutettavan erillisen suunnittelu-ryhmän toimesta, joka oli aikaisemmin perustettu yhtenäiskoulumuutokseen liittyvien asioiden kehittämistä varten. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi-interventiot kytkeytyivät pitkälti lähivuosina tulossa olevaan ala- ja yläkoulujen yhdistämissuunnitelmaan, mikä arvioinnissa näkyi esimerkiksi siinä, että työhyvinvointi-interventioiden tuloksia sekä yhtenäiskoulun haasteisiin vastaamista arvioitiin rintarinnan.

Systemaattisella suunnitelmalla ja konkreettisilla tavoitteilla kohti yhdessä mietittyjä päämääriä

Toimenpiteiden toteutus tapahtui koulussa numero 1 vuosien 2010–2012 aikana. Vuodenvaihteessa 2011–2012 koulun oma työryhmä vastasi Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamaan prosessiarviointikyselyyn (=väliarviointi), jossa selvitettiin sitä, kuinka toimintasuunnitelmassa ja projektin toteutuksessa oli onnistuttu. Siinä työryhmä kirjasi toteutumat kullekin tavoitteelle eritellen. Interventiosta päävastuussa olleen rehtorin mukaan toimenpiteissä oli kaiken kaikkiaan onnistuttu oikein hyvin ja tavoitteet oli saavutettu *”kouluarvosana 9:n arvoisesti”*, ja toimintasuunnitelman oli koettu auttavan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Reh-

tori näki laaditun toimintasuunnitelman jäntevöittäneen toimintaa tehden siitä tavoitteellisempaa ja selkeämpää. Asioiden ylöskirjaaminen ja yhdessä miettiminen auttoivat *”viemään asioita oikeaan suuntaan”* suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Vaikka projekti oli kaiken kaikkiaan koettu voimia vieväksi, näki rehtori hyödyt vaivaa arvokkaampina.

Toimintasuunnitelman kirjausten suhteen rehtori koki mahdollisimman säntillisen aikataulutuksen sekä arvioinnin systemaattisuuden toimintaa eteenpäin vieväksi. Interventioon osallistuvaa henkilökuntaa olisi hyvä etukäteen tiedottaa tarkoista aikataulutuksista ja siitä, miten suunnitelma toimenpiteineen rakennetaan. Tämän rehtori näki luottamusta ja motivoitumista edistäväksi tekijäksi - selkeällä aikataulutuksella kukin voi seurata missä vaiheessa projektia ollaan milläkin hetkellä menossa. Nyt intervention jälkeen rehtori pohti, että tietoinen arviointi on se osa, joka suunnitteluvaiheessa ja käytännössä tahtoo jäädä heikoimmalle sijalle. Jotta suunnitelman rakenne olisi mahdollisimman selkeä ja toimiva, kannattaa edetä mahdollisimman konkreettisista tavoitteista selkeiden toimenpiteiden ja aikataulutuksen kautta tavoitekohtaisesti määriteltyyn arviointiin. Esimerkiksi ongelmakohtaa, että opettajien kiire estää riittävän taukojen pitämisen työpäivän aikana, voidaan purkaa laatimalla konkreettinen tavoite siitä, että taukoja järjestetään vuorottelusysteemillä, vapaatunneilla tms. Aikatauluksi asetetaan esimerkiksi seuraava lukukausi, ja tietyssä ajankohdassa tapahtuvassa arvioinnissa tarkastellaan suunnitelman toteutumista kysymällä opettajilta, päästiinkö tavoitteeseen. Rehtorin mukaan toimintasuunnitelman laatimista olisi nopeuttanut ja helpottanut vieläkin selkeämpi ohjeistus sen rakenteesta. Tämä olisi auttanut myös suunnitelman järjestelmällistä laatimista ja tavoitekohtaisten asioiden eteenpäin työstämistä.

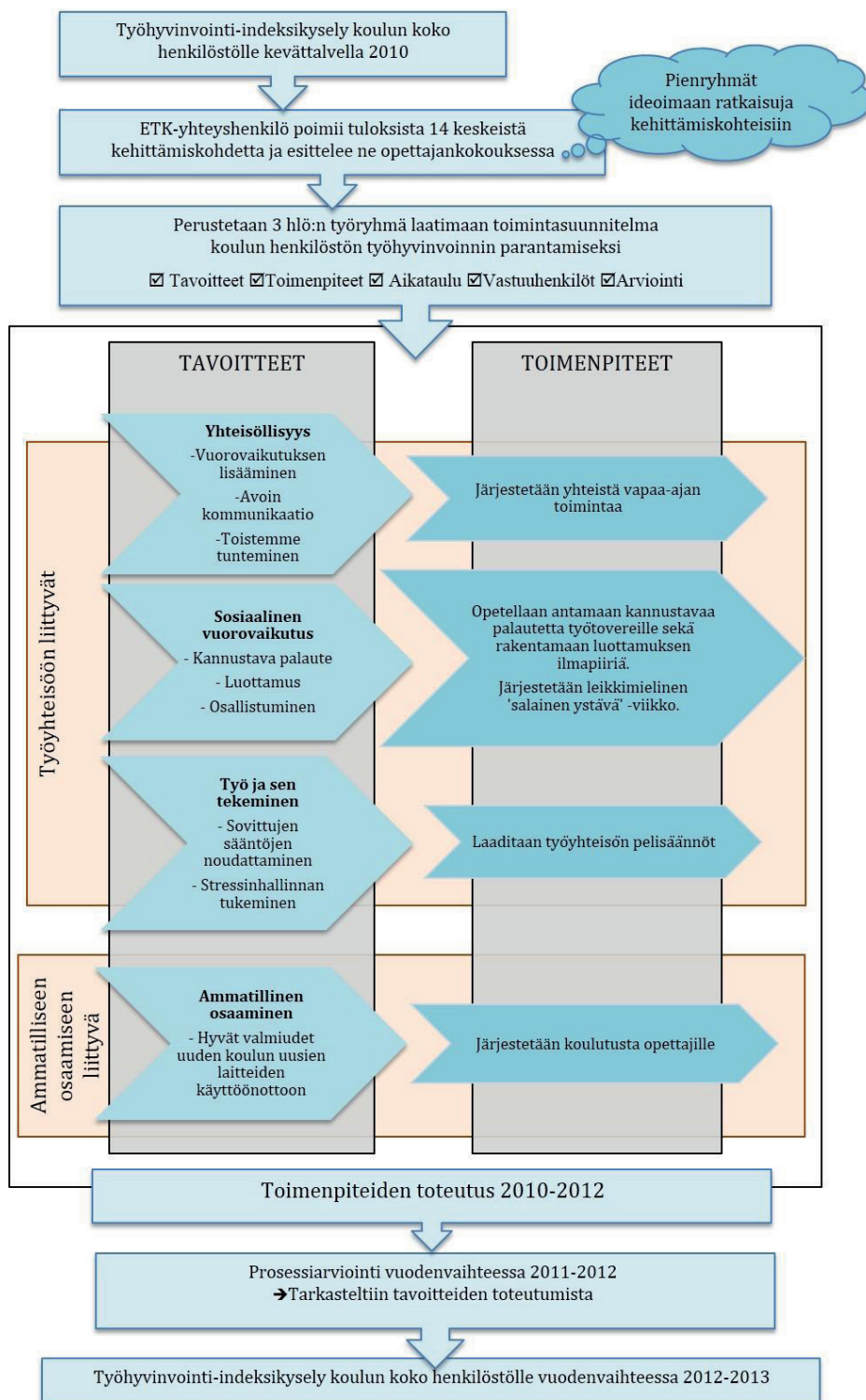
Esimerkki koulusta numero 2 (Suomi)

Pienryhmäideointia ja selkeitä tavoitteita yhteisiksi koettujen ongelmakohtien ratkaisuihin

Koulussa numero 2 vastattiin Työhyvinvointi-indeksikyselyyn kevättalvella 2010. Koulun ETK-yhteyshenkilö poimi koululle toimitetuista koulukohtaisista tuloksista 14 keskeistä työhyvinvointia uhkaavaa väittämää, ja esitteli ne opettajakunnalle erään koulutustilaisuuden yhteydessä tammikuussa 2011. Tämän jälkeen opettajat jakaantuivat pienryhmiin työstämään noin tunnin ajaksi mahdollisuuksia kyseisten epäkohtien ratkaisemiseen. Pienryhmien tuotosten kokoamiseen ja työhyvinvointi-intervention toimintasuunnitelman laatimiseen perustettiin neljän henkilön koulun oma työhyvinvointia edistävä työryhmä. Ryhmään osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen ilmoittautui kaksi matematiikan lehtoria (joista toinen toimi koulun ETK-

yhteyshenkilönä), koulun erityisopettaja ja opinto-ohjaaja. Työryhmä kokoontui muutaman kerran toimintasuunnitelman laatimisen merkeissä, mistä eteenpäin ETK-yhteyshenkilö huolehti melko lailla itsenäisesti toiminnan etenemisestä, eikä koettu enää tarvetta ryhmän yhteistyöskentelylle. ETK-yhteyshenkilö esitteli toimintasuunnitelman opettajakokouksessa, minkä jälkeen se hyväksyttiin (Kuvio 6).

Työryhmä nimesi seitsemän asiakohtaa voimavaroista arviointiin toimintasuunnitelmaansa. Koulussa numero 2 voimavarana pidettiin työyhteisön keskuudessa valitsevaa hyvää ilmapiiriä ja yhteistyökykyä, avoimuutta, sallivuutta, sekä kollegiaalista tukea. Ongelmiksi muodostuivat sisäilmatekijöihin liittynyt lisääntynyt sairastelu sekä opettajakunnan sijoittuminen kahteen erilliseen opettajainhuoneeseen, sillä koulun sisäilmaongelmista oireilevat opettajat työskentelivät neljättä vuotta väliaikaitiloina olevissa parakeissa. Tämä oli vähentänyt yhteisöllisyyttä ja kollegiaalista tukea työssä, ja moni opettaja kaipasi yhteistoimintaa ja sosiaalista vuorovaikutusta. Tämän vuoksi työhyvinvointi-interventioon ja sen mahdollisuuksiin yhteisöllisyyden edistämässä oltiin opettajakunnassa laajasti motivoituneita.



Kuvio 6. Koulun numero 2 prosessikaavio

Työryhmä laati neljä selkeää työyhteisöön ja ammatilliseen osaamiseen liittyvää tavoitetta tarkennuksineen työhyvinvoinnin edistämiseksi koulussa:

- 1) Yhteisöllisyys: vuorovaikutuksen lisääminen, avoin kommunikaatio, toisten tukeminen (työyhteisöön liittyvä)
- 2) Sosiaalinen vuorovaikutus: kannustava palaute, luottamus, osallistuminen (työyhteisöön liittyvä)
- 3) Työ ja sen tekeminen: sovittujen sääntöjen noudattaminen, stressinhallinnan tukeminen (työyhteisöön liittyvä)
- 4) Ammatillinen osaaminen: hyvät valmiudet uuden koulun uusien laitteiden käyttöönottoon (ammatilliseen osaamiseen liittyvä).

Tavoitteidensa saavuttamiseksi työryhmä asetti kuhunkin kohtaan suunnitellut toimenpiteet kustannukset huomioiden:

- Yhteisöllisyyden edistämiseksi suunniteltiin yhteistä vapaa-aikaa omilla kustannuksilla ja vapaaehtoisuuden pohjalta esimerkiksi teatteriretkien ja liikuntatapahtumien keinoin (tavoite 1).
- Sosiaalisen vuorovaikutuksen edistämiseksi työryhmässä heräsi innovatiivinen ajatus Salainen ystävä -viikosta, jossa kullekin henkilölle arvotaan oma salainen ystävä, jota tämän tulee huomioida ystävyydellä viikon ajan. Ystävän paljastus suunniteltiin ystävänpäivälle. Lisäksi perustettiin palautetaulu positiivisten kannustusten jättämiseen toisille (tavoite 2).
- Työhön ja sen tekemisen edistämiseen työryhmä laati suunnitelman järjestyssääntöjen päivittämisestä ja niiden käsittelemisestä luokanvalvojatunnilla. Lisäksi suunniteltiin mahdollisuus työnohjaukseen (tavoite 3).
- Ammatillisen osaamisen edistämiseksi suunniteltiin eriaiheisia koulutuksia, joiden mahdolliset kulut korvattiin koulun budjetista (tavoite 4).

Kustannustekijät rajasivat toimenpiteiden suunnittelua. Koska tähän interventioon ei ollut erillistä määrärahaa olemassa, piti tavoitteet ja toimenpiteet asettaa niin, etteivät ne tulisi maksamaan juuri mitään. Kustannuksista ei tarvinnut sen vuoksi mainita erikseen toimintasuunnitelmassa. Toimintasuunnitelman laatimisen aikaan koulussa oli hieman työhyvinvointia edistävää rahaa (Tyhy-rahaa) käytettävissä, ja se upotettiin suunnitelmaan. Toimintasuunnitelman aikataulu laadittiin pääsääntöisesti lukukausi- ja kuukausimääräisesti. Tavoitepäämäärien vastuut jaettiin ja nimettiin eri henkilöille. Arviointi suunniteltiin kullekin tavoitepäämäärälle ja nimettiin ko. vastuuhenkilöille, ja sen suunniteltiin tapahtuvan lähinnä suullisen tai kirjallisen palautteen pohjalta. Käytännössä arviointia tehtiin opettajainkokouksissa keskustelemalla yhdessä toimenpideosioiden onnistumisesta, ja tämä koettiin hyväksi ja riittäväksi arviointimuodoksi.

Täsmälliset tavoitteet, selkeä vastuiden jakaminen ja rehtorin tuki lähtökohtana onnistuneelle interventiolle

Toimenpiteet koulussa toteutettiin vuoden 2011 kevään ja syksyn välillä. Koulun ETK-verkoston yhteyshenkilö koki koulun onnistuneen toimenpiteissä kaiken kaikkiaan oikein hyvin, ja henkilökunta oli ollut tyytyväinen onnistumiseensa. Toimintasuunnitelmassa oli hänen mukaansa pysytty hyvin, eikä intervention koettu vaatineen tarvetta kovin suurelle paneutumiselle asiaan, vaan toimenpiteet oli tehty vähän kuin muiden töiden sivussa. Toimintasuunnitelmaan kirjattu aikataulu oli onnistunut ja toimenpiteet toteutuivat suunniteltuina ajankohtina. Jotkin tavoitteista jäivät hiukan vajaiksi, mutta niiden työstämistä suunniteltiin jatkettavan seuraavina vuosina ja aina tilanteen sallimien mahdollisuuksien rajoissa, eikä tavoitteiden asettamisesta sen vuoksi otettu suuria paineita alun perinkään. Haastateltava koki onnistumista siinä, että suunnitelma toteutuksineen oli saatu tehtyä huolimatta muista suurista haasteista, joiden keskellä opettajat painiskelivat. Suuri osa voimavaroista meni intervention aikaan uuden koulurakennuksen ja siihen muuttamisen suunnitteluun.

ETK-yhteyshenkilön mukaan intervention onnistumista edisti suunnitelman tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle ja niiden tarpeeksi pieni määrä. Tavoitteiden on hyvä olla mahdollisimman täsmällisiä ja realistisia saavutettaviksi. Aikataulun ja toimenpiteiden selkeä raja-
aus on keskeinen tekijä tavoitteiden saavuttamiselle. Koettiin myös eduksi, että suunnitelma eteni loogisesti ja järjestelmällisesti voimavaroista arviointiin. Onnistuneen suunnitelman ohella merkittävä etu toimenpiteiden onnistumiselle oli vastuuhenkilöiden sitoutuminen tehtäviinsä. Opettajakunnan yhteishenki toimi hyvin intervention alusta asti, ja vastuuhenkilöt löytyivät opettajainkokouksissa vapaaehtoisesti ja luontaisesti tehtävistä huolehtimaan, sillä usein nämä henkilöt olivat jo samantyyppisissä vastuutehtävissä olleet aiemminkin. Selkeä suunnitelma ja tehtävänjako toimivat niin hyvin, ettei sen laatimisen jälkeen tarvittu enää vastuuryhmän kokoontumisia. ETK-yhteyshenkilö nosti rehtorin tuen intervention onnistumisen ehdottomaksi edellytykseksi. Ilman rehtorin motivointia ja tietynlaisia määräsvaltaa olisi ollut hankalaa edetä koko henkilökuntaa koskevassa projektissa. Kaiken kaikkiaan ETK-yhteyshenkilö näki projektien onnistuvan ja toteutuvan sitä helpommin, mitä enemmän saatiin mukaan asiasta motivoituneita ihmisiä.

ETK-yhteyshenkilö arveli yhdessä pohditun suunnitelman ja asioista sopimisen antavan konkreettisen muodon halulle toimia yhdessä hyvinvoinnin eteen. Jälkeenpäin aihetta pohtiessaan ETK-yhteyshenkilö toi ilmi, että projektiryhmän laajempi kokoonpano olisi voinut edistää useamman ihmisen tietoisuutta projektista ja tehdä asian tutummaksi kaikille. Toimintasuunnitelman laatimisessa voisi jakaa työtä ja

vastuuta, ja saada siten erilaisia näkökulmia ja toimintamalleja mukaan tarkasteluun ja ideointiin. Olisi myös hyvä saada muutakin henkilökuntaa mukaan, vaikkakin siistijöiden ja keittiöhenkilökunnan osallistuminen tapaamisiin voi olla haasteellista koulupäivän aikana. Aikaisempina vuosina järjestetyissä muissa työhyvinvoinnin projekteissa terveydenhoitaja oli ollut mukana, ja häntä oli pidetty hyvänä yhteistyötasona.

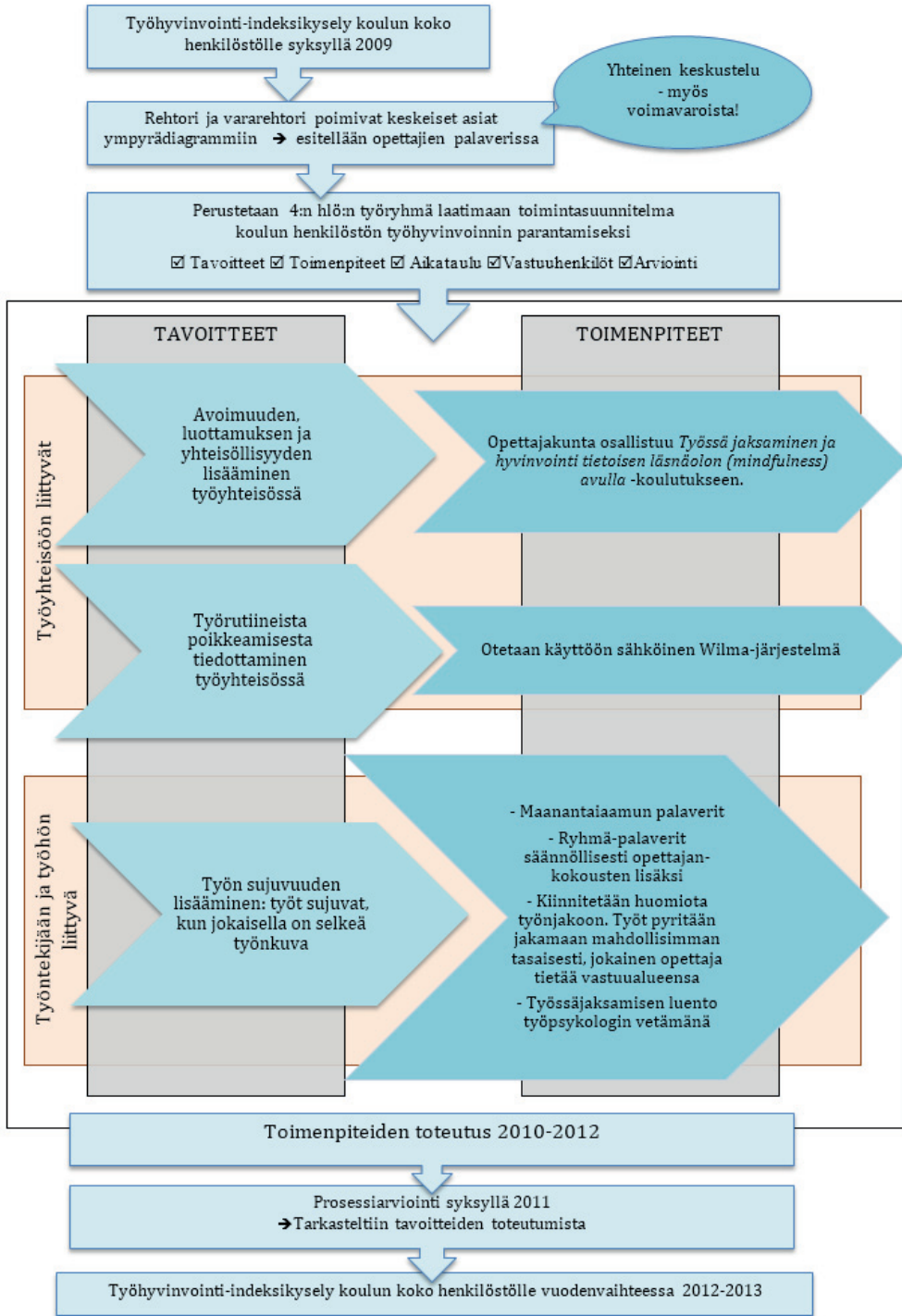
Esimerkki koulusta numero 3 (Suomi)

Selkeä ja järjestelmällinen, mutta joustava toimintasuunnitelma keskeisten ongelmien ratkaisemiseksi

Koululla numero 3 vastattiin työhyvinvointi-indeksikyselyyn syksyllä 2009. Kyselyn tuloksia käsiteltiin ensin rehtorin ja vararehtorin välisessä tapaamisessa. Työhyvinvointiprojekti oli luonteva jatko koulussa edeltävinä kahtena vuotena tehtyyn vuorovaikutuskehittämishankkeeseen. Alkukartoituskysely antoi tietoa siitä, miten henkilöstön vuorovaikutusosaaminen oli kehittynyt, ja mihin kehittämistarpeisiin nyt tuli tarttua. Tuloksista poimittiin sellaiset keskeiset asiat, joihin koettiin pystyttävän vaikuttamaan, ja ne esitettiin prosenttiosuuksien perusteella opettajakunnalle yhteisessä palaverissa ympyrädiagrammin ja PowerPoint-esityksen avulla. Myös henkilöstön voimavarat nostettiin esille, ja tuloksista käytiin vilkasta keskustelua palaverissa. Tämän jälkeen koululle muodostettiin neljän henkilön työryhmä koulun henkilöstön työhyvinvointitoimintasuunnitelman laatimista ja hankkeen ylläpitoa varten. Työryhmän jäseniä olivat rehtori, vararehtori, sekä kaksi opettajaa (yksi kummastakin koulun toimipisteestä). Työryhmä kokoontui hankkeen aikana kerran kahdessa viikossa, noin 1,5 tuntia kerrallaan, ja sopi keskenään ryhmän sisäisistä vastuunjaosta (Kuvio 7).

Toimintasuunnitelman työryhmän jäsenet laativat yhdessä, ja nimesivät siitä seitsemän asiakohtaa voimavaroista arviointiin. Koulu yhteisön voimavaraksi nähtiin alkukartoituksen perusteella ammattitaitoinen, osaava, motivoitunut ja välittävä henkilökunta. Työhyvinvointia rajoittaviksi ongelmakohdiksi koettiin jatkuva kiire ja asioiden riittämätön esille ottaminen. Uusia työntekijöitä ei myöskään nähty perehdyttävän tarpeeksi työhön ja työpaikkaan, ja muutoksista tiedottaminen henkilökunnalle oli puutteellista. Työn rajaamista ja tehtävistä kieltäytymistä pidettiin vaikeina asioina. Työryhmä kirjasi toimintasuunnitelman *ongelmat/kehittämiskohteet*-kenttään myös mahdollisuudet, joilla he edellä mainittuihin ongelmiin näkivät mahdollisesti löydettävän ratkaisuja. Ongelmiin koettiin pystyttävän puuttumaan ottamalla vaikeatkin asiat esille ja puhumalla niistä avoimesti. Perehdyttämisiongelmaan nähtiin voitavan vaikuttaa nimeämällä siihen vastuuhenkilöt. Lisäksi työryh-

mä nosti esille koko henkilökunnalle järjestettävien palaverien ja epävirallisten tapahtumien järjestämisen edut työhyvinvoinnille.



Kuvio 7. Koulun numero 3 prosessikaavio

Työryhmä nimesi ja numeroi kolme työyhteisöön ja työntekijään/työhön liittyvää tavoitetta työhyvinvointisuunnitelmaansa:

- 1) Avoimuuden, luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisääminen työyhteisössä (työyhteisöön liittyvä)
- 2) Työrutiineista poikkeavista asioista tiedottaminen työyhteisössä (työyhteisöön liittyvä)
- 3) Työn sujuvuuden lisääminen: työt sujuvat, kun jokaisella on selkeä työnkuva (työntekijään/työhön liittyvä)

Toimintasuunnitelman kohdat tavoitteista arviointiin kirjattiin järjestelmällisesti tavoitteiden numerointeihin viitaten. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviksi toimenpiteiksi työryhmä asetti:

- Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä lisäävän työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin koulutukseen osallistumisen (tavoite 1)
- Tiedottamisesta vastaavasta henkilöstä sopimisen aina palavereiden lopussa (tavoite 2)
- Vastuuhenkilöiden sopimisen, sekä ylimääräisistä töistä ja projekteista tarkoin harkitsemisen (tavoite 3)

Toimintasuunnitelmaan kirjattu aikataulu ajoitettiin koulutukseen osallistumisen osalta kevään-syksyn 2011 ajalle. Tiedottamisesta huolehtivan henkilön valitseminen suunniteltiin aloitettavan mahdollisimman pian heti toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen, ja perehdytyksestä huolehdittavan aina silloin kun uusi työntekijä saapuu taloon. Koulutuksesta vastuussa oleviksi henkilöiksi nimettiin koko työyhteisö ja tiedottajasta vastaavaksi henkilöksi kussakin palaverissa muistion laatija ja sihteerinä toimija, jona yleensä toimivat vakituiset koulunkäyntiavustajat vuorotellen. Perehdyttämisestä vastuussa olevaksi henkilöksi toimintasuunnitelmaan nimettiin rehtori/vararehtori, rinnakkaisluokan opettaja, keittiöpäällikkö ja siivospäällikkö. Toimenpiteiden toteutumisen arviointia suunniteltiin tehtävän kehityskeskusteluissa keväisin ennen talvilomaa, ja palaverissa pitkin lukuvuotta: viikkopalaverissa maanantai-aamuisin, ryhmäpalaverissa joka toinen viikko, sekä opettajankokouksissa joka toinen viikko. Opettajien VESO-päivät keväisin, jolloin lukuvuotta suunnitellaan, oli myös koettu hyväksi tilaisuudeksi keskustella yhdessä arviointiasioita. Valmis toimintasuunnitelma esiteltiin opettajille palaverissa.

Avointa keskustelukulttuuria työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseksi

Toimenpiteiden onnistumista arvioitiin Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamalla prosessiarviointikyselyllä syksyllä 2011. Toimenpiteiden nähtiin onnis-

tuneen erittäin hyvin, ja aikaisemmin laadittuun toimintasuunnitelmaan voitiin olla varsin tyytyväisiä. Tavoite avoimuuden, luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisäämisestä työyhteisössä oli saavutettu hyvin.

Toimenpiteeksi asetettuun koulutukseen osallistui koko opettajakunta sovitussa aikataulussa keväällä 2011. *Työssä jaksaminen ja hyvinvointi tietoisien läsnäolon (mindfulness) avulla* -koulutus sisälsi paljon avointa keskustelua sekä yhteisöllisyyttä vahvistavia harjoituksia, ja se oli koettu hyväksi yhteishengen lisäämisen kannalta. Työnsujuvuuden lisäämisen tavoite saavutettiin kiitettävästi.

Maanantaiaamun palaverit olivat muodostuneet koulun vakinaiseksi käytännöksi, joissa viikon tapahtumat ja poikkeukset käydään läpi ja näin taataan että kaikki ovat niistä tietoisia. Jotta näistä tapaamisista saatiin kiireettömiä, oli päädytty järjestämään opetus alkamaan maanantaiaamuisin klo 9, palaverin jälkeen. Palaverissa sovittu henkilö kirjasi esille tulleet asiat ja tilaisuudet tallennettiin vielä koko henkilökunnan käytössä olevaan sähköiseen kalenteriin. Myös ryhmäpalavereja ja opettajakokouksia oli ryhdytty pitämään säännöllisesti.

Työrutiineista poikkeamisen tiedottamiseen työyhteisössä saatiin avuksi myös sähköinen Wilma-järjestelmä. Työnsujuvuuden lisääntymistä edistettiin myös merkittävästi kiinnittämällä entistä enemmän huomiota työnjakoon. Työt pyrittiin jakamaan mahdollisimman tasaisesti ja jokainen opettaja tiesi omat vastuualueensa. Tätä oli edistetty määrittelemällä työnkuvat selkeästi, ja käymällä ne ryhmiin jakautuneina läpi. Selkeän työnkuvan ansiosta kukin henkilökuntaan kuuluva tiesi, mitä muut häneltä odottivat. Tarvittaessa näitä määritelmiä ajan mittaan päivitetään. Työpsykologin vetämä työssä jaksamisen luento sovittiin pidettäväksi vielä myöhemmin, keväällä 2012.

Rehtori ja koulun erityisopettaja olivat järjestäneet opettajille heidän niin halutesaan mahdollisuuden täyttää työhyvinvointihankkeeseen liittyvät kyselyt oppituntien aikana, mikä oli osaltaan kasvattanut vastausprosenttia. Rehtori näki myös opettajien osallistumisen kehittämistyöryhmään lisäävän opettajakunnan sitoutumista projektiin. Tähän liittyen esimerkiksi se, että rehtorin sijaan työryhmään kuuluva opettaja kertoo asioista laajemmalle opettajakunnalle, vähentää *"asioiden ylhäältä päin sanelemista"*, ja ehkäisee sitä, että tavoitteet jäisivät vain johtotason asiaksi. Työhyvinvointiprojektissa, kuten monessa muussakin muutoksiin liittyvässä asiassa, jouduttiin etenemään pitkälti kokeilemisen kautta. Uusia asioita kehitettäessä haasteena ovat intervention rakenteen toimivuus, ja muutoksiin liittyvä yleinen vastarinta. Rehtori näki, että tähän voidaan osaksi vaikuttaa yhteistä, kiireetöntä keskustelua vaalimalla. Jos jokin kokeilu todetaan toimimattomaksi, voidaan yhdessä pohtia mikä olisi muunlainen ratkaisu sen tilalle. Nyt jälkikäteen rehtori pohti, olisiko suunni-

telmassa hyödytty vieläkin yksityiskohtaisemmista tavoitteista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita jäykkärakenteisen, ehdottoman suunnitelman laatimista. Sen sijaan suunnitelman on oltava tarpeeksi väljä lukuvuoden ja projektin edetessä mahdollisesti ilmeneville uusille tarpeille ja niiden mukaan tarvittaessa tehtäville muutoksille.

Haastateltu rehtori koki työhyvinvoinnin edistämisen ensiarvoisen tärkeäksi asiaksi kouluuyhteisössä. Työhyvinvoinnista on hyvä käydä yhteistä keskustelua ahkerasti, sillä se on aihe, joka herkästi jää muun koulun arkityön jalkoihin. Säännöllinen ja toistuva keskustelu auttaa myös työyhteisön uusia tai poissa olleita jäseniä pääsemään kiinni tietoon ja sovittuihin asioihin. Strukturoidun ja tavoitteellisen toimintasuunnitelman etuna rehtori piti sitä, että se on hyvä työkalu oman toiminnan arviointiin, määrittämään mikä on jo hyvin ja mitä käytännössä tarvitsisi kyseisellä hetkellä asioille tehdä. Ylöskirjattu aikataulu auttaa pitämään kiinni suunnitelmasta: *”Aikaa löytyy kun se on varattu”*. Toisaalta rehtori koki tällaisten työhyvinvointiin liittyvien projektien lisäävän yhteisöllisyyttä ja avoimuutta näitä asioita kohtaan. Toimintasuunnitelmasta kannattaa rehtorin mukaan käydä keskustelua pitkin lukukautta, sillä jos asioista ei muistutella, on arkikokemus näyttänyt, että sovituihin asioista herkästi lipsutaan vanhoihin toimintamalleihin. Yleisen mielipide- ja tilannekartoituksen tekeminen auttaa objektiivisen kuvan saamisessa, sillä oma käsitys asiantilasta voi olla virheellinen. Rehtori pohti myös projektiin liittyvän alkukartoituskyselyn toistamista aika ajoin hyvänä keinona poimia kulloinkin ajankohtaiset kehittämissasiat esille.

Eräs työhyvinvointi-kyselyyn liittyvä haaste oli tässä koulussa ilmennyt siinä, etteivät kaikki koulun henkilöstön jäsenet työskentele saman esimiehen alaisuudessa. Koska esimiestoiminnan vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä, haastateltu rehtori pohti, olisiko ollut parempi järjestää useampi kysely eri esimiesten alaisuudessa oleville. Tämä olisi saattanut lisätä toimintasuunnitelman tavoitteiden kattavuutta suhteessa kyselyssä ilmenneisiin ongelmakohtiin.

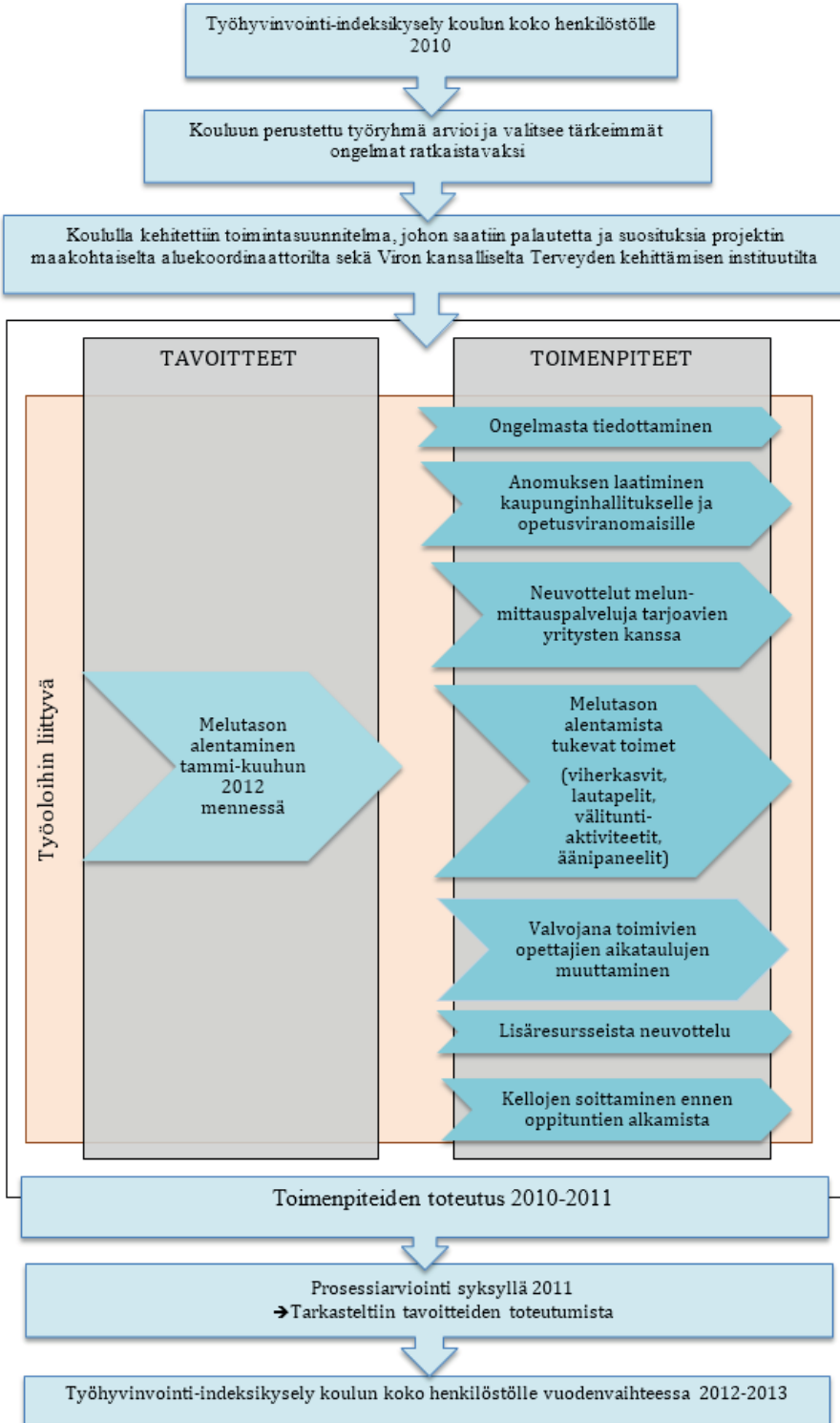
Esimerkki koulusta numero 4 (Viro)

Työhyvinvoinnin kehittämisryhmä päättää keskittyä koulun kriittisimpään ongelmaan

Virossa koulun numero 4 henkilökunta vastasi sähköiseen työhyvinvointikyselyyn vuonna 2010. Samana vuonna koulukohtaisten tulosten perusteella koululle perustettu työryhmä ryhtyi laatimaan toimintasuunnitelmaa yleisen työhyvinvoinnin edistämiseksi koulussa. Työryhmään kuuluivat kouluterveydenhoitaja, opettajia, henkilöstöasiantuntija ja talousjohtajan sijainen. Virossa alueellinen terveyden edis-

tämisen koordinaattori antoi koulun omalle työhyvinvoinnin edistämisen työryhmälle palautetta ja suosituksia koulujen toimintasuunnitelmien laatimiseen.

Työoloihin liittyen työryhmä arvioi koulun tilojen korkean melutason ja siitä henkilöstölle ja opiskelijoille aiheutuvat ongelmat yhdeksi kriittisimmistä hyvinvoinnin alueista koulussa (58 % henkilökunnasta piti melutasoa alkukartoituksessa liian korkeana). Kehittämissuunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin melutason alentaminen tammikuuhun 2012 mennessä niin, että vähintään 70 % henkilöstöstä kokisi tason siedettäväksi (Kuvio 8).



Kuvio 8. Koulun numero 4 prosessikaavio

Meluongelman ratkaisemiseksi suunniteltiin seuraavat toimenpiteet:

- Melutason alentamista tukevia tila- ja taukoratkaisuja:
 - Viherkasvien sijoittaminen käytävien ikkunalaudoille, opiskelijoiden töiden ripustaminen seinille
 - Lautapeliä hankkiminen, kirjojen ja ristisanatehtävien tuominen luokkahuoneisiin käytävillä välitunneilla aikaansa viettävien opiskelijoiden määrän vähentämiseksi
 - Välituntiaktiiviteettien tarjoaminen opiskelijoille: peli- ja ulkoliikuntavälineitä (pallot, hyppynarut, frisbeet), vähintään yksi ulkovalitunti päivässä talvella peruskoululaisille, mahdollisuus viettää jokainen välitunti ulkona keväällä ja syksyllä, liikunnalliset tauot koulun liikuntasalissa, mahdollisuus pelata pingistä, ”hiljainen huone” jossa voi hiljaa esim. lukea tai tehdä käsitöitä, tanssituokio koulun kokoontumistilassa kerran viikossa, pöytäjalkapallopelit, koronapöydät
 - Ääniä vaimentavien paneelien asentaminen käytävien sisäkattoihin
- Ongelmasta tiedottaminen (koulun johtajalle ja opiskelijoiden vanhemmille) hallituksen kokouksessa
- Anomuksen laatiminen kaupunginhallitukselle ja opetusviranomaisille heidän tukensa saamiseksi
- Neuvottelut melunmittauspalveluja tarjoavien yritysten kanssa, tarjouspyynnöt
- Valvojana toimivien opettajien aikataulujen muuttaminen, jottei kukaan joudu viettämään koko koulupäivää korkean melutason tiloissa
- Lisäresurssien hankkimiseen liittyvät neuvottelut kouluviranomaisten kanssa ääniä vaimentavien paneelien asentamiseksi sisäkattoihin
- Koulun kellojen soittaminen ennen oppituntien alkua (valmistaa opiskelijat tuleviin tunteihin ja auttaa heitä rauhoittumaan)

Toteutettuja käytäntöjä rahoitettiin opetushallinnon tuella (ääniä vaimentavien paneelien asennus kattoihin), projektirahoituksella (koronapöydän ja pöytäjalkapallovälineiden hankkiminen) sekä koulun budjetilla (leikkikenttäalueiden perustaminen). Lisäksi koulu sai lahjoituksena ristisanatehtäviä, kirjoja ja viherkasveja. Toimintasuunnitelmaa alettiin toteuttaa alueellisen terveyden edistämisen koordinaattorin tuen ja neuvojen turvin.

Kehittämistoiminnalla saavutetaan innostavia tuloksia myös muilla hyvinvoinnin alueilla

Toiminnan toteuttamista arvioitiin Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamalla prosessiarviointikyselyllä syksyllä 2011. Siinä ajatuksena oli arvioida miten toimintasuunnitelma oli tukenut tavoitteiden saavuttamista, mitä tuloksia siihen asti oli saatu, ja miten yhteistyö koululla asian hyväksi oli edistynyt. Prosessiarviointi osoitti, että olemassa oleva toimintasuunnitelma tuki henkilöstön projektiin osallistumista. Oli myös huomattu, että käyttöön otetut menetelmät olivat johtaneet opiskelijoiden rauhoittumiseen tunneilla ja välitunneilla, koska heille oli nyt tarjolla liikuntamahdollisuuksia ja he pystyivät viettämään aikaa myös hiljaisuudessa.

Melua estävän toiminnan lisäksi projektissa toteutettiin muita muutoksia työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Opettajainhuone jaettiin työ- ja lepäämisalueisiin, huoneen keittiönurkkaukseen tuotiin tiskikone, sekä koulurakennuksen käytäviä ja opettajainhuonetta koristeltiin juhla-aikoina nostattaakseen henkilökunnan juhلاميeltä. Koulussa luotiin myös uusi perinne järjestää henkilökunnan yhteisiä opintomatkoja (joihin kuuluu kursseja tai työpajoja) mielenkiintoisiin virolaisiin kohteisiin kolmesti vuodessa. Välitunteja valvovien opettajien määrää suunniteltiin vähennettävän, mutta tämä mahdollistuu vasta kun kaikki työntekijät kokevat olevansa vastuussa häiritsevään käyttäytymiseen puuttumisesta (aiheeseen liittyviä selvityksiä ja koulutuksia päätettiin jatkaa). Yhteistyötä ja ymmärrystä siitä, että kaikki koulussa voivat toimia oman hyvinvointinsa kohentamiseksi jakaen saman tavoitteen, pidettiin tärkeänä kehitysalueena. Siten yhteistyön kehittämiseksi suunniteltiin vielä yleinen yhteistyöseminaari vuoden 2012 alkuun.

Projektin onnistumista arvioitiin vielä Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmän toteuttamalla henkilökunnalle osoitetulla sähköisellä loppuarviointikyselyllä vuodenvaihteessa 2012–2013. Kyselyn tuloksia verrattiin kaksi vuotta aiemmin tehtyyn alkukartoituskyselyyn. Vertailun perusteella kartoitettiin työhyvinvoinnin kehittämistarpeita jatkossa. Loppukyselyn perusteella koulun melutaso on laskenut merkittävästi: kun vuonna 2010 vastaajista 58 % piti melutasoa liian kovana, vuodenvaihteessa 2012–2013 vain 29 % oli tätä mieltä. Koulussa on työskennelty jatkuvasti sen eteen, että opiskelijoille voitaisiin jatkossakin tarjota miellyttäviä välituntiaktiviteetteja niin että he olisivat rauhallisempia oppitunneilla. Etenkin liikunnallisiin aktiviteetteihin osallistuminen on ollut runsasta. Huolenaiheena on ollut se, etteivät työntekijät oikein tunnu innostuvan toistensa kehumisesta. Kiitollisuuden sanoja odotetaan ennemminkin koulun johdolta kuin kollegoilta. Tästä huolimatta vuoden 2013 alussa tarjottiin laajemmin mahdollisuuksia hyvin onnistuneiden työtovereiden tunnustamiseen ja kiittämiseen erilaisin palkinnoin (Vuoden opettaja, Vuoden nuori

opettaja, Paras aineopettaja, Reiluin opettaja, Paras luokanopettaja, Ystävällinen opettaja). Syksyllä 2013 koulun käytävälle tilattiin myös uusi ilmoitustaulu, jonne voidaan laittaa näkyville opettajien saamat palkinnot. Kaiken kaikkiaan koulussa arvioitiin, että kehittämissuunnitelman tavoitteet saavutettiin interventiossa oikein hyvin.

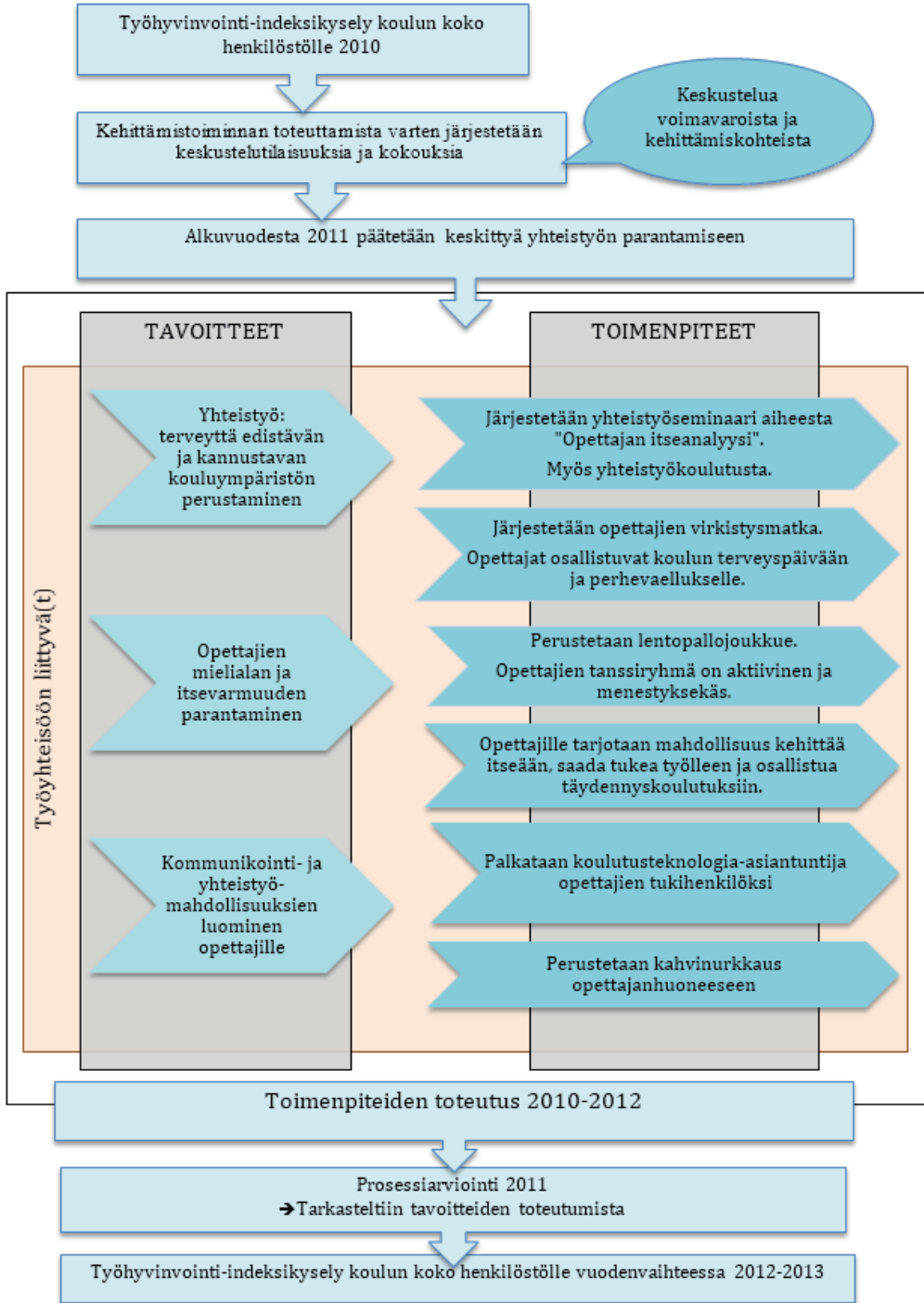
Esimerkki koulusta numero 5 (Viro)

Työryhmä valitsee kiireellisimmän ongelmakohdan ja asettaa alatavoitteet sen ratkaisemiseksi
Myös koulun numero 5 henkilökunta vastasi sähköiseen työhyvinvointikyselyyn vuonna 2010, ja ryhtyi samana vuonna kehittämään työhyvinvointia näiden koulu-kohtaisten tulosten perusteella (Kuvio 9).

Alkukartoituksen perusteella koululla todettiin olevan useita vahvuuksia. Yleinen hyvinvointi arvioitiin hyväksi, ammatillisen hyvinvoinnin tukemiseksi järjestettyihin toimiin oltiin tyytyväisiä, koulussa oli positiivinen ilmapiiri, ja työntekijöille tarjottiin esimerkiksi mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittää itseään. Myös jotkin ongelmakohdat korostuivat tuloksissa. Koulu tulisi saneerata, valaistus oli ala-arvoinen ja siitä aiheutuva melu hankaloitti työntekoa, joissakin huoneissa oli riittämätön ilmanvaihto, luokkahuoneissa ei ollut äänieristystä, opettajilla oli riittämättömät tietotekniikkataidot ja organisaation jäsenten välinen yhteistyö oli riittämätöntä.

Näistä yhteistyön merkitys nousi kiireellisemmäksi tekijäksi, ja vuoden 2011 alussa päätettiin keskittyä sen parantamiseen. Ajatus yhteistyön parantamisesta oli lähitöisin toiveesta kohentaa organisaation työtehtävien järjestämistä, työympäristön muutoksista viestimistä, uusien henkilöiden perehdytystä työtehtäviinsä, sekä kollegoiden välistä kommunikaatiota. Aiheesta keskusteltiin koulun terveydenhuollon toimijoiden kesken ja koulun johtokunnan kokouksessa. Kolme alatavoitetta asetettiin päämäärän saavuttamiseksi:

- 1) Terveyttä edistävän ja kannustavan kouluympäristön perustaminen, opettajien terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen
- 2) Opettajien mielialan ja itsevarmuuden parantaminen itsensä kehittämisen ja uusien taitojen hankkimisen kautta
- 3) Kommunikointi- ja yhteistyömahdollisuuksien luominen opettajille, ja opettajien yhteistyöhalukkuuden sekä koulun johdon ja kollegoiden yhteistyön arvostuksen takaaminen



Kuvio 9. Koulun numero 5 prosessikaavio

Toiminnan toteuttamista varten järjestettiin yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja kokouksia, ja suunniteltiin interventioita päättämällä niille alkupäivämäärät, kestot, resurssit ja vastuuhenkilöt. Resurssit toimintaan saatiin koulun budjettirahoituksesta, ja koulun johtaja, terveyshallinto ja koulun henkilöstön työhyvinvointiryhmän jäsenet nimitettiin projektin vastuuhenkilöiksi. Seuraavaa toimintaa toteutettiin tavoitteen saavuttamiseksi:

- Järjestettiin yhteisöseminaari aiheesta ”opettajan itseanalyysi” sekä yhteistyökoulutusta. Sekä seminaariin, että yhteistyökoulutukseen kuului virkistysmatka ja mahdollisuus osallistua terveyttä ylläpitävään toimintaan.
- Järjestettiin opettajien virkistysmatka Tallinnaan Viron draamateatteriin. Opettajat osallistuivat myös koulun terveyspäivään ja perhevaellukselle, ja viisi opettajaa kaupunkien väliseen juoksutapahtumaan.
- Perustettiin koulun työntekijöiden lentopallojoukkue ja pidettiin turnaus koulun opiskelijoita vastaan. Koulun työntekijät käyvät yhä lentopalloharjoituksissa kerran viikossa. Koulun opettajien tanssiryhmä on aktiivinen ja menestyksellinen. Ryhmä on osallistunut kansallisiin ja alueellisiin tanssijuhliin.
- Opettajille tarjottiin mahdollisuuksia kehittää itseään, saada tukea työlleen ja osallistua täydennyskoulutuksiin:
 - Järjestettiin sisäisiä koulutuksia, ja kaikille opettajille annettiin mahdollisuus osallistua vähintään yhteen koulutuspäivään
 - Kahdeksan opettajaa suoritti 160-tuntisen formatiivisen arvioinnin kurssin
 - Järjestettiin koulutus ulkona oppimisesta
 - Järjestettiin yhteistyökoulutus
 - Vanhemmille ja opettajille pidettiin luento tietokoneriippuvaisuudesta
 - Järjestettiin ensiapukurssi
 - Luokanopettajille pidettiin 40-tuntinen ”*Digitiger*” (”*Digitiikeri*”) - tietotekniikkakoulutus
 - Koulun tietopäällikkö järjesti sisäisen koulutuksen Excel ja Power Point -ohjelmistojen käytöstä
 - 13 opettajaa osallistui Moodle-oppimisympäristökoulutukseen
 - Järjestettiin pyöreän pöydän keskusteluja ja näiden kautta jaettiin tietoja ja erinäisiä taitoja kollegojen kesken (koulun lomien aikana)
- Palkattiin koulutusteknologia-asiantuntija opettajien tukihenkilöksi tietotekniikka-asioissa
- Perustettiin kahvinurkkaus opettajainhuoneeseen

Kehittämistoiminnalla ei yhdellä kertaa voida vastata kaikkiin työhyvinvoinnin kysymyksiin

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet toteutettiin vuosien 2010 ja 2013 välillä. Vuonna 2011 Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmä toteutti koululla prosessiarviointikyselyn. Tulokset osoittivat, että suurin osa suunnitelluista toimenpiteistä oli toteutunut, ja että toimintasuunnitelman tekeminen tuki projektin tavoitein saavuttamista. Kesäkuussa 2011 opettajille osoitettiin koulun oma tiimityöpainotteinen kysely. Tulosten mukaan 96 % vastaajista oli väitteen *Koulun johto voi toimillaan kannustaa koulun henkilöstön ja opettajien yhteistyötä*, 84 % väitteen *Koulun tavoitteet ja tehtävät suunnitellaan yhteistyössä*, ja 92 % väitteen *Yhteistyö luokanopettajien ja aineenopettajien välillä on tehokasta* kanssa täysin tai lähes samaa mieltä. Henkilökunta esitti kyselyn yhteydessä myös toivomuksen lisäkeinojen kehittämisestä työntekijöiden terveyden ylläpitoon. Projektin loppuvaiheessa kaikki toimintasuunnitelmassa mainitut tehtävät oli toteutettu. Koulun henkilöstölle pidettiin vielä loppuarviointikysely vuoden 2012 lopussa. Alku- ja loppukyselyjen vertailu paljastaa, että joillakin alueilla tulokset ovat parantuneet, toisilla ne ovat pysyneet muuttumattomina, ja joillakin ne ovat jopa huonontuneet. Syyksi arveltiin, että kouluympäristö muuttuu jatkuvasti, minkä vuoksi on vaikeaa saavuttaa hyviä tuloksia jatkuvasti.

Tapausesimerkkiin haastatellut henkilöt painottivat, että työntekijöiden hyvinvointi oli projektin keskeisin aihe ja siihen kiinnitettiin systemaattisesti huomiota. Koska työntekijöiden hyvinvoinnista keskusteltiin jatkuvasti ja sitä pohdittiin paljon, projektin jälkeen moni koulun työntekijöistä alkoi huomioida oman hyvinvointinsa itsenäisesti (ja kiinnittää huomiota myös kollegoidensa hyvinvointiin) sen sijaan, että odottaisi johdon aloitetta asian käsittelemiselle. Projektin tuloksena on koulussa esimerkiksi perustettu työympäristötoimikunta. Myös aineitoimikunnista on tullut entistä aktiivisempia ja ne järjestävät tilaisuuksia eri teemoista muita työntekijöitä varten ilman, että odottaisivat tällaiseen tulevan määräystä ylemmältä taholta. Opettajat ovat myös entistä oma-aloitteisempia ottamaan muita työntekijöitä mukaan toimintaan.

Panostamista yhteistyöhön pidetään koulun suuressa yhteisössä tärkeänä aiheena myös kehittämisintervention jälkeisenä aikana. Toisena huomiota vaativana alueena pidetään työntekijöiden mielenterveyden ja mielialan ylläpitoa. Haastatteluhetkellä kouluun oli tulossa useita suuria muutoksia liittyen toteutettavaan koulutusreformiin (sisältäen koulutusjärjestelmän muutoksia/uudistuksia), minkä vuoksi opettajat ovat huolissaan ja epävarmoja. On siis tärkeää huolehtia siitä, että opettajat ymmärtävät mitä muutoksen myötä tulee tapahtumaan ja mitä vaikutuksia tulevalla on heihin. Myös fyysisten aktiviteettien tarjoamista koulun työntekijöille pidetään tärkeänä kehityskohteenä. Koulussa ollaan ylpeitä opettajien tanssiryhmän toiminnas-

ta, mutta etsitään myös muita vaihtoehtoja henkilöstön aktivoimiseksi. Koulun fyysiseen ympäristöön liittyviä seikkoja – rakennuksen entisöintiä, ikkunoiden vaihtoa ym. – pidetään myös tärkeinä, vaikkakaan näiden työstäminen ei ole suoraan koulun henkilöstön ja työhyvinvointiryhmän toiminnasta riippuvaisia.

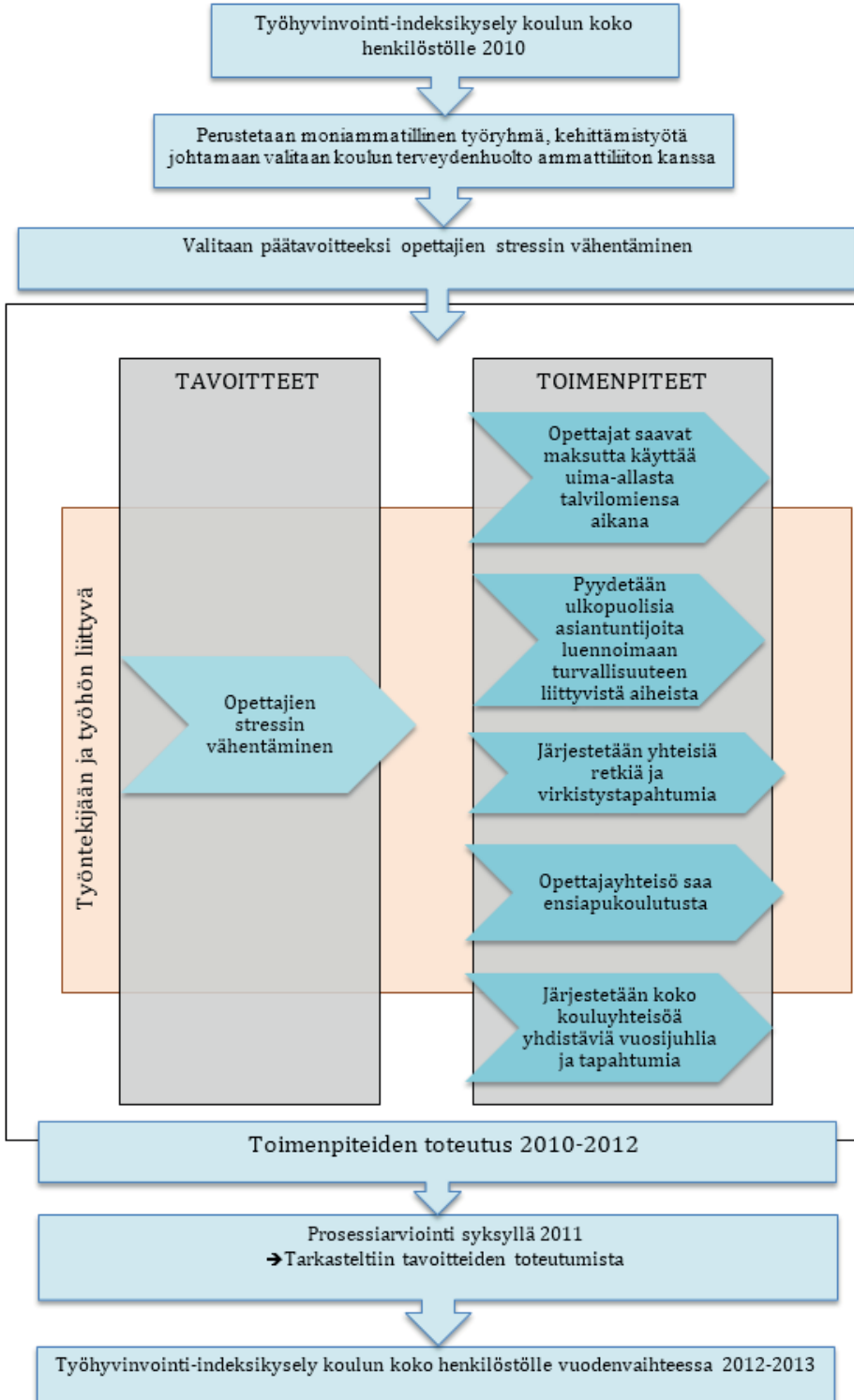
Työryhmän mielestä kaikki projektin aikainen toiminta on toteuttamiskelpoista, sillä se on suunniteltu maltillisesti. Projektiin osallistumiseen oltiin tyytyväisiä, sillä sen avulla nostettiin tärkeää työhyvinvointi-aihetta koulussa käytäviin keskusteluihin.

Esimerkki koulusta numero 6 (Viro)

Työhyvinvoinnin kehittämistoiminnasta etua myös oppilaille

Työhyvinvointi-interventio aloitettiin koulussa numero 6 vuonna 2010 vastaamalla henkilöstön työhyvinvointia käsittelevään alkukartoituskyselyyn. Toimintasuunnitelman laatimiseksi kouluun perustettiin koulun henkilöstön työhyvinvointia edistävä työryhmä, johon kuuluivat koulun terveyshallinnon puheenjohtaja, koulun sosiaalipedagogi, ammattiliiton edunvalvoja, opetussuunnitelmapäällikkö, aineenopettaja, koulun johtaja ja nuoriso-ohjaaja. Toimintasuunnitelman kehittämiseen saatiin myös tässä koulussa apua myös alueelliselta terveyden edistämisen koordinaattorilta sekä Viron kansallisen terveyden edistämisen laitoksen asiantuntijoilta (Kuvio 10).

Alkukartoituksen perusteella työryhmä näki kriittisimmäksi ongelmaksi opettajien henkisen kuormituksen ja stressin. Ongelma kattoi koko kouluelämän – se aiheutti erimielisyyksiä ja vaikutti henkilösuhteisiin sekä heijastui lasten opintomenestykseen ja kouluiloon. Näin opettajien väsymys kuormitti sekä heitä itseään että heidän oppilaitaan. Näiden ajatusten perusteella otettiin työhyvinvointiprojektin tavoitteeksi opettajien stressin vähentäminen ja tämän kautta iloisemman opiskeluympäristön, parempien opettajien ja oppilaiden välisten suhteiden sekä kohentuneen opettajien työtyytyväisyyskokemuksen luominen. Kehittämistyötä johti koulun terveydenhuolto koulutushenkilöstön ammattiliiton ja paikallisten päättäjien kanssa. Resursseja toimintaan saatiin omista ja liiton varoista, paikallishallinnosta sekä vuonna 2011 perustetusta Euroopan sosiaalirahastosta.



Kuvio 10. Koulun numero 6 prosessikaavio

Tavoitteen saavuttamiseksi kartoitettiin seuraavia vaihtoehtoja tilanteen parantamiseksi:

- 1) Eri ohjausvaihtoehtojen tarjoaminen opettajille
- 2) Stressinhallintaan ja itsetunnon kohennukseen liittyvät koulutukset
- 3) Luovuusterapia
- 4) Henkisen stressin lievitys fyysisten aktiviteettien kautta

Opettajien stressin hoitamiseksi ja ehkäisemiseksi päädyttiin toteuttamaan seuraavaa toimintaa:

- Opettajat saivat maksutta käyttää uima-allasta talvilomiensa aikana;
- Järjestettiin ulkopuolisen asiantuntijan luennot aiheista *“Väärtustest lihtsalt ja selgelt. Turvalisus”* (“Arvoista yksinkertaisesti ja selkeästi. Turvallisuus”), *“Piirkonna riskid, kriisijuhtimine, toimetulek”* (“Alueen riskit, kriisijohtaminen, selviäminen”) ja *“Ma tulen toime”* (“Tulen toimeen”)
- Työyhteisö järjesti kouluvuoden päätösmatkan Setomaalle sekä melonta- ja saunomisretken
- Opettajayhteisölle annettiin kahdeksan tuntia ensiapukoulutusta
- Valmisteltiin koko kouluyhteisön yhdistäviä vuosijuhlia

Lisäksi koulussa järjestettiin läpi kouluvuoden tärkeisiin ja ajankohtaisiin aiheisiin liittyviä juhlia (syyskuun ensimmäinen päivä, opettajien päivä, joulukuun kouluvuoden päättymisen), sekä perustettiin vuosittaisia tilaisuuksia lähentämään opettajia ja oppilaita, kuten opettajien teemapäivä (pidetään joka vuosi, opettajat pukeutuvat teema-asuihin, järjestetään esityksiä ym.) ja näytelmäpäivä (opettajien ja oppilaiden esittämät näytelmät) (Liite 2; kuvia koulussa järjestetyistä tapahtumista). Tapahtumilla pyritään hälventämään koulun eri toimijoiden välisiä rajoja positiivisella tavalla ja luomaan tunnetta yhteisen asian puolesta toimimisesta.

Lupaavia tuloksia ja tulevaisuuden suunnitelmia

Vuoden 2011 lopussa Itä-Suomen yliopisto toteutti prosessiarviointikyselyn koululle. Kyselyssä tarkasteltiin siihenastisia saavutuksia ja tehtiin tarpeen mukaan lisäyksiä kehitystoimiin. Väliarviointi paljasti, että järjestetyn toiminnan vaikutukset olivat erinomaisia, sillä henkilöstölle osoitetun kyselyn tulokset olivat erittäin positiiviset. Tarkoituksellista työtä ja selkeää visioita pidetään syynä tuloksille. Työyhteisössä vahvistui ajatus siitä, että haluttiin jatkaa ja kohentaa jo aloitettua toimintaa: aktiivisia yhteistapahtumia, uusia perinteitä, osallistamista, koulutusten järjestämistä opettajien itseluottamuksen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi, henkilökohtaisten ominai-

suuksien kehittämistä ja jokaisen työntekijän huomioimista. Myös henkilöstön jokapäiväistä fyysistä aktiivisuutta haluttiin lisätä, ja tiimityötä pidettiin yhtä lailla kehitettävänä alueena.

Projektin loppuarviointina Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmä toteutti työhyvinvointikyselyn koulun henkilöstölle vuoden 2012 lopulla. Vuoden 2010 alkukartoituksen ja 2012 loppukyselyn tulosten vertailu paljastaa työhyvinvoinnin kehityksen olleen positiivista. Suuntaus oli sama lähes kaikilla osa-alueilla, joskin jotkin asiat olivat edelleen haasteellisia. Vastaajat kokivat, että heillä oli liian vähän mahdollisuuksia fyysiseen aktiivisuuteen ja palautumiseen. Toisaalta koulussa oli mahdollisuus käyttää liikuntasalia ja kuntosalia liikkumiseen sekä laadukasta saunaa palautumiseen. Koulun työryhmän mielestä kehittyminen riippuukin pitkälti myös ihmisen omista asenteista, arvoista ja osallistumisaktiivisuudesta. Huomautettiin myös, että koulutushenkilöstön ammattiliitto tarjoaa vapaalippuja uimakeskukseen talvilomien aikana, mutta kaikki eivät valitettavasti olleet tätäkään mahdollisuutta hyödyntäneet.

Yhtenä projektin positiivisena tuloksena pidetään yhteisten tapahtumien osallistujamäärän selkeää vuosittaista kasvua. Opettajien työstä korostetaan tulleen turvallisempaa, mielenkiintoisempaa ja monipuolisempaa koulun jatkuvasti parantaessa materiaalisia ja teknisiä resurssejaan. Luokkahuoneissa on uusia, vaaleamman sävyisiä huonekaluja luomassa iloisempaa ja valoisampaa tunnelmaa, ja joka luokassa on nyt kuvanheittimet ja projektorikankaat. Koulun multimedialuokkaan ja kokoontumissaliin on myös saatu hankittua kaikki tarvittavat tekniset välineet ja jokaiselle opettajalle oma tietokone. Tietotekniikkakoulutusta on tarjottu kaikille halukkaille. Koulussa on myös keramiikkauuni, joka on hankittu johto-ohjelman varoilla ja jota käytetään kädentaitojen opetuksessa aikuisille elinikäisen oppimisen puitteissa. Opettajien mielestä on kätevää, että he voivat osallistua itselleen mielekkäisiin työpajoihin ja he ovatkin osallistuneet niihin mielellään.

Yhteenvedona voidaan todeta että koulussa ollaan tyytyväisiä projektiin osallistumiseen. Projektijakson tavoitteena oli vähentää opettajien henkistä kuormitusta ja stressiä, ja sekä kouluelämästä tehtyjen havaintojen että kyselyjen tulosten perusteella voidaan todeta että tavoitteeseen on päästy. Lisäksi projektin myötä saatiin hyvä arviointimittari (Työhyvinvointi-indeksikysely), asetettiin entistä selvempiä tavoitteita, ja löydettiin koulun ja henkilöstön sisäisiä voimavaroja. Koulun yleisilmapiiri on myös projektin jäljiltä entistä rauhallisempi ja myönteisempi. Perinteeksi muodostuneita urheilu- ja virkistystapahtumia sekä koulutuspäiviä on suunniteltu järjestettävän tulevaisuudessakin, ja oppilaiden ja opettajien yhteiset tapahtumat tulevat olemaan jatkossakin erittäin tärkeitä. Esimerkiksi lukuvuonna 2013 järjestettiin jo

henkilökunnan yhteinen frisbeegolf- ja saunomistapahtuma sekä Opettajien teemapäivä (tällä kertaa teemalla ”*teini-ikäiset opettajat*”).

Koulun perinteitä jatkettiin vuosina 2012–2013:

- Yhteisön kehityspäivät, joihin kuului luovana koulutuksena vuolukivityöpa- ja sekä David Vseviovin luento ”*Ajalugu ja emotsioonid*” (”Historia ja tunteet”)
- Työyhteisön yhteinen kahden päivän opintomatka Kihnun saarelle
- Matka Tallinnaan: illallinen *Admiral*-höyrylaivalla, ”*Jõulukellad*” (”Joulukellot”) -konsertti Pyhän Nikolaoksen kirkossa
- Opiskelu- ja koulutuspäivä, jonka aiheina oli uusi opettajien palkkajärjestelmä, valtionrahoitus ja opettajien työnkuvat
- Työyhteisön yhteinen opintoretki Itä-Virumaalle
- Osallistuminen *Night Run Estonia* -juoksutapahtumaan Rakveren kaupungissa

Vuoden 2012 loppukyselyssä työterveys ja siihen liittyvä kuntoutuminen olivat esille nousseita haasteita. Rahoitusta ei haastattelutilanteeseen mennessä ollut saatu aiheen jatkokäsittelyyn, mutta tavoitteena on tulevaisuudessa löytää asiaan positiivisia ratkaisuja. Työryhmän mukaan yksi tulevaisuudessa ratkaisua kaipaavista ja kiireellisemmistä ongelmista on koulun korkea melutaso, joka oli mainittu molempien kyselykierrosten vastauksissa. Melutason alentaminen olisi suuri askel kohti sekä lasten että henkilöstön parempaa henkistä ja yleistä hyvinvointia. Seuraavat koulun henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi asetetut tavoitteet ovat: 1) saavutetun henkisen hyvinvoinnin tason ylläpito ja edelleen kehittäminen, henkilökunnan fyysisen aktiivisuuden lisäämisen yrittäminen, ja 2) koulun melutason alentaminen.

4 Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja mallin kehittäminen

4.1 TERVEYDEN EDISTÄMISEN KESKITASON TEORIAN JA MALLIN KEHITTÄMINEN – HYÖTY KÄYTÄNNÖN TOIMINNALLE?

Terveyden edistämässä *keskitason teorioiden* (middle-range theories) tarkoituksena on luoda ja kehittää jokapäiväistä käytäntöä, kuten koulun henkilöstön työhyvinvointia, tutkimustietoon perustuen (Smith 2008). Keskitason teoriassa kuvataan, selitetään ja ennustetaan esimerkiksi selkeästi määriteltyä terveyden edistämisen ilmiötä (Polit & Beck 2011). Teorian tavoitteena on olla myös konkreettinen, jotta sitä voidaan hyödyntää käytännössä (Whitehead 2010). Kuitenkaan Crosby ja Noarin mukaan (2010) terveyden edistämisen teorian kehitys ei ole edennyt oikeassa suhteessa terveyden edistämisen käytäntöjen kanssa. Heidän mukaansa teorian kehittämisessä tulisi ottaa paremmin huomioon muun muassa kehittämisen perusteleminen käytännössä ja soveltaminen käytännön työntekijöille. Työhyvinvoinnin kohentamiseksi kouluyhteisöissä tarvitaankin sellaista teorian kehittämistä, mikä tuottaa malleja kouluyhteisössä työskenteleville ja muille koulun työhyvinvoinnin edistämisen hyväksi toimiville. Tuloksena olevan mallin on oltava riittävästi yleistettävissä muihin tilanteisiin ja konteksteihin unohtamatta työntekijän ja kyseisen työpaikan erityistarpeita ja lähtökohtia.

Teorian kehittäminen voi olla *induktiivista, deduktiivista tai induktiivis-deduktiivista*. Induktiivinen teorian kehittäminen perustuu konkreettisiin, empiriaan nojaaviin ja kyseiseen ilmiöön liittyviin aineistoihin, jolloin tutkimusmenetelmät ovat laadullisia (esim. etnografia, fenomenologia ja grounded-teoria) (Polit & Beck 2011). Deduktiivisessa teorian kehittämisessä yleensä käytetään määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tällöin teorian kehittäminen lähtee väittämistä, joita testataan useissa tarkoin määriteltyissä tilanteissa. Induktiivis-deduktiivisessa teorian kehittämisessä yhdistetään edellä esitetyt teorian kehittämisen tutkimusmenetelmät. Tämä on tyypillistä esimerkiksi terveystieteiden interventiotutkimuksissa, joissa monimenetelmätutkimus on yleistynyt. (Polit & Beck 2011, Sormunen ym. 2013c.)

Teorian kehittämisen tuloksena olevat *mallit* toimivat teoreettisina viitekehyksinä esimerkiksi terveyden edistämässä ja sen toiminnan arvioinnissa eri konteksteissa. Teoreettisen mallin tulee olla riittävän tarkasti kuvattu ja sopia tehtävänsä (May ym. 2007). Toimintatutkimuksissa malli toimii teoreettisena viitekehyksenä moni-

muotoisten interventioiden ymmärtämisessä. Malli tuo toimintaan läpinäkyvyyttä ja selityksiä ilmiöille ja niiden kehittämiseksi, jota empiirinen toimintatutkimus paljastaa eri menetelmillään.

Tässä käsittelemme esimerkkinä koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian kehittämistä ja sen mallintamista perustuen useisiin toimintatutkimusprojekteihin. Kehitystyö alkoi osallistavassa toimintatutkimuksessa *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen yhteistyössä työterveyshoitajien kanssa* Itä-Suomen yliopistossa vuosina 2001–2004. Teorian kehittäminen on jatkunut tämän jälkeen kansainvälisissä hankkeissa; ensin *Opettajien työhyvinvointi -projektissa* vuosina 2004–2006, mikä toteutettiin suomalaisen, irlantilaisen, saksalaisen ja italialaisen koulun yhteistyö-hankkeena (ks. Saaranen ym. 2013) ja kehitystyö on jatkunut tässä suomalais-virolaisessa yhteishankkeessa *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimus Suomessa ja Virossa 2009–2014*.

Kehitetyn *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian* lähtökohtana on ollut terveyden edistäminen ja käytännön huomioiminen induktiivis-deduktiivisen teorian muodostuksen mukaisesti. Toimintatutkimus menetelmänä metodologia- ja aineistotriangulaatiota käyttäen on mahdollistanut käytännön kehittämisen lisäksi teorian kehittämisen ja testaamisen, jossa on kehitetty kuvailevaa, selittävää ja ennustavaa keskitason teoriaa koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Koulun henkilöstöllä tarkoitetaan kaikkia kouluyhteisöissä toimivia ammattiryhmiä, kuten opettajia, rehtoreita/koulun johtajia, kouluavustajia keittäjiä ja siistijöitä. Teoria on kehitetty yhteistyössä käytännön työntekijöiden (koulun henkilöstö ja työterveyshoitajat) ja tutkijoiden kanssa.

Mallintamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sisältömallin tuottamista koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Mallin tehtävänä on kuvata ja selittää kouluyhteisön henkilöstön työhyvinvointia ja toimia apuvälineenä sitä arvioitaessa. Lopputuloksena on siis tilannesidonnainen keskitason teoria ja *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli (Content model for the promotion of school community staff's occupational well-being)*, jonka avulla voidaan kuvata, selittää, arvioida ja myös ohjata käytäntöä.

4.2 KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN - TEORIAN JA MALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET, AINEISTOT JA MENETELMÄT

Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja siihen liittyvän sisältömallin kehittäminen on ollut pitkäkestoinen ja monivaiheinen prosessi. Lähtökohtana oli, että kouluyhteisöissä tarvitaan sellaista teorian kehittämistä, mikä tuottaa

malleja kouluyhteisössä työskenteleville ja muille heidän työhyvinvoinnin edistämiseksi hyväksi toimiville. Lisäksi tuloksena olevan mallin on oltava riittävästi yleistettävissä eri koulukonteksteihin unohtamatta työntekijän ja kyseisen työpaikan erityistarpeita ja lähtökohtia. Teorian kehittäminen ja siinä käytetyt tutkimusaineistot ja menetelmät esitetään alla *viitenä vaiheena* (Kuvio 11).

<p>VAIHE 1 KE- VÄÄLLÄ 2002: Hypo- teettinen malli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteena oli tutkia koulun henkilöstön ja työterveyshoitajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja tyky-toiminnasta sekä niihin liittyvistä tekijöistä kouluyhteisössä → tuloksiin perustuen muodostettiin hypoteettinen Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen sisältömalli. • Induktiivinen lähestymistapa: *työterveyshoitajien puhelinhaastattelut Itä-Suomessa (n=12) *koulun henkilöstön ryhmähaastattelut Itä-Suomessa (n=11; yhteensä 66 henkilöä) *induktiivinen sisällönanalyysi Hypoteettista mallia tukivat myös aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus.
<p>VAIHE 2 VUOSI- NA 2002– 2004: Mit- tarin ke- hittämi- nen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitettiin määrällinen Työhyvinvointi-indeksikysely -mittaristo yhteistyössä työterveyshoitajien ja tutkimusryhmän kanssa. Kyselyn viitekehysenä on hypoteettinen malli → <i>Työhyvinvointi-indeksikyselyllä</i> kerättiin aineistot koulujen henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta vuosina 2002 ja 2004 Itä-Suomen kouluista (n=12). • Deduktiivinen lähestymistapa: *kvantitatiivinen <i>Työhyvinvointi-indeksikysely</i> 12 Itä-Suomen koulun koko henkilöstölle vuosina 2002 (n=211) ja vuonna 2004 (n=266) *tilastolliset menetelmät
<p>VAIHE 3 VUON- NA 2005: Empiiri- nen tes- taaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empiirinen testaaminen kansallisessa (suomalaisessa) tutkimuksessa. Testattiin hypoteettista <i>Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallia</i>, rakenneyhtälömallilla → tuloksena <i>Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin rakenneyhtälömalli</i> vuoden 2002 aineistoon perustuen, mitä testattiin ja edelleen kehitettiin vuoden 2004 aineistoon perustuen. • Deduktiivinen lähestymistapa: *kvantitatiivinen <i>Työhyvinvointi-indeksikysely</i> 12 Itä-Suomen koulun koko henkilöstölle vuosina 2002 (n=211) ja 2004 (n=266) *rakenneyhtälömalli; rekursiivinen polkumalli
<p>VAIHE 4 VUONNA 2006: Alustava teoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hypoteettisen mallin testauksiin perustuen muodostettiin alustava teoria koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä → Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallia voidaan hyödyntää koulun henkilöstön työhyvinvoinnin ja tyhy-toiminnan käytännöissä, koulutuksissa ja tutkimuksissa. • Sisältömallia käytettiin kansainvälisessä neljän maan <i>Teachers' well-being project</i> -hankkeessa vuosina 2004–2006 (Comenius-hanke, jossa mukana neljä koulua); aineistot Työhyvinvointi-indeksikyselyllä koulujen henkilöstöiltä vuosina 2004 ja 2005.
<p>VAIHE 5 VUOSI- NA 2009– 2014: Empiiri- nen tes- taaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empiirinen testaaminen kansainvälisessä tutkimuksessa. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin sisältömallin ja siitä kehitetyn alustavan teorian empiirinen testaaminen <i>Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimus Suomessa ja Virossa 2009–2014</i> -tutkimushankkeessa. Mukana 39 koulua Virossa ja 21 koulua Suomesta, joilta aineistot Työhyvinvointi-indeksikyselyllä koulujen henkilöstöiltä vuosina 2009–2010 ja 2012–2013. • Deduktiivinen lähestymistapa: *kvantitatiivinen <i>Työhyvinvointi-indeksikysely virolaisten koulujen henkilöstölle</i> (n= 1330) ja <i>suomalaisen koulujen henkilöstölle</i> (n=486) vuosina 2009–2010 ja 2012–2013 *rakenneyhtälömallit; rekursiivinen polkumalli sekä suomalaisesta että virolaisesta aineistosta (2009–2010). Rakenneyhtälömalleja edelleen testataan ja kehitetään vuodenvaihteen 2012–2013 aineistoihin (Suomi n=545 ja Viro n=974) perustuen.
<p>TULOKSENA KESKITASON TEORIA ja testattu ja edelleen kehitetty SISÄLTÖMALLI koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä.</p>	

Kuvio 11. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja sisältömallin kehittäminen ja testaaminen

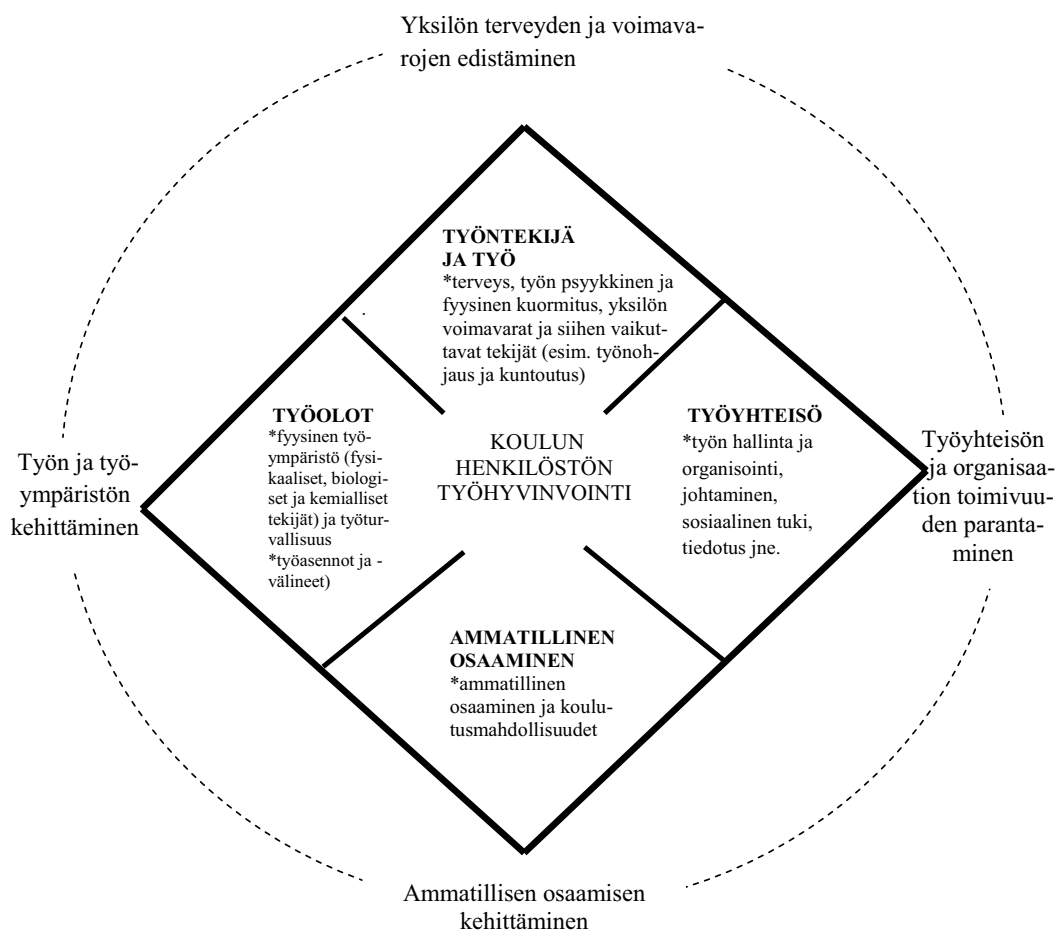
Ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2002 tavoitteena oli tutkia koulun henkilöstön ja työterveyshoitajien käsityksiä työhyvinvoinnista ja työ- toiminnasta sekä niihin liittyvistä tekijöistä kouluyhteisössä. (Saaranen ym. 2005, 2006a). Aineisto kerättiin työterveyshoitajien (n=12) teemoitetuilla puhelinhaastatteluilla ja koulun henkilöstön (n=11; yhteensä 66 henkilöä) ryhmähaastatteluilla ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalysilla. Induktiivista lähestymistapaa ja laadullisen tutkimusmetodin käyttöä työhyvinvointitutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tuki näkemys, että aiheesta oli niukasti tietoa ja aikaisempi tieto oli melko hajanaista. Kuten Juniper (2011) on todennut, työhyvinvoinnin edistämistä vaikeuttaa työhyvinvointikäsitteistön moninaisuus perustuen sen subjektiivisuudelle ja moniulotteisuudelle. Koulu on useiden eri ammattiryhmien (esim. opettajat, siivoajat, keittiö- ja kiinteistöhenkilöstö) ja oppilaiden yhteinen työ- ja opiskeluyhteisö, jonka tulisi tukea kaikkien koulussa työskentelevien terveyttä ja toimintakykyä (Bonell ym. 2011).

Työterveyshoitajien puhelinhaastattelujen ja koulun henkilöstön ryhmähaastattelujen tuloksena työhyvinvointi-käsitteen sisältö muodostui neljästä yläkategoriasta: työyhteisön myönteisyys, työn motivoivuus ja työolojen laadukkuus, ammatillinen osaaminen ja koulutuksen riittävyys ja työntekijän yksityiselämän kuntoisuus (Saaranen ym. 2006a). Vastaavasti tuloksiin perustuen, osallistujat kuvasivat kouluyhteisön työkykyä ylläpitävässä toiminnassa neljää osa-aluetta kohdistuen työntekijään, kouluyhteisöön, koulun työhön ja työoloihin ja ammatilliseen osaamiseen liittyvänä toimintana (Saaranen ym. 2005). Kouluyhteisön työkykyä ylläpitävän toiminnan osa-alueet olivat hyvin samankaltaisia kuin työhyvinvointi-käsitteen sisältöä kuvaavat neljä yläkategoriaa.

Näin ollen saadut tulokset tukivat suomalaista työkykyä ylläpitävän toiminnan näkemystä, jossa työ- toiminta kuvataan muodostuvan osa-alueista työntekijä, työyhteisö, ammatillinen osaaminen sekä työ ja työolot (Ilmarinen ym. 2008). Saadut tulokset vahvistivat, että työ- toiminnalla voidaan kehittää koulun henkilöstön työhyvinvointia laaja-alaisesti (ks. työhyvinvointi -käsitteen neljä yläkategoriaa; Saaranen ym. 2005). Tätä ajattelua tukivat myös aikaisemmat tutkimukset sekä kirjallisuus eri osa-alueilta. Kuitenkin aikaisempi tutkimustieto, jossa työhyvinvointia kehitetään laaja-alaisesti työ- toiminnalla huomioiden kaikki sen eri osa-alueet (työntekijä, työyhteisö, ammatillinen osaaminen ja työ ja työolot), oli vähäistä. Myöskään esitetyissä malleissa liittyen työhyvinvointiin tai työ- toimintaan ei ollut esitetty vaikutusta kuvaavia yhteyksiä eri osa-alueiden tai tekijöiden välillä, jolloin jäi epäselväksi näiden osa-alueiden yhteydet työhyvinvointiin ja niiden keskinäinen yhteys.

Työterveyshoitajien puhelinhaastattelujen ja koulun henkilöstön ryhmähaastattelujen tuloksia sekä aikaisempaan tutkimustietoa ja kirjallisuutta hyödyntäen muo-

dostettiin teorian kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa hypoteettinen malli eli *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli* (Kuvio 12). Hypoteettisen mallin tavoitteena oli kokonaisvaltaisesti tuoda esille koulun henkilöstön työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät ja asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota koulun henkilöstön työhyvinvointia edistäessä.



Kuvio 12. Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli - hypoteettinen malli

Toisessa vaiheessa lähtökohtana oli nyt edellisessä vaiheessa muodostettu hypoteettinen malli, ja tavoitteena oli väittämien määrittely ja käsitteiden operationalisoiminen mallissa, jolloin käytettiin deduktiivista lähestymistapaa. Tällöin kehitettiin määrällinen *Työhyvinvointi-indeksikysely* -mittaristo yhteistyössä työterveyshoitajien ja tutkimusryhmän kanssa. Hankkeen tutkimusryhmä ja osallistuneet työterve-

yshoitajat arvioivat *Työhyvinvointi-indeksikysely –mittariston* useaan kertaan sen suunnitteluvaiheessa (esim. kirjallinen palaute kyselylomakkeen sisällöstä sähköpostikyselynä työterveyshoitajilta tutkijalle). Indeksikyselyä esitesti yhden tutkimukseen osallistumattoman yläasteen henkilökunta (n=14). Ensin kyselylomakkeella selvitettiin taustatiedot (10 kysymystä), tyytyväisyys työhyvinvointiin ja työhyvinvointia kehittävään toimintaan neljällä Likert-asteikollisella muuttujalla (1-5; 1 = erittäin huono... 5 = erittäin hyvä). Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää tyytyväisyyttä mittaavia kysymyksiä pystyi täydentämään kirjoittamalla vapaamuotoisesti kohtaan ”lisätietoja väittämistä”, joita hyödynnettiin paikallisia ja koulukohtaisia kehittämishankkeita suunnitellessa. Lisäksi lomakkeessa oli kysymyksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueilta liittyen työoloihin (12 kysymystä), työntekijään ja työhön (12 kysymystä), työyhteisöön (20 kysymystä) ja ammatilliseen osaamiseen (7 kysymystä). Kysymykset olivat Likert-asteikollisia (1-5) ja jokaisen osa-alueen jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus vastata kahteen avoimeen kysymykseen, jossa pystyi antamaan lisätietoja edellisiin väittämiin liittyen tai nimetä muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Avoimet vastaukset antoivat joissakin kouluyhteisöissä lisäinformaatiota paikallisia, koulukohtaisia kehittämiskohteita suunnitellessa.

Koodatut kyselylomakkeet toimitettiin molempina mittausajankohtina (vuosi 2002 ja 2004) henkilökohtaisesti koulujen työterveyshoitajille, jotka toimivat ne edelleen koulujen henkilökunnalle. Työterveyshoitajat myös keräsivät nimettömät vastauskuorissa olevat kyselylomakkeet ja palauttivat ne tutkijalle. Työhyvinvointi-indeksikyselyllä kartoitettiin 12 koulun henkilöstön työhyvinvoinnin tila vuonna 2002 ja seurantatutkimus samoille kouluille tehtiin vuonna 2004.

Kvantitatiivinen, mittaristolla kerätty aineisto mahdollisti tilastollisten menetelmien käytön tutkittaessa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri osa-alueilta. Tilastomenetelmien käyttö mahdollisti työyhteisökohtaiset tulokset käytäntöä palvelevaksi, mutta myös käsitteiden ja eri osa-alueitten välisten tekijöiden systemaattisen tarkastelun. Kehitettyä Työhyvinvointi-indeksimittaristoa on hyödynnetty tämän tutkimuksen jälkeen myös kokonaan tai osin muissa kansallisissa (esim. Laine ym. 2014) ja kansainvälisissä projekteissa (esim. Woynarowska-Soldan & Weziak-Bialowolska 2012) ja se on todettu hyväksi apuvälineeksi käytännön toimintaa kehitäessä.

Kolmannessa vaiheessa testattiin hypoteettista mallia rakenneyhtälömallilla, jota tyypillisesti käytetään teorian ja mallin testauksessa. (Polit & Beck 2011). Rakenneyhtälömallina käytettiin polkumallia (Kline 2005), jolla testattiin koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallin toimivuutta ja rakennetta perustuen vuosien 2002 (n=211; vastausprosentti 78 %) ja 2004 (n=266; vastausprosentti 83 %) ai-

neistoihin. Nämä aineistot olivat samat kuin teorian kehittämisen toisessa vaiheessa eli Työhyvinvointi-indeksikysely –mittaristolla koulun henkilöstöltä kerätty materiaali. Testaaminen tapahtui käytännössä siten, että vuoden 2002 aineiston perusteella muodostettiin rakenneyhtälömalli, jota testattiin ja edelleen kehitettiin vuoden 2004 aineistolla.

Rakenneyhtälömalleja tarkastellen (malli aloitusvaiheessa vuonna 2002 ja testattu/kehitetty malli seurantavaiheessa 2004; ks. Saaranen ym. 2007b) voidaan osoittaa selittävien tekijöiden olevan samat, ja vain vaikutussuhteisiin tuli hieman muutosta. Työhyvinvointia selittävät tekijät olivat työhyvinvoinnin eri osa-alueilta (työyhteisö, työolot, ammatillinen osaaminen, työntekijä ja työ), mikä kuvaa koulun henkilöstön työhyvinvoinnin laaja-alaisuutta. Näin ollen koulun henkilöstön työhyvinvoinnin rakenneyhtälömallintamisella vahvistettiin näkemystä, että hypoteettinen malli *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli* (ks. Saaranen ym. 2006b) on laaja-alainen (sisältäen osa-alueet työolot, työntekijä ja työ, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen) suunniteltaessa, toteuttaessa ja arvioitaessa koulun henkilöstön työhyvinvointia.

Rakenneyhtälömallin tulokset vahvistivat hypoteesin, että koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä on huomioitava sisältömallin mukaisesti neljä työhyvinvoinnin osa-aluetta: työolot, työntekijä ja työ, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen. Teorian kehittämisen eri vaiheet osoittivat, että sisältömallin eri osa-alueet eivät olleet ristiriidassa toistensa kanssa, niillä oli selittävää tehoa, ja hypoteettinen sisältömalli osoitti riittävän kestävyuden muodollista testausta varten (May ym. 2009). Sisältömalli osoitti olevan teoreettisesti selkeä, vankka ja kuitenkin joustava, ja se toimii hyvänä mallina työhyvinvoinnin toteutukselle ja arvioinnille.

Neljännessä vaiheessa muodostettiin mallin testaukseen perustuen alustava teoria koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tuloksiin perustuen *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalliin* lisättiin vaikutusta kuvaavia yhteyksiä eri osa-alueiden (työolot, työntekijä ja työ, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen) tai tekijöiden välillä (Saaranen ym. 2007b; Kuvio 1 artikkelissa). Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin sisältömallia hyödynnettiin nyt neljän maan Opettajien työhyvinvointi (Teachers' well-being) -hankkeessa vuosina 2004–2006. Teachers' well-being -hanke oli neljän eri kouluyhteisön (suomalaisen, irlantilaisen, italialaisen ja saksalaisen kouluyhteisön) yhteinen Comenius-hanke, jonka tavoitteena oli erityisesti kouluyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen. Kouluyhteisöissä henkilöstön työhyvinvointi kartoitettiin vuonna 2004 Työhyvinvointi-indeksikysely –mittaristolla, jonka tuloksiin perustuen ko. kouluyhteisöissä toteutettiin koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämishankkeet. Seurantatutkimus kouluyhteisöis-

sä tehtiin samalla mittaristolla vuonna 2005. Saadut seuranta tutkimustulokset koulun henkilöstön työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin kehittämistä olivat myönteisiä. Kuitenkin tässä vaiheessa todettiin, että sisältömalli vaatii edelleen testaamista ja mahdollista kehittämistä laajemmin muissa kouluyhteisöissä.

Viidennessä vaiheessa keskitason teorian kehittämistä ja mallin testaamista on jatkettu *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014* -hankkeessa. Hankkeen tarkoituksena on ollut ja on edelleen edistää koulun henkilöstön työhyvinvointia laaja-alaisella työhyvinvointia ylläpitävällä ja edistävällä toiminnalla Suomen ja Viron peruskouluissa ja testata ja edelleen kehittää *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömallin* toimivuutta ja rakennetta selitettäessä koulun henkilöstön työhyvinvointia. Hankkeen alkuvaiheen aineistosta (vuodenvaihde 2009–2010) on tehty myös rakenneyhtälömallit, joita tullaan testaamaan vielä hankkeen loppuvaiheen (vuodenvaihde 2012–2013) aineistoilla. Mallien rakentaminen vaiheessa 5 toteutetaan samalla tavoin kuin se on kuvattu empiirisen testaamisen vaiheessa 3.

Alustavat rakenneyhtälömallien tulokset tukevat aikaisempaa ajattelua koulun henkilöstön työhyvinvoinni sisältömallin muodostumisesta neljästä eri osa-alueesta. Selittävät tekijät olivat työhyvinvoinnin eri osa-alueilta (työyhteisö, työolot, ammatillinen osaaminen, työntekijä ja työ) sekä suomalaisen että virolaisen aineiston perusteella. Näistä rakenneyhtälömalleista ollaan kirjoittamassa omaa, yksityiskohtaisempaa tieteellistä julkaisua.

4.3 YHTEENVETOA MALLIN JA TEORIAN KEHITTÄMISESTÄ

Teorian kehittäminen ja mallintaminen on toteutettu *hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen* (TENK 2012). Tutkimusluvut on hankittu eettisten ohjeiden mukaisesti kaikilta hankkeen eri organisaatioilta ja yksittäisiltä vastaajilta eettisten ohjeiden mukaisesti. Tutkimushankkeet ovat perustuneet vapaehtoisuuteen ja niihin osallistuneet ovat voineet keskeyttää osallistumisensa missä hankkeen vaiheessa tahansa. Koulujen henkilöstön osallistumisprosentit ovat olleet kuitenkin erinomaiset eri hankkeissa, ja tämä osoittaa myös koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta ja kiinnostusta aihetta kohtaan.

Teorian kehittämisen ja sisältömallin *luotettavuutta* lisää sen pitkäkestoinen kehittämistyö (2001–2014). Kehittämistyötä on tehty kansallisissa ja kansainvälisissä toimintatutkimushankkeissa, mikä on mahdollistanut teorian ja käytännön luontevan yhdistämisen ja niiden kehittäminen. Kuitenkin työntekijät kokevat työhyvinvoinnin hyvin yksilöllisesti ja eri konteksteissa (Juniper 2011), joten yksiselitteisen koulun

henkilöstön työhyvinvoinnin teorian ja sisältömallin muodostaminen on haasteellista jatkuvasti muuttuvassa työ- ja koulumaailmassa. Tavoitteena on ollut kuitenkin luoda keskitason teoria ja sisältömalli, joka palvelee mahdollisimman hyvin ja laajalaisesti koko koulun henkilökuntaa, unohtamatta kuitenkaan esimerkiksi koulu-kohtaisia erityistarpeita. Kokemukset ja saadut tutkimustulokset hankkeista ovatkin olleet myönteisiä, mutta teorian ja mallin lisätestausta ja kehittämistä erilaisissa koulukonteksteissa tarvitaan edelleen.

Teorian ja sisältömallin empiirinen testaaminen ja niistä raportointi jatkuu vuoden 2014 loppuun hankkeessa *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014*. Tuloksena tulee olemaan testattu keskitason *Teoria koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä* ja edelleen kehitetty *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen sisältömalli*. Kuitenkin jo nyt voidaan todeta, että tuotettu keskitason teoria ja sisältömalli on auttanut kouluyhteisön terveyden edistämistä ja työhyvinvoinnin kehittämistä interventiotutkimuksissa usealla tavalla. Ensiksi työhyvinvoinnin edistämiseen kehitetyn sisältömallin avulla on ollut mahdollista tunnistaa tai kuvata tekijöitä, joiden on osoitettu olevan tärkeitä monimuotoisten interventioiden toteutuksen edistämässä tai estämässä kouluyhteisöissä. Toiseksi malli on tarjonnut selkeän lähtökohdan eri hankkeiden interventioiden arvioimiselle, jotka ovat edistäneet hyvien käytäntöjen leviämistä ja juurtumista jokapäiväiseksi toiminnaksi kouluyhteisöissä (May ym. 2007). Tulevaisuudessa teoriaa, mallia ja Työhyvinvointi-indeksimittaristoa tulee testata ja kehittää myös muiden työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämässä.

5 Tulevaisuuden haasteet koulun työhyvinvoinnin kehittämisesä ja johtopäätökset

Kouluun kohdistuu monia odotuksia ja paineita, jotka suuntautuvat usein koulun henkilöstöön. Esimerkiksi opettajat ovat raportoineet muutoksia opetustyön sisälöissä, mikä on näkynyt opetussuunnitelmien kehittämisenä, uusien opetus- ja oppimismenetelmien käyttöönottona ja lisääntyneinä hallintotehtävinä. Lisäksi koulun henkilöstö kokee oppilaiden aiheuttamat ongelmat ja häiriöt usein vaativina ja oppilaiden vanhempien kanssa toteutetun yhteistyön aikaisempaa haasteellisempänä. (esim. Ballett & Kelchtermans 2009, Jokinen ym. 2013.) Samalla koululta ja opetukselta, unohtamatta myös tukipalveluja, odotetaan kuitenkin tehokkuutta ja vaikuttavuutta resursseja lisäämättä johtuen muun muassa yhteiskunnan heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta, mikä on ollut nähtävissä niin Suomessa kuin Virossa.

Kehittämistarpeita työn kuormituksen ja sen hallinnan sekä ammatillisen osaamisen lisäksi sekä Suomen että Viron kouluissa on havaittu myös työoloissa ja yhteisöissä. Esimerkiksi Suomessa asiantuntija-arvioiden mukaan sisäilmaongelmia on selvästi yli puolessa kouluista ja päiväkodeista (Eduskunnan tarkastusvaliokunta 2013), mikä näkyi myös tämän tutkimuksen kohdekouluissa. Virolaisen kouluhenkilöstön mielestä työoloihin liittyviä kehittämistarpeita tässä hankkeessa oli muun muassa koulujen ääniympäristössä, johon oli tyytymättömiä 40 % hankkeen alkukartoitukseen vastaajista (Saaranen 2012b). Työolojen kehittämiseen eri näkökulmista on suhtauduttava vakavasti, sillä huonoilla työoloilla on todettu olevan yhteyttä fyysistä terveyttä heikentävien vaikutusten (esim. tuki- ja liikuntaelinongelmat ja hengityssairaudet) lisäksi esimerkiksi psykososiaaliseen stressiin (Fernandes & Rocha 2009), työmotivaatioon, opiskelijoiden oppimiseen (Bascia & Rottman 2011) ja jopa opettajien siirtymiseen alalta pois (Cha & Cohen-Vogel 2011). Jokisen ym. (2013) mukaan yleissivistävän koulutuksen opettajista ammatinvaihtoa oli vakavasti harkinnut noin 20 %. Työssä pysymiseen vaikuttavista tekijöistä tärkeimmäksi opettajat kokivat hyvät työyhteisön henkilösuhteet ja ilmapiirin (Jokinen ym. 2013).

Kouluyhteisö on useiden eri ammattiryhmien (esim. opettajat, kouluavustajat, toimistohenkilöstö, keittiö- ja siivoustyöntekijät ym. tukipalvelut) yhteinen työpaikka, jonka tulee tukea kaikkien kouluyhteisössä työskentelevien terveyttä ja hyvinvointia. Kuitenkin koulun henkilöstö voi käsittää työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla, subjektiivisena ja moniulotteisena, omista yksilöllisistä lähtökohdistaan (Juniper 2011). Kansainvälisessä tutkimuksessa käytetään usein myös termiä työtyytyväisyys

(job satisfaction) työhyvinvoinnin (well-being) sijaan, mikä voi aiheuttaa myös väärinymmärryksiä ja jopa hajanaisuutta kehittämistyössä. Näin ollen on tärkeää, että työhyvinvoinnin kehittämistyön alussa määritellään, mitä työhyvinvointi käsitteenä kussakin kouluyhteisössä tarkoittaa (Juniper 2011).

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa koulun työhyvinvointi määriteltiin koostuvan neljästä osa-alueesta: 1) työntekijä ja työ, 2) työolot, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työyhteisö. Nämä osa-alueet voivat toimia voimavaratekijöinä tai kuormitustekijöinä työhyvinvoinnin saavuttamisessa (Saaranen ym. 2012a, b). Voimavarat auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Työn voimavarat voivat tuottaa myös työnimua (Hakanen ym. 2006). Työn liialliset vaatimukset ja toisaalta liian vähäiset voimavarat voivat aiheuttaa vastavasti työhyvinvoinnin alentumista. Työhyvinvointiin vaikuttavat edellä esitettyjen osa-alueiden lisäksi myös kotiolot ja yhteiskunta, mutta tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa keskityttiin erityisesti niihin osa-alueisiin, joihin kouluyhteisössä voidaan vaikuttaa.

Tämän toimintatutkimushankkeen tulokset osittivat, että koulukohtaiset kehittämistarpeet ja -haasteet työhyvinvoinnin edistämiseksi voivat olla hyvin erilaisia kohdistuen työntekijään ja työhön, kouluyhteisön toiminnan kehittämiseen, ammatilliseen osaamiseen tai työoloihin. Kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ei voida kehittää samalla kertaa, vaan asioita on osattava myös priorisoida, laittaa tärkeysjärjestykseen ja aikatauluttaa. Saatujen tulosten ja kokemuksen perusteella työhyvinvointitutkimuksen on palveltava myös kouluyhteisön työntekijöiden paikallisia tarpeita heidän resurssinsa (mm. raha ja henkilöstö) huomioiden. Tässä toimintatutkimushankkeessa koulukohtaisten tavoitteiden ja toimintojen toteuttamisen apuna käytettiin *Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelmaa* ja siihen liittyen myös väliarviointia, joista saatiin hyviä kokemuksia hankkeen toimintaprosessin aikana kouluyhteisöistä. Väliarviointi mahdollistaa tarvittaessa myös tavoitteiden ja toimenpiteiden uudelleen järjestämisen tai suuntaamisen.

Hankkeen tulokset ja kokemukset vahvistivat myös näkemystä, että koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tarve interventiotutkimuksille, jotka tuottavat laaja-alaisia ja monitieteisiä lähestymistapoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kahdessa eri maassa toteutetussa hankkeessa oli kehittämistoimenpiteitä, jotka toimivat hyvin yli kulttuurirajojen ja siten hyvät käytännöt ovat myös jaettavissa. Toisaalta kulttuurieroista johtuva tai muuten erilainen koulumaailman historia, esimerkiksi työolojen suhteen, voi aiheuttaa henkilöstön mielipiteitä mitattaessa eroavaisuutta (esim. kokemus työoloista), ja saatu tutkimustieto ei ole siten vertailtavissa

eri maiden välillä. Hanke vahvisti myös näkemystä, että koulun henkilöstön työhyvinvoinnista tarvitaan myös malleja ja teorioita, jotta koulun työhyvinvoinnin kehittämistoiminta saadaan tulevaisuudessa systemaattisemmaksi ja enemmän näyttöön perustuvaksi niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Johtopäätökset koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi:

- Kouluyhteisö on moniammatillinen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on huomioitava koko kouluyhteisö. Kehittämistyötä tukee osallistavien menetelmien käyttö ja johdon tuki.
- Työhyvinvoinnin kehittämistyön alussa on tärkeää määritellä, mitä työhyvinvointi-käsite kussakin kouluyhteisössä tarkoittaa, jotta toiminnalle saadaan yhteiset tavoitteet.
- Kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ei voida kehittää samalla kertaa; kehittämistarpeita ja -haasteita on osattava priorisoida ja laittaa tärkeysjärjestykseen.
- Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa edistää suunnitelmallisuus ja arviointitiedon käyttö toimintaprosessin eri vaiheissa.
- Työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistyön on palveltava kouluyhteisön työntekijöiden paikallisia tarpeita, johon toimintatutkimus menetelmänä antaa hyvän mahdollisuuden.
- Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisestä tarvitaan malleja ja teorioita, jotta kehittämistoiminta saadaan tulevaisuudessa systemaattisemmaksi ja enemmän näyttöön perustuvaksi.

Lähteet

Ballet K & Kelchtermans G. 2009. Struggling with workload: Primary teachers' experiences of intensification. *Teaching and Teacher Education*, 25(8), 1150-1157.

Bascia N & Rottmann C. 2011. What's so important about teachers' working conditions? The fatal flaw in North American educational reform. *Journal of Educational Policy* 26(6), 788-802.

Bonell C, Harden A, Wells H, ym. 2011. Protocol for a systematic review of the effects of school and school-environment interventions on health: Evidence mapping and syntheses. *BMC Public Health*, 11, 453.

Bourdieu P. 1986. The forms of capital. Teoksessa: J Richardson (toim.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood Press, Westport, 241-258.

Casey D. 2007. Using action research to change health-promoting practice. *Nursing and Health Sciences*, 9(1), 5-13.

Casey M. 2011. Interorganisational partnership arrangements: A new model for nursing and midwifery education. *Nurse Education Today*, 31(3), 304-308.

Cha S-H & Cohen-Vogel L. 2011. Why they quit: A focused look at teachers who leave for other occupations. *School Effectiveness and School Improvement* 22(4), 371-392.

Coleman JS. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 94, Supplement: Organizations and institutions: sociological and economic approaches to the analysis of social structure, S95-S120.

Coetzee M, Britton M & Clow SE. 2005. Finding the voice of clinical experience: Participatory action research with registered nurses in developing a child critical care nursing curriculum. *Intensive and Critical Care Nursing*, 21(2), 110-118.

Crosby R & Noar SM. 2010. Theory development in health promotion: Are we there yet? *Journal of Behavioral Medicine*, 33(4), 259-263.

Eduskunnan tarkastusvaliokunta. 2013. Tarkastusvaliokunnan mietintö 1/2013 (TrVM 1/2013 vp – M 5/2013 vp). Rakennusten kosteus- ja homeongelmat. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx/~public/Katsaukset/Tarkastusvaliokunta_mietinto?folderId=%7Epublic%2FKatsaukset&cmd=download

EUROFOUND (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö). 2012. Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey, Dublin. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/02/en/1/EF1302EN.pdf>

Fernandes MH & Rocha VM. 2009. Impact of the psychosocial aspects of work on the quality of life of teachers. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 31(1), 15-20.

Gallagher LP, Truglio-Londrigan M & Levin R. 2009. Partnership for healthy living: An action research project. *Nurse Researcher*, 16(2), 7-27.

Glasson JB, Chang EML & Bidewell JW. 2008. The value of participatory action research in clinical nursing practice. *International Journal of Nursing Practice*, 14(1), 34-39.

Gullan RL, Feinberg BE, Freedman MA, Jawad A & Leff SS. 2009. Using participatory action research to design an intervention integrity system in the urban schools. *School Mental Health*, 1(3), 118-130.

Hakanen J, Bakker AB & Schaufeli WB. 2006. Burnout and work engagement among teacher. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

Hansen S, Varava L and Streimann K. 2009. Establishing the network of health promoting kindergartens and schools in Estonia in 2005-2009. *Better Schools through Health: The Third European Conference on Health Promoting Schools*, Vilnius, Lithuania, 15-17 June, State Environment Health Centre, 50-51.

Hyypä M. 2010. *Healthy Ties. Social Capital, Population Health and Survival*. Springer, Dordrecht, Heidelberg, London, New York.

Ilmarinen J, Gould R, Järvikoski A & Järvisalo J. 2008. Diversity of work ability. Teoksessa: R Gould, J Ilmarinen, J Järvisalo & S Koskinen (toim.) *Dimensions of work ability. Results of the health 2000 survey*. Waasa Graphics Oy, Vaasa, 13-24.

Jin P, Yeung AS, Tang TO & Low R. 2008. Identifying teachers at risk in Hong Kong: Psychosomatic symptoms and sources of stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 65(4), 357-362.

Jokinen H, Taajamo M, Miettinen M, Weissmann K, Honkimäki S, Valkonen S & Välijärvi J. 2013. Pedagoginen asiantuntijuus liikkeessä –hankkeen tulokset. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita 50. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: <https://ktl.jyu.fi/julkaisut/julkaisuluettelo/julkaisut/2013/g050.pdf>

Juniper B. 2011. Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, 63(10), 25.

Khunti K, Stone MA, Bankart J, Sinfield P, Pancholi A, Walker S, ... Davies MJ. 2008. Primary prevention of type-2 diabetes and heart disease: Action research in secondary schools serving an ethnically diverse UK population. *Journal of Public Health*, 30(1), 30-37.

Kline RB. 2005. Principles and practice of structural equation modeling (2. painos). Guilford Press, New York.

Laine S, Saaranen T, Ryhänen E & Tossavainen K. 2014. A case study on interventions promoting occupational well-being in a school community and the development of leadership in the years 2000–2009. (manuscript; it has been submitted in March 2014)

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

May C, Finch T, Mair F, ym. 2007. Understanding the implementation of complex interventions in health care: The normalization process model. *BMC Health Services Research*, 19(7), 148.

May C, Mair F, Finch T, ym. 2009. Development of a theory of implementation and integration: Normalization process theory. *Implementation Science*, 4, 29. Luettu 7.6.2014 osoitteesta: <http://www.implementationscience.com/content/4/1/29>.

Mitchell EA, Conlon AM, Armstrong M & Ryan AA. 2005. Towards rehabilitative handling in caring for patients following stroke: A participatory action research project. *International Journal of Older People Nursing in Association with Journal of Clinical Nursing*, 14(3a), 3-12.

Moore J, Crozier K & Kite K. 2012. An action research approach for developing research and innovation in nursing and midwifery practice: Building research capacity in one NHS foundation trust. *Nurse Education Today*, 32(1), 39-45.

Odense Statement: Our ABC for Equity, Education and Health. 2014. The 4th European Conference on Health Promoting Schools, Equity, Education and Health 7-9 October 2013. Luettu 3.6.2014 osoitteesta <http://www.childsafetyeurope.org/archives/news/2014/info/the-odense-statement.pdf>

OPM (Opetus- ja kulttuuriministeriö). 2010. Perusopetuksen laatukriteerit. Opetusministeriön julkaisuja 6. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/opm06.pdf>

OPM. 2012. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012-2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 6. Luettu 26.6.2014 osoitteesta: <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM06.pdf>

Ozer EJ, Ritterman ML & Wanis MG. 2010. Participatory action research (PAR) in middle school: Opportunities, constraints, and key process. *The American Journal of Community Psychology*, 46(1/2), 152-166.

Paakkonen T. 2012. Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujärjestelmä vaikeahoitaisuuden näkökulmasta. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 36. Kopijyvä, Kuopio.

Polit DF & Beck CT. 2011. Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice (9 painos). Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia.

Potter SC, Schneider D, Coyle KK, Robin L & Seymour J. 2011. What works? Process evaluation of a school-based fruit and vegetable distribution program in Mississippi. *Journal of School Health*, 81(4), 202-211.

Putnam RD. 1994. Making democracy work. Civic traditions in modern Italy (5. painos). Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Rouvinen-Wilenius P. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveystieteiden edistämisen keskuksen julkaisuja 4. Trio-Offset, Helsinki.

Ruuskanen P. 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Saaranen T, Tossavainen K, Turunen H & Vertio H. 2004. Työhyvinvoinnin rakentuminen kouluuyhteisössä – henkilöstön ja työterveyshoitajien arviointia (Basis of occupational well-being in school communities – evaluation by staff and occupational health nurses, abstract in English). *Työ ja ihminen*, 18 (4), 328-341.

Saaranen T, Tossavainen K & Turunen H. 2005. School staff members' and occupational health nurses' evaluation of the promotion of occupational wellbeing – with good planning to better practice. *Journal of Interprofessional Care*, 19(5), 465-479.

Saaranen T, Tossavainen K, Turunen H & Vertio H. 2006a. Occupational wellbeing in a school community – staff's and occupational health nurses' evaluations. *Teaching and Teacher Education*, 22(6), 740-752.

Saaranen T, Tossavainen K, Turunen H & Naumanen P. 2006b. Development of occupational wellbeing in the Finnish ENHP Schools. *Health Education*, 106(2), 133-154.

Saaranen T, Tossavainen K, Turunen H & Naumanen P. 2007a. Development project (2001-2004) of school staff and occupational health nurses as a promoter of occupational wellbeing – staff's evaluations. *Educational Research and Evaluations*, 13(1), 17-52.

Saaranen T, Tossavainen K, Turunen H, Kiviniemi V & Vertio H. 2007b. Occupational wellbeing of school staff members: A structural equation model. *Health Education Research*, 22(2), 248-260.

Saaranen T, Tossavainen K & Turunen H. 2007c. Kouluysteijön henkilöstön työhyvinvointi – haaste koulun ja työterveyshuollon yhteistyölle. *Hoitotiede*, 19(2), 76-89.

Saaranen T & Tossavainen K. 2009. Empowerment orientation and social capital as a basis for occupational well-being in school communities - research and development project in Finland. Teoksessa: G Tripp, M Payne & D Diodorus (toim.) *Social Capital*. Nova Science Publishers Inc, USA, 49-65.

Saaranen T, Sormunen M, Streimann K, Pertel T, Hansen S, Varava L, Lepp K, Turunen H & Tossavainen K. 2012a. The occupational well-being of school staff and maintenance of their ability to work in Finland and Estonia - focus on the school community and professional competence. *Health Education*, 112(3), 236-255.

Saaranen T, Pertel T, Kalle T, Hansen S, Varava L, Lepp K, Turunen H & Tossavainen K. 2012b. School staffs' experiences of work and working conditions in Finnish and Estonian schools. *The Open Public Health Journal*, 5, 55-69.

Saaranen T, Tossavainen K, Ryhänen E, Turunen H. 2013. Promoting the occupational well-being of teachers for the Comenius program. *International Journal of Higher Education*, 2(2), 159-174.

Smith MJ. 2008. Disciplinary perspectives linked to middle range theory. Teoksessa: MJ Smith & PR Liehr (toim.) Middle range theory for nursing. Springer Publishing Company, LLC, New York, 1-11.

Sormunen M, Tossavainen K & Turunen H. 2013a. Finnish parental involvement ethos, health support, health education knowledge and participation: Results from a 2-year school health intervention. *Health Education Research*, 28(2), 179-191.

Sormunen M, Tossavainen K & Turunen H. 2013b. Parental perceptions of the roles of home and school in health education for elementary school children in Finland. *Health Promotion International*, 28(2), 244-256.

Sormunen M, Saaranen T, Tossavainen K & Turunen H. 2013c. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. (Mixed methods research in health sciences). *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 312-321.

South J, Darby F, Bagnall A-M & White A. 2010. Implementing a community-based self care training initiative: A process evaluation. *Health and Social Care in the Community*, 18(6), 662-670.

Spilt JL, Koomen HMY & Thijs JT. 2011. Teacher wellbeing: The importance of teacher-student relationship. *Educational Psychology Review*, 23(4), 457-477.

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). 2004. Kouluterveydenhuollon laatusuositus. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 8. Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto, Helsinki.

STM. 2006. Terveiden edistämisen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 19. Luettu 26.6.2014 osoitteessa:
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-9303.pdf

STM. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

STM. 2013. Kouluterveydenhuolto. Luettu 26.6.2014 osoitteessa:
http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/terveyspalvelut/kouluterveydenhuolto

STM. 2014. Työhyvinvointi. Luettu 26.6.2014 osoitteessa:
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyoohyvinvointi>

TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 26.6.2014 osoitteessa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Luettu 26.6.2014 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Tilastokeskus. 2012. Suomen tilastollinen vuosikirja 2012. Edita Prima, Helsinki.

TTL (Työterveyslaitos). 2014. Työhyvinvointi. Luettu 26.6.2014 osoitteessa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työsuojelusanasto. 2006. Arbetarskyddsordlista – Vocabulary of Safety and Health at Work – Arbeitsschutzglossar – Vocabulaire de la sante et de la securite au travail. Sanastokeskus, Helsinki. Luettu 27.6.2014 osoitteessa: http://www.tsk.fi/tsk/fi/ty%C3%B6suojelusanasto_tsk_35-190.html

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Luettu 27.6.2014 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Valtioneuvosto. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Luettu 26.6.2014 osoitteessa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Whitehead D. 2010. Settings based health promotion. Teoksessa: D Whitehead & F Irvine (toim.) Health promotion & health education in nursing. A framework for practice. Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire (95-120).

Woynarowska-Soldan M & Weziak-Bialowolska D. 2012. Skal czynnikow sprzyjajacych dobremu samopoczuciu zawodowemu nauczycieli w szkolach promujacych zdrowie – analiza psychometryczna. (Factors enhancing teachers' occupational wellbeing scale: psychometric analysis, abstract in English). Medycyna Pracy 63(1), 73-83.

Liitteet

LIITE 1: TOIMINTASUUNNITELMALOMAKE



Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta

Hoitotieteen laitos, Kuopion Kampus

Tutkimus: Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen - tutkimus- ja kehittämishanke Suomessa ja Virossa vuosina 2009-2013

Yhteyshenkilö: Post doc-tutkija, TtT Terhi Saaranen (email:terhi.saaranen@uef.fi)

Toimintasuunnitelmalomake

KOULUN HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Kouluyhteisön nimi: _____

Työterveyshuollon nimi: _____

Vastuuhenkilö (tavallisesti rehtori/koulun johtaja): _____

Työryhmän (Työhyvinvointiryhmä /tyky-ryhmä) vastaava henkilö: _____

Muut työryhmän jäsenet (esim. 4-6 henkilöä; esim. opettajia, muun henkilökunnan edustajia, työterveyshoitaja, kouluterveydenhoitaja):

Ennen toimenpiteiden suunnittelua saattaa olla hyödyllistä kuvata työhyvinvointia edistävän toiminnan / tyky-toiminnan nykytilanne kartoitustuloksiin perustuen ja pohtien eli onko jokin erityinen syy, miksi asia on juuri niin.

- Mitkä asiat ovat kunnossa, mitkä on kouluyhteisön voimavarat?
- Miten kehittämistarve ilmenee (ongelma)?
- Mitä tekijöitä kehittämistarpeen/ongelman takana voi olla?
- Onko ongelma yhteydessä johonkin toiseen ongelmaan?
- Mitä voidaan tehdä?
- Mitä tapahtuu ellei tehdä mitään?

Tavoitteet; mahdollisimman konkreettisesti se tavoitetaso, johon pyritään (tulos, vaikutus):
HUOM! Tavoitteet voitte esimerkiksi numeroida (alla esimerkkinä tavoitekohdat 1,2 ja 3), ja vastaavaa numerointi voi käyttää kohdissa "Suunnitellut toimenpiteet ja kustannukset" , "Aikataulu", "Vastuuhenkilöt tavoitteittain" ja "Arviointi".

1) _____

2) _____

3) _____

Suunnitellut toimenpiteet ja kustannukset (keinot, menetelmät, huomioi resurssit/varat toimenpiteiden toteuttamiseen):

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

Aikataulu (kehittämistoiminta alkaa ja päättyy; suunnittele aikataulu tavoitteittain):

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

Vastuhenkilöt tavoitteittain:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Arviointi (miten toteutetaan) ja aikataulu tavoitteittain:

- 1) _____

- 2) _____

3)

Toimintasuunnitelma vahvistettu (päiväys):

Rehtori/koulun joht. allekirjoitus
tus/työtehtävä

Työryhmän vastaavan allekirjoitus

Toimintasuunnitelmasta kopio tulee lähettää Post doc- tutkija, TtT Terhi Saaraselle 31.1.2011 mennessä. Lomakkeen voi lähettää postitse osoitteeseen Terhi Saaranen, Itä-Suomen yliopisto, Kuopion Kampus, Hoitotieteen laitos, PL 1627, 70211 KUOPIO tai sähköpostitse osoitteeseen terhi.saaranen@uef.fi.

***HUOM!** Lomaketta voi myös muokata koulun omien tarpeiden perusteella, kunhan ko. asiat tulevat toimintasuunnitelmasta ilmi.*



LIITE 2: KUVIA KOULUISSA TOTEUTETUISTA INTERVENTIOISTA



TERHI SAARANEN ET AL.

*Koulun henkilöstön
työhyvinvointi*

Kokemuksia ja tutkimustuloksia

toimintatutkimushankkeesta

Suomessa ja Virossa 2009–2014



Tässä julkaisussa kuvataan koulun henkilöstön työhyvinvointia ja raportoidaan Koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen – toimintatutkimushanke Suomessa ja Virossa 2009–2014 eri toimintavaiheiden tuloksia ja kehitettyjä toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi kuvataan koulun henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen teorian ja mallin kehittämistä, joita voidaan hyödyntää kouluyhteisöissä. Lopuksi pohditaan koulun työhyvinvoinnin edistämisen tulevaisuuden haasteita.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Reports and Studies in Health Sciences

ISBN 978-952-61-1568-9