

Henry Lipponen, Mirja Hirvensalo &amp; Kalervo Ilmanen



## Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta

### Abstrakti

Koulun johtamisella on keskeinen rooli ikääntyneiden opettajien työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yli 30 vuoden työuran tehneitä liikunnanopettajia ja kahta liikunnanopettajataustaista rehtoria. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitkä asiat koulun johtamisessa ovat vaikuttaneet liikunnanopettajien työhyvinvointiin ja viihtymiseen työuran aikana. Teemahaastatteluina kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkitut liikunnanopettajat olivat innostuneita työstään, mikä voimaannutti heitä. Liikunnanopettajat kaipaivat itsenäiseen työhönsä kuitenkin esimiehen tukea ja kannustusta. Tutkimuksessa havaittiin, että oikeudenmukainen ja osallistuva esimiestyö on merkittävä seikka työhyvinvoinnin tukena. Rehtorit arvioivat, että ikääntyvien liikunnanopettajien hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tukea heidän työskentelyään pyrkimällä helpottamaan heidän työolosuhteitaan esimerkiksi pienentämällä oppilasryhmiä ja kannustamalla heitä muuttamaan työskentelytapojaan kevyemmiksi. Rehtorit korostivat myös, että yhteisöllinen, kuunteleva johtamistapa vahvistaa opettajien kokemaa arvostuksen tunnetta. Onkin tärkeää ymmärtää, että esimies muistaa osoittaa luottamusta opettajan työskentelyyn.

### Johdanto

Merkittävä osa koulutetuista liikunnanopettajista harkitsee opetustehtävistä luopumista, mikä haastaa etsimään keinoja opettajien työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta opettajat pysyisivät koulutustaan vastaavissa tehtävissä mahdollisimman pitkään (Mäkelä & Whipp 2015; Laakso 2010; ks. Almiola 2008). Opettajien työnkuva on muuttunut voimakkaasti viimeisinä vuosikymmeninä. Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja muun työn, kuten yhteistyöprojektien, oppilashuollollisten toimenpiteiden ja yhteydenpidon perheisiin, osuus

on lisääntynyt (Mäkelä 2014; Almiola 2008; Kiviniemi 2000). Verrattaessa muihin opettajiin liikunnanopettajien työn haasteena on erityisesti tuki- ja liikuntaelimistön kunto sekä erilaiset selkä- ja polvivaivat. Toisena merkittävänä erona muiden opettajien työhön on työskentely koulun ulkopuolisilla liikuntapaikoilla, joka johtaa vähäisempään kiinnittymiseen työyhteisöön. Liikunnanopettajilla ei ole samaa mahdollisuutta käyttää taukojaan opettajanhuoneessa keskusteluun muiden opettajien kanssa. (Mäkelä & Hirvensalo 2015.) Työnkuvan muutoksesta ja työkuormituksen lisääntymisestä huolimatta pitkään työelämässä olleista liikun-

nanopettajista suurin osa kokee työssä jaksamisensa ja työkykynsä hyväksi. Osalla opettajista on kuitenkin työssä jaksamiseen vaikuttavia ongelmia. Näitä syitä ovat muun muassa heikot työolosuhteet, kiire, stressi, oppilaiden käytöshäiriöt, suuri työmäärä, ammatin arvostuksen puute ja koulun heikko johtaminen. (ks. Whipp, Tan & Yeo 2007; Mäkelä ym. 2012; Mäkelä & Hirvensalo 2013; Mäkelä 2014.)

Työyhteisön, kuten koulun, kannalta on tärkeää, että kaikkien työntekijöiden vahvuudet voitaisiin ottaa käyttöön yhteisöä rakennettaessa. Tiedetään, että työhönsä tyytyväiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin kuin työhönsä tyytymättömät (Dupré & Day 2007; Nagar 2012) ja että pitkän työuran tehneillä työntekijöillä on vahvuuksia, jotka tasapainottavat työyhteisöä. Ikääntyminen tuo mukanaan henkistä kasvua, viisautta, elämänhallintaa ja vahvaa sitoutumista työyhteisöön. Ikääntyneen työntekijän vahvuuksia on myös se, että he hahmottavat hyvin muun muassa työhön liittyviä kokonaisuuksia. (ks. Ilmarinen 2001.) Kaikkien kohdalla tilanne ei ole kuitenkaan kuvatus kaltainen, sillä ikääntymässä yksilöiden väliset erot työhyvinvoinnissa ja terveydessä kasvavat (Peeters & van Emmerik 2008; Mäkelä & Hirvensalo 2015). Ikääntyneellä pitkän työuran tehneellä työntekijällä työhyvinvointi ei siis ole itsestäänselvyys. Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen (2003, 161–162) toteavat, että lähiesimiehen työssä korostuu ikäjohtamisen osaaminen. Valitettavasti monet rehtorit on valittu tehtäviinsä ilman valmennusta esimieheksi, mikä saattaa vaikuttaa koko kouluyhteisön toimintaan (Karikoski 2009, 274).

Tämä artikkeli syventyy tarkastelemaan esimiestyön merkitystä ikääntyvien liikunnanopettajien työhyvinvointiin. Esimiestyö on merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin luonnissa. Esimiestyöllä pyritään vaikuttamaan alaisiin siten, että se edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista (Northouse 2010). Esimiestyön on oltava oikeudenmukaista koko työuran ajan, mikä tarkoittaa muun muassa rehtoreiden kykyä huomioida työntekijöiden

yksilölliset iän tuomat vahvuudet ja haasteet, jotta työkyky säilyisi hyvänä koko työuran ja opettaja jaksaisi työssään. Työkyky käsitteenä on työelämän ajan muuttuva dynaaminen prosessi, joka muuttuu monesta syystä. Työkyky koostuu ihmisen fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista ominaisuuksista (Ilmarinen 2006). Liikunnanopettajien työkyky on yhteydessä työhyvinvointiin (Mäkelä & Hirvensalo 2015). Työhyvinvoinnin taustalla on työssä jaksaminen muun muassa siinä, miten vaativana työtehtävä koetaan sekä siinä, miten liikunnanopettaja voi vaikuttaa työnsä tekemiseen ja sisältöön (ks. Santavirta ym. 2001, 39).

Liikunnanopettajien työyhteisöjen ja niissä työskentelevien opettajien toimintaa on perusteltua tarkastella työkyvyn vahvuuksien korostamisen näkökulmasta, jotta saataisiin esiin työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaneita seikkoja. Gaudreault ja Woods (2013) esittävät, että tutkittaessa positiivisia ja tyytyväisiä liikunnanopettajia voidaan tunnistaa niitä strategioita, jotka auttavat opettajia luomaan ammatillisia suhteita esimiehiinsä. Hyvät suhteet voivat luoda mahdollisuuden parempaan työtyytyväisyyteen. Myös Almiola (2008, 218) painottaa, että olisi tärkeää tutkia yli 50-vuotiaita pitkän työuran tehneitä opettajia. Tässä yhteydessä kannattaa tutkia myös rehtorin ja työhönsä tyytyväisten liikunnanopettajan välistä suhdetta, koska rehtoreilla on merkittävä vaikutus liikunnanopettajien työhyvinvointiin (Gaudreault & Woods 2013). Tämä auttaa todennäköisesti ymmärtämään paremmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat liikunnanopettajien työssä jaksamiseen heidän työuransa aikana.

Tässä artikkelissa analysoimme yli 55-vuotiaiden liikunnanopettajien ja liikunnanopettajataustaisten rehtoreiden kokemuksia työelämästä. Kaikki tutkittavamme ovat työskennelleet alalla yli 30 vuotta ja ovat hyvinvoivia työssään. Kokeneiden ja pitkän työuran tehneiden liikunnanopettajien työuran tutkimuksella tavoitellaan uusia näkökulmia ikääntyvän ja ikääntyneen liikunnanopettajan työhyvinvointia tukeviin toimenpitei-

siin. Tarkoituksena on saada näkyviin liikunnanopettajiin ja muihin opettajiin sovellettavissa olevia positiivisia esimiestyön keinoja. Tämän artikkelin tutkimuskysymykset ovat: Millaisena esimiestyön merkitys näyttäytyy liikunnanopettajan työuran eri vaiheissa? Miten rehtorit voivat tukea liikunnanopettajien työtä työuran eri vaiheissa?

### Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esiin koulun johtamisen vaikutusta liikunnanopettajien työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa liikunnanopettajan eri työuranvaiheista nousvia huomioita tarkasteltiin työhyvinvointia edistävän esimiestyöhön liittyvillä näkökulmilta (Perko & Kinnunen 2013). Tarkastelussa nostetaan esiin muun muassa esimiestyön vaikutus innostukseen (Hakanen ym. 2012; Hakanen 2007), sillä innostus lisää työssä viihtymistä ja henkilöstötuottavuutta (Aura ym. 2015). Lämsä ja Hautala (2005, 29) toteavat, että ihmisten joustavuus, nopeus ja luovuus ovat menestystekijöitä muuttuvassa organisaatiossa. Näitä menestystekijöitä tavoiteltaessa johtamisen taidot ovat oleellisia. Liikunnanopettajien työhön vaikuttaakin johtamistyyli (Whipp ym. 2007; Mäkelä & Hirvensalo 2013). Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiehen käyttäytymistä, jolla hän pyrkii edistämään yhteisen tavoitteen saavuttamista (Northouse 2010). Yhtenä työhyvinvointia tukevana johtamistyylinä voidaan nähdä hajautettu johtajuus, joka mahdollistaa opettajien osallistumisen opetuksensa ja koulun toiminnan kehittämiseen (ks. Obadara 2013). Osallistava esimiestyö on keskeisessä asemassa vaikutettaessa työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin (Vanhala & von Bonsdorff 2013). Euroopan unionin neuvosto (2014) korostaa, että koulun johtaminen on tehokasta, kun toimintamallina käytetään muun muassa osallistavaa yhteistyötä.

Hakanen ja kumppanit (2012) esittävät, että työssä pysymiseen tarvitaan työn imuun liittyviä voimavaroja, joita vahvistettaessa tu-

etaan työssä jaksamista. Näitä voimavaroja ovat muun muassa sellaiset seikat, jotka tukevat työskentelyä ja toimintaa työyhteisössä. Merkittävänä työn voimavaratekijöinä voidaan nähdä työn itsenäisyys, kehitettävyyden tavoitteiden selkeys ja palaute sekä työyhteisön toimivuus. (Hakanen ym. 2012.) Itsenäisempää työtä tekevät opettajat ovat motivoituneempia työhönsä ja näin myös tyytyväisempiä (ks. Davis & Wilson 2000). Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna oikeudenmukaisuus, luottamus, ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus, työpaikan tuki sekä työn varmuus ovat merkittäviä voimavaroja. Työn imuun liittyvänä voimavarana voidaan nähdä esimiehen palveleva johtamisosaaminen. (Hakanen ym. 2012.)

Ikääntyneet työntekijät jaksavat yllättävän hyvin kiireisessä työelämässä. Auran ja kumppaneiden (2015) mukaan tuottavimmat ikäryhmät rakennusalaalla ovat 55–59-vuotiaat sekä yli 60-vuotiaat. Toisaalta Ng ja Feldman (2008) toteavat, että tuottavuuden ja iän välillä ei ole löydetty selkeää lineaarista yhteyttä. Aura ym. (2015) painottavatkin, että henkilöstötuottavuus on työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta koostuva yksilön ominaisuus. Motivaatio ja innostus työhön vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen. Kokonaisuuteen vaikuttaa myös työyhteisön johtaminen, työilmapiiri ja organisaation kulttuuri. Käytännössä henkilöstötuottavuus tarkoittaa työntekijän kykyä tehokkaaseen ja tuottavaan työhön. (Aura 2016.) Työntekijä ei voi suoriutua hänelle asetetuista vaatimuksista jos hänen henkilöstötuottavuutensa on laskenut (ks. Aura ym. 2015). Johtamiseen liittyy oleellisesti vastuu työntekijöistä ja työn tuloksista (Nissinen 2004, 21).

Opettajia tutkineiden Fesslerin ja Christensenin (1992) teorian mukaisissa eri työuran vaiheissa työympäristöllä ja johtamisella on tärkeä rooli opettajan työhyvinvoinnissa. Teorian mukaan työurat kulkevat usean vaiheen kautta, jotka eivät välttämättä seuraa toinen toisiaan lineaarisesti. Opettajaan vaikuttaa työuran kaikissa vaiheissa työuramal-

lin henkilökohtaiset ja organisaatiolliset ympäristöt (Fessler 1992). Gaudreault ja Woods (2013) muistuttavat, että näitä opettajan työuramallin mukaisia ympäristöjä kehittämällä voidaan tukea liikunnanopettajien työuraa. Fesslerin ja Christensenin (1992) teorian vaiheet suhteutuvat yleisiin uravaihteteorioihin pitkälti mukailien Superin (1987) mallin mukaisia vaiheita, jossa ammattiura jaetaan kykyjen ja kiinnostuksen kehitykseen, uravaihtoehtojen tutkimiseen, aseman luomiseen, aseman ja ammattiroolin ylläpitoon ja eläkkeelle siirtymisen vaiheisiin.

Fesslerin ja Christensenin (1992) työuramallia voidaan tarkastella joko yksilön tai organisaation näkökulmasta uran eri vaiheissa. Mallin mukaan opettajat valmistautuvat ammattiinsa yliopistossa. Perehdytysvaiheessa opettaja sosiaalistuu koulun järjestelmään, jolloin rehtorin ja kollegoiden tuki on merkittävässä asemassa uuden opettajan sosiaalisuusprosessissa. Tämä vaihe on keskeinen opettajan työuralla. Tässä vaiheessa opettaja kehittää kompetenssejaan ennen siirtymistä uran seuraavaan vaiheeseen, jolle keskeistä on ammatillinen kehittyminen ja opettajaksi kasvamisen. (Burke ja McDonnell 1992a.) Turhautumisvaiheessa opettajan toimintaan vaikuttaa esimiehen tai yhteisön tuen puute (ks. Fessler & Christensen 1992). Rehtorin ja vertaisten tuki on merkityksellistä turhautumisvaiheessa opettajan pohtiessa jatkaako opetustehtävissä vai vaihtaako muuhun ammattiin. Jos opettaja saa riittävästi tukea, voi hän innostua työstään uudestaan. (ks. Price 1992.)

Innostuksen säilyminen ei ole itsestäänselvyys, sillä ikääntyvän työntekijän ikään liittyvien muutosten vaikutus voi olla negatiivinen. Työssä jatkamisen tukemisen mahdollisuus on sidoksissa ymmärrykseen siitä, miten ikääntyvää työntekijää voidaan motivoida jatkamaan työtään (ks. Kooij ym. 2008). Uran vakausvaiheessa opettaja tarvitsee vertaistukea sekä kannustusta kokeillessaan uusia opetusmenetelmiä. Konsultatiivisella johtamistyyllillä voidaan kannustaa opettajaa muokkaamaan ope-

tustaan (ks. Price 1992). Liikunnanopettajat voivat muokata opetustapaansa työuran myöhemmissä vaiheissa enemmän oppilaiden roolia korostavaksi. Tällöin he eivät itse osallistu suoritusten näyttöön niin aktiivisesti kuin uran alkuaikoina. (Lipponen ym. 2017.) Kokenut opettaja on vahvuus työyhteisölle, sillä kokenut opettaja voi tukea johtamista ja koko työyhteisöä. (Burke & McDonnell 1992a.) Jos liikunnanopettajan opetusta ja taitoja ei arvosteta, hän voi turhautua työhönsä ja mahdollisesti aikaistaa eläkkeelle lähtöään (ks. Gaudreault & Woods 2013). Gaudreaultin ja Woodsin (emt.) tutkimuksessa havaittiin, että suhde rehtoriin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten liikunnanopettajat kokevat työnsä. Rehtorin osoittama osaamisen arvostus ja luonteva yhteys ovat merkittävä tuen osoitus, mikä vaikuttaa opettajan työhyvinvointiin (vrt. Litrell ym. 1994).

### Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin kevään 2015 ja syksyn 2016 välillä, jolloin haastateltiin kuutta yli 30 vuoden työuran tehnyttä yli 55-vuotiasta liikunnanopettajaa. Tutkimukseen valittiin harkinnanvaraisesti aiemman tutkimuksen (Mäkelä 2014) perusteella sellaisia opettajia, jotka olivat raportoineet voivansa työssään hyvin ja olevansa tyytyväisiä työhönsä. Tällä pyrittiin löytämään strategioita, jotka ovat tukeneet opettajaa työuran aikana sekä merkityksellisiä asioita, jotka tekevät työstä vielä ikääntyneenäkin hyvää ja tyydyttävää. Haastateltavien pitkä kokemus opetustyöstä mahdollisti sen, että he pystyivät kuvaamaan laajasti kokemuksia työuran eri vaiheista (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 61). Tutkittaviksi saatiin rekrytoitua kolme miestä ja kolme naista. Sukupuolijakauma oli sattumanvarainen, koska tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia miesten ja naisten välisiä kokemuseroja. Kaikilla tutkittavilla oli Jyväskylän yliopistossa suoritettu liikunnanopettajan tutkinto. Tutkimusaineistoa täydennettiin haas-

tatteleamalla keväällä 2017 kahta liikunnanopettajataustaista rehtoria, jotka olivat iältään 58–62-vuotiaita. Heidät valittiin ottamalla sähköpostitse yhteyttä liikunnanopettajakoulutuksen saaneisiin rehtoreihin ja pyytämällä heitä mukaan tutkimukseen. Valintakriteerinä oli, että tutkittavien tuli olla liikunnanopettajakoulutuksen käyneitä, rehtorina ja liikunnanopettajana toimineita sekä iältään yli 55-vuotiaita. Tavoitteena oli, että kokeneiden liikunnanopettajataustaisten rehtoreiden äänellä saataisiin aihealuetta syventävää vuoropuhelua opettajien sanoman kanssa. Rehtoreiden näkökulmalla pyrittiin lisäämään ymmärrystä käytännön johtamisen haasteista.

Tutkimus toteutettiin siten, että kaikki kolme kirjoittajaa olivat aktiivisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa mukana. Seuraavassa vaiheessa ensimmäinen kirjoittaja toteutti haastattelut, litteroi aineiston, analysoi ja kirjoitti artikkelin lopullisen tekstin. Toisessa vaiheessa käytiin toisen kirjoittajan kanssa syventävää pohdintaa ja aineiston reflektointia. Lopullinen teksti on ensimmäisen kirjoittajan, mutta viimeistely on kaikkien kirjoittajien yhteinen.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen tuntia. Opettajien haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 90 liuskaa ja rehtorien haastattelusta 24 liuskaa. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa haastateltavien valitsemassa paikassa. Tavoitteena oli, että haastateltavat kertoisivat mahdollisimman vapaasti työurastaan ja siinä tapahtuneista työhyvinvointiin vaikuttaneista tekijöistä. Tarvittaessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä, kuten ”Kuvaile miten esimiehet ovat tukeneet työssäjaksamistasi?” tai ”Miten iän tuomat fyysiset ja henkiset muutokset ovat vaikuttaneet työhösi?” Haastattelukysymysten teemoittelua ohjasi aikaisempien aihealueen tutkimusten pohjalta rakentunut esiyymmärrys (Mäkelä 2014; Onnismaa 2010) sekä aikaisempaan kirjallisuuteen (Fessler & Christensen 1992; Ilmarinen 2013a) liittyvät näkökulmat: ammatillinen kasvu, ammatillisen osaamisen kehittäminen, ammatillinen identiteetti

ja sen muutos uran eri vaiheissa, harrastukset eri vaiheissa työuraa, terveys ja toimintakyky, arvot, asenteet, johtaminen, esimiestyö sekä motivaatio. Haastatteluissa oli myös syvähaastattelun (Siekinen 2001) piirteitä, koska tutkittavilla oli mahdollisuus syventää kertomiaan asioita ja nostaa siten esiin työssä jaksamiseen liittyviä ja vaikuttavia kokemuksia vapaasti. Tässä artikkelissa kokemusten tarkastelu keskittyi esimiestyön merkitykseen työhyvinvoinnissa.

Tutkimus toteutettiin väljinä teemahaastatteluina, joilla tavoiteltiin haastateltavien omaa puhetta (Clandinin & Connelly 1994). Haastateltavien kertomukset eivät tavoittaneet kaikkia kokemuksen ulottuvuuksia, mutta niiden avulla kuvattiin tapahtumia, toimintaa, ajattelua sekä järjestettiin havaintoja (Denzin & Lincoln 2000). Kokemuksen käsite oli keskeinen kertomuksia analysoitaessa (ks. Erkkilä 2009, 201). Opettajien kertomukset ovat tutkimuksellisesti merkityksellisiä, kun ne sijoitetaan sosio-kulttuuriseen kontekstiin (Goodson 1995, 97). Haastattelujen ajankohdana vuosina 2015–2017 opettajien työtodellisuus sisälsi hyvin erilaisia asioita kuin esimerkiksi kaksikymmentä tai kolmekymmentä vuotta aikaisemmin. Esimerkiksi digitaalisten laitteiden käyttö koulussa on ratkaisevasti lisääntynyt. Tämän kehityksen myötä oppilaat tuovat mobiililaitteitaan tunneille ja vanhemmat reagoivat koulun toimintaan eri vuorokauden aikana. Oppilaiden harrastamat liikuntamuodot ovat monimuotoistuneet ja aiheuttavat siten paineita muuttaa myös koululiikunnan sisältöjä. Opettajan ammatillinen kehittyminen vaatii siten kouluttautumista ja ajassa pysymistä. (Palomäki & Heikinaro-Johansson 2011.)

Opettajien haastattelut analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jonka avulla pyrittiin löytämään analysoitavasta tekstistä merkityksiä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 104). Ymmärryksen lisäämiseksi käytiin litteroidun aineiston kanssa dialogia tutkittavien kertomusten, työhyvinvointiin liittyvien aiempien tutkimusten ja niistä tehtyjen havaintojen vä-

lillä. Käytetty menetelmä yhdistelee aineisto- ja teorialähtöisiä menettelytapoja (vrt. Grönfors 2011, 16–20; ks. Silvasti 2014). Tällä tavoin oli mahdollisuus saada näkyviin aineiston moniäänisyys työuranaikaisista työhyvinvointiin vaikuttaneista tekijöistä. Ymmärrystä syvennettiin tutkijan reflektiivisellä aineiston lukemisella. (ks. Kujala 2007, 25.) Toisella lukukierroksella litteroidut tekstit käsiteltiin tekstinkäsittelyohjelmalla merkitsemällä eri väreillä ne kohdat, jotka kuvasivat tutkittavaa aihetta (ks. Brax & Koivula 2002, 20). Kunkin haastateltavan kommentit merkittiin omilla väreillä. Näin pystyttiin tunnistamaan haastateltavat myöhemmin aineistoa käsiteltäessä. Seuraavassa vaiheessa pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten ja aihealueen kannalta merkittävät lauseet, jotka pelkistettiin lyhyiksi ilmaisuiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Samalla muodostettiin merkityksiä, ja ne sijoitettiin aineistosta nousseiden teemojen alle (ks. Eskola & Suoranta 2008, 174). Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin niin, että saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ryhmittelyn tuottamia teemoja, jotka yhdisteltiin samaa tarkoittaviksi luokiksi, olivat osallistava esimiestyö, esimiehen merkitys liikunnanopettajan työssä, oikeudenmukainen johtaminen, huono esimiestyö ja innostus työstä.

Käsityksiä yhdisteltäessä päädyttiin opettajan työuran kannalta tuloksiin, jotka olivat olleet opettajan koko työuran ajan tärkeitä. Näitä teemoja olivat oikeudenmukaisuus, kuuntelu, kannustus ja liikunnanopettajan työn erityispiirteiden ymmärtäminen sekä itsenäisyyden tukeminen. Teemoja verrattiin aikaisempaan työhyvinvoinnista tehtyyn tutkimuskirjallisuuteen (Silvasti 2014) ja samalla aineistoa tulkittiin ja pyrittiin ymmärtämään opettajien ja rehtoreiden sanomaa. (vrt. Elkad-Lehman & Greensfeld 2011).

Tutkimuksessa on noudatettu eettisten ohjeiden korostamaa huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkittavien anonymiteetin varmistettiin niin, että aineiston tulkintaa tehdessä hävytettiin kaikki kohdat, joista tutkittavat voitaisiin tunnistaa. Kerätty aineisto on ollut vain

ensimmäisen kirjoittajan käytössä ja sitä säilytetään lukituspaikassa. Eettisyys on varmistettu myös sillä, että aineistoa on käytetty tasapuolisesti, minkä lukija voi havaita sitaatien koodauksesta. Tekstiin kukin haastateltava liikunnanopettaja on merkitty omalla koodilla O1, O2...O6. Rehtorit on merkitty koodilla R1 ja R2.

## Tutkimuksen tulokset

### *Oikeudenmukainen ja osallistava esimiestyö työhyvinvoinnin tukena*

Fesslerin ja Christensenin (1992) työuramallin mukaisissa työuran vaiheissa työympäristöllä ja johtamisella on tärkeä rooli opettajan työhyvinvointia tarkasteltaessa. Haastateltu rehtori korostaa, että: *”Johtajan pitää pystyä löytämään organisaatiosta se voima, mikä siellä on, ja tunnustaa, että siellä on paljon sellaista tietämystä, mitä rehtorilla ei voi olla”* (R2). Hakanen (2007) painottaa, että työntekijöiden tehdessä työnsä hyvin, he tarvitsevat siitä palautetta. Työn vaatimusten ja siitä annettavan palautteen on kohdattava. Jos näin ei tapahdu, vaikutukset työssä jaksamiseen voivat olla negatiivisia. (emt., 210.) Haastatellut rehtorit olivat aktiivisesti antaneet liikunnanopettajille sekä muille opettajille palautetta heidän osaamisestaan. Toinen rehtoreista totesi ytimekkäästi, että: *”Olen muistutellut opettajia siitä, kuinka hyviä he ovat omassa ammatissaan, ja sitä kautta sitä pätevyyttä koittanut omalta osaltani tukea”* (R1).

Rehtorit olivat muutamien kommenttien mukaan muuttuneet opettajien alkuajoista. Yksi haastateltava totesikin: *”Varmaan rehtorit omalta osaltaan sen ilmapiirin tekevät, ehkä se sukupolven muutos, täällä aikanaan oli ensimmäisen kymmenen vuoden aikana sellainen vanhan liiton rehtori”* (O3). Myös rehtoreiden haastattelut kuvasivat ilmapiirin luomista esimiestyön sisältönä. Tätä kuvaa hyvin toisen rehtorin toteamus, että: *”Meillä on hyvä työilmapiiri, mun motto on: tosissaan vaan ei toisena, kyllä täällä tehdään pirusti töitä, mutta*

kyllä huumorille on tilaa” (R2). Hyvän yhteishengen rakentumisessa rehtoreilla nähtiin olevan merkittävä rooli. Esimiehen tulee innostaa ja toimia esimerkkinä. Myös rehtorit nostivat esille vastaavia näkökulmia: *”Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on äärimmäisen tärkeää, että on semmoinen me-henki, koulun henki, jota sitten erilaisilla toimenpiteillä, eihän sitä rehtori yksin tee, vaan yhdessä muitten kanssa”* (R1). Rehtorit muistuttivat, että liikunnanopettajilla on merkittävä rooli kehitettäessä koulun yhteisöllisyyttä. Esimerkkinä rehtorin huomio liikunnanopettajien merkityksestä työyhteisöön: *”Olen tyytyväinen meidän liikunnanopettajaporukkaan, että ne on vahvasti tässä yhteisössä mukana”* (R2). Myös liikunnanopettajat korostivat merkittävänä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ilmentäjinä muun muassa vanhojen tansseja ja muita koulun yhteisiä tapahtumia, missä he pääsivät osallistumaan järjestelytehtäviin yhdessä muiden opettajien ja rehtoreiden kanssa. Molemmat osapuolet korostivat yhdessä toimimista, kuuluttaessa ”meihin” on sillä selvästi positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin tunteelle.

Pääsääntöisesti opettajien suhtautuminen rehtoreihin oli muuttunut ikääntymisen myötä luontevammaksi. Rehtoriin suhtauduttiin enemmänkin tasavertaisena työnteon tuki-jana, kuin etäällä olevana esimiehenä. Haastateltavien pohtiessa muutosta suhtautumisessa rehtoriin, totesi yksi haastateltava kuvaavasti: *”Ehkä sen rehtorin ottaa yhtenä kollegana paremmin nyt, ehkä se oli ennen enempi semmonen vähän niin kun jalustalla”* (O1). Uran edetessä tilanne muuttui, jolloin rehtorilta voitiin pyytää tukea työhön liittyvissä asioissa: *”Että tuota neuvoa, miten tässä tulisi toimia, että helpommin, että sen rehtorin ovi on useammin auki. Se saatto olla, että se ovi oli kiinni, mutta nyt se on auki”* (O1). Tutkittavat kuvasivat rehtoreiden olevan nykyisin enemmän käytettävissä ja näiden olevan myös entistä kiinnostuneempia opettajista. Tällainen johtajuus on palvelevaa johtamista, joka edistää työntekijän jatkuvaa kehitystä (Hakanen ym. 2012). Rehtorit pohtivat ikääntyneiden

opettajien työkuorman keventämisen mahdollisuuksia. Fyysisen työn keventämiseen ei ole kuitenkaan mitään yksiselitteisiä keinoja, kuten yksi haastateltu rehtori totesi: *”Keinona voisi olla vaikkapa ryhmäjako niin, että voisi olla pienemmät oppilasryhmät, kun on tullut ikää. Tai ehkä sitä jonkun verran harrastetaan, kun tiedetään ryhmän olevan haastava, niin ei anneta sitten sitä sille vanhimmalle opettajalle. Mutta ei se ihan yksiselitteistä ole, ja toisaalta ei niinkään pidä mennä, että nuorimmat tekee kaikki likaiset työt”* (R1).

Rehtorit painottivat, että liikunnanopettajat ovat johdettavina erilaisia kuin useimmat aineenopettajat. He ovat tottuneet toimimaan ryhmässä, ja he ymmärtävät koko koulun kanalta toimimisen tärkeyden. Myös joustavuus muutostilanteissa tekee heistä johtajan näkökulmasta helppoja johdettavia. Asiaa selvittää seuraava toteamus:

*R1: ”Liikunnanopettajat on toimineet ryhmässä ja osaavat toimia ryhmässä. Mun käsityksen mukaan se nousee tuolta urheilutaustasta. Kuitenkin ne ei ole semmoisia väärrällä tavalla oman tien kulkijoita, ne ymmärtää kokonaisuuden ja ymmärtää sen, että ison kuvan pitää olla kohdallaan. Toisaalta liikunnanopettajat on tottuneet jatkuvaan muutokseen, jollakin aineenopettajalla, joka on ollut vuosikymmeniä siinä samassa luokahuoneessa, sitten sattuu että vaikka katto vuotaa, se ei pääsekään sinne, niin sen maailma romahtaa. Liikunnanopettajalla yllätykset on arkipäivää. Esimerkiksi menet jonkin liikuntatilaan ja siellä on päällekkäisvaraus, etkä pääsekään sinne tai olet suunnitellut tunnin pihalle ja alkaakin satamaan. Minusta liikunnanopettajat ovat joustavia, muokkautuvia ja sopeutuvia.”*

Haastatellut rehtorit muistuttivat, että työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin on puututtava heti, sillä: *”Pieni kivi kengässä aluksi ei tunnu missään, mutta rupeaa hirtämään kun mennään pidemmälle marssille, niin siinä käy huonosti, sen takia niitä kiviä pitää ottaa pois hyvin aikaisessa vaiheessa”* (R2). Aura ja kump-

panit (2014) muistuttavat, että oikeudenmukainen johtaminen on avainasemassa kehitetyssä työhyvinvointia. Oikeudenmukaisuus on välttämätöntä työhyvinvoinnille (Perko & Kinnunen 2013, 70). Yksi haastateltava kuvaa parhaana esimiehenä rehtoria, joka: *”Oli oikeudenmukainen, mutta vaati yhteisiä pelisääntöjä, eikä antanut erivapauksia liikaa, jonkin sortin etuuksia saattoi toki saada erityisosaamisella”* (O1). Fessler (1992, 39) esittää, että rehtorilla voi olla jopa dramaattinen vaikutus yksittäisten opettajien uran aikaisiin valintoihin. Kontrolloitu johtaminen aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä. Yksi haastateltava kiteyttää tämän asian seuraavasti: *”Hänen tärkein johtamispansa oli äärimmäinen tarkkuus kaikessa virallisessa: virkavapausanomukset, tuntijärjestelyt ja niistä muistuttaminen”* (O2). Tämänkaltaisen vanhahtava julkishallinnollinen (byrokraattinen) johtamistyyli ei edistä työssäjaksamista (Haveri 2002). Työhyvinvointia tukevan rehtorin nähtiin olevan sellainen, joka on helposti lähestyttävä, mutta tarvittaessa puuttuu jäämäkästi työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin. Yksilön huomioiva ja sovituisista säännöistä kiinnipitävä ja oikeudenmukainen johtaminen edistää selvästi työhyvinvointia.

*Hyvä esimies kuuntelee, kannustaa ja ymmärtää opettajan työtä*

Esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus kaikissa työuran vaiheissa (ks. Fessler & Christensen 1992). Hyvän esimiestyön kulmakiviä on kulttuurista ja organisaatiosta riippumatta luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa toimia, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2004, 32). Luottamuksen rakentamista ja inspiroivaa tapaa toimia osoittivat yhden rehtorin kannustavat sanat huolestuneelle liikunnanopettajalle tämän pohtiessa uuden opetussuunnitelman asettamia haasteita: *”Sinulla ei ole mitään huolta uudesta opsista, kun olet jo kymmenen vuotta toteuttanut sitä”* (O3). Tällaisella positiivisella ja kannustavalla palautteella voidaan ikään-

tyvän opettajan jaksamista edistää (Onnismaa 2010, 58). Yksilöllinen kohtaaminen korostui opettajien puheessa, he mainitsivat miten *”rehtorilla tulee olla kuuntelemisen taito”* (O6). Haastateltujen rehtoreiden näkemykset tukivat tätä ajatusta, kuten yksi haastateltu rehtori totesi, että: *”Uskon vuorovaikutukseen, tykkään jutustella ihmisten kanssa”* (R2). Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan: *”Ymmärtää sitä asiantuntijuutta ja antaa vastuuta ja päätöksentekoa ja kuuntelee ideoita eli se kuuntelemisen taito”* (O6). Kuunteleva ja kannustava toiminta tukee ikääntyvän työntekijän työkykyä (ks. Ilmarinen 2013b, 501). Parhaana johtajana pidettiin esimestä joka *”kannustaa, arvostaa ja mahdollistaa oman parhaansa tekemisen”* (O5). Vaikka rehtoreilta toivotaan alaisten kuuntelemista, niin tarvittaessa hänen pitää osata ottaa vahva rooli päätöksissä: *”Mutta semmoista arvostan, että se johtaja uskaltaa vaatia ja olla niin kuin johtajana ja asettaa rajoja yhteisössä”* (O5). Rehtorit kuvasivat, että heidän persoonallaan on iso merkitys, miten esimiestyö toteutetaan: *”Persoonalla tätä työtä tehdään ja pitää olla sinut itsensä kanssa, on se mikä on, eikä yritä näyttää jotain toista”* (R2). Rehtorit tekevät työtään vahvasti persoonallaan mutta he kaipaavat lisäkoulutusta ihmisten johtamiseen: *”Ihmisten kanssa oleminen ja johtamien niin ei siinä liikaa sitä koulutusta ole”* (R1). Rehtorin keinoja tukea työhyvinvointia on kuunteleminen, kannustaminen, palautteen antaminen sekä opettajan työn vaatimusten ymmärtäminen.

Rehtoreiden ymmärrys liikunnasta on merkittävässä asemassa, sillä heidän tulee ymmärtää liikunnanopetuksessa vaadittavien kokonaisvaltaisten resurssien merkitys: *”Sanotaan, siis meillä on ollut tosi hyvät, varsinkin viimeiset viisitoista vuotta tosi liikuntamielisiä ja liikuntaa ymmärtäviä ihmisiä”* (O3). Liikunnanopettajataustaisen rehtorin on helpompaa ymmärtää liikunnanopetuksen vaatimia tarpeita. Haastateltava rehtori painotti sitä, että aktiivinen mukanaolo liikunnanopetuksessa auttaa ymmärtämään oppiaineen tarpeita: *”Meidän kaupungissa rehtoreilla on opetusvelvollisuutta niin paljon kuin virkaeh-*



*tosopimuksessa on määrätty. Täällä ei yhtään tipu huojennuksia. Minullakin oli se seitsemän tuntia viikossa opetusta niin totta kait mä oon silloin siellä arjessa liikunnanopettajien keskuudessa.* Käytännössä rehtori oli havainnut, että: *”Suurimmat haasteet tulee liikuntatiloista kun jatkuvasti on neljä liikuntaryhmää yhtä aikaa menossa ja yksi sali niin sitten joutuu koko ajan sovittelemaan mihin mennään ja missä ollaan”* (R1).

Useissa opettajien kertomuksissa heijastui se, miten rehtorit olivat ennen olleet taustalla, eivätkä olleet aktiivisesti kehittäneet työyhteisöjään. Kuten yksi haastateltava muistuttaa: *”Niistä ei oikeastaan tullut mitään tämmöistä tunnetta sen kummemmin, ne nyt vain oli johtajia”* (O4). Haastatteluissa nousi myös esiin esimerkkejä passiivisista esimiehistä, jotka pysyvät taustalla: *”Lähiesimieheni hyvin harvoin puuttuu mihinkään, ainakaan negatiivisesti, mutta ei myöskään positiivisesti”* (O6). Vuosien saatossa työyhteisöön sattui myös rehtoreita, jotka olivat jopa välinpitämättömiä. Opettajien halutessa mukaan erilaisiin kehittämisprojekteihin tai työryhmiin, he eivät kannustaneet opettajien osallistumista, vaan ennemminkin totesivat, että riittää kun puuhastellaan nyt jotain: *”Minua rasitti hirveästi, kun olisin halunnut ottaa kaikkia projekteja ja muuta”* (O2).

#### *Työn itsenäisyys tukee työssä jaksamista ja innostus voimaannuttaa*

Opettajan työhön vaikuttaa negatiivisesti työuran eri vaiheissa itsenäisen työskentelyn mahdollisuuden puuttuminen (ks. Fessler & Christensen 1992). Jos työuria halutaan pidentää, työn itsenäisyys on voimavara, jota kannattaa vaalia (ks. Hakanen ym. 2012). Rehtorit olivat ymmärtäneet itsenäisyyden merkityksen. He nostivat asian esiin haastatteluissa yhtenä merkittävänä työssä jaksamisen tukijalkana. Kuten yksi rehtori totesi: *”Mun johtajuudessa ehdoton ykkönen on ollut itsemääräämisteoria”* (R1). Työn itsenäisyys on voimavara, joka on erityisen tärkeä vanhempien työntekijöi-

den paremmalle sitoutumiselle työpaikkaansa (Hakanen ym. 2012). Useat tutkittavat opettajat nostivat esille liikunnanopettajan työn itsenäisyyden merkityksen työssä jaksamiseen. Haastateltavat näkivät työn itsenäisyyden mahdollistavan opetuksen kehittämisen iän tuomien haasteiden lisääntyessä. Itsenäisen työn mahdollistaminen lisäsi selvästi työn mielekkyyden tunnetta. Yksi opettaja kiteytti asian seuraavasti: *”Minä edustan sellaista näkemystä, että opettajan ammatti on hyvin itsenäinen, kukaan ei tule kyselemään, miten sinä sitä hommaa hoidat, kun pidät raamit kasassa”* (O3). Tätä näkökulmaa korostivat myös haastatellut rehtorit. He painottivat, että opettajat voivat tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti, kunhan he pysyvät annetuissa talousraameissa ja toteuttavat opetussuunnitelman mukaista opetusta: *”Opettajat saa tehdä päätöksiä, jotka heitä itseään koskee, en puutu pikkuasioihin, niin kauan kuin pysytään aisoissa”* (R1).

Gaudreault ja Woods (2013) havaitsivat, että suhteella rehtoriin on merkittävä vaikutus siihen, miten liikunnanopettajat kokevat työnsä. Tämä näkökulma nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Tutkittavat korostivat, että rehtorin luottamus ja kannustus on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Yksi haastateltava konkretisoi asiaa toteamalla, että: *”Rehtori, joka jäi eläkkeelle vuosi takaperin. Hän jo silloin sanoi, että hänellä on täysi luottamus, voisi sanoa, että sen parempaa kannustusta ei voisi löytyä”* (O4). Tämän tyyppinen kannustus vahvistaa luottamusta esimiehen, mutta ennen kaikkea se tukee työssä jaksamista. Käsitystä tukee Koivumäen (2008, 180) huomio siitä, että luottamus esimieheen takaa työn sujuvuuden ja heijastuu itsenäiseen työskentelyyn. Kuten eräs haastateltava toteaa: *”mie arvostan johtajaa, joka luottaa alaiseensa ja hänen ammattitaitoonsa”* (O5). Esimiestyön yhtenä kulmakivenä haastateltu rehtori nostaa esiin opettamisen itsenäisyyden mahdollistamisen, jonka hän kertoo toteuttavansa *”jaetun johtajuuden keinoin”* (R1).

Työn tekemisen innostus heijastui opettajan puheessa. Positiivisuus ja innostus heijas-

taa myönteistä motivaatiotilaa, joka voidaan nähdä Hakasen (2011) kuvaamana työn imu-  
na. Työn imu heijastui opettajien kokonaisval-  
taisena innostumisena liikunnanopetustehtä-  
vään, jonka yksi haastateltava kuvaa olevan  
”elämäntapa ja harrastus” (O4). Innostus työn  
tekemiseen heijastuu myös opettajien pohdin-  
noissa eläkkeelle lähdöstä. Kaikki haastatelta-  
vat painottivat, että he työskentelevät mielel-  
lään varsinaiseen eläkeikään ja osa opettajis-  
ta on valmiita tekemään nuoruuden toiveam-  
mattia pidempäänkin. Yksi haastateltava to-  
tesi, että: *”Olen miettinyt milloin työt loppuu,  
ja totesin, että ne loppuu kolmentoista vuoden  
kuluttua”* (O2). Tällöin opettaja on 70-vuotias.  
Sisäinen motivaatio on merkittävässä ase-  
massa tarkasteltaessa liikunnanopettajien  
työhyvinvointia (Koustelios & Tsigilis 2005).  
Opettajan sisäisen motivaation kruunasi seu-  
raava kommentti: *”saan olla pikkupoika pik-  
kupoikien joukossa”* (O2). Rehtorit arvostavat  
liikunnanopettajia joiden innostus ja jaksami-  
nen pysyy korkealla: *”Hattua nostan niille lii-  
kunnanopettajille, jotka jaksaa sitä tehdä, on-  
neksi heitä on. Ihailen sitä työtä ja sitä, että he  
löytävät uutta motivaatiota joka päivä työlle”*  
(R2). Liikunnanopettajien ammatti näyttäytyy  
tutkittavien joukossa toiveammattina, jossa  
opettajat saavat toteuttaa sisäistä liikunnan-  
paloaan.

Rehtorit korostivat, että opettajalla pitää  
olla hyvä fyysinen toimintakyky, josta hänen  
tulee myös aktiivisesti pitää huolta. Muuten  
iän karttuessa liikunnan opettaminen tuottaa  
suuria haasteita: *”Se on myös fyysisesti rank-  
kaa hommaa. Sen takia fyysisyyden huomi-  
oiminen on tärkeätä, ja tulee pitää itsestään  
huolta. Jos kunto pääse repsahtamaan ja pai-  
noa tulee lisää, niin siitä ei hyvää seuraa”* (R2).  
Ikääntyneiden työtehtävien muokkaamiseen  
rehtorit eivät nähneet paljonkaan mahdolli-  
suuksia. Opettajan on hoidettava opetusvelvol-  
lisuuteensa kuuluvat tunnit: *”Järjestelmään ei  
kovin helposti mahdollista ikäjohtamista, tun-  
nit on tunnit, toivoisi että olisi enemmän peli-  
merkkejä”* (R1).

Toisaalta opettajat muokkasivat opetus-  
taan ikääntymisen myötä itse aktiivises-  
ti. Rehtorit tukivat tätä ajatusta vahvasti.  
Yhden rehtorin toteamus tiivistää ajatuksen:  
*”Liikunnanopettajien pitää rohkeasti lähteä ko-  
keilemaan uutta, että ei vain vuodesta toiseen  
tee samaa juttua, siihen puutuu”* (R2). Työstä  
voi tehdä itselleen mielekkäämmän lisäämällä  
haastavuutta (Hakanen ym. 2012). Yksi tutkit-  
tava opettaja oli ratkaissut iän tuoman haas-  
teen niin, että hän seuraili oppilaita juoksulen-  
kin aikana pyörällä, vaikkakaan tämä uusi tapa  
toimia ei tuntunut itselle luontevimmalta:

*O1: ”Juoksemaan en uskalla lähteä kovalle  
enää, yhteen aikaan saatoin juosta vaikka  
useamman lenkin päivässä. Meillä on semmon-  
nen maantiejuoksu keväällä, useamman viisi-  
kilometriä päivässä, ei pysty enää. Nyt ajan  
pyörällä, seurailen oppilaiden juoksemista  
ja se on ollut itelle vähän semmonen karvas-  
ta kalkkia. Vielä silloin kun tulin tänne töi-  
hin niin aina kollegan kanssa sovittiin, että  
meistä toinen saa juosta yhen juoksulenkin  
päivässä sitten toinen kontrolloi, mutta nyt  
en uskalla enää lähteä asfaltille juoksemaan.”*

Tutkittavat liikunnanopettajat nostivat esille  
sen, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työ-  
hön ja sen rytmitykseen on lisännyt heidän  
viihtymistään työssä. Työkyky on aina suhtees-  
sa työtehtäviin (Sarvinainen 2004). Tutkittavat  
muistuttivat, että iän myötä palautuminen vie  
enemmän aikaa kuin nuorempana. Opettajat  
olivat muuttaneet esimerkiksi opetustapojaan  
vähemmän fyysisiksi ikääntymisestä johtuvien  
kolotusten ja vaivojen myötä. Haastateltavat  
painottivat, että: *”Meillä on kuitenkin hirveen  
kova se kynnys, että me niin kun ei luovuteta  
tai uskota, että me ei niin kun pystytäkään teke-  
mään täysillä”* (O2). Tutkittavat liikunnanopet-  
tajat korostivat liikunnanopettajan ammatin  
vapautta toteuttaa työtä haluamallaan taval-  
la. Nykyään tavoitellaan tilaa, jossa työntekijät  
ovat aktiivisesti mukana työnsä kehittämisessä  
(Järvinen 2000, 18). Heitä siis kannattaisi kan-  
nustaa itse ohjautumaan asetettuihin tavoittei-

siin. Mielekkääksi koettu työ lisää yksilön motivaatiota ja mahdollistaa työssä tapahtuvaa kehittymistä: *"Aina, jos kokeilee jotain uutta ja näkee, että se toimii, niin se on mielekästä"* (O1). Tutkittavat ymmärsivät hyvin toimintakykynsä muutokset ikääntyessään. On siis tärkeää, että opettajat voivat muokata työtään omien voimavarojen mukaiseksi, ja samalla heillä tulee olla mahdollisuus toteuttaa uusia tapoja opettaa. Tällöin he myös säilyttävät innostuksen työhönsä.

### Pohdinta ja johtopäätökset

Sisällönanalyysin perusteella tulokset ryhmiteltiin kolmeen kokonaisuuteen, jotka olivat 1.) oikeudenmukainen ja osallistava esimiestyö työhyvinvoinnin tukena, 2.) hyvä esimies kuuntelee, kannustaa ja ymmärtää opettajan työtä sekä 3.) työn itsenäisyys tukee työssä jaksamista ja innostus voimaannuttaa. Tutkimuksessa korostui se, että opettajat olisivat kaivanneet työuran eri vaiheissa hyvinkin yksilöllistä esimiestyötä. Tärkeänä havaintona voidaan pitää myös sitä, että ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia esimiehenä. Täten rehtorilla pitää olla kyky käyttää eri tilanteisiin sopivia keinoja ja soveltaa useita eri johtamistyyliä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että nykysuuntaukseen kuuluva osallistava esimiestyö on yksi merkittävä keino vahvistaa työhyvinvointia. Rehtorin tulee olla myös oikeudenmukainen ja tarvittaessa jämäkkä päätöksissään. Liikunnanopettajat odottavat, että heillä on hyvät suhteet kollegoihin ja rehtoriin uran kaikissa vaiheissa. Hyvät suhteet kollegoihin myös tukevat työssä jaksamista. Merkittävänä keinona työhyvinvoinnin ylläpitoon on myös, se että opettajilla on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen (ks. myös Woods & Lynn 2014). Ilmarinen ja kumppanit (2003, 287) korostavat, että työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja osaamistarpeiden kartoittaminen ovat ikäjohtamisessa tärkeitä näkökulmia. Tämän tutkimuksen mukaan yksilöllinen johtaminen on merkityksellistä työntekijälle työuran kaikissa vaiheissa.

Rehtorit korostivat sitä, että johtamisen tulee olla ammattimaista, mutta samalla siitä ei saa hävittää persoonallisuutta. Haastatellut opettajat sekä rehtorit korostivat yhteistyön merkitystä sujuvan toiminnan edellytyksenä. Juutin (2006, 84) mukaan hyvän esimiehen rooli on toimia ihmisten eikä niinkään asioiden johtajana. Tässä tutkimuksessa esimiehen kuuntelutaidot ja liikunnanopettajan työn luonteen ymmärtäminen koettiin oleellisina esimiestäitoina. Rehtorit näkivät työn muokkaamisen kevyemmäksi ikääntyvän opettajan jaksamisen edellytyksenä. Liikunnanopettajan työn erityispiirteet edellyttävät esimieheltä ymmärrystä ja luottamusta. Vaihtuvissa olosuhteissa opettaminen lisää kiirettä opettajan työhön, eikä hän siksi ehdi opettajanhuoneeseen raportoimaan opetus- ja kasvatustyöstään säännöllisesti muiden opettajien tavoin. Hänen hyvinvointinsa tukeminen tarkoittaa tämän tutkimuksen mukaan erityisesti ikääntyvän opettajan toimintakyvyn huomioinnosta esimerkiksi ryhmäkokoja pienentämällä ja aikatauluja väljentämällä. Opettajat itse mukauttavat työtapaansa iän vaatimalla tavalla, esimerkiksi hidastamalla tahtia ja vaihtamalla liikkumistapoja kevyempiin, kuten juoksusta pyöräilyyn.

Haastatelluilla rehtoreilla oli realistinen käsitys iän tuomista haasteista ja iän huomioinnosta johtamisessa työuran eri vaiheissa. Ymmärrys ikääntymisen haasteista oli muodostunut liikunnanopettajataustasta ja pitkästä kokemuksesta esimiestyöstä. Ilmarinen ja kumppanit (2003) huomauttavat, että esimieskoulutuksen sisältöön kuuluu harvoin ikääntymisen kursseja. On ajateltu, että esimiehet ovat itsekin ikääntyviä ja tätä kautta heillä itsellään olevan tiedon on arveltu riittävän. (ks. emt., 45.) Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ikäjohtamiseen tarvitaan kuitenkin koulutusta. Rehtorit kaipasivat koulutusta lähiesimiestyöskentelyyn, mikä vahvistaisi johtamisen taitoja.

Liikunnanopettajien työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä seikkoja olivat oikeudenmukainen esimiestyö, luottamus omaan osaa-

miseen, omaan työhön vaikuttaminen sekä avoin vuorovaikutus työpaikalla. Ikääntyneet opettajat ja rehtorit painottavat erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuuden tärkeyttä. Oikeudenmukainen johtaminen onkin välttämätöntä työhyvinvoinnille ja rehtorien toiminnalla on suuri sosiaalinen ja affektiivinen rooli koulun ilmastoon ja opettajien työtyytyväisyyteen (Perko & Kinnunen 2013, 70; Dutta & Sahney 2016). Tutkimuksessa ilmeni, että tehtäviinsä valitut esimiehet eivät aina tunne olevansa valmiita ikääntyneiden johtamiseen. Opettajien ja rehtoreiden puheesta on havaittavissa, että johdolla ja henkilöstöllä tulee olla valmiudet keskustella iästä ja elämäntilanteesta sekä töiden sisällöstä. Rehtoreille tulisikin tarjota esimieskoulutusta, jossa opettajien tarpeisiin keskitytään elämänkulun näkökulmasta. Ikääntyvien erityistarpeina tämän tutkimuksen perusteella koulutus voisi sisältää fyysisen toimintakyvyn muutosten huomioimista ja pätevyyden kokemusten vahvistamista kannustuksella. Rehtoreita valittaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, ketkä valitaan esimiestehtäviin. Lappalaisen (2016, 140) mukaan nykyisessä työelämässä johtajalta vaaditaan kykyä soveltaa tieteellistä tietoa, modernia teknologiaa ja kokemustaan sekä toisaalta kykyä yhdistää emotionaalista, henkistä ja fyysistä kasvua. Johtajan on myös kyettävä ohjaamaan työyhteisön jopapäiväistä käyttäytymistä ja suorituskykyä. Haastateltavien rehtoreiden mukaan hyvä esimies pystyy tukemaan työyhteisössä työskenteleviä heidän työuransa kaikissa vaiheissa sekä henkilökohtaisesti että välillisesti. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvällä esimiestyöllä vaikutetaan muun muassa työyhteisön yhteenkuuluvuuteen ja opettajien arvostuksen tunteeseen. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat liikunnanopettajien työhyvinvointiin.

Rehtoreiden aktiivinen osallistuminen kouluyhteisön ja opetuksen kehittämiseen ja tukemiseen vahvisti opettajien työhyvinvointia. Rehtoreiden kannustava ja yhteisöllinen johtamistapa on edellytys kaikkien työyhteisön jäsenten jakamalle tasapuolisuuden

ja arvostuksen tunteelle. Tutkittavat painottivat, että hyvä esimies muistaa kuunnella ja osoittaa luottamusta opettajan työskentelyyn. Rehtoreiden ottaessa aktiivisesti huomioon opettajien kehitysideoita opettajat tunsivat työnsä merkitykselliseksi. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, voidaan sillä lisätä työn imun tunnetta (ks. Perko & Kinnunen 2013). Tutkimuksessa nousi esille se, että työuran eri vaiheissa kaikki rehtorit eivät olleet osanneet olla opettajien tukena. Osa rehtoreista oli eristäytynyt saavuttamattomiin ja toiset olivat taas olleet hyvin avoimia ja valmiita kehittämään työyhteisöjään. Useissa kommentteissa opettajat korostivat, että he olivat saaneet työskennellä itsenäisesti, mutta olisivat kaivanneet enemmän rehtorin tukea ja kannustusta. Rehtorien tulisikin välttää eristäytymistä hallinnollisten tehtävien taakse ja jalkautua opettajien keskuuteen eli osallistua heidän työhönsä niin, että he tuntevat rehtorin olevan läsnä ja yksi heistä. Yhtenä mahdollisuutena läsnäololle ja aktiiviselle tuelle olisi se, että rehtorit tulisivat aktiivisesti liikuntatunneille ja jopa osallistuisivat siellä toteutettavaan toimintaan. Rehtoreiden tukea osoittaisi myös se, että he kävisivät opettajien kanssa reflektioivaa pedagogista keskustelua opetuksesta. Tämä vahvistaisi opettajien kehityspohdintoja työuran eri vaiheissa.

Tämä tutkimus haastaa aiempaa tutkimustietoa siitä, että ikääntyneen työntekijän työhyvinvointiin liittyy psyykkisiä ja fyysisiä muutoksia, mutta ne eivät ole niin negatiivisia kuin usein ajatellaan (Peeters & van Emmerkin 2008), mutta pienehköllä laadullisella otannalla sekä fokuksella hyvinvointiin voi olla myös vaikutuksia tutkimustuloksiin. Opettajien työuramallissa esitetään, että johtamisen on tuettava ikääntyneen opettajan kokemuksen jakamista (ks. Fessler & Christensen 1992). Kokeneet opettajat voivat esimerkiksi tukea nuorempia kollegoiden kehittymistä mentoroinnilla ja vertaistuellalla (Burke & McDonnell 1992a). Haastateltava rehtori totesikin, että: *”Mulla on hyviä kokemuksia siitä, että nämä eläköityvät opettajat*

*ei täysin irtaannu yhteisöstä”* (R1). Tutkitut opettajat olivat omistautuneet liikunnanopetustehtäväänsä niin, että he tunsivat työnsä merkitykselliseksi ja olivat siitä ylpeitä. He olivat opetuksessaan vielä ikääntyneinäkin innostuneita ja tarmokkaita, mikä heijastui positiivisena asenteena. Tässä tutkimuksessa opettajien työn autonomisuus näytti vahvistaneen työssä jaksamista, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (ks. Eyal & Roth 2011). Kaikki tutkittavat painottivat työn itsenäisyyttä. Opettajille oli merkityksellistä, että he pystyivät vaikuttamaan työskentelyyn ja ikääntymisensä jopa muokkaamaan toimenkuvaansa.

Tämän tutkimuksen tuloksia sovellettaessa on huomioitava, että ne ovat *”ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvia”* (Heikkinen 2000). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tarkoin valikoitua, pitkän työuran tehneiden ja hyvinvoivien liikunnanopettajien ja rehtoreiden tuottamaa tietoa. Tutkittavat liikunnanopettajat työskentelivät eri puolilla Suomea. Eteläisin tutkittava oli Uudeltamaalta ja pohjoisin työskenteli Lapin maakunnassa. Opettajien yksilölliset kertomukset työurastaan muodostivat kuvauksen liikunnanopettajien kokemuksista kokemastaan esimiestyöstä ja esimiehistään työuran eri vaiheissa. Tulokset on sidottu siihen sosiaaliseen viiteke-

hykseen, paikkaan ja aikaan, jossa tutkittavat liikunnanopettajat työskentelevät, eikä niitä siten voi yleistää koskemaan kaikkia kouluja. Koulun todellisuus liikunnanopetuksessa voi olla joissakin kouluissa huomattavasti haasteellisempaa. Koulussa voi olla puutteelliset liikuntapaikat ja suuret oppilasryhmät, joissa oppilaiden käytöshäiriöt vievät työltä mielekkyyttä (Mäkelä 2014). Myös oppilaiden kuntoerot ovat kasvaneet ja fyysisessä aktiivisuudessa on alueellisia eroja, mikä vaikuttaa liikunnanopettajan työskentelyyn. On myös huomioitava, että myös kuntien taloudellinen tilanne on hyvin erilainen, mikä vaikuttaa opetukseen käytettäviin resursseihin. (Palomäki & Heikinaro-Johansson 2011.) Tämän tutkimuksen opettajien ja rehtoreiden näkemykset voivat kuitenkin auttaa muita rehtoreita ja liikunnanopettajia ymmärtämään, miten johtamista ja esimiesvalmiuksia voidaan kehittää niin, että laadukasta työn tekemistä ja innostusta työhön voidaan säilyttää koko työuran ajan. Tulevaisuudessa tutkimuskohteena voisi olla rehtorien ikäjohtamistaitojen tutkiminen toimintatutkimuksen keinoin. Tällöin voitaisiin tarkastella minkälaisia vaikutuksia saadaan ikäjohtamista tukeviin esimiestaitoihin yksilöidyllä esimiesvalmennuksella.

## Kirjallisuus

- Almiala, M. (2008) Mieli paloi muualle – Opettajan työuran muutos ja ammatillisen identiteetin rakentuminen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 128. Akateeminen väitöskirja.
- Aura, O. (2016) Yli 50 v ovat henkilöstötuottavampia kuin juniorit! Auran faktat -blogi. [online] <URL:http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/yli-50-v-ovat-henkilostotuottavampia-kuin-juniorit>. Luettu 12.12.2017.
- Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera.
- Aura, O., Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo, yhteistyössä Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy.
- Brax, S. A. & Koivula, M. (2002) Opetuksen pintaa syvemmällä. – TKK:n opettajien käsityksiä tiedosta, oppimisesta ja opetuksesta. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisu 2/2002. Multiprint, Helsinki.
- Burke, P.J. & McDonnell, J.H. (1992a) Competency building. Teoksessa R. Fessler & J. C. Christensen (toim.) Teacher career cycle: Understanding and guiding the professional development of teachers. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 87–118.
- Burke, P.J. & McDonnell, J.H. (1992b) Enthusiastic

- and growing. Teoksessa R. Fessler & J. C. Christensen (toim.) *Teacher career cycle: Understanding and guiding the professional development of teachers*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 119–152.
- Clandinin, D. & Connelly, F. (1994) Personal experience methods. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 150–178.
- Davis, J. & Wilson, S. M. (2000) Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *Clearing House* 73 (6), 349–353.
- Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (2000) Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. k. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1–32.
- Dupré, K. & Day, A. L. (2007) The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management* 46 (2), 185–201.
- Dutta, V. & Sahney, S. (2016) School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management* 30 (6), 941–958.
- Erkkilä, R. (2009) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: Koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta – ymmärtäminen*. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 195–226.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan unionin neuvosto (2014) Neuvoston päätelmät tehokkaasta johtamisesta koulutus-alalla. Euroopan unionin virallinen lehti. 2014/C 30/02. [online] <URL:http://r-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0201(01)&from=FI>. Luettu 28.4.2018.
- Eyal, O. & Roth, G. (2011) Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration* 49 (3), 256–275.
- Fessler, R. (1992) The teacher career cycle. Teoksessa R. Fessler & J. C. Christensen (toim.) *Teacher career cycle: Understanding and guiding the professional development of teachers*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 87–118.
- Fessler, R. & Christensen J. C. (1992) Summary and synthesis career cycle model. Teoksessa R. Fessler & J. C. Christensen (toim.) *Teacher career cycle: Understanding and guiding the professional development of teachers*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 249–277.
- Gaudreault, K. L. & Woods, A. M. (2013) Factors leading to career frustration and exit: A case of a veteran physical educator. *Journal of Physical Education and Sports Management* 4 (4), 51–61.
- Goodson, I. F. (1995) Life history and narrative: questions, issues and exemplary works. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. Qualitative Studies Series; 1. London: Falmer, 113–135.
- Grönfors, M. (2011) Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. [online]. <URL:http://vilkka.fi/books/Laadullisen\_tutkimuksen.pdf>. Luettu 2.7.2018.
- Hakanen, J. (2007) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ- ja ihminen tutkimusraportti 127. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P. Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012) Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimushankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Haveri, A. (2002) Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus* 21(1), 4–9.
- Heikkinen, L. T. (2000) Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiede-politiikka* 4, 47–58.
- Ilmarinen, J. (2001) Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine* 58 (8), 546–552.
- Ilmarinen, J. (2006) Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. (2013a) Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa E. Heikkinen, J. Jyrkämä & T. Rantanen (toim.) *Gerontologia*. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 495–508.
- Ilmarinen, J. (2013b) Redesign of workplaces for an ageing society. Teoksessa P. Taylor (toim.) *Older Workers in an Ageing Society: Critical Topics in Research and Policy*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 133–146.

- Ilmarinen, J., Lähtenmäki, S. & HUUHTANEN, P. (2003) *Kyvyyistä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2000) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Karikoski, A. (2009) *Aika hyvä rehtoriksi: Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?* Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Kiviniemi, K. (2000) *Opettajien työtodellisuus haasteena opettajankoulutukselle. Opettajien ja opettajankouluttajien käsityksiä opettajan työstä, opettajuuden muuttumisesta sekä opettajan koulutuksen kehittämishaasteista. Opettajan perus- ja täydennyskoulutuksen ennakointihankkeen (OPEPRO) selvitys 14*. Opetushallitus. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Koivumäki, J. (2008) *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muutuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005) *The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach*. *European Physical Education Review* 11 (2), 189–203.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P & Dijkers, J. (2008) *Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review*. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4), 364–394.
- Kujala, T. (2007) *Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä*. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värri (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Yliopistopaino, 13–39.
- Laakso, L. (2010) *Liikunnanopettajien koulutus-hankkeet – innovatiivinen vastaus yhteiskunnalliseen tarpeeseen*. *Liikunta & Tiede* 47 (1), 53–54.
- Lappalainen, P. (2016) *Socially competent leadership – predictors, impacts and skilling in engineering*. Lappeenranta University of Technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 467. Akateeminen väitöskirja.
- Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. (2017) *Arvostus, yhteisöllisyys ja oppilaiden tukeminen ammatissa pitkään työskennelleiden liikunnanopettajien kokeman työhyvinvoinnin ytimessä*. *Liikunta & Tiede* 54 (2–3), 99–105.
- Litrell, P. C., Billingsley, B. S. & Cross, L. H. (1994) *The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health and intent to stay in teaching*. *Remedial and Special Education* 15 (5), 297–310.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäytännön perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mäkelä, K. (2014) *PE Teachers' Job Satisfaction, Turnover, and Intention to Stay or Leave the Profession*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Mäkelä, K. & Hirvensalo, M. (2013) *Suomalaisten liikunnanopettajien urakehitys ja työtyytyväisyys*. Teoksessa Y. Eija, H. Silfverberg & E. Kouki (toim.) *Opettaminen valinkauhassa*. Ainedidaktiikan symposiumi Turussa 15.3.2013. Suomen ainedidaktisen tutkimusseuran julkaisuja: Ainedidaktisia tutkimuksia (7), 125–136.
- Mäkelä, K & Hirvensalo, M. (2015) *Work Ability of Finnish Physical Education Teachers*. *The Physical Educator* 72, 384–398.
- Mäkelä, K., Hirvensalo, M., Palomäki, S., Herva, H. & Laakso, L. (2012) *Liikunnanopettajiksi vuosina 1984-2004 valmistuneiden työtyytyväisyys*. *Liikunta & Tiede* 49 (1), 67–74.
- Mäkelä, K. & Whipp, P.R. (2015) *Career intentions of Australian physical education teachers*. *European Physical Education Review* 21 (4), 504–520.
- Nagar, K. (2012) *Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout*. *Journal of Decision Makers* 37 (2), 43–60.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008) *The relationship of age to ten dimensions of job performance*. *Journal of Applied Psychology* 93 (2), 392–423.
- Nissinen, V. (2004) *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Northouse, P. G. (2010) *Leadership: Theory and Practice*. 5. Painos. London: Sage.
- Obadara, O. E. (2013) *Relationship between distributed leadership and sustainable school improvement*. *International Journal of Educational Sciences* 5 (1), 69–74.
- Onnismaa, J. (2010) *Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009. Raportit ja selvitykset 2010:1*. Helsinki: Opetushallitus.

- Palomäki, S. & Heikinaro-Johansson P. (2011). Liikunnan oppimistulosten seuranta-arviointi perusopetuksessa. Koulutuksen seurantaraportti 2010: 4. Helsinki: Opetushallitus.
- Peeters, M. & van Emmerik, H. (2008) An introduction to the work and well-being of older workers. From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4), 353–363.
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013) Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampere: Tampereen yliopisto. [online]. <URL:http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>. Luettu 6.8.2018.
- Price, J. R. (1992) Career frustration. Teoksessa R. Fessler & J. C. Christensen (toim.) *Teacher career cycle: Understanding and guiding the professional development of teachers*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 153–170.
- Santavirta, N., Aittola, E., Niskanen, P., Pasanen, I., Tuominen, K. & Solovieva, S. (2001) Nyt riittää. Raportti peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta. Helsingin Yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 173.
- Siekkinen, K. (2001) Syvähaastattelu. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–58.
- Silvasti, T. 2014. Sisällönanalyysi. Teoksessa I. Massa (toim.) *Polkuja yhteiskunnalliseen ympäristötutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 33–48.
- Super, D.E. (1987) *Careen and life development*. Teoksessa D. Brown & L. Brooks (toim.) *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass, 133–192.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. E. (2013) *Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden trendejä. Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997–2011*. Teoksessa S. Vanhala (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous 5/2013, 111–124.
- Whipp, P. R. Tan, G. & Yeo, P. T. (2007) *Experienced Physical Education Teachers Reaching Their "Use-by Date:" Powerless and Disrespected*. *Research Quarterly for exercise and sport*, 78(5), 487–499.
- Woods, K.L & Lynn, A. M. (2014) *One physical educator's career cycle: Strong start, great run, approaching finish*. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 85, 68–80.