

Korona koulussa
– kriisistä normaaliin rehtorin johtamana

Pro gradu-tutkielma

Tapio Hietakangas

Kasvatustieteiden tiedekunta

Aikuiskasvatus

Lapin yliopisto

Syksy 2022

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Korona koulussa – kriisistä normaaliin

Tekijä: Tapio Hietakangas

Koulutusohjelma / oppiaine: Aikuiskasvatus

Työn laji: Pro gradu – tutkielma/maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus

Sivumäärä: 65 + 3

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia valmiuksia rehtoreilla oli korona-kriisin johtamiseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisin menetelmin kolmella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla vuoden 2021 aikana. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea Lapin kunnan rehtoria. He olivat koko koronakriisin ajan rehtorin tehtävissä ja koulut olivat eri kokoisia eri puolella Lappia. Analysoinnissa etsin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia haastattelun teemojen mukaisesti. Lisäksi kiinnitin huomiota myös rehtoreiden jaksamiseen sekä jaksamisen tukemiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kunnat olivat varautuneet kriisiin eri tavalla. Myös kriisin hoitamisessa oli eroavaisuuksia. Tähän vaikutti kunnan toimintamalli, miten kouluilla oli säännöllisiä palavereita sekä miten oli hankittu opetusmateriaalia, esimerkiksi tietokoneita. Kunnan koulutoimen johtamisessa oli myös eroavaisuuksia, joka vaikutti rehtorin päätösprosesseihin.

Rehtorin jaksamisen kannalta kävi ilmi, että heidän työnsä kriisin aikana oli hyvin tiivistä sekä sisälsi hyvin paljon erilaisia päätöksiä. Tehtäviin kului mm. koulun toiminnan suunnittelua, hallinnollisia päätöksiä sekä olla tukena opettajille. Kuitenkin kävi ilmi, että rehtoreiden jaksamiseen ja hyvinvointiin ei oltu kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota. Tämä olisi tärkeää, jotta kriisistä siirryttäessä toipumiseen rehtorit jaksaisivat myös tämän vaiheen.

Avainsanat: Korona, kriisi, rehtori, koulu, toipuminen

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijä/tekijöiden omia henkilötietoja

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	4
2	TEORIALUKU	7
2.1	Kriisi.....	7
2.2	Muutosjohtaminen.....	9
2.3	Kriisijohtaminen.....	11
3	KOULU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	15
3.1	Rehtorin pätevyysvaatimukset	15
3.2	Johdossa rehtori.....	16
3.3	Toimintaympäristö	18
3.4	Koulun valmistautuminen kriisiin	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1	Tutkimusongelma.....	23
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	26
4.3	Aineisto ja analyysi	28
4.4	Tutkimuksen eettisyys.....	31
5	TULOKSET	33
5.1	Kriisin aloitus ja päätösten teko	33
5.2	Etäopetukseen siirtyminen ja siitä kokemukset.....	39
5.3	Rehtorin jaksaminen.....	43
5.4	Toipuminen	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	53
6.1	Johtopäätökset	53
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	56
6.3	Jatkotutkimusaiheita.....	57
	Lähteet.....	59
	LIITE 1 Saatekirjelmä.....	66
	LIITE 2 Haastattelukysymykset.....	67

1 JOHDANTO

”Kiinassa todettiin joulukuussa 2019 keuhkkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui uusi, aiemmin tuntematon koronavirus. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease.” (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos.) Virus levisi nopeasti ympäri maailmaa. Sen leviämistä ei tunnettu eikä vaikutusta ihmisiin tiedetty.

Suomen hallitus linjasi 16.3.2020, että mm. koulujen ja oppilaitosten tilat suljetaan ja lähiopetus niissä keskeytetään. Poikkeuksellisesti kuitenkin koulussa oli järjestettävä esiopetus sekä perusopetuksen 1-3 luokkien lähiopetus niiden vanhempien lapsille, jotka työskentelevät yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisillä aloilla. Järjestely tuli voimaan 18.3.2020. (Valtioneuvosto 2020b)

Hallituksen päätös oli poikkeuksellinen, mutta niin oli myös Suomen ja maailman tilanne. Korona levisi voimakkaasti, lääkäreillä ei ollut tarkkaa tietoa, miten tauti leviää sekä miten se vaikuttaa ihmisiin. Toimenpiteitä tehtiin osin arvailujen varassa. Koulut joutuivat nopeasti siirtymään etäopetukseen, johon ei ollut osattu varautua tai kouluilla ei ollut kokemusta. Opettajat joutuivat muuttamaan opetustaan ja materiaaliaan etäopetukseen sopivaksi. Oppilaat puolestaan joutuivat opettelemaan, miten opiskellaan etäopetuksessa.

Vanhemmille tilanne oli myös uusi ja haastava. Etätyöt tuli yhteiskunnassa laajasti käyttöön, jolloin työnteko siirtyi osittain koteihin. Kun lapset olivat samaan aikaan etäkoulussa, vastuu heidän opiskelustansa siirtyi joissain tilanteissa osittain vanhemmille. Voi olla, ettei perhe ole koskaan ollut niin paljoa yhdessä kuin se oli tässä tilanteessa. Se saattoi tuoda lisähaasteita perheen keskinäisissä suhteissa. Tämäkin on saattanut lisätä haasteita yhdessäoloon. On varmaankin myös päinvastaisia tilanteita. Yhdessäolo ja yhteiset tekemiset ovat luoneet perheisiin yhteyttä, mitä muuten ei olisi voinut saavuttaa.

Rehtoreilla oli ja on tässä tilanteessa suuri vastuu. Varsinkin alkuvaiheessa tilanne oli uusi eikä ollut mitään kokemusta toimintatavoista. Aikataulu oli varsin nopea, vaikka ennakkoaavistusta tulevista toimista oli ilmassa. Käytännön vastuu koulutuksen jatkumisesta kriisioloissa jäi

keväällä pitkälti rehtoreiden harteille (Rautio 2020). Niinpä keväällä eri koulujen rehtoreilla oli hieman erilaisia käytäntöjä toimenpiteissä. Näitä sitten uutisoitiin eri medioissa, joka osaltaan saattoi aiheuttaa paineita toimijoissa sekä oppijoissa ja vanhemmissa.

Korona tuli ja levisi nopeasti ja aiheutti ennennäkemättömiä toimenpiteitä. Toimintaa todennäköisesti johdettiin jokaisessa työpaikassa kriisijohtamisen periaatteilla. Tärkeä asia on osaaminen, jotta se miten toimijat osaavat toimia tilanteessa, on keskeinen asia kriisin keskellä sekä siitä selviytymisessä. Valtioneuvosto onkin selvittänyt omia toimiaan koronakriisin hoidosta, jotta saatu kokemus tuo oppia tulevaan johtamiseen (Valtioneuvoston selvityksiä 2021, 6). Kriisi aiheuttaa aina muutosta, joten tarvitaan muutosjohtamista, jotta alkushokin jälkeen päästään kohti toipumista. Tutkimuksessani keskityn koulun rehtorin rooliin ja näkökulmaan sekä osaamiseen. Kriisissä yksi osaamisesta on se, miten johtaa eri tilanteissa. Myös muutosjohtaminen tulee esille, koska selviytyäkseen kriisissä tulee toimintaa uudistaa. Tutkin myös, millaisia haasteita rehtorilla oli eri tilanteiden johtamisessa.

Työturvallisuuslaissa (2002) määritellään: ”Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen varmistettava, että hänen työpaikallaan työtä teettävä ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvista työpaikan vaara- ja häirtatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista.” (Työturvallisuuslaki 2002, 50§.) Kaiken toiminnan keskellä on muistettava jokaisen toimijan vastuut, esimerkiksi rehtorilla on määräysvaltaa käyttävän työnantajan rooli. Myös työntekijöillä, kunnalla, oppilailla, koululla työtä tekevillä muilla työntekijöillä sekä ympäröivällä yhteiskunnalla on omat roolinsa.

Aiheessa minua kiinnosti kaksi ulottuvuutta: kriisin johtaminen ja työyhteisön opettamista uuteen asiaan. Molemmat liittyvät johtamiseen, osaamiseen ja organisaatiossa ihmisten kanssakäymiseen. Koulu on tiivis yhteisö, jonka on kuitenkin otettava huomioon ympäröivän yhteisön reaktiot. Johtajalla eli rehtorilla on johdettavanaan asiantuntijaorganisaatio, joten johtamisessa on otettava tämä huomioon. Samanaikaisesti hänelle tulee ohjausta niin valtiolta kuin koulutoimelta. Tässä johtamisen kannalta haastavassa tilanteessa hänen tulisi johtaa kriisiä.

Toinen mielenkiinnon kohde on kriisi, tässä tapauksessa korona ja sen aiheuttamat toimenpiteet, erityisesti miten toimenpiteitä johdetaan. Jos ajatellaan esimerkiksi tulipaloa

koulussa, niin silloin kriisin hoitaa toinen osapuoli ja toipuminen jää koulussa rehtorille. Mutta koronan tapauksessa kriisin hoitaa rehtori itse. Hänen pitää ohjata ja opettaa tehtävät toimenpiteet. Millaisia valmiuksia hänellä on ollut toiminnan johtamiseen? Myös kiinnostaa se, millaisia ennakkovalmiuksia on ollut. Jossain vaiheessa osasta toiminnoista on tullut normaalia koulun elämää. Se, kuka ja missä vaiheessa päätös siirtymisestä normaaliin toimintaan on tehty, kiinnostaa myös. Ja miten toimintamallit on viety arkeen.

Aiheeni lähti lopullisesti liikkeelle, kun löysin ArkTORI -Arktinen kehittyvä rehtori (2018-2021) -hankkeen. Hankkeessa tuettiin rehtoreita koulujen kehittämisessä ja strategisessa osaamisen johtamisessa. Lisäksi hankkeessa kehitettiin eri toimialojen välistä yhteistyötä ja sen johtamista osana lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä. Hankkeessa luotiin malli rehtoreiden verkostoitumiseen ja mentorointiin sekä paikalliset olosuhteet huomioivaan rehtorikoulutukseen ja koulujen arkeen kiinnittyvään täydennyskoulutukseen.

2 TEORIALUKU

2.1 Kriisi

Kriisillä tarkoitetaan yleensä ennalta arvaamatonta, ennustamatonta tapahtumaa tai asiaa, joka jollain tapaa uhkaa turvallisuuden ja hallinnan tunnettamme. Kriisitilanteessa vanhat, aiemmin oppimamme toimintamallit eivät suoraan päde, kun joudumme yllättäen äkisti muuttuneeseen elämäntilanteeseen. (Kuistio 2020.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) määrittelee kriisin tehostettuja toimia vaativana tilanteena, joka on vaarallinen, vaikea, sekava tai poikkeuksellinen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 59).

Kriisiä on kuvattu yhtäkkisenä, odottamattomana, yllättävänä ja ennalta arvaamattomana muutoksena normaalista tilanteesta kriisitilanteeksi (Roux-Dufort 2007, 107). Kriisistä tulee mieleen aina negatiivinen tapahtuma. Kuitenkin kun edellä olevaa määritelmää miettii, niin onhan positiivinen tapahtuma myös muutos normaaliin tilanteeseen. Tätä ei useinkaan mielletä kriisiksi, vaikka tilanteen hallinta saattaa edellyttää samantapaista kriisi- ja muutosjohtamista.

Kriisit tapahtuvat yhtäkkiä ja niiden seuraukset ovat ennalta arvaamattomia. Kriisissä johtajalta vaaditaan tilannekuvan rakentamista ja sen jatkuvaa päivittämistä sekä hyviä viestintätaitoja. (Seeck 2009, 4.) Jotta johtaminen ja tiedottaminen olisi sujuvaa, toiminta olisi suunniteltava jo ennen kuin mitään poikkeavaa on tapahtunut. Kriittinen hetki on kriisin havaitseminen ja heti sen jälkeen tehtävät toimenpiteet. Johtamisen aloitus sekä tiedottamisvastuut tulisi olla heti selvillä. Kun vastuut ovat selvillä, voi jokainen keskittyä oman tilannekuvan rakentamiseen.

Korona-kriisi näkyi voimakkaasti työpaikoilla, mutta samalla myös perheissä. Yhteiskuntaan määrättiin muun muassa koulujen lähiopetuksen keskeyttäminen ja siirtyminen etäopetukseen. Tämä puolestaan vanhemmille toi uuden tilanteen, sillä oppimisen ja koulutöiden tekemisen seuranta ja vastuu siirtyivät osaksi heille. (Valtioneuvosto, 42.) Tilanne oli uusi niin yhteiskunnalle, kouluille kuin perheillekin. Kriisin hoitaminen vaati uusia toimintamalleja niin työpaikoissa, kouluissa kuin kotonakin. Toimintatavoissa oli otettava huomioon oman toiminnan lisäksi muutkin toimijat.

Useimmilla työpaikoilla, joissa etätyö oli mahdollista, suositeltiin jäämään kotiin. Tämä puolestaan kuormitti myös työssäkäyviä aikuisia, koska kotona oli etäkoululaiset sekä mahdollisesti vielä varhaiskasvatuksen suosituksen mukaisesti tarhaikäiset lapset. (Valtioneuvosto, 42.) Kriisin alussa ja myös koko kriisin ajan seurattiin yhteiskunnan toimintoja. Osittain varmaan siitä syystä, että siihen pystyttiin puuttumaan sekä se oli näkyvää toimintaa. Kuitenkin monessa perheessä todennäköisesti opeteltiin uusia toimintatapoja ilman että kukaan tuki heidän toimintaansa. Nämä uudet toimintatavat saattoivat olla erilaiset oppilaiden käyttämät etäohjelmat ja miten niiden avulla opiskellaan. Myös perheen kokoaikainen yhdessäolo saattoi myös olla koko perheelle uusi elementti.

Kriisijohtamisen onnistumisen kannalta kulmakiviksi Kayes (2019) listaa roolin, esimiestaidot, stressinsieto- sekä koordinoitavuuden sekä toimintaympäristön varoitusmerkit. Kriisin kohdatessa tarvitaan vahva ja selkeä ihmisten johtaja, jolla on vahvan johtajan rooli. Johtajalla tulee olla tarvittavat taidot ohjata ihmisiä ja asioita. Hänen pitää samanaikaisesti sekä vaatia että välittää. Kriisin aikana ihmisten johtamisen lisäksi tulee omata koordinoitavuutta, eli saada ihmiset toimimaan halutun päämäärän eteen. (Kayes 2019, 2–4)

Kriisin aikana ihmiset tarvitsevat näkyvää johtajaa. Kriisissä johdettavana on ihmisiä, jotka todennäköisesti toimivat eri toimintatavoilla kuin mihin ovat tottuneet. Osa heistä toimii itsenäisesti ja loogisesti, osa on lamaantunut ja tarvitsee tiukkaa ohjaamista, suurin osa ihmisistä on varmaankin näiden ääripäiden välistä. Usein johtajalla kriisissä on vaikutuspiirissä oman väen lisäksi myös sidosryhmiä. Näitä sidosryhmiä on ainakin työntekijöiden läheiset, sillä johtajan toimet välittyvät työntekijöiden kautta myös heihin.

Saarelma-Thiel (1994) kuvaa kriisiä uhkana tai mahdollisuutena, ratkaisevana käänteenä, äkillisenä muutoksena tai kohtalokkaana häiriönä. Kriisitilanne on hänen mukaansa väliaikainen hämmennyksen ja epäjärjestyksen tila, johon liittyy kyvyttömyys selviytyä tutuin ongelmanratkaisun keinoin. Tilanteeseen kuuluu myös se, etteivät vanhat toimintamallit päde eikä myöskään uutta tapaa vielä ole. Kriisi mahdollisuutena viittaa myönteiseen lopputulokseen, kun taas kriisi uhkana viittaa hyvin kielteiseen lopputulokseen. (Saarelma-Thiel 1994, 7.)

Vaikka kriisi hyvin usein mielletään uhaksi, on se hyvin usein myös suuri kasvun paikka. Se on hyvä hetki tarkastella toimintatapoja sekä organisaation kulttuuria. Tapahtuneen jälkeen

pitäisi tilanne käydä lävitse ja analysoida tapahtumat. Tämä on myös osa kriisistä toipumista, kun saadaan ymmärrystä mitä on tapahtunut.

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen yhteydessä puhuttaessa muutoksesta, tarkoitetaan tavallisesti joko organisaation sisäisen tai sille tärkeän ulkoisen toimintaympäristön muuttumista, tai pikemminkin sen tietoista muuttamista (Syväjärvi ym. 2007, 9). Yleensä muutokset ovat suunniteltuja, joten ne ovat hallittuja. Samoin tiedetään, mihin muutosta suunnitellaan sekä mikä on sen toivottu vaikutus. Niinpä johtaminen näissä tapauksissa on hallittua ja loogista.

Muutosjohtaminen ja kriisijohtaminen eroavat toisistaan siten, että kriisijohtamisessa reagoidaan johonkin puhjenneseen kriisiin. Muutosjohtamisessa yhtä lailla havaitaan tarve muutokselle, mutta toimenpiteitä ja organisaation muutosmatkaa ehditään suunnitella paremman koska siihen on aikaa. (Nurmi 2021, 164.)

Muutostilanteissa organisaation toimintaa tulisi tarkastella jatkumona, eikä ainoastaan tämän hetkisenä todellisuutena. Historiaa ymmärtämällä voidaan ennakoida muutosten suuntaa. Mitä enemmän organisaation johto on kiinnostunut organisaation kulttuurista ja mitä paremmin johto organisaationsa kulttuurin tuntee, sitä paremmat mahdollisuudet johdolla on onnistua muutosten läpiviennissä. (Ahoniemi 2009, 111.)

Kulttuuri rakentuu viime kädessä yksittäisten esihenkilöiden jokapäiväisessä johtamiskäytännössä. Niinpä esihenkilö ratkaisevasti vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Yksittäinen esihenkilö voi siis olla kehityksen vauhdittajana tai jarruna. (Järvinen P. 2010.) Niinpä pitäisi kiinnittää huomiota hänen toimintaansa, tukemiseen ja koulutukseen. Parhaiten vaikutetaan työyhteisön jaksamiseen esihenkilön kautta.

Johdon sitoutuneisuus on oleellinen osa organisaation toiminnassa. Sitoutumisella luodaan pohja muutostilanteisiin, koska henkilöstön pitää luottaa esihenkilöihinsä ja organisaation toimintaan. Myös se, että tuntee mistä on tähän päivään tullut, on tärkeää. Kun tietää mitä on tehty aikaisemmin, niin ei tee samoja asioita. Näin osaa tarvittavin osin taustoittaa asioita ja ymmärtää miksi asioita tehdään niin kuin niitä nyt tehdään. Näin kehittämisen voimavarat

menevät niihin toimintoihin, joilla on vaikutusta. Samalla on paremmat mahdollisuudet siihen, ettei tee samoja virheitä mitä ennen on tehty.

Valmentavassa johtamisessa valmentaja auttaa valmennettavaa ottamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentavan johtamisen voidaan sanoa olevan vastakohta suoralle johtamistavalle. Suora johtamistapa lähtee ajatuksesta, että esihenkilö tietää parhaiten ja sen vuoksi hän antaa ohjeet, kertoo vastaukset, neuvoo tai jopa käskää. (Kurttila ja Aalto 2015, 18.)

Muutosjohtamisessa on hyvä tuntee johdettavansa, jotta voi käyttää tilanteeseen sopivaa johtamistapaa. Muutoksessa on hyvin usein kyse valmentamisesta uuteen, joten valmentava johtaminen on hyvin usein käyttökelpoinen johtamismuoto. Varsinkin silloin, kun on aikaa tai tavoitellaan pysyvämpää muutosta joko toimintatavoissa tai kulttuurissa tai molemmissa. Suoraa johtamista todennäköisesti tarvitaan muutosjohtamisessa silloin, kun muutosta halutaan nopeasti tai muutos on vaikea.

Kouluympäristössä voisi ajatella valmentavan johtamisen olevan oikea johtamistapa. Onhan johtamisen kohderyhmä pääsääntöisesti opettajat, jotka on koulutettu ja heidän työn kuva on toisten kouluttaminen ja ohjaaminen. Niinpä olisi luonnollista, että heidän johtaminen olisi samassa linjassa. Näin johtajan toiveet ja vaatimukset on helpompi siirtää eteenpäin.

Muutos voi olla prosessi, joka on raskas. Kun siihen tulee mukaan kriisi, on johtajan hallittava stressitila. Hyvä johtaja reagoi ympäristöön. Hän käy myös vuoropuhelua, jotta tuntee henkilöstön sekä toimintaympäristön mahdollisimman hyvin. Näin hän osaa lukea varoitusmerkkejä. (Kayes 2019, 2–4) Varoitusmerkkien lisäksi johtajan olisi tunnistettava myös positiiviset merkit. Näiden avulla hän voi myös seurata myös muutosprosessin onnistumista. Ja positiiviset asiat todennäköisesti auttavat henkilöstöä hyväksymään muutoksen, joten niitä olisi muistettava nostaa myös esille.

Muutos on aina organisaatiolle ja niiden henkilöstölle riskitekijä. Toisinaan muutoksen seurauksena organisaatio voi jäädä heikompaan toiminnalliseen tasoon kuin ennen sen toteutusta. (Syväjärvi ym. 2007, 4.) Kriisistä selviytymiseen liittyvät muutokset tapahtuvat nopeasti, usein ennakoimattomasti. Vaikka tilanteita on ennakkoon mietitty, ei näitä tilanteita

voi aukottomasti suunnitella. Siksi todennäköisesti kriisitilanteessa tärkeintä on päästä eteenpäin muistaen mikä on organisaation päätehtävä, vaikka tehokkuus siitä kärsisikin.

Riskit tulevat siitä, kun toimitaan toimintatavoilla, joita ei ole harjoiteltu tai suunniteltu. Silloin voi olla, että tehdyt toiminnot eivät ole oikeita päätehtävän osalta. Tai toimitaan niin, että toimintatavat eivät tue henkilöstön jaksamista. Lisäksi kun toimitaan paineen alla, voi olla että unohdetaan oma ja toisten hyvinvointi. Ei muisteta levätä, käyttäytyään poikkeavalla tavalla toisia kohtaan sekä ei muisteta pitää yllä suhteita läheisiin tai tärkeisiin sidosryhmiin.

Muutoksen johtamisessa on kyse tasapainon etsimisestä muutokseen sisältyvien järjellisten ja ei toteuttamiskelpoisten asioiden välillä. Muutos aiheuttaa aina jostakin luopumista, mikä edellyttää myös järjenvastaisten ajatusten huomiointia kun hallitaan muutosta. Kokemuksellisia ja tunneperäisiä reaktioita on ymmärrettävä ja niiden käsittelylle olisi tehtävä tilaa, jotta uutta voitaisiin rakentaa. (Syväjärvi ym. 2007, 14-15.)

Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Se mikä yhdestä henkilöstä voi olla järkevää ja loogista, voi toisen mielestä olla ihan mahdoton ajatus. Toimintatavat ja ajatukset, miten päästään tavoitteisiin sekä mikä on lopullinen päämäärä, voi olla eri ryhmillä erilaiset. Kriisissä tapahtuvissa muutoksissa ei ole yleensä aikaa suunnitella tai valmentaa henkilöstöä. Toimintatavat suunnitellaan muutoksen aikana sekä toteutus saman tien kun päätöksen on tehty.

2.3 Kriisijohtaminen

Kriisijohtaminen on johdon toimintaa kriisin tai uhkan hallitsemiseksi (TEPA-termipankki). Kriisijohtaminen on toimintamalli kriisitilanteen johtamisesta (Valtioneuvoston kanslia 2009, 58). ”Kriisijohtaminen on toimintaa, jonka avulla ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta” (Seeck 2009, 35).

Kriisijohtamisorganisaation työskentelyä johtaa organisaatiossa normaalistikin johtovastuussa oleva henkilö. Tämä periaate pätee muutoinkin johtamisen osalta, olipa kyseessä sitten normaaliolojen häiriötilanne tai poikkeusolojen tilanne; toimialoja johtavat niiden normaalit johtajat normaalein virkanimikkein. Poikkeusolojen aikaiset mahdolliset uudet tehtävät annetaan normaalisti samankaltaisissa tehtävissä työskenteleville viranhaltijoille, esimerkiksi

päivittäistavarahuollon järjestämistä kunnassa koskevat asiat sopivat elinkeinoasioista vastaaville henkilöille. (Korhonen 2010, 30.)

Kriisissä yhteisöön kohdistuu uhka, jota vastaan johto taistelee. Henkilöstön saattaa olla helpompi ymmärtää kertaluontoisesta kriisistä seuraavat muutokset kuin johdon suunnittelemat, esimerkiksi tuloksen parantamiseen liittyvät muutokset. (Niemi 2021, 165.) Yhteinen uhka yleensä yhtenäistää henkilöstöä. Kriisissä havaitaan helposti, mitä on tehtävä jotta tärkeä ympäristö ei vioitu tai pahimmassa tapauksessa tuhoudu. Näin ollen ei tarvitse kovin paljoa perustella tehtäviä ratkaisuja.

Kriisijohtamisen perusajatuksena on, että toimenpiteet aloitetaan ajoissa. Eri tilanteissa ennakoiden tapahtuman mahdollista kehittymistä kriisiksi. Kriisin sattuessa oletetaan, että tilanne osoittautuu alkutietoja vakavammaksi ja siten varataan heti riittäviä voimavaroja tilanteen alusta alkaen sekä tarvittaessa johtamisvalmiutta suunnitelmallisesti tehostaen. Tavoitteena on, että erityistilanteisiin tai merkkeihin tällaisen kehittymisestä reagoidaan jo alusta pitäen mieluummin etupainotteisesti ja riittävän voimakkaasti, kuin että tilanne ehtisi kehittyä pidemmälle. (Korhonen 2010, 10–11)

Kriisitilanteessa päätöksentekovaltuuksia on siirrettävä ajoissa operatiiviselle tasolle, sillä siellä on ensikäden tieto tapahtumien kulusta. Jos toimijan on aina pyydettävä toimintalupa organisaation ylimmältä tasolta, menetetään organisaation voimavaroja enemmän tällaisen hierarkkisen järjestelmän takia. (Huhtala ja Hakala 2007, 119.) Niinpä helposti kiireen ja paineen keskellä voi ajatella, että johtamista sekä päätöksentekoa voisi oikaista. Johtaminen pitäisi toimia samalla periaatteella kuin normaaliaikoina. Tai jos tulee poikkeavia toimintatapoja, niin ne pitäisi suunnitella sekä harjoitella rauhallisena aikana.

Päätävällän siirtäminen voi olla hankalaa lakien ja asetusten vuoksi. Ne voivat määritellä, kuka viranomainen voi tehdä päätöksiä. Voi olla, että päätösvallan siirtäminen vaatii uusien lakien asettamista. Siksi kun toimintaa suunnitellaan, niin pitää olla tietoinen miten päätösvaltaa voidaan siirtää tai jakaa, jotta tehdyt päätökset ovat lainvoimaisia. Tämä on myös muistettava, kun keskustellaan, miten päätöstenteko-organisaatio on toiminut esimerkiksi Korona-kriisin aikana.

Toisinaan kriisijohtamisen rinnalla käytetään käsitettä tilannejohtaminen, jolla tarkoitetaan usein samoja tehtäviä ja asiakokonaisuuksia kuin kriisijohtamisella, Tilannejohtamisen käsite liitetään kuitenkin useimmiten erityisesti jonkin viranomaisen operatiivisen johtamisen kokonaisuuteen. (Korhonen 2010, 10.) Niinpä sillä, mitä termiä ja missä tilanteessa sitä käytetään, voi olla merkitystä asioista keskustellessa. Siksi toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä on käytettävä termistöä, joka on oikea kyseiseen tilanteeseen. Myös sillä on merkitystä, että keskustelijat tietävät merkitykset.

Kriisijohtamisessa on ymmärrettävä oma paikkansa toimintaketjussa. Itse kriisin keskiössä toimiessa pitäisi olla valmiuksia käytännön johtamiseen. Pitäisi olla toimintavalmiuksia, joilla muun muassa mahdollistetaan päätöksenteko sekä käytännön johtaminen. Jos puolestaan kriisissä toimitaan ylemmällä tasolla, keskittyminen pitäisi olla toiminnan jatkumisessa, mahdollisesti tiedottamisessa sekä toipumisessa. Näin mahdollistetaan organisaation toiminnan sujuva jatkuminen. Samalla otetaan huolia pois operatiiviselta tasolta, jotta he voisivat keskittyä käytännön johtamiseen.

Organisaation johdon perustehtävinä on johtaa sen vastuulla olevien toimialojen normaalin toiminnan edellytyksien ja toiminnan turvaamista sekä vastata erityistilanteen tai poikkeusolojen edellyttämistä normaalista poikkeavista tehtävistä. Normaaliolojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallitseminen ja niistä toipuminen edellyttävät usein normaalista poikkeavaa johtamista, toiminnan yhteensovittamista toimialojen välillä sekä yhteistoimintaa muiden tahojen kanssa. (Korhonen 2010, 31.)

Kriisitilanteessa viestittäessä on tärkeää ottaa huomioon se, että henkilöstön vastaanottokyky saattaa olla eri tasolla kuin normaalitilanteissa. Henkilöstö saattaa myös reagoida poikkeavasti normaalitilanteisiin verrattuna. (Niemi 2016, 27.) Siksi viestinnässä on tärkeää nopeus ja oikean tiedon kertominen. Usein kouluissa viestinnästä vastaa koulun rehtori. Tämä on viestinnän kannalta hyvä, koska hän tuntee viestinnän kohderyhmät.

Viestinnässä on oltava tarkkana, mitä ja miten viestii. Ensimmäinen viesti on aina uutinen, se jää ihmisten mieliin ja siihen peilataan omia tunteita. Seuraavat viestit ovat asian lisätiedottamista tai korjaamista. Siksi kriisin mukaisesti on viestintä mietittävä erittäin tarkkaan. Kriisin lisäksi on mietittävä viestin kohderyhmä. Koronan ajan viestinnässä kouluissa

on kohderyhmiä ollut muun muassa opiskelijat, opettajat, oppilaiden huoltajat, ympäröivä yhteiskunta sekä yhteistyökumppanit.

Kriisiorganisaation täytyy tiedottaa aktiivisesti, jotta kriisinhallinta onnistuisi. Aktiivisesti ja ennen kaikkea ennakoivasti tiedottamalla vältetään organisaatiota kuormittavilta kyselytulvilta ja huhuilta. (Huhtala ja Hakala 2007, 161.) Tiedottaminen on yhtä tärkeää kuin asioiden johtaminen. Tiedottamisessa on tärkeää muistaa niin oman organisaation jäsenet kuin tärkeät yhteistoimijat. Tärkein tiedotuksen kohde on yleensä oma organisaatio. Näin saadaan luottamus ja henkilöstö toimimaan tavoitetta kohti.

3 KOULU TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

3.1 Rehtorin pätevyysvaatimukset

Rehtorin laaja-alainen vastuu koulun toiminnasta korostuu. Rehtorin työn painopiste on pedagogisessa johtamisessa, ja se sisältää myös vastuut koulun taloudesta ja henkilöstöasioista. Työn haastavuutta lisäävät mm. koulujen monikulttuuristuminen, vanhemmuuden tukemiseen liittyvät ongelmat, työyhteisöjen moniammatillistuminen, toiminnan juridisoituminen ja oppimisympäristöjen turvallisuuden ja terveystarpeisiin liittyvät asiat. Vastuiden laaja-alaisuus tarkoittaa sitä, että rehtorilta vaaditaan riittäviä perustietoja ja -taitoja, jotta tämä pystyy kommunikoimaan eri alojen asiantuntijoiden kanssa. (Opetushallitus 2013, 16.)

Kriisin hallinnassa tärkeimpiä asioita toiminnassa on kuitenkin osaaminen. Osaaminen lähtee valmistelusta, eli miten on ennakolta valmistauduttu esimerkiksi koronan tapaiseen kriisiin. Seuraavaksi tulee itse kriisin hoitamisen osaaminen. Onko rehtorilla osaamista kriisijohtamiseen sekä osaako organisaatio toimia kriisin aikana. Osaamista on myös havaita, milloin on syytä siirtyä toipumisvaiheeseen.

Opetustoimen kelpoisuusvaatimukset säädetään asetuksessa 986/1998 Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Siinä määritellään, että ”rehtoriksi on kelpoinen henkilö, jolla on ylempi korkeakoulututkinto, opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävissä sekä opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto, vähintään 25 opintopisteen tai vähintään 15 opintoviikon laajuiset yliopiston järjestämät opetushallinnon opinnot taikka muulla tavalla hankittu riittävä opetushallinnon tuntemus.” (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998, 2§.)

Rehtorikelpoisuuden voi saavuttaa pätevyitymällä asianomaisen koulumuodon opettajaksi ja suorittamalla kelpoisuusasetuksessa mainitut lisäopinnot kahta vaihtoehtoista opintopolkua noudattaen. Ensimmäinen vaihtoehto on suorittamalla vähintään 15 opintopisteen laajuiset yliopistolliset opetushallinnon opinnot tai opetushallinnon tutkinnon. Toinen vaihtoehto on suorittaa yliopistolliset oppilaitosjohdon perusopinnot (25 op), jotka on mahdollista sisällyttää myös perusopintoihin. Perusopintokonaisuus sisältää opetushallinnon tutkintoa vastaavat

opinnot ja muita oppilaitoksen pedagogiseen johtamiseen valmentavia opintoja kunkin yliopiston hyväksymien tutkintovaatimusten mukaisesti. (Opetushallitus 2013, 21.)

Opetushallitus ilmoittaa www-sivuillaan, että tutkinnon laajuus on 15 opintopistettä, ja siihen sisältyy pääsääntöisesti kaksi kirjallista kuulustelua: A- ja B-osa. A-osassa käsitellään yleishallinto, julkisuus, tietosuoja ja kunnallishallinto, opetustoimen hallinto sekä opetustoimen rahoitusjärjestelmä. B-osassa on aiheena rehtori oppilaitoksen toiminnasta vastaavana johtajana, rehtori pedagogisena johtajana sekä rehtori henkilöstöjohtajana (palvelussuhde sekä lakimääräiset velvoitteet). (Opetushallitus 1.)

Kun katsoin rehtorin pätevyyteen valmentavien kurssien sisältöä (Edita; Jyväskylän yliopisto; Oulun yliopisto), huomasin että koulutukset keskittyvät henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiikkaan eri tilanteissa. Kiinnitin huomiota, että varautumista eri kriiseihin sekä kriisijohtamista ei ollut opetusohjelmissa. Ainakaan niitä ei mainittu selkeästi opintojaksojen sisällöissä. Rehtori johtaa yhteisöä, missä on monen ikäistä jo kokemuksen omaavia henkilöitä. Voi olla, että eritasoisia kriisejä on koko ajan, joten voisi ajatella että opetusta kriisien hallinnasta olisi tarpeen.

Myöskään työturvallisuuteen liittyviä asioita ei ollut selkeästi koulutuksen otsikoissa. Hyvin usein ajatellaan, että työturvallisuuteen liittyvät asiat kuuluvat teollisuuteen. Kuitenkin samat asiat on otettava huomioon kaikissa työtehtävissä työympäristöstä riippumatta. Painotukset ovat kuitenkin erilaiset ympäristön mukaisesti. Nämä työturvallisuuteen liittyvät kokonaisuudet ovat sellaisia, joista rehtori on henkilökohtaisessa vastuussa. Siksi niitä pitäisi käsitellä kursseilla.

Se mitä kursseilla todellisuudessa opetetaan, vaatisi erillistä tutkimusta ja kursseille osallistumista. Kurssien sisältö ei ole tämän tutkimuksen aihepiirissä muuten kuin siten, että katsoin mitä perusteita rehtorit ovat saaneet työtehtäviinsä. Jos näiden asioiden käsittely on näin vähäistä, on se mielestäni huolestuttavaa.

3.2 Johdossa rehtori

Suomen laki määrittelee rehtorin tehtävät hyvin väljästi. Kuntatasolla ne on määritelty johtosääntöjen puitteissa tarkemmin. Peruskoulu-uudistuksessa 1983 uudistuksen myötä

rehtorit saivat hieman enemmän päätösvaltaa koulun tasolle muun muassa uuden ja väljemmän tuntikehysjärjestelmän puitteissa. Päätösvalan ja itsenäisyyden lisääntyminen toi mukanaan myös lisätyötä, koska koulun toiminnasta oli nyt itse vastattava. (Karikoski 2009, 55.)

Peruskoululaissa määritetään, että koululla, jossa järjestetään laissa tarkoitettua opetusta, tulee olla toiminnasta vastaava rehtori. Rehtorin ja opettajien kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtioneuvoston asetuksella. Opetushallitus voi täydentäviä määräyksiä. Aluehallintovirasto voi erityisestä syystä myöntää kelpoisuusvaatimuksista erivapauden. (Perusopetuslaki 1998, 35§.)

Oppilaitosyhteisössä rehtori ja muu henkilöstö -vastinpari muodostaa valtaan perustuvan vuorovaikutussuhteen, jossa rehtorilla on valta määrittää ja säädellä toisten työn tekemistä (Ahonen 2008, 104). Yhteisön rakentajina rehtorit eivät kanna vastuuta ainoastaan oman työyhteisönsä hyvinvoinnista, vaan heidän roolinsa on laaja-alaisempia yhteisön rakentajia. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on osa oppilaitosyhteisön rakentamista. Rehtoreilla on vastuu myös oppilaitosyhteisön ja koko opetustoimen järjestelmien rakentajina. (Ahonen 2008, 119.)

Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtaminen on tehtävä ja ammatti siinä kuin muutkin työtehtävät. Luonnollisesti joillakuilla on siihen paremmat luontaiset edellytykset kuin toisilla, mutta jokainen voi oppia hyväksi ihmisten johtajaksi. Liian usein kuitenkin johtamiseen suhtaudutaan ikään kuin synnynnäiseen ominaisuuteen. Siitä ajatellaan että sitä joko on tai ei ole. Tämä näkyy valitettavasti esimerkiksi niin, että monet henkilöt toimivat esimiehinä ilman mitään johtamiskoulutusta tai perehdytystä esihenkilön toiminnasta. Valitettavan usein sekä organisaatiot että johtajat itse helposti vähättelevät opiskelua ja kehittymisen tarpeita esimiestyössään. Oikin sanoa, että esimiehellä, joka haluaa kehittyä johtamistehtävässään, on kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi ja jopa karismaattiseksi johtajaksi. (Järvinen 2001.)

Kuntaliiton 2020 tehdyssä tutkimuksessa kasvatus- ja koulutusalan esimiesten vastauksissa tuli esille, että he muita osa-alueita enemmän kokevat osaamisen kehittämisen tarvetta muutosjohtamisessa ja kriisijohtamisessa (Myllymäki ym, 2021, 16). Rehtori johtaa koulua hyvin itsenäisesti. Opettajilla on myös hyvin voimakas opetuksellinen vastuu omasta työstään. Muutoksen johtaminen tällaisessa yhteisössä voi olla hyvin haastavaa. Myös kun johdetaan kriisiä, pitää johtajalla olla tieto-taitoa, jotta saa yhteisön toimintaan mukaan.

Toiminta- ja palvelukyvyyn kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää selkeää ja määrätietoista johtamisotetta sekä johtamiseen liittyvää osaamista. Valtionhallintoa koskeviin säännöksiin on lisätty säännöksiä johtavissa viroissa toimivilta henkilöiltä vaadittavasta johtamistaidosta. Otettaessa huomioon rehtorin tehtävän ja roolin oppilaitoksen pedagogisena ja hallinnollisena johtajana sekä henkilöstön esimiehenä johtamistaidon lisäämistä rehtorin kelpoisuusvaatimukseen voidaan pitää perusteltuna. (Opetushallitus 2013, 20.)

Työturvallisuuslaissa (2002) määrätään työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta niin, että ”työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.” (Työturvallisuuslaki 2002, 8§.)

Keskeisintä tehtävän hoitamisessa on kuitenkin rehtoreiden omat kokemukset. Päätösten taustalla on heidän omat tiedot ja taidot, käytettävissä olevat resurssit sekä ohjaus, joka heille tulee. Harvoin tulee tieto, mikä on ollut päätösten taustalla. Mielestäni on tärkeää tietää päätösten taustat ja perusteet sekä päätöksen tehneen henkilön oma tilanne, kun lähdetään prosesseja kehittämään.

3.3 Toimintaympäristö

Koulujen toimintaympäristö vaikuttaa aina hyvin samanlaisilta. Niissä on koulurakennukset, joissa on piha ja pihalla aktiviteetteja välitunteja varten. Koulua johtaa rehtori, opettajat opettavat sekä oppilaat oppivat. Näinhän asiat ovat, kun ne hyvin yksinkertaistetaan.

Jotta koulun pystyisi toimimaan, on siellä monia muitakin toimijoita. Nykyään vielä osa toiminnoista on ulkoistettu, jolloin samalla työpaikalla on useamman työnantajan työntekijöitä. Paikkakunnan mukaan, koululla voi olla keittiöhenkilökunta omana yrityksenä sekä siivouspalelu voi olla ostettua palvelua. Kiinteistön huoltotoimet voi tehdä kunnan oma tai

kilpailutettu kiinteistöhuolto. Tähän kun vielä otetaan huomioon tavaran toimittajat, roskakuskit, mattojen vaihtajat ja postin kantajat, niin erilaisia yrityksiä toimii koulun toimintaympäristössä.

Korona-kriisin tapaisissa tapahtumissa on tärkeä tiedottaa kaikkia alueella liikkuvia henkilöitä. Valmistautumiseen kuuluu suunnitelmat. Osaamiseen kuuluu se, missä vaiheessa on tiedotettu, ketä ja miten. Toteutuksesta vastaa rehtori. Näin prosessi on helppo kirjoittaa, mutta on paljon asioita, jotka vaikuttavat toimintaan. Näin ollen johtamisen kannalta on merkitystä, mistä ja miten rehtori saa tietoa.

Toimintaympäristöön vaikuttaa myös millainen organisaatio on koululla. Se määrittelee, kuka antaa toimintaohjeita sekä resursseja koululle. Paikka, missä koulu sijaitsee, vaikuttaa miten koulu voi käyttää lähialueen resursseja sekä miten ympäröivä yhteiskunta on otettava huomioon. Tietenkin myös lasten vanhemmat vaikuttavat, onhan heillä vaikutusmahdollisuus sekä heistä ainakin osa käy päivittäin koulun pihapiirissä lapsiaan kuljettaessaan.

Työturvallisuuslaki (2002) määrittelee, että ”työpaikalla, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa ja jolla samanaikaisesti tai peräkkäin toimii useampi kuin yksi työnantaja tai korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja siten, että työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen (yhteinen työpaikka) on työnantajien ja itsenäisten työnsuorittajien työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen kunkin osaltaan ja riittävällä keskinäisellä yhteistoiminnalla ja tiedottamisella huolehdittava siitä, että heidän toimintansa ei vaaranna työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä.” (Työturvallisuuslaki 2002, 49§.)

Rehtori on pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan edustaja. Hän määrittelee myös, miten koulun alueella toimitaan. Niinpä hänen pitäisi ottaa huomioon kriisitilanteissa myös muut toimijat huomioon. Tulisi suunnitella ja toteuttaa, miten tiedotetaan muille toimijoille rajoituksista ja toimintatavoista. Samalla tavalla tulisi ottaa huomioon heidän toiminnan edellytykset koulun alueella. Jotta toiminta onnistuisi, on myös alueella toimijoiden ymmärrettävä, mikä heidän roolinsa ovat koulun alueella.

Tämä yhteistyö vaatii rehtoreilta oman toimintaympäristön ja siellä toimivien toimijoiden tuntemista. Jotta toiminta kaikissa tilanteissa olisi sujuvaa, olisi yhteistyön pelisäännöt oltava

kaikilla selvillä. Valitettavan usein osalle toimijoista tehtävät ja ohjeistukset antavat muut kuin rehtori tai hänen alaisensa. Niinpä oikea-aikaisen tiedon jakaminen jo normaaliaikana voi tuottaa haasteita, joten mitä se on sitten kriisin aikana.

”Aluehallintovirasto valvoo laillisten oikeuksien toteutumista esiopetuksessa, perusopetuksessa, lukiokoulutuksessa, toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa sekä taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön parissa. Heillä ei ole toimivaltaa valvoa opetustointia oma-aloitteisesti, kuten he voivat tehdä varhaiskasvatuksen osalta. He voivat kuitenkin kantelun perusteella tutkia jälkikäteen, onko opetuksen järjestäjä noudattanut lakia.” (Aluehallintovirasto; Laki valtion ja yksityisten järjestämän koulutuksen hallinnosta 1998, 6§.)

Ilman kanteluita toimintaympäristön ja toiminnan valvonta on rehtorin ja kunnan kouluorganisaation tehtävä. Jos joku tekee kantelun, on ongelma jo niin suuri, että sen olisi pitänyt jo omavalvonnassa havaita. Jotta toimintaympäristö olisi kunnossa ja se tunnettaisiin, olisi tarkastustoiminta oltava kunnossa. Kun toiminta on joustavaa ja ohjeistuksen mukaista, se on myös paremmin kriisien kestävä.

Tärkeintä on kuitenkin toiminnan avoimuus. Kun avoimesti kerrotaan päätöksistä ja niiden taustoista, niin sillä tavalla on mahdollista poistaa väärinkäsityksiä. On tietenkin asioita, mitä ei voi avoimesti kertoa, mutta sekin pitää kertoa sekä perustella miksi ei voi asioita julkaista. Avoimuudella on mahdollista myös rakentaa luottamusta, kun yhteistyökumppanit voivat luottaa siihen, että heille kerrotaan asiat niin kuin ne ovat. Luottamushan on perusta hyvään yhteistyöhön.

3.4 Koulun valmistautuminen kriisiin

Valmistautuminen on tärkeä osa kriisiin hoitamista. Perusteet suunnitelman tekemiseen tulee riskienarvioinnista sekä omasta organisaatiosta. Näin koulu tekee itselleen sopivan suunnitelman, joka on sovitettu niin kunnan kuin koulunkin resursseihin. Laissa ja asetuksissa ei vaadita kirjallista suunnitelmaa. Suunnitelman laatiminen perustuu hyvään ennakkointiin ja valmistautumiseen. Tämän vuoksi kriisisuunnitelmissa eri kouluissa ja kunnissa on eroavaisuuksia vaikkakin pääosa toimintaohjeista onkin samansuuntaisia.

Kriisisuunnitelmissa, joihin tutustuin (Kittilä 2015; Savukoski 2021), keskitytään hyvin pitkälle kriiseihin, jotka johtuvat kuolemasta, erilaisista uhkaamistilanteista tai väkivaltatilanteeseen. Tämä on luonnollista, koska ne ovat niitä kriisejä, jotka aiheuttavat eniten tunteita, ja toisaalta kaikkein todennäköisimpiä vaikkakaan niitä ei kovin usein tapahdu. Myös Opetushallituksen (Opetushallitus 2) ohjeistus ohjaa tähän suuntaan. Monessa kunnassa suunnitelmia ei ole julkisesti saatavilla.

Jotta kriisijohtaminen onnistuisi ja sillä onnistuttaisiin myös luotsaamaan organisaatio yli vaikeiden aikojen, sekä parhaassa tapauksessa vielä löytämään kriisissä piilevä kehitysnäkökulma, pitää johtamisen, erityisesti ihmisten johtamisen, perustekijät olla hyvin hallinnassa. (Niemi 2011, 67.) Kriisin keskellä keskitytään organisaation ydintehtävän. Haetaan toimintoja, joilla selvitään eteenpäin. Kaiken toiminnan keskellä tulisi muistaa myös keskittyä ihmiseen. Hehän toimivat ja kantavat yhteisön ohi kriisin. Poikkeustilanteessa keskittyminen hyvin usein menee selviytymiseen, siksi esihenkilöiden johtamisessa pitäisi käyttää johtamisessa yksinkertaista, perustekijöihin perustuvaa tyyliä.

Todellista tilannetta varten luotava kriisijohtamisvalmius edellyttää paitsi suunnittelua, myös henkilöstön säännöllistä kouluttamista, toimintatapoihin perehtymistä ja harjoittelua. Henkilöstön koulutuksen periaatteet on syytä suunnitella muun valmiussuunnittelun yhteydessä siten, että kaikille eri tehtävissä työskenteleville tarjotaan mahdollisuus osallistua omien tehtävien toteutusta tukevaan varautumiskoulutukseen. (Korhonen 2010, 54.)

Harjoittelun suunnittelu ja varsinkin toteutus saattaa tuottaa arjen keskellä haasteita. Haasteena on usein ajan löytäminen suunnitteluun ja valmisteluun. Lisäksi myös osallistujien osallistumiseen pitäisi löytää aikaa. Tärkeää on myös palautteen kokoaminen harjoituksen jälkeen, jotta tiedetään mihin pitää kiinnittää huomiota. Tämä harjoittelu on tärkeää, sillä vaikka kuinka hyvä suunnitelma on tehty, aina tulee yllättäviä asioita. Voisi ajatella, että harjoitteluun voitaisiin kiinnittää huomiota kuntatasolla, koska siellä voidaan jaa resursseja koulujen välillä.

Kriisiin valmistautumisessa yhtenä asiana tulisi suunnitella kriisiryhmän toiminta. Kittilän kunnan koulujen kriisisuunnitelmassa määritellään kriisiryhmän tehtäviksi niin, että kriisiryhmä kutsutaan kokoon rehtorin avuksi kriisitilanteessa, kriisiryhmä miettii jatkotoimenpiteet yhdessä kodin kanssa sekä harkitsee ulkopuolisen avun tarvetta henkilökunnalle ja oppilaille (Kittilä 2015, 3).

Kriisiryhmän kokoonpanoon vaikuttanee, millainen on toiminta ja organisaatio sekä millaista tukea kunta tuottaa. Tärkein kriteeri pitäisi kuitenkin olla, millaista tukea rehtori tarvitsee johtamisen tueksi. Tuki voi olla yhdessä suunnittelua, tiedon tuottamista sekä tehtävien tasaamista ja jakamista. Tämä laajempi kriisiryhmä auttaisi toiminnan johtamista. Vaihtoehtoina on, että koululla on oma tai kunnalla yhteinen. Hyvin usein kunnan kriisiryhmä voisi olla kunnan oma poikkeustilanteiden johtoryhmä. Tätä tulisi johtoryhmän harjoitella.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma

Organisaatio, joka kohtaa kriisin, kokee kolme eri vaihetta. Näissä kaikissa vaiheissa tarvitaan kyseiseen tilanteeseen sopivaa johtajuutta. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää keskittää voimat toimintakykyisyyden ylläpitämiseen. Akuuttia kriisivaihetta seuraa toipumisvaihe, joka on toinen vaihe, jossa organisaatio siirtyy takaisin kohti muutosta edeltänyttä tilannetta. Kolmas vaihe on sopeutuminen muuttuneeseen tilanteeseen. (Janhonen 2020.)

Tutkimusongelma, jota lähden selvittämään: Millaiset valmiudet rehtoreilla oli johtaa korona-kriisiä? Valmiuksiin kriisin johtamiseen kuuluu ennakkoon valmistautuminen, toiminnan johtaminen sekä toipumiseen siirtyminen ja sen johtaminen. Pohja johtamiseen luodaan ennakoinnilla, suunnittelulla sekä koulutuksella. Käytännön toteutus tapahtuu koko organisaation tuella ja toiminnalla. Toipumiseen siirtyminen tapahtuu siinä vaiheessa, kun on selvitty ensimmäisestä tilanteesta. Selviämisen myötä on tullut ensimmäinen oppi kriisin aiheuttamasta muutoksesta ja miten selvittää.

Esihenkilön toimintaan kohdistuu voimakkaita odotuksia sekä alaisten että omien esihenkilöiden suunnalta. Alaiset toivovat avoimuutta, tukea, tasapuolisuutta sekä rehellistä ja suoraryhtistä toimintaa. Esihenkilöltä odotetaan organisaation edun mukaista toimintaa sekä tarvittavien muutosten ja uudistusten läpivientiä. Nämä roolitukset saattavat olla hyvin ristiriitaisia, ja esihenkilö joutuu ratkaisemaan tämän ristiriidan itse toiminnassaan. Hän saattaa esimerkiksi kokea, että työyhteisö on jo entuudestaan kovin kuormittunut työstään, ja kuitenkin vaaditaan entistä tehokkaampaa tai tuloksellisempaa toimintaa. (Järvinen 2010, 38–39.)

Rehtorin työ on vaativaa johtamista ja sitä kautta odotukset sekä vaatimukset ovat korkealla. Vaatimukset tulevat laista, asetuksista sekä kuntien omista ohjeista. Suomen historiassa myös rehtoria on arvostettu hyvin paljon. Sama arvostus heijastuu myös nykypäivään. Niinpä odotuksia ja vaatimuksia tulee opettajien lisäksi niin oppilailta, vanhemmilta ja ympäröivältä yhteiskunnalta.

Odotukset voivat näkyä myös siten, että miten rehtori johtaa käytännön toimintaa. Kuinka paljon hän antaa aikaansa kriisin aikana? Tekeekö hän iltaisin sekä viikonloppuisin töitä? Muistaako hän levätä sekä huolehtia omasta jaksamisesta? Tai antaako hän aikaansa omille läheisilleen? Nämä ovat kysymyksiä, joita pyrin tarkkailemaan haastattelun aikana. En välttämättä niitä suoraan kysy, mutta poimin näihin vastauksia haastattelun aineistosta. Vastaukset kertovat ainakin, miten kuormittunut rehtori on kriisin hoitamisesta sekä miten hän kokee paikkansa koulun johtajana.

Jaksaminen on tärkeää johtamisessa. Kriisin aloittamisessa ja hoitamisessa voi olla hyvin voimavaroja. Näitten jälkeen pitäisi jaksaa vielä johtaa toipumista. Sitä kun on otettu oppia kriisistä, mahdollisesti muutettu toimintatapoja ja siirrytty niin sanottuun normaaliin toimintaan. Jos esihenkilöllä ei ole voimavaroja myös tämän johtamiseen, niin silloin ei organisaatio ole selvinnyt kriisistä.

Tutkimuksessa myös selvitän koulujen kriisiryhmien toimintaa. Voisivatkohan ne olla yksi työkalu rehtoreiden johtamisessa. Kriisiryhmien tehtäviä ja koostumusta ohjeistetaan Opetushallituksen verkkosivuilla seuraavasti: Koulussa tulee sopia ydinryhmästä, joka voi olla oppilashuoltoryhmä, ja joka on erikseen perehtynyt äkillisten kriisien psykososiaalisen tuen suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Ryhmä voidaan nimetä koulun kriisiryhmäksi. (Opetushallitus 2.)

Opetushallituksen ohjeen mukaan kriisiryhmän tehtäviä ovat pääsääntöisesti reagoida sairastumisiin, kuolemiin ja väkivaltaisuuksiin (Opetushallitus 2). Näin on myös kirjoitettu ne kriisiryhmien toimintaohjeet, joihin tutustuin. Korona varmaankin aiheutti niin oppilaisissa kuin opettajissa myös ahdistusta. Sairastuihan tautiin henkilöitä, osa hyvinkin vakavasti. Varsinkin alkuvaiheessa kun tietoa sekä osaamista ei ollut, niin tilanne oli ajoittain hyvinkin epävarma. Tässä tilanteessa hyvin toimiva sekä hyvin hyödynnetty kriisiryhmä voisi olla rehtorille hyvä tuki.

Tehokas toiminta ja reagointi kriisitilanteen toteutuessa vaatii valmiit toimintasuunnitelmat ja eri toimijoiden sekä heidän vastuidensa määrittelyt. Kriisiryhmässä on eri toimintojen edustajat ja määritelty jokaisen vastuut sekä tehtävät. Ryhmän kokoonpano vaihtelee kriisin mukaan. Tärkeää on, että ryhmä on tottunut toimimaan toistensa kanssa tai heillä on siihen hyvät valmiudet taitojensa ja kokemuksensa avulla. (Paasonen 2020.)

Paasonen (2020) kirjoitti kriisiryhmästä teollisuuden näkökulmasta. Siellä kriisiryhmän tehtäviä on muitakin tehtäviä kuin mitä Opetushallituksen (Opetushallitus 2) ohjeistuksessa määritellään. Tällä näkökulmalla johtajalla on tilanteeseen sopivaa asiantuntemusta käytössään. Kriisiryhmän olemassaoloa tutkin osana johtamista.

Lisäksi kiinnostuksen kohde on myös ulkopuolisen tuki ja vaatimukset rehtoreiden suuntaan. Ulkopuolinen ohjaus voi vaikuttaa rehtorin tekemiin päätöksiin. Suurin ja merkittävin ohjaus varmaankin Korona-kriisin aikana tuli hallituksen suunnalta lakeina, asetuksina sekä muina ohjeina. Ohjeistuksen selkeys ja toimenpiteiden aikataulu vaikuttavat merkittävästi johtamistoimiin. Sillä voi olla myös merkitystä henkilöstön jaksamisen kannalta.

Toipuminen alkaa jo heti kun siihen on organisaatiolla mahdollisuus. Kun aloitetaan tekemään toimintoja, joilla organisaatio selviää eteenpäin, on jo se toipumisen aloittamista. Se, missä kriisi loppuu ja mistä toipuminen alkaa, voi olla vaikea havaittavissa Koronan tapaisissa kriiseissä. Myös kriisin pitkittyminen ja samojen tilanteiden uusiutuminen voi tuoda tunnetta, ettei toipuminen ole vielä alkanut.

Kuitenkin, kun toimenpiteet ovat auttaneet selviytymään eteenpäin, niin silloin toipuminen on alkanut. Henkilöstö on huomannut ja oppinut, miten selviydytään. Voi olla, että kriisin alkuvaiheessa ei huomata, että toiminnalla on merkitystä. Tapahtumien toistuessa voi tulla kuormitusta eikä havaita sitä, että asiat ratkeavat helpommin. Helposti ajatellaan, että toipumisen alkaminen olisi selkeä tapahtuma, samaan tapaan kuin kriisikin on alkanut. Tosiasiallisesti toipuminen alkaa heti kun kriisi on havaittu ja ensimmäiset toimenpiteet on tehty.

Henkilöstön jaksamisen kannalta voi olla tärkeää, että he huomaavat toimenpiteiden auttavan. Siksi yksi mielenkiintoni kohdistuu siihen, miten rehtorit kokevat onko toipuminen alkanut. Kun huomaa, että johtajana tehdyt päätökset toimivat ja auttavat organisaatiota selviämään, voi se tukea rehtorin jaksamista. Samoin toipumisen huomaaminen voi auttaa päätöstenteossa kun on mallia päätöksistä jotka toimivat.

Tässä tutkimuksessa ei syvällisesti tutustuta rehtoreiden koulutukseen, ainoastaan sen verran taustoitetaan, että selviää, millainen on rehtoreiden koulutus. Haastattelun aikana otettiin esille,

miten rehtorit ovat kokeneet koulutuksen riittävyden. Rajausta sen vuoksi, että koulutus ja sen sisältö on niin laaja, että se olisi oman tutkimuksen paikka.

4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelun tavoite on selvittää se, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattamaansa. Tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. (Eskola ym. 1999, 63; Eskola ym. 2018, 23.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi ym. 2018, 65.)

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada rehtoreiden kokemukset kerättyä rehtoreiden itsensä kertomana. Niinpä haastattelu valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, koska sillä tavalla pääsin keskustelemaan heidän kanssaan. Teemahaastattelu valitsin sen vuoksi, kun tutkimusasetelma oli rajattava tarkasti. Teemoilla sain rajattua aiheen kokonaisuuksiin, joita pystyi hallitsemaan haastattelun aikana.

Teemahaastattelu lienee yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana. Tavoitteena on, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 114.)

Puolistrukturoidun haastattelun idea: kysymykset laaditaan enakkoon ja esitetään enemmän tai vähemmän samassa muodossa, mutta vastaamisen tapa on vapaa (Hyvärinen ym., 2021). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui aineiston keruuseen, koska jokaiselta haastateltavalta halusin tiettyihin aiheisiin vastaukset. Halusin, ettei haastattelutilanne ole täysin käsikirjoitettu, vaan antaa vapauden haastateltavan omalle persoonalle ja tavalle kertoa kokemiaan asioita.

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti etukäteen tai esitetä aina samassa muodossa. Tutkija perehtyy ensin tutkimusaihettaan koskevaan kirjallisuuteen, valitsee oman näkökulmansa ja kysymyksensä ja päättää sitten, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Haastattelija kysyy sitten vapaasti muotoillen kysymyksiä näistä teemoista. (Hyvärinen ym. 2017.)

Kysymysten muotoilussa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän. Kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus on monella tavalla tärkeä käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää. Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisisonnaisia ja tilannekohtaisia. Siksi ihmisten käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät sen kohderyhmän, kulttuurin ja toimintaympäristön tuntemusta, jossa ihminen kokee ja käsityksiään muodostaa. (Vilkkä 2015, 120.)

Aikaisempien opintojeni ja työkokemukseni kautta kriisijohtaminen on tuttua. Niinpä minulla oli mielikuva, mitä toimintoja pitäisi löytyä. Valmistautuminen kriisiin alkaa ennakoinnilla ja henkilöstön koulutuksella sekä mahdollisesti materiaalihankinnoilla. Kriisin alussa johtajan pitää antaa selkeitä ohjeita, joilla pystytään jatkamaan toimintaa. Siirtyminen normaaliin toimintaan on aloitettava, kun alkushokki on ohitettu. Toiminta voi olla samanlaista kuin ennen kriisiä tai on otettu uusia toimintamalleja käyttöön. Tämä riippuu kriisin luonteesta, mitä toimintoja on sillä hetkellä käytettävissä sekä mitkä ovat yhteiskunnan ohjeistukset. Näitä asioita pyrin saamaan kysymyksiini sekä tarkkailin vastauksia, että löytyisikö näistä viiteitä.

Itse en ole koulumaailmassa ollut töissä, joten toimintaympäristö ei ole minulle tuttu. Tämän vuoksi kysymysten muotoilussa auttoi hyvin paljon pro gradu -seminaareihin osallistuminen ja sieltä saatu tuki. Myös ohjaajan palautteet sekä keskustelut hänen kanssaan auttoivat kysymysten muotoilussa. Tällä tavalla kysymyksistä tuli sellaisia, mitkä sopivat haastateltaville sekä heidän toimintaympäristöönsä.

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu soveltui parhaiten kysymysten käsittelyyn. Koulujen koko niin oppilaiden kuin opettajien osalta on erilaiset, niin tänäkään vuoksi ei voi olettaa, että kaikkiin tilanteisiin

kävisi samanlaiset kysymykset. Rehtoreiden työkokemus myös vaihtelee, jolloin toimintatavat sekä suhtautuminen asioihin voi olla erilaista.

Koulut olivat eri puolilla Lappia. Tutkimukseni alussa keskustelin ArkTORI-hankeen henkilöstön kanssa aiheestani. Hankkeessa keskityttiin Lapin maakunnan rehtoreiden osaamisen kehittämiseen ja tuetaan oppilaitosten strategista johtamista. Aiheeni sopi hankkeeseen, joten sitä kautta tuli rajaus Lappilaisiin kouluihin. Myös oma kiinnostukseni Lapin asioihin auttoi, kun rajasin kohderyhmää.

Tutkimusaiheen valinta on aina eettinen ratkaisu, joka tulee perustella hyvin. Kriisitilanteissa olevat ihmiset ovat jo valmiiksi haavoittuva ryhmä, joita tulee suojella mahdollisilta tutkimuksen aiheuttamilta lisäharmeilta. (Hyvärinen ym. 2017, 309.) Tämän vuoksi kysymykset ja pro gradun -toteutuksen suunnittelin tarkasti.

Haastattelutilanteessa on mietittävä sanamuodot ja haastattelun eteneminen. Haastateltavat ovat toimineet paineisessa tilanteessa tehden ehkä nopeitakin ratkaisuja, jotka vaikuttivat monen ihmisen toimintaan. Niinpä haastattelutilanteessa ei saanut arvostella heidän ajatuksiaan tai ratkaisuja. He ovat toimineet siinä tilanteessa sen tiedon ja ohjeistuksen varassa, mikä heillä oli saatavilla

4.3 Aineisto ja analyysi

Tavoitteeni oli, että haastattelin viittä rehtoria eri puolilta Lappia sekä niin, että rehtoreita olisi isoista ja pienistä kouluista. Haastatteluun pyysin varsinaisia rehtoreita, en heidän sijaisiaan. Näin pyrin saamaan haastateltaviksi henkilöitä, jotka olisivat olleet koko korona-kriisin johtamassa omaa kouluaan. Tällöin heidän kokemuksensa olisi yhtenäinen kriisin alusta haastatteluhetkeen saakka.

Laitoin keväällä 2021 kahdeksalle rehtorille haastattelupyynnön. Heistä yksi vastasi, että ei kiireen vuoksi kerkeä osallistumaan tutkimukseen. Yhden kanssa sain keskusteluyhteyden ja pienen suostuttelun jälkeen hän suostui haastateltavaksi. Kouluilla alkoivat olemaan kevätkiireet koulujen päättymisen lähestyessä. Lisäksi myös kesälomakausi lähestyi. Totesimme yhdessä ohjaajan kanssa, että on parempi kokeilla syksyllä uudestaan etsiä haastateltavia.

Syksyllä 2021 laitoin neljän koulun rehtorille pyynnön. Heistä yksi vastasi, että on niin kiire, ettei valitettavasti pysty osallistumaan. Yksi rehtori suostui haastateltavaksi. Laitoin lisää pyyntöjä viidelle rehtorille, joista yksi kieltäytyi kiireeseen vedoten. Laitoin vielä kerran viidelle rehtorille kyselyn, voisivatko he osallistua. Yksi heistä vastasi ja suostui osallistumaan tutkimukseen. Kaiken kaikkiaan laitoin 22 rehtorille pyynnön osallistua haastatteluun. Suurin osa heistä ei vastannut millään tavalla haastattelupyyntöni.

Eräs pienen koulun rehtori kertoi, että hän ei ensin meinannut suostua haastatteluun. Hän ajatteli, ettei pienellä koululla ole mitään annettavaa. Mietin, että onko tämä lappilaista vaatimattomuutta? Vai tuleeko ajatus siitä, että kun kouluista puhutaan, niin silloin on aina esillä isot koulut ja näin pienet kyläkoulut jäävät vähälle huomiolle. Kuitenkin kun vielä ajatellaan kouluverkkoa, niin ainakin Lapissa on vielä pieniä kouluja, joten niiden toiminnalla on merkitystä.

Alkuvaikeuksien jälkeen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea rehtoria. Heidän johtamansa koulut ovat eri puolilla Lappia ja edustavat isoa ja pientä koulua. Tältä osin päästiin tavoitteeseen. Haastattelun runkona käytettiin liitteessä 1 olevia kysymyksiä. Teemat haastattelussa olivat poikkeavat tilanteet koulussa ja niihin valmistautuminen, johtaminen ja opetus koronan aikana. Lisäksi rehtoreille annettiin mahdollisuus lisätä muita ajatuksia ja kommentteja. Teemahaastattelun mukaisesti haastattelutilanteet sisälsivät myös muita kysymyksiä pysyen kuitenkin haastattelun teemoissa.

Haastattelut toteutettiin niin, että rehtorit haastateltiin Internetin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen kesto oli noin tunti, minkä ajan rehtorit olivat tähän varanneet. Haastatteluaineistoa on litteroituna 32 sivua sisältäen kaiken keskustelun mitä haastattelun aikana käytiin. Siitä on poistettu kaikki tunnistetiedot eli koulut sekä minkä kokoisia ne ovat ja mahdolliset suorat viitteet henkilökunnan ja oppilaiden määrästä. Rehtoreista ei kerrota sukupuolta tai mitään muuta tietoa. Tämä sen vuoksi, että heitä ei voi tunnistaa. Lapissa on niin vähän kouluja sekä rehtorit tuntevat toisensa, niin nämä toimenpiteet ovat välttämättömiä, jotta tunnistettavuus katoaisi.

Haastattelujen aikana kävi ilmi, että kahdella oli ollut sama esihenkilö vaikkakin eri aikaan koska toimivat eri kunnissa. Esihenkilö on vaikuttanut esimerkiksi siten, miten yhteistyö

kunnan muiden koulujen kanssa on kehittynyt sekä miten hankintoja on kohdistettu eri koulujen osalta. Tämä yhteneväisyys vaikuttaa näiden kahden rehtorin omiin kokemuksiin. Tilanne on otettava huomioon tuloksia analysoitaessa.

Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyviä osatehtäviä. Näiden kolmen elementin painotus voi vaihdella tutkimuksesta toiseen, tutkijan tutkimusvälineistöstä, tyylistä ja tutkimuskohteesta riippuen. Vaiheiden eri tehtävät on hyvä tunnistaa, sillä esimerkiksi pelkkä luokittelu ei vielä tarkoita aineiston analysointia, se on pikemminkin kerätyn materiaalin tuntemista ja haltuunottoa tukeva tehtävä. Kaikkia tutkimuksen vaiheita myös tarvitaan, jotta aineisto tulee tutuksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 9.)

Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa etsin haastatteluista teemojen mukaiset vastaukset. Teemat, joiden alle keräsin vastaukset, olivat poikkeavat tilanteet koulussa ja niihin valmistautuminen, johtaminen sekä opetus koronan aikana. Nämä teemat ovat samat kuin haastattelurungossa. Lisäksi poimin jaksamiseen liittyvät vastaukset omakseen. Analyysivaiheessa on tarkoin mietittävä mitä ja miten kirjoittaa, ettei anna väärää kuvaa haastateltavista. Painotukset tai niiden puuttumiset on mietittävä, jotta välittyisi mahdollisimman totuudenmukainen kuva.

Lapissa etäisyydet ovat pitkiä. Niinpä esimerkiksi opettajien ja sijaisten määrä on rajattu, joten heidän sairastumisensa voi aiheuttaa koululle suuriakin vaikeuksia. Tämän vuoksi jaksamisen puutteet ja sairastumiset voivat aiheuttaa rehtoreille isojaakin töitä ja paineita muille opettajille. Myös rehtorin jaksaminen on tärkeää koulun toiminnan kannalta. Siksi sairastumiset olivat analysoinnissa yksi kiinnostavista kohteista, vaikka se ei suoraan ollutkaan teemoissa.

Tutkimuksessa ja siten myös analysoinnissa keskityin rehtoreihin ja heidän kokemuksiinsa, koska he vaikuttavat koulun toimintaan ja toisaalta he vastaavat koulun toiminnasta. Tällöin yksittäisellä henkilöllä on suuri merkitys siihen, miten organisaatio toimii. Organisaation toiminnalla on merkitystä oppivelvollisten lakisääteiseen oikeuteen saada hyvää ja laadukasta opetusta.

Vaikka haastattelussa oli runko, jonka mukaan haastattelut etenivät, niin teemoja löytyi eri osista haastattelua. Tähän vaikutti käyttämäni puolistrukturoitu temahaastattelu. Se antoi

haastateltavalle ja haastattelijalle vapautta keskustella vapaasti teemoista ja myös palata niihin keskustelun aikana.

Seuraavaksi vertailin teemoissa olevia vastauksia. Etsin niistä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Huomasin, että analysointi alkoi jo tässä vaiheessa. Merkitystä oli sillä, mitä oli kerrottu eli taustoitettu, miten oli päästy kyseiseen vastaukseen. Joissakin tapauksissa se miten oli päädytty kyseiseen tilanteeseen, oli merkityksellisempää.

4.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä. Lisäksi tutkimuksen aikana tulee noudattaa tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. Tutkija ottaa muiden tutkijoiden työt ja saavutukset huomioon niin, että hän viittaa heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tarvittaessa eettisen ennakoarvioinnin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Aloitin tutkimukseni osana ArkTORI-hanketta (arktinen kehittyvä rehtori). Hankkeessa tarkoituksen oli luoda malli rehtoreiden verkostoitumiseen ja mentorointiin sekä paikalliset olosuhteet huomioivaan rehtorikoulutukseen ja koulujen arkeen kiinnittyvään täydennyskoulutukseen. Hankkeen toteutusaika oli 1.10.2018 - 30.9.2021. (Lapin yliopisto, 2022.) Hankkeelle ja sen alihankkeille oli hankittu tutkimuslupa kunnilta, joten tutkimukseni sijoittui tämän tutkimusluvun alle. Kysyin kuitenkin jokaiselta osallistuvalla rehtorilta suostumuksen tutkimukseeni.

Tutkimuksessa on noudatettava ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Sen mukaan on väärin aiheuttaa vahinkoa tai loukata tutkittavaa riippumatta tutkimuksen tarkoituksista. (Eskola ym. 1998, 42.) Tässä tutkimuksessa eräs tärkeä teema on rehtoreiden johtamistoimenpiteet Koronakriisissä. Tarkoitus ei ole pohtia, olivatko johtamistoimenpiteet oikeita. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on se, miten ne vaikuttivat toimintaan.

Jokaiselle tutkittavalle pitää antaa riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta sekä korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta (Eskola ym. 1998, 42). Kerroin haastateltaville, että heillä on milloin tahansa mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen sekä rajoittaa antamansa materiaalin käyttöä. Kerroin myös, että haastateltavien yksilöintitiedot, kuten koulun nimi, sukupuoli sekä ikä poistetaan ja anonymisoidaan aineistossa huolellisesti.

Haastatteluaineisto säilytetään huolellisesti erillään yhteydenpitoon välttämättömistä tunnistetiedoista, kuten sähköpostiosoitteista. Nämä asiat kerrottiin haastattelupyynnön saatekirjelmässä (liite 1). Haastattelutilanteen alussa nämä asiat myös kerrattiin. Tämä sen vuoksi, että haastateltavat tietävät, ettei keskusteluja voi yhdistää heihin. Näin he voivat kertoa avoimesti asioista ja tuntemuksistaan. Luottamus kertoa asioista on saatavan aineiston kannalta keskeistä.

5 TULOKSET

5.1 Kriisin aloitus ja päätösten teko

Rehtorit kertoivat, että Korona aloitti kouluissa haastavan aikakauden. Vastaavaa tapahtumaa ei ollut tapahtunut ennen ja näin rehtoreilla ja sivistysjohtajilla oli uusi tilanne edessä. (Valtioneuvosto 2020.) Hallinnolliset päätökset oli tehtävä lakien ja asetusten mukaisesti. Vaikka kuntien organisaatiot ovat erilaisia, päätösten tekijät ja toimenpiteet ovat kuitenkin kaikissa samat.

Kriisijohtamiselle leimallista on olosuhteiden väliaikaisuus: kriisi on poikkeustila, jonka aikana täytyy katsoa vain kokonaisuutta. Johtaja joutuu usein tekemään päätöksiä, joihin ei itseohjautuvassa mallissa automaattisesti päätyisi. (Niemi 2021, 158.) Voi olla, että kun joutuu tekemään normaalista poikkeavia ratkaisuja, niin silloin päätökset eivät tapahdu sujuvasti. Kokemus on tällaisissa tilanteissa hyvin suuressa roolissa. Silloin todennäköisesti on kokemusta vastaavista tapahtumista tai tietää mistä voi kysyä neuvoa. Myös koulutus auttaa havainnoimaan koko kokonaisuutta.

Rehtori 2:

Oli kyllä. Esimerkiksi niinku siinä vaiheessa, kun meillä laitettiin koulu kiinni, kun mie tiesin, että tiettyjä luokkia oli jouduttu laittamaan, esimerkiksi (paikkakunta) kokonaisia ryhmiä karanteeniin, niin kyllä mie siinä vaiheessa. Itseasiassa silloin rehtoria tavoittanutkaan, en yllättynytkään kun en tavoittanut, mutta tuota... sain (paikkakunta) sivistysjohtajan kiinni... ja, ja... kysyin niinkö hältä, että mitä päätöksiä te teitte ja missä järjestyksessä, kuka teillä päätti minkäkin.

Rehtorit pyrkivät tekemään eri koulujen rehtoreiden ja heidän esihenkilöiden kanssa, vaikka he olisivatkin eri paikkakunnilla. Näin oli mahdollista saada tietoa ja tukea omaan toimintaan.

Haastatteluissa tuli esille, että varsinkin kriisin alkuvaiheessa haettiin tukea päätösten tekoon sekä mallia toimintoihin.

Kaikki kolme rehtoria korostivat, että varsinkin alkuvaiheessa toisilta rehtoreilta saatu tuki oli tärkeä. Tieto, miten toiset olivat asioita hoitaneet, oli iso apu toiminnan aloittamisessa. Heidän kertomuksesta tuli esille, että niillä paikkakunnilla missä oli tiivis rehtoreiden yhteistyö, oli helpompi ja luonnollista tehdä yhteistyötä. Paikkakunnilla, missä rehtorit olivat yksin, haettiin tiiviisti tukea sieltä mistä tavoitettiin asiaan liittyviä henkilöitä.

Kriisitilanteessa organisaation johtaja ei myöskään voi vetäytyä vastuustaan, vaan hän on tällaisessa tilanteessa organisaationsa selviytymisen kannalta avainasemassa. Tehtäviä voidaan jakaa, lopullista vastuuta ei. (Niemi 2010, 82.) Vaikka vastuuta ei voida jakaa, voidaan hakea malleja, miten haasteet on muualla ratkaistu. Kun otetaan mallia muualta, niin rehtorin ja kunnan organisaation on näissäkin tapauksessa muistettava oma roolinsa.

Rehtori 1:

Säännöllisesti rehtori-työryhmä kokoontuu ja siellä ollaan käyty läpi näitä näitä tällaisia, jotka koskevat kaikkia ja sitten yhdessä suunniteltukki... ja tuota... ja ja... jos on jäänyt jotakin niin ollaan soiteltu. Että kyllä ollaan tehty yhteistyötä. Siihenkin meillä on tällainen yhteistyökulttuuri... Niinku ennen korona-aikaa ollaan jo tehty paljon yhteistyötä.

Toisessa kunnassa yhteistyötä oli jo ennen koronaa. Valmiit kokouskäytännöt, opetellut tavat yhteydenpitoon sekä tutut toimijat todennäköisesti helpottivat kriisin hoitamista. Jos tuli kysymyksiä, oli tukiverkko valmiina. Kun tietää, että toisetkin ovat samassa tilanteessa, niin vastauksiin voi suhtautua luottavammin ja viedä ne käytäntöön.

Rehtoreiden kertomuksista tuli esille, että yhteistyö helpotti huomattavasti rehtorin henkistä kuormaa sekä työpainetta. Vaikka työmäärä oli kaikilla sama, niin sen tekeminen oli sujuvampaa, kun oli malleja ja henkilöitä, joilta voi kysyä. Eräs rehtori kertoi, että jo tieto ettei ole yksin tässä tilanteessa, auttoi jaksamaan.

Tämä yhteistyökulttuuri todennäköisesti helpotti asioiden hoitamista. Rehtorin ei tarvinnut olla yksin ongelmien kanssa. Hän voi luonnollisesti keskustella toisten samassa tilanteessa olevien kanssa, kun oli jo totuttu malli. Myös neuvot ja ajatukset olivat heti käytettävissä. Kun ollaan samassa kunnassa, niin organisaation toiminta on myös tuttua.

Rehtori 2:

Me saatiin ristiriitaisia ohjeita AVI:sta esimerkiksi, että me pikkasen oltiin sivistysjohtajan kanssa niinku sormi suussa, niin että 20A pykälän perusteella, että eikö me voiakkaan tehdä yhdellä päätöksellä niinku kolmosesta, eiku nelosesta ysiin ja lukio, kun sieltä tuli että pitää niinku ryhmäkohtaiset. Jopa lakia tulkitessamme me todettiin että pitäisi mennä yhdellä päätöksellä... ja... ja... sitten tuli ensin AVI:sta tuli että ei, että jokaisen pitää tehdä oma päätös, siis ihan oppilaskohtainen päätös... ja, ja... siinä vaiheessa minä tosiaan aloin kysyään, että hetkinen, mitäs muualla on tehty... ja... ja... hyvin vivahteiden käytäntö oli naapurikunnissakin ollut sitten... ja... ja... sitten käytiin AVI:n kanssa neuvotteluja siitä että nolla viiva kolmosille minun mielestä pitää tehdä, kun heidän ei pitänyt koskaan mennä, niinku, pitää opetuksen kokonaisuena ryhmänä... mutta tuota... mutta sitten muut meni yhdellä päätöksellä, siihen päädyttiin. Yksi päivä sitten naputin sitten melkein kaksisataa päätöstä.

Kunnan johtaminen erityistilanteissa, normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa perustuu normaaliin organisaatioon ja päätöksentekojärjestelmiään. Nopeasti syntyviä ja kehittyviä laajoja normaaliolojen häiriötilanteita varten on syytä määritellä kunnan viranhaltijaorganisaation toimivalta organisaatiossa selkeästi. Johtavat virkamiehet ovat keskeisessä roolissa, kun määritellään toimia, joilla tilannetta hallitaan. (Korhonen 2010, 14.)

Koulun johtaminen rehtorin tehtävä. Hänen päätöksensä avulla koulu toteuttaa koululle asetetut ja koulun henkilöstön itse asettamat tavoitteet. Rehtorin on vastuussa ylemmille tahoille hallinnon järjestämisestä ja toiminnan organisoinnista. Koulun johtajana hänen tulee saada opettajat ja oppilaat toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan. Rehtori siis toimii kaikkien kouluun kuuluvien kanssa hyödyntäen parhaalla mahdollisella tavalla heidän tietojaan ja taitojaan. (Mustonen 2003, 100.)

Jotta kriisitilannetta voisi onnistuneesti hallita ja siihen tilanteeseen joutunutta organisaatiota menestyksekkäästi johtamaan, tulisi kriisin olemusta ja sen asettamia vaatimuksia johtamiselle tuntea mahdollisimman hyvin (Niemi 2016, 84). Päätösten tekeminen on tärkeä osa johtamista. Rehtorit tekevät päätöksiä, jotka koskevat ihmisiä ja heidän oikeuksiaan. Niinpä on tärkeää, että ne on tehty normien mukaisesti. Jotta pystytään tekemään oikein, on perusteet oltava tiedossa ja näin vastataan mahdollisimman hyvin kriisin vaatimuksiin.

Haastatteluissa tuli esille, etteivät perusteet aina olleet tiedossa valvovissa organisaatioissa. Paineet päätösten tekoon ja epäselvyys perusteista lisäsivät henkistä kuormaa rehtoreille. Voisiko jopa sanoa, että turhaa kuormaa muutenkin paineisessa tilanteessa? Tätä tuli nyt kunnissa ja ylemmissä organisaatioissa analysoida. Rehtorin kannalta kunnan toimet olisivat tärkeimmät.

Rehtorilla oli kriisin aikana hyvin paljon hallinnollista työtä. Heidän piti tehdä lukuisia päätöksiä, jotta opetus tapahtuisi normien mukaisesti. Tämä kaikki piti tehdä samaan aikaan, kun he järjestelivät työvuoroja ja ohjeistivat opettajia. Tämä työ ei ole niin näkyvää kuin opetushenkilöstön, mutta juridisesti hyvin tärkeää ja se ei saanut sisältää virheitä.

Hallinnolliset toimet eivät koskeneet pelkästään oppilaita. Rehtorin oli otettava huomioon myös opettajat sekä muu koulun henkilökunta. Pitihän heille suunnitella työajat ja muut sopimusten mukaiset vapaat sekä lomat. Nämä toimet ovat yhtä tärkeitä kuin oppilaita koskevat päätökset. Ilman toimivaa organisaatiota ei rehtori pysty toimimaan. Esimerkiksi työntekijöiden työvuorot kertovat kaikille, kuka on missäkin ja vastaa kyseisellä paikalla toiminnasta.

Rehtori 2:

Mutta että henkilöstöjohtaminen vei aivan valtavan määrän aikaa. Se että sai kannateltua, osahan oli aivan paniikissa, aivan. Ensimmäinen palaveri, mikä meillä oli, se niinku koulun laitettiin kiinni, niin osa itki, osa nauroi, se oli sellaista kaaosta... Niin... Osa ei puhunut mitään jotka yleensä puhuivat ja kysyvät tosi paljon. Ja... ja.... niinku... että pysty huomioimaan kaikki ja se tarkoittaa yli neljäkymmentä henkeä minun kohalla. Niitä alaisia, niin... kyllä se oli... se niinku... semmoinen... kun huomaat illalla kun päättää laittamassa

tyynyyn, että hetkinen, mie en ole A:sta päivään kuulunut mitään. Niin... niin semmoinen miksi en ole A:sta kuulunut mitään. Miksi mie olen unohtanut ottaa A:han yhteyttä.

Opettajissa on erilaisia persoonallisuuksia, jolloin korostuu sosiaaliset taidot. Rehtorin tulee olla tukeva, kannustava, innostava, virkeyttä ja ryhmähenkeä luova. Ihmissuhdetaitoja on myös keskustelun ja puhumisen kulttuurin edistäminen ja uskallus avoimuuteen. (Mustonen 2003, 104.) Kriisin alkuun kuuluu kaiken kokeminen ensimmäisen kerran. Tunteet vaihtelivat kaikilla eri tavalla. Eihän vastaavaa pandemiaa kuin korona on, ole koettu Suomessa pitkään aikaan, joten ihmisillä ei ole muistikuvaa tai kokemusta aiheesta. Rehtorin koulun johtajana piti ottaa huolehtiva rooli myös työntekijöistä.

Kriisitilanteessa johtajan ei pidä unohtaa organisaation eri toimijoita ja jäseniä. Kriisin välittömien vaikutusten minimoimisen ohella tulee panostaa myös henkilöstön tarpeiden täyttämiseen. (Niemi 2011, 85.) Henkilöstön tarpeista yksi on hyvin usein tiedon saaminen. Kriisin aikana tämä perustarve tulee suureen merkitykseen. Jotta toiminta onnistuu, on oikean tiedon jakaminen tärkeää. Huhut ja väärät uutiset liikkuvat nopeasti ja niiden korjaaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Siksi johtajien on pidettävä huolta alaistensa tiedon tarpeen täyttämisestä.

Kriisitilanteessa organisaatio joutuu sekavaan tilaan ja sovittuja toimintamalleja ei välttämättä noudateta. Ihmisistä pääosa ei ylipäänsä toimi järjestelmällisesti joutuessaan heille uuteen tilanteeseen, jossa omakin tulevaisuus ja turvallisuus on uhattuna. (Niemi 2011, 91.) Johtajalla on tällöin suuri merkitys. Johtaja voi olla organisaation oma johtaja, mutta joissain kriiseissä johtajaksi nousee persoona, joka ottaa johtajuuden. Usein näissä tapauksissa niin sanotusti virallinen johtaja ei nauti luottamusta.

Johtajan on rakennettava alaistensa luottamus jo normaaliaikana. Aikana, jolloin ei ole kriisejä vaan eletään rauhallista aikaa. Tällöin pitäisi sopia myös toimintamallit, joita noudatetaan poikkeavan tilanteen sattuessa. Niitä pitäisi harjoitella, jotta henkilöstö tietää mitä kukin tekee. Johtajan pitää myös rakentaa luottamusta jokapäiväisessä toiminnassa. Niinpä voisi sanoa, että jokainen johtajan käymä kahvipöytäkeskustelu on valmistautumista kriisiin.

Haastattelujen perusteella tässä Korona-kriisin hoidossa nousi tärkeään osaan rehtoreiden tuki opettajille. He kertoivat, miten paljon opettajat ottivat yhteyttä ja purkivat tuntojaan. Haastatteluissa tuli myös esille, miten rehtorit myös huolehtivat omien työntekijöiden hyvinvoinnista. Tämä piirre tuli esille sukupuoleen, ikään ja paikkakuntaan riippumatta.

Vaikka kouluille on nimetty kriisiryhmä, niitä ei hyödynnetty korona-kriisin aikana. Ryhmän hyödyntäminen olisi saattanut keventää rehtorin taakkaa psykososiaalisen tuen antajana. Ryhmä olisi voinut antaa tukea tai ainakin antaa neuvoja rehtorille. Lisäksi on muistettava, että kouluissa on paljon oppilaita ja osa todennäköisesti olisi tarvinnut matalan kynnyksen tukea. Osa heistä on saattanut myös kääntyä rehtorin puoleen. Tai haasteet voivat heijastua muina ongelmina koulun arjessa.

Kriisin aloitukseen kuuluu monia työvaiheita. Osa on sellaisia, mitä yhteiskunta sekä lait ja asetukset vaativat. Näitä varmaankin rehtorit tekevät jo normaalina aikana, mutta kriisin aikana työmäärä voi nousta huomattavasti. Lisäksi tulevat henkilöstöön tulevat velvollisuudet sekä huolet. Varsinkin henkilöiden rektiot voivat olla arvaamattomia. Reaktiot voivat vaikuttaa toimintakykyyn ja näin vaikuttaa myös koko koulun toimintaan. Näistä tilanteista on rehtorin selvittävä, jotta hänen koulu täyttää yhteiskunnan antamat velvoitteet.

Alkuun tehtiin iso määrä päätöksiä. Suurin työllistäjä oli varmaankin etäopetukseen siirtymiset. Päätöksentekoprosessit on tehty normaaliolojen ajan toimintoihin. Ohjeistuksella on turvattu oppilaiden oikeudet ja saatu päätöksentekoon näkyvyyttä. Tällaisen kriisiajan toimintaan se voi olla jäykkä.

Rehtori 2:

Mutta sitten, että joo, mie pystyn delegoimaan, mutta meillä on niinku hyvin tarkoin siirretty toimivalta määritelty ja määriteltiin uudelleen uusien korona lakien myötä myös, että mitä mie teen, mitä sivistysjohtaja tekee, mitä tekee lautakunta. Onneksi lautakunta anto hyvinkin pitkälti tämmöiset, niinku poikkeusolojen päätös oikeudet minulle ja sivistysjohtajalle, koska muuten jou'uttaisiin aina ottaa lautakunta koolle kun tulee, no niin nyt onkin koronatapaus että luokka karanteeniin. Että siinä mielessä joo, nopeuttaa kun ne on meillä, mutta lisää työmäärää ja vastuuta.

Rehtorille tehtävien määrään vaikuttaa koulun koko sekä millainen henkilöstö hänellä on käytössään. Tehtävien laajuuteen vaikuttaa, millainen päätäntävalta on koululautakunnalla, kouluvirastolla ja johtokunnilla. Toimielimien ja viranhaltijoiden tehtäväalueet ja päätösvalta on määritelty johto- ja toimintasäännöillä. (Mustonen 2003, 101.)

Niin kuin yllä rehtori kertoo, kriisin sujuvan hoitamisen kannalta tehtiin muutoksia päätöksentekoprosessiin. Osassa kunnista toimittiin näin, osassa ei. Eikä kaikissa tehty samansuuntaisia päätöksiä. Niissä pysyttiin normaalissa toimintatavassa tai tehtiin pieniä muutoksia.

Päätöksen tekoon on haettu paikallisesti suorutta. Näin pystyttiin nopeuttamaan toimintoja. Toisaalta se saattoi lisätä samalla rehtoreiden työmäärää sekä henkistä kuormaa. Kun mietitään päätösten tekoa, niin voisi olla organisaation kannalta parasta, että se toimisi kaikissa tilanteissa samalla tavalla. Kriisitilanteissa vain varmistetaan, että päätöksentekijät ovat saatavilla.

5.2 Etäopetukseen siirtyminen ja siitä kokemukset

Rehtori 2:

Meillä WhatsApp-ryhmät toimi hurjan hyvin. Siellä ne jotka osas, niin samalla kun teki, ne kuvasivat WhatsApp-videon toisille. Sieltä sitten ne, jotka ei vielä osaa: Ahaa, okei, tällä lailla vähän aikaa kokeileen tämän videon avulla... että tota... Vertaistuki toimi hyvin meidän koulussa.

Perusopetus on perinteisesti luokkaopetusta, joten etäopetus suurimmalle osalle perusopetuksessa ei ole oppilaille ja opettajille tuttua. Niinpä kriisin alkuun piti opetella välineiden käyttö, uusia opetustapoja sekä laatia opetusmateriaalit. Selviytymiseen vaikutti se, millainen yhteishenki oli koulun opettajilla ja miten he jakoivat tietoa eteenpäin. Yhteinen kriisi sekä yhteiset tavoitteet varmaankin yhtenäistivät koulun henkilökuntaa.

Kaikki haastatellut rehtorit kertoivat, miten opettajien yhteishenki näkyi toisten auttamisena. Opettajat neuvoivat toisiaan, miten eri ohjelmia käytetään ja autettiin opetuspakettien

tekemisessä. Rehtorit kertoivat, että kriisin alussa käytettiin hyvin paljon aikaa toiminnan siirtämiseen verkkoon. Samoin aikaa käytettiin siihen, että opettajat itse oppivat käyttämään ohjelmia ja opetustapoja. Uudet ohjelmat vaativat myös, että oppilaille piti myös opettaa uudet toimintatavat ja ohjelmistot.

Rehtori 1:

Sen verran sanoisin, että pienessä koulussa tämmöiset yhtäkkiset muutokset, niin ne on kuitenkin varmasti paljon helpompia ja notkeampia suorittaa kuin isossa koulussa... että niitä liikkuvia muuttujia on paljon vähemmän tämmöisessä, niin tämä on ollut meillä varmaankin notkeampaa.

Koulut eri kunnissa olivat hyvin eri lähtökohdissa. Osassa haastateltujen koulujen rehtoreiden mukaan kouluissa oli hyvät valmiudet lähteä etäopetukseen. Tähän valmiuteen vaikutti kunnan kulttuuri, miten tasapuolisesti panostetaan koulujen kehittämiseen sekä resursointi uuteen ja näin ehkä ennakoitiin tuleviin kriiseihin. Pienillä kouluilla on paremmat mahdollisuudet tarjota tietotekniset laitteet oppilailleen pienemmän oppilasmäärän takia. Tietenkin jos koulun henkilökunnan osaamiseensa ja laitteisiin on panostettu.

Rehtori 1:

Kyllähän sitä aikaisemminkin jo käytettiin, että ei se nyt sillä lailla että nyt aloitettiin meillä. Mutta lisääntynyt toki on... tuota... meillä oli tämä aikaisempi sivistysjohtaja, niin hän oli... tuota... oikein sillä lailla huolehti siitä, että meillä kaikilla kouluilla, jopa näillä pienillä kyläkoululla, on hyvät tietotekniset välineet ja osaaminen niiden käyttämiseen. Tämä pohjan minkä tämä aikaisempi sivistysjohtaja oli luonnot, niin meillä oli hyvä pohja niinku lähteä tämmöistä etäkoulua pitämään ja osaaminen ja välineet siihen. Oppilaille lainattiin tietokoneita täältä koululta... ja näyttää minusta meillä oli tosi hyvät valmiudet ja se oli ihan tästä syystä, että tavallaan oli niinku ennakoitu.

Etätöön työvälineiden riittävyys oli varmaankin haaste. Pienemmillä kouluilla oli varmaankin paremmat mahdollisuudet selviytyä tilanteesta. Olihan oppilasmäärät pienempiä ja hankintamäärät sitä kautta pienempiä. Isoilla kouluilla välineiden riittävyys saattoi olla haaste. Varsinkin kun tilanne tuli niin nopeasti ja yllättäen.

Rehtori 2:

Niin siihenhän sitten tosiaan meillä oli varauduttu, niin että kun eskarista kolmoseen ei pitänyt kaikki mennä missään vaiheessa etäopetukseen, niin oli laskettu että sieltä on korkeintaan ehkä yksi ryhmä kerrallaan tai kaksi... Ja tehtiin kyselyt heti silloin syksyllä, viime syksynä, että kuinka monella on kotona joku laite... ja, ja... sitten siinä samassa kyselyssä vanhemmat kun ilmoitti, he pystyvät klikkaamaan että sitoudun siihen, että lapseni saa käyttää omaa laitettaan. Ja tällä tavalla kartoitettiin ensin, että paljonko siellä on niitä jotka tarvitsee koulun laitteen ja laskettiin sieltä sitten että okei, että jos nelosesta ysiin on vaikka kaikki etäopetuksessa, niin laitteet riittää ja sitten vielä riittää muutamalle ryhmälle sieltä pienille.

Ohjaavana ja määräävänä periaatteena on, että jokaisella on oikeus maksuttomaan perusopetukseen. Opetus ja sen edellyttämät oppikirjat ja muu oppimateriaali sekä työvälineet ja työaineet ovat oppilaalle maksuttomia. Koulun opetuksessa käyttämien sähköisten oppikirjojen, muun oppimateriaalin sekä työvälineiden tulee samoin olla oppilaalle maksuttomia. (Opetushallitus 2017, 5.)

Mahdollisten poikkeuksellisten opetusjärjestelyiden aikana opetuksessa tarvittavat laitteet, yhteydet ja materiaalit ovat perusopetuksen oppilaille maksuttomia. Lähtökohtana on, että opetuksessa käytetään koulun laitteita, mutta myös oppilaan omaa laitetta voidaan käyttää osana opetusta. Alle 15-vuotiaan osalta huoltaja päättää, voiko lapsi käyttää mobiililaitettaan tai kotoa löytyviä laitteita etäopetuksessa. Viisitoista vuotta täyttänyt päättää lähtökohtaisesti itse, käyttääkö hän mobiililaitettaan etäopetuksessa. Opetuksen järjestäjä ei voi edellyttää, että huoltajat hankkivat oppilaille poikkeuksellisissa opetusjärjestelyissä tarvittavat laitteet, vaan omien laitteiden käytön on perustuttava suostumukseen. Opetuksen järjestäjä huolehtii jokaiselle niitä tarvitsevalle oppilaalle laitteet, yhteydet ja materiaalit. (Pedagogiikkaa netissä.)

Korona-kriisi on ollut koko Suomen kansan yhteinen ponnistus. Ennen kriisiä käydyissä keskusteluissa tietokoneiden määrästä, on aina velvollisuus hankkimisista annettu kunnille. Kun oli kriisin aika, niin koululaisten vanhemmilta löytyi joustoa ja ymmärrystä. Kodeista löytyi koulun laiteiden lisäksi omia tietokoneita tai vastaavia välineitä koululaisten käyttöön. Välineiden lisäksi tarvitaan tietoverkko, jotta saadaan yhteys opettajaan ja muihin oppilaisiin. Kotien tuen avulla opiskelu saatiin mahdollistettua myös etäkoulun aikana.

Kouluilla on varmaankin tullut pienempi kynnys yhteisten oppituntien pitämiseen tai toisten koulujen opiskelun tukemiseen. Pienillä kouluilla on aikaisemmin jo pitänyt opella etäyhteyksien käyttöä resurssien vuoksi. Niissä ei ole aina ollut tarpeeksi kaikkien aineiden opettajia. Ennen oppilaat on kuljetettu opettajan luo, mutta nykyinen tekniikka mahdollistaa etäopetuksen. Ainakin osalla isoista kouluista on tullut ajatuksia, että jatkossa etäyhteyksiä voi hyödyntää opetuksessa ja näin tehdä yhteistyössä toisten koulujen kanssa.

Rehtori 2:

Aiemmin meillä on ollut ehkä sillä lailla isompi kynnys siihen, että me otettaisiin etänä vaikka (paikkakunta) jotain tai (paikkakunta), mutta nyt kun se on niinku kaikille tuttu juttu ja samoin että mentäisiin niin että, joku opettaisi etänä (paikkakunta) tai (paikkakunta). Se kynnys ei ole enää niin korkea.

Etäopetus voi antaa tulevaisuudessa paljon mahdollisuuksia. Se voi helpottaa kouluissa niiden aineiden opetusta, joissa heillä ei ole opettajia tai opetusryhmä on hajallaan. Mikäli löytyy yhteistyökumppani, niin silloin voi tulla enemmän mahdollisuuksia virikkeistää ja elävöittää opetustapahtumaa.

Rehtori 2:

Se tulee ihan siitä, että sehän tuottaa lisätyötä opettajalle. Että tästä pääluottamusmiehen kanssa on käyty keskustelua silloin korona aikaankin juuri... ja, ja... onhan se ihan selvä asia että ensinnäkin se joka on siellä etänä, niin eihän se sillä lailla näe mitä siellä, eikä välttämättä kuule kaikkia sitä mitä

luokassa poristaan. Ja näin se vaatisi sitä, että opettaja toistaisi... tai... tai... niinku jatkuvasti huomioimisen siellä. Hälle pitäisi näkyä samat materiaalit mitä taululla näkyy... ja... ja... niinku mitä sitten jos piirretään taululle... noniin, suuntaappa kameraa sitten siinä. Se on joka hetki sitä ylimääräistä. Siinä mielessä se on minun mielestä se on aivan oikea linjaus ettei voikkaan yhtä aikaa.

Oppilailla tulee tilanteita, että he ovat syystä tai toisesta poissa luokkaopetuksesta. Pisimmät poissaolot voivat tulla sairastumisista. Tähän asti on tehtävät annettu kirjallisesti ja oppilas on tehnyt ne omaan tahtiin. Vaikka kriisin aikana on käytetty etäopetusta, voi olla, ettei työehtosopimusten mukaan ole mahdollista velvoittaa opettajien sitä käyttämään yksittäisen oppilaan poissaolojen aikana.

Kriisistä on saatu kokemusta etäopetuksesta. On tullut tietoa, millaisia laitteita ja ohjelmistoja tarvitaan. Samoin saatiin tehtyä oppitunteja, joita on mahdollista pitää etäopetuksena. Opittiin myös, miten oppitunteja tehdään sekä miten eri ohjelmistoja hyödynnetään. Mutta pystytäänkö saatua oppia hyödyntämään täysimääräisesti? Tätä olisi hyvä pohtia, mutta se vaatii oman tutkimuksen.

5.3 Rehtorin jaksaminen

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 2002, 8§) Kriisitilanteessa helposti jää toissijaiseksi alaisten tarkkailu, kun kaikki voimavarat ovat käytössä siihen, että selviytyy käsillä olevasta tilanteesta.

Todennäköisesti työympäristöt olivat kaikilla rehtoreilla muuttumattomia. Töitä tehtiin niin koululla kuin kotona. Henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeimpiä on kokemus. Arvioinnissa tulisi lisäksi ottaa huomioon myös perhe. Korona-kriisissä perhe on tärkeä osa, koska sieltä voi tulla kuormittavia tekijöitä, esimerkiksi lapset ovat kouluikäisiä ja näin kävivät etäkoulua, läheisiä voi olla sairaana tai perheen toimeentulo on heikentynyt sairastumisen tai rajoitusten

vuoksi. Toisaalta perhe voi olla voimavara, joka auttaa jaksamaan ohi kriisien. Perhe voi auttaa unohtamaan arjen työ sekä tuoda iloa vapaa-aikaan.

Rehtori 1:

Kyllä sitä iltaisin ja viikonloppuisin seurasi uutisia ja tiedotteita...monesti sunnuntaina illalla vielä viimeisteli suunnitelmia, jotta maanantai lähtisi sujuvasti liikkeelle.

Työolosuhteissa tapahtui suurin muutos, kun aikaisemmin kokematon biologinen uhka tuli yllättäen. Sen vaikutusta ei tunnettu, ohjeistus muuttui sitä mukaan, kun tietoa tuli ja näin rehtorit joutuivat reagoimaan hyvinkin nopealla aikataululla. Tilanteen seuranta tapahtui haastattelujen perusteella koko ajan. Varsinkin iltaisin sekä viikonloppuisin kaikki tähän käytetty aika oli pois perheeltä sekä omasta lepoajasta.

Työn ja vapaa-ajan rytmittämisen lisäksi esihenkilöt tarvitsevat omien esihenkilöiden ja organisaation tuen työlleen. On tärkeä muistaa, että esihenkilöt kuten muutkaan työntekijät eivät kerro kuin äärimmäisessä hädässä – jos silloinkaan –, että he ovat uupuneet eivätkä enää selviä työtehtävistään. Suomalaisessa työkuulttuurissamme on nimittäin kunnia-asia suoriutua tehtävistään, ja suoran avun pyytäminen koetaan yleensä epäonnistumiseksi, jonka pelätään johtavan täydelliseen itsetunnon konkurssiin ja kasvojen menetykseen esihenkilön silmissä. Siksi, jos joku kääntyy esihenkilön puoleen tällaisessa tilanteessa apua pyytäen, pyyntöön pitää reagoida välittömästi eikä kuukausien kuluttua, jolloin se voi olla liian myöhäistä. (Järvinen 2001.)

Rehtori 2:

Välillä oli ihan mielipuolinen olo, ko ei nuku juuri mitään ja niinku aivot käy aivan ylikierroksilla koko ajan. Että ei, ei siitä hirveesti kukkaan huolehtinut.

Esihenkilön jaksaminen työssä on erittäin merkittävä asia sekä hänen itsensä, että koko työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esihenkilö tai tiimin vetäjä uupuu, se alkaa heijastua

kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Väsynyt esihenkilö ei jaksanut paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä tehdä päätöksiä, minkä seurauksena työpaikalla alkoi ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Sen lisäksi, että työnteon edellytysten puutteellinen hoito tuottaa henkilöstölle ongelmia, esihenkilön välinpitämättömyys alkoi myös heikentää alaisten työmotivaatiota. (Järvinen 2001.)

Rehtorin tärkeitä työkaluja ovat opettajat. Jos he eivät jaksanut tai ole työkykyisiä, ei rehtorin johtama koulu voi täyttää tehtävänsä. Niinpä rehtori huolehti heidän jaksamisestaan. Rehtorin jaksaminen on haastattelujen perusteella hyvin usein hänen omien tunteuksiansa sekä sen varassa, miten hän kokee, pystyykö hän irtautumaan töistä ja näin lepäämään. Toiminnan keskellä saattoi oma hyvinvointi unohtua.

Rehtori 3:

Ja tuota tosiaan työllistännyt on kovasti tämä korona homma rehtoreita, vaikka on tullut hyvät ohjeet ja muut tuolta, niinkö kunnan ylemmältä taholta... mutta että kyllä niinku käytännön järjestelyt paljon työllistä.

Työturvallisuuslaissa veloitetaan, että työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen. (Työturvallisuuslaki 2002, 8§.) Tähän tarkkailuvelvollisuuteen kuuluu myös henkinen jaksaminen. Työnantajan on seurattava, onko tehtävät tasapainossa työntekijän jaksamisen kanssa. Lähiesimies edustaa työnantajaa, joten hänen yksi tehtävä on seurata työyhteisön tilaa ja sitä kautta työntekijöiden vireyttä.

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Työturvallisuuslaki 2002, 10 §.)

Rehtori 2:

Nyt viime keväällä niinku oli eri esimies, niin kyllä hän aina välillä että jaksatko ja voiko hän tehdä jotain minun puolesta. Että se oli ihan mukava, mutta moneen käytännön asiaan jou'uin sanomaan että ei, ettei oikein voi tehdä että kun se on niinku minun homma tai että sinulla ei ole edes tunnuksia tähän niin minä en pysty sitä delegoimaan. Ylityötuntien määrä oli aivan valtava.

Koska esihenkilö ei aina itse tunnista tai ota riittävän vakavasti liiallista väsymistään, hänen esihenkilönsä tehtävänä on havainnoida alaisensa jaksamista samoin kuin lähiesihenkilön tulee seurata työntekijöidensä pärjäämistä työkuormansa kanssa. Mahdotonta ei ole sekään, että organisaatio määrää esihenkilön ”pakkolomalle”, jos hän ei itse ymmärrä elpymisen tarvettaan. Tällainen toimenpide yhdistettynä esihenkilön keskusteluun kyseisen henkilön kanssa saattaa pysäyttää hänet miettimään vääristynyttä suhdettaan työhön sekä niitä keinoja, joilla hän voi jatkossa keventää tai tehostaa työtään. (Järvinen 2001.)

Aluehallintovirasto on tiedotteessaan 2/2013 muistuttanut kyseisen vuoden kesäkuussa työturvallisuuslakiin tulleesta lakimuutoksesta. Lakimuutoksessa työnantaja velvoitetaan selvittämään ja tunnistamaan työajoista aiheutuvat vaaratekijät sekä arvioimaan niiden vaikutusta työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Aluehallintovirasto 2013.) Tätä toimintaa kutsutaan myös riskienarvioinniksi. Arvioinnissa on otettava tiedotteen mukaan huomioon muun muassa työpäivän pituus, kokonaistyöaika, työn sidonnaisuuden aiheuttama kokonaiskuormitus ja työntekijän mahdollisuus riittävään palautumiseen työpäivän aikana ja niiden välillä.

Työpaikoilla on oltava ajantasainen riskienarviointi. Siinä on esimerkiksi otettava huomioon työaika, työkuorma ja työolosuhteet. Riskienarviointi on päivitettävä olosuhteiden muuttuessa sekä tarkastettava vuosittain. Arviointi voidaan käyttää esimerkiksi uusien ohjeiden ja toimintatapojen suunnittelussa, kun perehdytetään henkilöstöä koska siitä löytyy työpaikan riskipaikat sekä hankintojen valmistelussa, kun työyhteisö on yhdessä miettinyt mitä tarvitaan. En tarkastellut tässä tutkimuksessa, onko riskikartoituksia tehty sekä millä tasolla ne ovat.

Rehtori 2:

Mutta minulla oli työpuhelin aamu kuudesta iltaan kahteentoista auki. Sen takia että jos sitten, ja näin kävikin että esimerkiksi puoli yhdeksältä soittaa ja haluaisin purkaa tilannetta. Totesi että nyt hän voi vasta purkaa mitä on tapahtunut. Me sitten purettiin sitä sitten kymmeneen asti. Kyllähän siinä perhe oli ihmeissään... ja... ja että mistä minä löydän paikan missä voin puhua. Että oli haastavaa. Kyllä se kannattelu, se semmonen jäi täysin mulle. Ja sitten niinku se, että kyllähän niitä kantaa sitten mukaan kaikkia mitä on kuullut ja huolen määrä kasvaa expotentiaalisesti koko ajan.

Kriisiaika on aina tunteellista. Tämä on fakta, jota ei pidä yrittää piilottaa. Vain omat ja muiden tunteet tunnustamalla päätöksentekoa pystyy perustamaan mahdollisimman objektiivisen harkinnan päälle. Pelissä on usein ihmisten toimeentulo ja kodit sekä tietenkin kokemus omassa työssä onnistumisesta. Tämä pätee kaikilla organisaation tasoilla. Johtajan tehtävä on kuunnella ja hyväksyä muiden tunteet. Myös omat tunteet on tunnistettava, mutta niiden ei pidä antaa vaikuttaa lamaannuttavasti tekemiseen. (Niemi 2021, 159.)

Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa työaika ja sitä kautta lepääminen. Jokaiselle on määritelty työehtosopimuksessa työaika. Kuitenkin voi olla, että oletetaan että rehtori on aina tavoitettavissa eri viestivälineillä. Kriisin aikana se voi olla jollain tasolla hyväksyttävää, mutta työnantajan on kuitenkin pidettävä työntekijän jaksamisesta huolta. Ja kun kriisi on ohitse, niin jälkihoito on myös suunniteltava. Muuten se jää rehtorin kontolle ja näin lisää hänen kuormaansa.

Rehtori 1:

Tota joo... oli ihan semmoinen kysely... oli tämmöinen tyytyväisyyskysely ja sitä ilmeisesti nyt sitten käsitellään tuolla... ja ja tuota... on ollut semmosta, nyt että siinä varmaan niinku täytyisi... että joka kokee että nyt saattaa uupua... varmaan

enempi niinku semmoinen, että ite olla aktiivinen siinä... että tuota... on siitä ollut puhetta.

Rehtori 2:

Se on semmoinen kestoaihe, mihin palataan niin siitä huomaa, että itselläkin on paljon, paljon käsittelemättömiä asioita. Mutta sitten taas... Ei ole aikaa tohon työnohjauksen.

Rehtorit ovat olleet suurissa paineissa Korona-kriisin aikaan. Vaikka heidän työpanos ei ole ollut esillä ja näkyvissä, niin koulujen toiminnan sujuvuuden kannalta se on ollut ratkaisevaa. Vaikka kriisi on koulujen kannalta ohitse, niin pitäisi muistaa kaikkien toimijoiden jälkihoito. Niihin pitäisi varata aikaa ja niihin pitäisi kannustaa. Esimerkiksi rehtoreiden työnohjaus olisi todennäköisesti tärkeää. Näin turvattaisiin heidän jaksamisensa nykyisessä työssä. Tällä tavalla ammattitaito, joka saavutettiin Korona-kriisin aikana, säilyisi pidempään koulujen käytössä.

Rehtori 2:

Viime keväänä, kun meillä oli se kolme viikkoa yhteensä oli tavallaan sitä, että minä olin etänä. Ja oli tämä Korona-kriisin johtaminen ja koulu kiinni ja muuta, niin... niin mulle tuli kolmen viikon aikana 53 ja risat tuntia ylitöitä... ja... ja... sitten niistä käytiin neuvotteluja kyllä. Ja minä totesin, että tällöinen ylityön määrä, että vähintään pitää niillä kertoimilla maksaa, mitkä on KVTES:sin mukaiset kertoimet. Mutta siihenhän ei suostuttu, se maksettiin tunti tunnista. Mutta kuitenkin maksettiin, koska käytännössä todettiin, että en pysty niitä pitämään missään välissä pois.

Vaikka työ on mielekästä ja siitä nauttii, niin työelämän periaate on se, että tehdystä työstä saadaan palkka. Työtä tehdään myös sen vuoksi, että saadaan varoja perheen tarpeisiin ja omaan vapaa-aikaan. Työsopimuksilla sopijaosapuolet sopivat esimerkiksi työajoista ja niiden korvauksista. Nämä ovat tärkeitä asioita, joiden perusteella työntekijä olettaa saavan korvauksen tehdystä työstä. Kriisin aikana tehty työaika voi olla normaalia työaikaa suurempi.

Silloin työehtosopimuksen tunteminen niin työnantajan kuin työntekijänkin osalta auttaa löytämään sopu.

”Peruskoulun ja lukion rehtoriviranhaltijat ovat kokonaistyöajassa, joka perustuu toimistotyöaikaan. Toimistotyöaikaan perustuminen tarkoittaa myös työajan pituutta. Keskimääräisen viikkotyöajan tulee pysyä 36 tunnin 15 minuutin rajoissa, ja vuosityöajan tulee tasoittua viikkotyöajasta laskettavan vuosittain vaihtelevaan työajan määrään, joka on 1537–1617 tunnin välissä riippuen arkipyhien ja rehtorin vuosilomien määrästä. Työajan joustavuuden perustana ovat koulun toiminnalliset vaatimukset, joten rehtorin työ määrä ja työaika voivat vaihdella lukuvuoden aikana huomattavastikin.” (OAJ.)

5.4 Toipuminen

Kriisin jälkeen tulee aina toipuminen. Se mistä toipuminen alkaa, voi olla vaikea havainnoida. Perinteisissä kriiseissä, kuten tulipalo, toipuminen on helppo löytää: se alkaa siitä kun palopäällikkö ilmoittaa, että he poistuvat. Koronan tapaisissa pandemioissa rajan löytyminen on vaikeampaa. Toimenpiteet menevät ristiin, on vaikea erottaa mitkä toimenpiteet ovat kriisin hoitoa, mitkä liittyvät toipumisen alkamiseen ja sitä kautta toiminnan jatkumiseen. Haastattelut tehtiin ajankohtana, jolloin korona vielä vaikutti toimintaan. Kriisin hoitamiseen kuuluu, että toipuminen aloitetaan mahdollisimman pian, jotta perustoiminta jatkuisi mahdollisimman pian.

Rehtori 2:

Mutta just tähän kriisiin purkuunkaan meidän ei olla saatu missään ulkopuolista apua siihen koululle. Ja toki mie ymmärrän sen, että sote puolella on aivan samalla lailla ollut kriisi ja heillä on aivan samalla lailla siellä kiire. Seurakunta lähesty silloin jossakin vaiheessa, mutta kun meillä on paljon oppilaita, jotka ei kuulu seurakuntaa, todettiin että tämä tämä ei niinku ole ehkä sillä lailla, vaikka sitä ammatti ammattitaito heillä olisi. He sitten olivat suoraan perheisiin, sieltä sai sitten apua, jos halusi.

Toipumiseen kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Se, että pystytään jatkamaan toimintaa, niin silloin henkinen jaksaminen on tärkeää. Jos verrataan esimerkiksi

autokolariin, missä tulee henkilövahinkoja, niin saatavilla on myös henkistä kriisiapua. Työnantajan on pidettävä työturvallisuuslain mukaan huolta työntekijöistä, kuten jo aikaisemmin on tullut ilmi, niin huolenpitoon kuuluu myös henkinen osa-alue.

Työnantajan ja työntekijän tukena on erilaisissa työterveyshuolto. Korona-kriisin aikana todennäköisesti myös työterveyshuolto oli ylikuormittunut. Kuitenkin sopimuksen mukaiset asiat olisi hoidettava. Toipumiseen liittyen henkinen tuki olisi tärkeä, jotta koulun toiminta ja rehtorien jaksaminen olisi turvattu. Voi olla, että tarvetta ei ole heti vaan tarve tulee myöhemmin. Siksi kaikkien esihenkilöiden tulisi seurata alistensa jaksamista.

Rehtori 2:

Ja tavallaan se että, kyllähän se minun kontolle jäi sitten se tosiaan yhteydenpito. Ja se että nyt ei kuulu jostakin, osa otti suoraan itse yhteyttä ja halusi jutella ja purkaa... ja se että, että meni puhelimessa, meni aivan mielettömiä aikoja puhelimessa.

Rehtoreiden työpäivänä ja varsinkin iltaisin opettajat soittivat ja purkivat tuntojaan. Myös rehtori soitti opettajille ja kyseli heidän tuntojaan. Nämä puhelut saattoivat olla pitkiä. Ajankohta haastattelujen rehtoreiden mukaan oli hyvin usein ilta. Niinpä nämä puhelut veivät aikaa rehtoreiden perheiltä, vapaa-ajalta ja levolta.

Korona-kriisin jälkihoito kouluissa on haastattelujen perusteella jäänyt hyvin pitkälle rehtorin osaamisen varaan. Rehtorin hyvinvointi tuntuu jääneet hänen itsensä hoidettavaksi. Tämä on mielestäni huolestuttavaa. Johtaahan rehtori isoa kokonaisuutta sekä heillä on ainutlaatuista tietoa ja osaamista. Jotta tämä tieto ja osaaminen saataisiin hyödynnettyä, olisi tärkeä pitää ihmisestä huolta. Tämä tulisi tiedostaa niin työnantajan kuin rehtorin itsensä.

Kouluille on määritelty kriisiryhmä. Haastatteluissa tuli esille, että sitä ei ole käytetty. Se olisi yksi tärkeä osa koulun henkisessä tuessa. Onhan siinä jäseniä, jotka tuntevat toimintaympäristön. Kriisiryhmä varmaan mielletään hyvin usein oppilaiden tukemisen välineenä. Mutta koska siinä on ammattilaisia, voisi se olla myös henkilökunnalle matalan kynnyksen avun saamisen paikka. Tai ainakin yksi vaihtoehto.

En tutkinut tarkemmin, miten kriisiryhmää on käytetty. Kysyin asiaa ainoastaan rehtoreilta. Kriisiryhmän toimintaa voisi tarkastella niin oppilaiden kuin henkilökunnan suuntaan. Näin voisi saada hyvän työkalun tehokkaampaan käyttöön. Samalla se saattaisi rohkaista kouluja käyttämään kriisiryhmää tehokkaammin.

Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan esimerkiksi lieventää kriisien pitkäaikaisvaikutuksia organisaation ja sen sidosryhmien henkilöstöön, ja näin vaikuttaa positiivisesti kriiseistä elpymiseen (Niemi 2011, 80). Kun henkilöstöllä on luottamus kriisin aikana johtajaan, toimivat he rauhallisemmin. He keskittyvät tekemiseen, ei selviytymiseen. Näin heillä voi olla voimavaroja niin fyysisesti kuin henkisesti enemmän myös siinä vaiheessa, kun aloitetaan toipumisen valmistelut.

Pitäisi muistaa, että kriisin toipuminen on yhtä tärkeää kuin itse kriisin hoitaminen. Siihen pitäisi myös panostaa. Nyt haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että kun on kriisistä selvitty, niin ollaan onnellisia, kun pikkuhiljaa päästään normaaliin. Jotta koulutoiminta pitemmällä ajanjaksolla jatkuisi nykyisellä tasolla, olisi jälkihoitoon panostettava niin opettajien, mutta ennen kaikkea rehtoreiden osalta.

Yhtä tärkeää kuin kriisin aloitus on toipumisen hoitaminen. Kun ollaan oltu etäopetuksessa, niin siihen ollaan totuttu. Oppilaat ovat huomanneet sen vapauden. Osalle oppilaille etäopetus sopii paremmin kuin luokkaopetus. Toisille se on aiheuttanut suuria ongelmia. Opettaja joutuu kohtaamaan oppilaat kriisin jälkeen. Onko tässä mahdollisuus uusiin pieniin paikallisiin kriiseihin?

Opettajat joutuvat kohtaamaan oppilaat päivittäin. Niinpä he myös kohtaavat päivittäin mahdolliset purkaukset ja käyttäytymisen häiriöt. Osassa kouluissa on psykologi käytössä, joten se helpottaa tilannetta näissä kouluissa. Niissä joissa mielenterveyden ammattilaista ei ole käytössä, voi olla haasteita heidän palvelujen käyttämiseen. Silloin ollaan opettajien voimavarojen varassa.

Rehtorit johtavat kouluja ja vastaavat sen toiminnasta. Niinpä hän varsin usein järjestää oppilaille ja opettajille kriisitukea. Jos sitä ei ole saatavilla, niin hän on se tuki, johon turvaututaan. Varsinkin opettajien kohdalla voi olla vaikeuksia saada tukea, joten rehtori on

ainoa väylä purkaa omaa oloaan. Mutta vaikka rehtorilla on esimies ja organisaatio hänen yläpuolellaan, niin se ei ole niin selkeä kuin koulun organisaatio.

Rehtoreiden haastattelun perusteella näyttää, että hänet on enemmän tai vähemmän jätetty yksin. Hänen itsensä pitäisi tuntea voimavaransa ja näin hakeutua ajoissa esimerkiksi työnohjaukseen. Tulevaisuus näyttää, kuinka moni rehtori huomaa oman palautumisen tarpeen. Tai tulevaisuudessa miten paljon halukkaita on edelleen rehtorin tehtävään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

6.1 Johtopäätökset

Korona aiheutti kriisin, johon ei oltu varauduttu koska se yllätti varmaan kaikki. Alku oli varsin haasteellista, kun ei tiedetty mitään varmaa sen aiheuttajasta ja leviämisestä. Tämän epätietoisuuden vallitessa oli tehtävä päätöksiä. Opetusvelvollisuudesta päätettiin pitää kiinni, joten koulut olivat ison haasteen edessä.

Kriisijohtamisen yleisen vaativuuden lisäksi, on tärkeää varautua kriiseihin mahdollisuuksien mukaan ennaltaehkäisevästi, harjoitella toimintaa kriisitilanteessa ja varautua organisaation johtamiseen erilaisissa kriiseissä (Niemi 2011, 82). Nykyisin organisaatiot on tehty hyvin ohuiksi. Siksi päivittäisten toimien hoitaminen vie hyvin suuren ajan työajasta. Selviytyminen seuraavaan päivään voi olla jo oma haasteensa. Siksi voi olla, että valmistautuminen kriiseihin siirretään helposti tulevaan ajankohtaan.

Kuitenkin harjoittelu olisi erittäin tärkeää organisaation toiminnan turvaamisen kannalta. Johtajilla pitäisi olla osaaminen käyttää johtamisvälineitä. Osa johtamisvälineistä voi olla sellaisia, että niitä ei käytetä normaalissa arjen johtamisessa. Päätökset, joita joudutaan kriisissä tekemään, voi poiketa siitä mihin on totuttu. Tai päätösten määrä voi olla huomattavasti suurempi. Tästä esimerkkinä voisi olla oppilaiden siirtyminen etäopetukseen.

Vaikka kriisissä päätösten on oltava jämeriä ja usein joidenkin sidosryhmien elämää vaikeuttavia, ei johtaminen saa kuitenkaan olla kylmää. Empaattinen suhtautuminen ihmisten huoliin, erityisesti keskijohdon tukeminen ja organisaation kuunteleminen sekä johdonmukainen viestintä mahdollistavat onnistumisen. Epäilyksiä ja kritiikkiä on kuunneltava, eikä sen saa antaa mennä tunteisiin. Tiivistettynä toimenpiteiden on perustuttava jääkylmään analyysiin, mutta toiminnan on näyttydyttävä mahdollisimman lämpimänä. Näin toimien kriisiaika ei jätä organisaatioon liian syviä haavoja. (Niemi 2021, 159.)

Etäopetukseen siirtymisessä tärkeä tekijä on tietotekniikka ja siihen liittyvät laitteet. Joissakin kunnissa laitteisiin oli jo panostettu ennen kuin tällaisesta kriisistä oli tietoaakaan. Myös

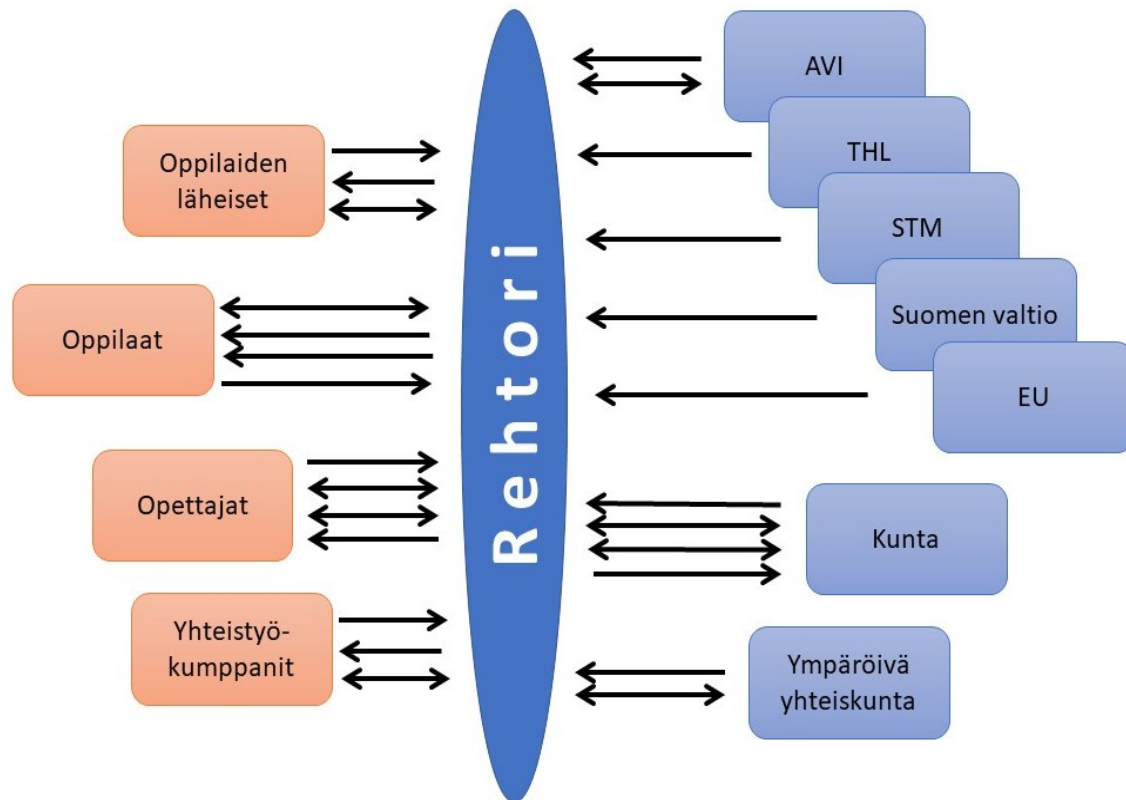
opettajien ammattitaitoa oli kehitetty. Tämä helpotti koulujen siirtymistä etäopetukseen. Etäyhteyksiä voi hyödyntää, kun halutaan elävöittää opetustilannetta tai laajentaa oppimiseen käytettävää materiaali.

Pienillä kouluilla etäopetukseen siirtymistä helpotti se, että joissain aineissa oli käytetty etäopetusta. Tämä on taito, mitä voisi hyödyntää isompien koulujen kanssa. Koulujen pitäisi rohkeammin olla yhteistyössä ja järjestää yhteisiä oppitunteja. Ei aina tarvitse yhteisen opetuksen perustua siihen, että ei ole opettajia ja siksi oppilaat kerääntyvät luokkaan etäopetukseen.

Oppitunteja helpottaisi, jos kouluilla olisi etäopetusluokkia. Etäluokassa olisi tietokone valmiina ja siinä toimivat ohjelmistot. Luokassa olisi mikrofonit niin, että kaikkien ääni kuuluisi selkeästi ja saadaan lähetettyä kuvaan. Taulu olisi sellainen, joka muodostaa kuvaa käytettävään opetusohjelmaan sitä mukaa kun siihen kirjoittaa tai piirtää. Tekniikka on jo olemassa, se pitää vain koostaa sopivaksi luokkahuoneeksi.

Koulujen päätöksentekoprosessi on varmaankin sopiva normaaliolojen päätöksiin. Kun mennään syystä tai toisesta poikkeusoloihin ja yhteiskunta on päättänyt, että koulutoiminta jatkuu, niin silloin olisi hyvä jos voitaisiin mennä koulujen päätöksenteossa myös poikkeusolojen toimintaan. Haastatteluissa tuli esille, että jopa koulut neuvottelivat Aluehallintoviraston kanssa, miten päätöksentekoprosessi etenee etäopetukseen siirtymisten osalta.

Nyt olisi hyvä hetki Aluehallintoviraston ja kuntien tarkastella prosessejaan. Hyvänä tavoitteena on tietenkin päätöksen teon sujuvuus. Toinen tärkeä tavoite voisi olla rehtorin työkuorman vähentäminen, mikäli se on mahdollista. Hänellä on myös paljon tehtävää opetuksen järjestämisessä sekä yhteistyössä eri tahojen kanssa. Haastatteluissa tuli esille, että joskus yhteistyö eri tahojen kanssa vei kohtuuttomasti aikaa juuri sinä hetkenä. Lisäksi rehtori on hyvin usein yksinään suodatin vaatimusten, ohjeiden ja toimintojen keskellä.



Kuva 1. Rehtori oli hyvin usein suodatin eri toimintojen välillä.

Rehtori on monen asian välissä suodattimena. Kuviossa 1 on merkitty tärkeimmät toimijat, jotka vaikuttivat korona-kriisin aikana. Kuvioista huomaa, että rehtorilla on merkittävä rooli eri toimijoiden välissä. Suodattimena toimiminen vaatii rehtorilta ammattitaitoa monelta eri alalta. Tärkeä osa tässä roolissa on koulutus, mutta myös kokemuksella on varmaankin tärkeä merkitys, jotta pystyy toimimaan tässä asemassa. Hyvä tukiverkko myös auttaa saamaan oikeaa tietoa ja toimintamalleja. Tässä oma organisaatio ja esihenkilöt ovat avainasemassa.

Usein, ainakin ison organisaation kriisi vaikuttaa tavalla tai toisella myös kyseisen organisaation yhteistyökumppaneihin, kuten tavarantoimittajiin. Kriisijohtaminen ei siis useinkaan ole ainoastaan kyseisen organisaation oma asia, vaan se etenkin huonosti hoidettuna vaikuttaa negatiivisesti myös muihin toimijoihin. (Niemi 2011, 82.) Koululla on jo luonnollisesti muitakin toimijoita, esimerkiksi keittiöhenkilökunta ja siivoojat. Heidän

toimintansa olisi otettava huomioon jo normaaliolojen aikana. Näin yhteistyö ja tiedonvaihto toimisi sujuvasti myös poikkeusoloissa.

Kouluissa tällaisen kriisin aikana tulee psyykkisiä haasteita sekä oppilailla, opettajilla että muulla koulun henkilöstöllä. Osassa kouluissa on oppilailla terveyden hoidon ammattilaisia koko ajan saatavilla. Tällaisen kriisin aikana voisi olla tarpeen, että heitä sijoitettaisiin aktiivisesti kouluihin oppilaiden saataville. Tämä voisi helpottaa opettajien työtaakkaa.

Koulujen henkilökuntaa ei saisi unohtaa. Tai jättää heidän psyykkisten tarpeiden hoitamista rehtorin vastuulle. Hänhän ei ole terveydenhoidon ammattilainen eikä ole todennäköisesti saanut koulutusta kriisin jälkeisen keskustelun pitämiseen. Tässä voisi miettiä toimintamallina, että kouluilla olisi kriisien aikana työterveyshuollosta nimettynä henkilö, jonka puoleen voi kääntyä. Näin henkilöstöllä olisi terveyshuollon ammattilainen heti saatavilla, kun siihen olisi tarvetta. Nimetty henkilö voisi laskea kynnyksestä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon ja tätä kautta ammattilaisen apuun. Tämä olisi oltava myös toipumisen alkuvaiheessa. Silloin henkilöstöllä on aikaa ajatella muutakin kuin toimintaa ja henkinen taakka alkaa painamaan.

Rehtoreiden jaksamiseen tulisi kiinnittää erityinen huomio. Vastaahan hän koulun toiminnasta, joten jos hän ei pysty hoitamaan tehtäviään niin todennäköisesti sillä on suuriakin vaikutuksia koulun toiminnalle. Vaikka hänelle on nimetty apulaisia tai sijaisia, niin pitäisi tutkia mitkä heidän tosiasialliset taitonsa ja mahdollisuudet ovat tukea rehtoria tehtävässään kriisin aikana.

Myös rehtoreiden työnohjauksen tulisi olla säännöllistä. Työnohjaus tunnetaan vielä todennäköisesti huonosti. Lisäksi siitä ajatellaan, että sitä käytetään silloin kun on ongelmia. Vaikkakin sen parhaimmat hyödyt olisivat juuri ennakoinnissa, ennen kuin on mitään suuria ongelmia. Siksi olisi hyvä, jos kuntaorganisaatioissa olisi mahdollisuus järjestää säännöllisesti ennakoivasti työnohjauksia. Kriisien jälkeen se olisi erittäin tärkeää, jotta toipuminen normaaliin arkeen alkaisi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimukseen oli tarkoitus haastatella viittä Lapin alueen rehtoria eri kokoisista kouluista. Lähetin 22 rehtorille haastattelupyynnön osallistua haastatteluun eri aikoina vuoden 2021 aikana. Sain kolmelta rehtorilta vastauksen, jossa he suostuivat haastatteluun. Tutkimuksen

kannalta olisi ollut parempi, että olisi päästy tavoitteeseen eli viiden rehtorin haastatteluun. Kolmen haastattelussa tuli jo esille aiheita, jotka toistuivat kaikkien kertomuksessa. Niinpä kolmen haastattelu on riittävä ajatellen tämän tutkimuksen tavoitteita.

Haastatellut rehtorit olivat eri puolelta Lappia. Niinpä heillä ei suoranaisesti ollut yhteistyötä aikaisemmin toistensa kanssa. Kun he olivat eri kuntaorganisaatiosta, niin toimintatavoissa oli eroavaisuuksia. Kuitenkin kävi niin, että kahdella oli sama esihenkilö vaikuttanut heidän toimintaansa. Toisella rehtorilla aikaisemmin, vuosia ennen Koronaa. Toisen rehtorin esihenkilöksi hän oli siirtynyt muutama vuosi ennen Koronaepidemiaa. Tämä tuli haastatteluissa esille saman kaltaisuutena rehtoreiden yhteistyönä kunnan sisällä.

Haastatellut rehtorit olivat toimineet koko Korona-epidemian ajan alusta lähtien oman koulunsa rehtoreina. Niinpä he olivat nähneet ja kokeneet kaikki vaiheet kriisin aikana. Kun on koettu kriisi kokonaisuutena, ei tule toisen henkilön tekemiä toimintoja ja sitä kautta voi tulla vääristyneitä kokemuksia tai tuntemuksia. Tältä osin haastateltavien kokemukset ovat vertailtavissa toisiinsa. Rehtoreiden kunnissa ja koulujen koossa oli eroavaisuuksia, joten tämä ei vaikuttanut heidän kokemusten samankaltaisuuteen.

Haastateltavista tunsin yhden nuoruudesta, kun olimme samalla luokka-asteella. En ole ollut hänen kanssaan sen jälkeen tekemisissä. Niinpä voi sanoa, että tiesin hänet mutta en tuntenut. Kahta muuta haastateltavaa en tuntenut enkä ollut heitä aikaisemmin tavannut.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen vastaukset joihinkin kysymyksiin herättävät yleensä aina uusia kysymyksiä ja ongelmanasetteluja. Tutkimuksen saaminen loppuun ja sen aikana saadut ideat voivat olla toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 2011, 217.) Itselle tuli tutkimukseni aikana ajatuksia aiheista, joita voisi joku tutkia tarkemmin.

Rehtorit johtavat kouluun hyvinkin itsenäisesti lakien ja asetusten rajoissa. He myös ensimmäisenä reagoivat ja tekevät päätöksiä esille tulleisiin ongelmiin. Lisäksi hyvin usein he myös vastaavat tiedottamisesta niin oppilaille, opettajille, muille sidostyhmillä sekä tiedotusvälineille. Heillä pitäisi tämän vuoksi olla koulutusta myös kriisijohtamisesta, jotta he osaisivat varautua eteen tuleviin tilanteisiin.

Kun selvitin rehtoreiden koulutusta sekä vaatimuksia, niin huomasin että opinto-ohjelmiin ei ole sisällytetty kriisijohtamista ja tiedottamista. Voi olla, ne sisältyvät jonkun aineen sisälle ja niitä ei ole aukikirjoitettu. Jotta koulutusta mahdollisesti voitaisiin tältä osin parantaa, olisi hyvä, jos tutkija osallistuisi tai muuten tiiviisti ottaisi osaa koulutukseen. Näin hän saisi omakohtaista kokemusta koulutuksen sisällöstä ja voisi tutkia onko se riittävää kriisijohtamisen näkökulmasta.

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että yhteiskunnan ohjeistus ei ollut kaikilta osin loogista. Eri viranomaisten ohjeet saattoivat olla ristiriidassa tai vaikeasti tulkittavissa. Myös normaaliolojen ohjeistus voi aiheuttaa lisätöitä kriisin keskellä. Tästä esimerkkinä voisi olla etäopetukseen siirtyminen. Rehtorin on tehtävä jokaisen oppilaan kohdalla hallinnollinen päätös opetustavan muutoksesta. Esimerkiksi koko luokan kerralla yhdellä päätöksellä määrääminen etäopetukseen ei onnistu.

Keskusteluissa tuli esille, että nyt olisi hyvä tutkia ja selvittää, millaisia hallinnollisia toimenpiteitä korona-kriisin aikana tehtiin. Tutkimuksessa voitaisiin samalla selvittää, millaisia muutoksia normistoon pitäisi tehdä, jotta koulujen toiminnan sujuvuus turvataan. Tärkeää olisi myös selvittää, millaisia rooleja ja yhteistyötä eri viranomaisten kanssa kunnan eri päättäjillä on kriiseissä ja muissa poikkeavissa tapahtumissa.

Rehtorin rooli ja asema on perinteinen sekä arvostettu. Siihen liittyy sukupolvien takaa tulevaa arvostusta, ajatusta mikä aseman rooli on ympäröivässä yhteiskunnassa sekä kasvattajan ja kurinpidon ilmentymää. Alkuperäiseen tehtävään on tullut nykyajan vaatimuksesta hallinnollisia tehtäviä. Se, miten rehtorin tehtävä on muuttunut, vastaako mielikuva ja oletus rehtorin tehtävistä sekä miten nykyiset tehtävät vastaavat nykyajan vaatimuksia, voisi olla mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Nyt kun haastattelujen perusteella tuntui, että tehtäviä on hyvin paljon käytettävään aikaan nähden.

Lähteet

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998. 986/1998.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L2P2> (Luettu 3.12.2020.)

Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylän yliopisto.

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia Muutosjohtamiseen. Toimittanut Kiuru Jukka. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan.

Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2

Artikkelikokoelmat Nro 3. sivut 110 – 123. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Aluehallintovirasto. Opetustoimen valvonta. <https://avi.fi/asioi/henkiloasiakas/valvonta-ja-kantelut/opetus-ja-kulttuuri/opetustoimen-valvonta> (Luettu 10.5.2022.)

Aluehallintovirasto 2013. Työpaikkatiedote 2/2013. Työaikojen haitallinen kuormitus on selvitettävä.

https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/899621/Tyopaikkatiedote_2_2013.pdf/1f5539f9-d071-4d85-8bd8-f8b67f3626fa

Dufort, C. 2007. Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(2), 105–114.

Edita 2022. URA - Uuden rehtorin ammatillisen kehittymisen koulutusohjelma 2022–2023.

<https://tapahtumat.edita.fi/oppiminen-uuden-rehtorin-koulutusohjelma> (Luettu 20.5.2022.)

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalla tutkijalle.

5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino: Tampere
- Hyvärinen, M., Suoninen E. & Vuori J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana verkossa
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> (Luettu 3.2.2021.)
- Janhonen, M. 2020. Kun pandemia vyöryy työpaikalle, tarvitaan resilienssiä kriisijohtamista. Nitor.
- Jyväskylän yliopisto. Koulutusjohtamisen perusopinnot 25 op
<https://www.jyu.fi/edpsy/fi/laitokset/koulutusjohtaminen/kji/koulutus/perusopinnot> (Luettu 20.5.2022.)
- Järvinen, P. 2010. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro
- Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Helsinki: Yliopistopaino
- Kayes, D. C. 2019. Are you ready to lead in a crisis? Organizational Dynamics. Vol. 48, 2. (s. 1–7).
- Kittilä 2015. Kittilän kunnan koulujen kriisisuunnitelmassa.
[Kittilän%20koulutoimen%20kriisisuunnitelma\[1\].pdf \(peda.net\)](#) (Luettu 12.1.2021.)
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut - Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.

Kuistio, A-M. 2020. Mitä kriisi on ja miten auttaa siinä?.

<https://psykologipalvelupoiju.fi/kriisissa-auttaminen/> (Luettu 6.11.2020)

Koppa. Jyväskylän yliopisto.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntauokset>

Korhonen, J. 2010. Kunnan kriisijohtaminen. Pelastusopiston julkaisu A-sarja Oppimateriaalit 1/2010. Kuopio: Pelastusopisto.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus L., Bamberg J. & Jokinen P. (Toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9–38

Laki valtion ja yksityisen järjestämän koulutuksen hallinnosta 1998. 634/1998.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980634> (Luettu 10.5.2022.)

Lapin yliopisto 2022. ArkTORI- Arktinen kehittyvä rehtori.

<https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/ArkTORI---Arktinen-kehittyva-rehtori>

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

Myllymäki, I. & Johnson, P. 2021. Koulutusjohtaminen vaatimusten puristuksissa - Kuntien ja kuntayhtymien kasvatus- ja koulutusalan esimiesten näkemyksiä johtamisesta 2020. Uutta kunnista 1/2021. Kuntaliiton julkaisusarja.

Niemi, P. 2011. Kriisitilannejohtaminen - Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa? Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Niemi, P. 2016. Kriisitilannejohtaminen. Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa?. Logistiikkaupseeri 2016/1, 24-29.

Nurmi, H-M. 2021. Toimitusjohtaja: johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. e-kirja. Helsinki: Kauppakamari

OAJ. Työaika. Rehtorin työaika. <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyoaika/rehlorit/> (Luettu 3.11.2021)

Opetushallitus 2013. Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti.

Opetushallitus 2017. Tietokoneen, kännykän ja muiden mobiililaitteiden käyttöön liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista koulussa. Oppaat ja käsikirjat 2017:5a.

Opetushallitus 1. Opetushallinnon tutkinto ja valmentava koulutus. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/opetushallinnon-tutkinto-ja-valmentava-koulutus> (Luettu 3.12.2020.)

Opetushallitus 2. Psykososiaalisen tuen järjestäminen. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/psykososiaalisen-tuen-jarjestaminen> (Luettu 16.10.2022.)

Oulun yliopisto. Minustako reksi? Rehtorin työhön valmentava koulutus. <https://www.oulu.fi/fi/joy/koulutushaku/minustako-reksi-rehlorin-tyohon-valmentava-koulutus> (Luettu 20.5.2022.)

Paasonen, J. 2020. Kriisijohtaminen ja -viestintä – Miten johtaa kriisitilanteessa? <https://jyripaasonen.fi/kriisijohtaminen-ja-viestinta-miten-johtaa-kriisitilanteessa/> (Luettu 17.10.2022.)

Pedagogiikkaa netissä. Tietokoneiden, puhelimien ja muiden mobiililaitteiden käyttöä säännöt. <https://peda.net/jyvaskyla/ict/laitteet-ja-verkot/kayttosaannot> (Luettu 7.11.2021.)

Pelastuslaki 2011. 379/2011. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379> (Luettu 28.1.2021.)

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Markus, L., Bamberg, J. & Jokinen, P. (Toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 111–129

Perusopetuslaki 1998. 628/1998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628> (Luettu 19.1.2021.)

Rautio, M. 2020. Koronakevät uuvutti ja stressasi rehtoreita – Tutkija: "Huonoin yö näytti olevan kevätjuhlaa edeltävä yö". yle.fi. <https://yle.fi/uutiset/3-11666011> (Luettu 2.12.2020.)

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Porvoo: WSOYpro oy

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun vaiheet. Erilaiset menetelmät. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). https://www.fsd.tuni.fi/menetelmäopetus/kvali/L6_3_2.html (Luettu 7.12.2020.)

Saarelma-Thiel, T. 1994. Kriisistä ylös – Työpaikan valmius ja selviytyminen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Savukoski 2021. Savukosken kunnan koulujen kriisisuunnitelma. Hyväksytty sivistyslautakunnassa 18.12.2019. Päivitetty 28.5.2021

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tutkimus raportti 37. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Valmius- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelma. Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:10. Helsinki; Sosiaali- ja terveysministeriö.

Syvjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K., & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus* 2 nro 3, 6.

TEPA-termipankki. Kriisijohtaminen. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma - Sanastokeskus. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kriisijohtaminen> (Luettu 1.5.2022.)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Koronavirus COVID-19. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19> (Luettu 13.1.2021.)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Työturvallisuuslaki 2002. 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu 27.1.2021.)

Valtioneuvosto 2020a. Exit- ja jälleenrakennustyöryhmän 1. vaiheen raportti. Koronakriisin vaikutukset ja suunnitelma epidemian hallinnan hybridistrategiaksi.

Valtioneuvosto 2020b. Tiedote 140/2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi.

Valtioneuvoston kanslia 2009. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2009.

Valtioneuvoston selvitystyö 2021. Selvitys koronakriisin aikana toteutetun valtioneuvoston kriisijohtamisen ja valmiuslain kokemuksista. Valtioneuvoston selvitys 2021:1.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

LIITE 1 Saatekirjelmä

Teen Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekuntaan pro gradu -tutkimusta. Opinnäytetyöni otsikko on ”Korona koulussa – kriisistä normaaliin”. Tutkimusongelma, johon pyrin vastaamaan: Millaiset valmiudet rehtoreilla oli johtaa korona-kriisiä? Kriisin johtamisen valmiuksiin kuuluu mm. ennakkoon valmistautuminen, toiminnan johtaminen sekä toipumisvaiheeseen siirtyminen. Olen kiinnostunut kriisijohtamisesta erilaisissa, eri kokoisissa kouluissa ja koulujen johtamisympäristöissä.

Tutkimus liittyy Lapin yliopiston koordinoimaan ArKTORI – Arktinen kehittyvä rehtori - hankkeeseen (lisätietoa: www.ulapland.fi/arktori). Tutkimus toteutetaan rehtoreiden teemahaastatteluin. Haastattelu kestää arviolta noin 30-60 minuuttia. Pyrin toteuttamaan haastattelut kasvokkain sovituksessa paikassa koronaohjeistuksen huomioon ottaen tai vaihtoehtoisesti etäyhteyden, esimerkiksi Skypen tai vastaavan ohjelman välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan.

Tutkimuksessa noudatetaan yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita ja henkilötietosuojalain 2018/1050 vaatimuksia. Tutkimukseen osallistuvien yksilöintitiedot, kuten koulu, nimi, sukupuoli ja ikä poistetaan ja anonymisoidaan huolellisesti aineistossa. Haastatteluaineisto säilytetään huolellisesti erillään yhteydenpitoon välttämättömistä tunnistetiedoista, kuten sähköpostiosoitteista. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksesta voi vetäytyä missä vaiheessa tahansa. Tavoitat minut sähköpostiosoitteesta thietaka@ulapland.fi. Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimukseen tai siihen osallistumiseen liittyviin kysymyksiin. Halutessasi voimme keskustella asiasta myös puhelimesta.

Ystävällisin terveisin,

Tapio Hietakangas

thietaka@ulapland.fi

0404188474

LIITE 2 Haastattelukysymykset

Poikkeavat tilanteet koulussa ja niihin valmistautuminen

1. Mitä on mielestänne poikkeava tilanne tai kriisi koulussanne?
2. Miten niihin on aikaisemmin suhtauduttu?
3. Onko koulussanne ollut aikaisemmin poikkeavia tilanteita?
4. Miten niihin on suhtauduttu?
5. Millaisiin kriiseihin/poikkeaviin tilanteisiin oli ohjeet tai toimintatavat koulussanne olemassa ennen Koronaa?
6. Miten toimintatapoja oli harjoiteltu koulussa?
7. Onko koulussa kriisiryhmä ja sille ohjeistus?
8. Miten kriisiryhmä toimi Covid19 -kriisin aikana?
9. Kuka teki päätöksen siirtymisestä poikkeavasta tilanteesta johdettuun ja systemaattiseen koulutoimintaan eli toipumiseen?
10. Kuka ja miten johti muutoksen, jos muutoksia tuli koulutoimintaan tai ohjeistukseen?

Johtaminen

1. Miten rehtori johti toimintaa Koronan aikana?
2. Millainen oli koulun ulkopuolinen ohjaus?
3. Millainen oli koulun ulkopuolinen tuki?
4. Kuka johti ja hoiti tiedottamista?
5. Miten sisäinen tiedottaminen hoidettiin?
 - a. Koulun henkilökunta
 - b. oppilaat ja heidän vanhemmat
6. Miten ulkoinen tiedottaminen hoidettiin?
 - a. koulussa olevat toimijat
 - b. muu ympäröivä yhteiskunta

Opetus Koronan aikana

1. Aiheuttiko Korona suuria muutoksia koulussa?
2. Miten muutos opetustavoissa ja koulun toimessa toteutettiin?

3. Millaisia opetustapoja koululla oli valmiina, jotka soveltuivat Korona aiheuttaman poikkeavan tilanteen hoitamiseen?
4. Otettiin koulussa uusia opetustapoja käyttöön?
5. Tehtiinkö yhteistyötä muiden kunnassa tai Lapissa olevien koulujen kanssa?
 - a. millaista?
 - b. kuka oli toimija?

Muita ajatuksia/kommentteja