

Tiina Kärkkäinen

**LUKION REHTORIT KOULUNSA
KRIISIJOHTAJINA KORONA-AIKANA
LUKUVUONNA 2020-2021**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin työ
joulukuu 2021

TIIVISTELMÄ

Tiina Kärkkäinen: Lukion rehtorit koulunsa kriisijohtajina korona-aikana lukuvuonna 2020-2021
Kandidaatin työ
Tampereen yliopisto
Kunta- ja aluejohtaminen
Joulukuu 2021

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista on ollut lukion rehtoreiden johtaminen omassa koulussaan koronakriisin aikana lukuvuonna 2020-2021. Ajankohtaista aihetta tutkitaan lukion rehtoreiden omasta näkökulmasta. Rehtoreiden toimenkuva on jo ennen koronaa ollut laaja. Korona on tuonut heille paljon uusia työtehtäviä.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja tutkimusmateriaalina viisi Suomen Rehtorit ry:n tekemää lomakehaastattelua jäsenilleen eli Suomen rehtoreille. Vastauksista on poimittu vain lukioiden rehtoreiden vastaukset. Olen hyödyntänyt työssäni vain oman tutkimuskysymykseni kannalta oleellisia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysin analysointitapaa induktiivisesti. Teoreettisena mallina käytetään Pearsonin ja Clairin kriisijohtamisen mallin keskimmäistä kriisijohtamiseen liittyvää osaa. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan koronakriisiä, kriisijohtamista, kriisiviestintää sekä rehtorin roolia.

Tutkimusaineistosta on noussut esiin, että lukion rehtorin kriisijohtamisen keskeiset painopistealueet ovat olleet koulun arki, karanteenit ja etäopetus, ylioppilaskirjoitukset sekä kriisiviestintä. Korona on muuttanut merkittävästi koulun arkipäivän toimintoja esimerkiksi tehostetun siivouksen ja turvavälien toteuttamisen kautta. Rehtorille korona on merkinnyt selvästi lisää uusia työtehtäviä. Rehtori on yhdessä terveysviranomaisten kanssa vastannut altistuneiden jäljityksestä ja karanteeneista sekä organisoinut etäopetuksen yhdessä opettajien kanssa. Lukion rehtoreiden kohdalla selvän lisähaasteen työhön on tuonut koronan vuoksi poikkeusoloissa ja lukuisin erityisjärjestelyin järjestetyt ylioppilaskirjoitukset. Lukion rehtorit ovat pääosin vastanneet myös koulunsa viestinnästä eri sidosryhmille. Kriisiviestintä on koettu hyvin haastavaksi, koska rehtorit ovat kokeneet heidän itsensä viranomaisilta saamansa viestinnän puutteelliseksi.

Lukion rehtorit ovat olleet kiistatta oman koulunsa kriisijohtajia lukuvuonna 2020-2021. Tutkimuksen keskeinen tulos ja vastaus tutkimuskysymykseen millaista on lukion rehtoreiden oman koulunsa johtaminen korona-aikana viime lukuvuonna kiteytyy yksinäisen rehtorin kasvaneeseen rooliin. Lukioiden rehtoreiden oman koulunsa johtaminen korona-aikana on ollut hyvin vaativaa ja yksinäistä, sekä vaatinut heiltä johtajuutta.

Tämä tutkimusaihe tarjoaa vielä lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhtä koronakriisin vaihetta eli toimimista itse kriisitilanteessa. Huomattavasti kattavamman kuvan tutkittavasta asiasta olisi mahdollista saada perehtymällä kriisin kaikkiin eri vaiheisiin lukion rehtoreiden näkökulmasta.

Avainsanat: Koronakriisi, kriisijohtaminen, kriisiviestintä, rehtorin rooli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
2. Tutkimusmenetelmä	4
3. Keskeiset käsitteet	6
3.1. Koronakriisi	6
3.2. Kriisijohtaminen	7
3.3. Kriisiviestintä	10
3.4. Rehtorin rooli	11
4. Aineiston kuvailu	12
5. Aineiston analyysi: Kriisijohtaminen lukiossa	15
5.1. Koulun arki korona-aikana	15
5.2. Karanteenit ja etäopetus	18
5.3. Ylioppilaskirjoitukset rehtorin vastuulla	21
5.4. Viestintä - rehtorit välikädessä	23
6. Tulkinta: Yksinäisen rehtorin kasvanut rooli kriisissä	25
7. Johtopäätökset ja pohdinta	28

Lähdeluettelo

Liitteet

1. Johdanto

Kriisien tutkimus on noussut merkittäväksi omaksi poikkitieteelliseksi tutkimusalaksi 2000-luvulla. Erilaisia katastrofien ja kriisien tutkimuskeskuksia on perustettu eri yliopistoihin. Tutkimuskohteita onkin ollut runsaasti ympäri maailmaa tapahtuneista terrori-iskuista erilaisiin luonnonkatastrofeihin ja tautiepidemioihin. Nämä kriisit ovat osoittaneet vahvasti myös viestinnän merkityksen kriisijohtamisessa. Maailmantalouden näkökulmasta eri alojen tutkijat toivat esiin OECD:n Future Global Shocks -raportissa jo vuonna 2011, että tulevaisuudessa kriisit voivat aiheuttaa entistä laajempia taloudellisia ja sosiaalisia ongelmia. (Hakala 2011, 68-69) Vuonna 2020 puhjennut koronakriisi osoitti heidän olleen täysin oikeassa ennustuksessaan.

Kandinaatin työssä keskityn nimenomaan kriisijohtamiseen kriisin akuutissa vaiheessa. Tarkemmin määriteltynä tutkin lukion rehtoreiden oman koulunsa johtamista koronakriisissä lukuvuonna 2020-2021 Suomen Rehtorit ry:n keräämän lomakehaastatteluaineiston pohjalta. Tutkimuskysymyksenä on, millaista on lukion rehtoreiden oman koulun johtaminen koronakriisissä?

Tutkittava aihe liittyy ehdottomasti ajankohtaiseen ja historiallisesti merkittävään alkuvuodesta 2020 puhjenneseen koronakriisiin. Kriisi aiheutti suuria ja merkittäviä muutoksia kaikkien ihmisten arkeen ja myös lukioiden toimintaan. Toisella asteella juuri lukiot ovat olleet etäopetuksessa hyvin runsaasti paikkakunnasta riippuen. Tutkimuksen ajankohta rajautuu kyselyaineiston pohjalta lukuvuoteen 2020-21, jolloin korona vaikutti voimakkaasti lukioiden toimintaan. Rehtoreiden toimenkuva on jo ennen korona-aikaa ollut laaja ja kuormittuneisuus suurta. Korona on ehdottomasti tuonut heille paljon lisähaasteita työhön.

Koronakriisiin jollain tavalla liittyviä opinnäytteitä on Suomessa tehty yli sata, pääasiassa ammattikorkeakouluissa. Opinnäytteet ovat keskittyneet kuitenkin muille aihealueille kuin nimenomaan rehtoreihin tai lukioihin. Koulumaailmasta on tutkittu esimerkiksi etäopetusta runsaasti sekä eri alojen opettajien kokemuksia ja palautumista korona-aikana. Aiheen merkitys tieteellisenä tutkimuksena on tämän aukon paikkaaminen. Jatkan saman aiheen parissa myös pro gradu-työssäni, jossa

tutkin lukion rehtoreita haastatteluiden avulla ennen kaikkea koronasta palautumisesta ja mitä kaikkea koronasta on otettu opiksi.

2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mistä ja minkälaista tietoa ollaan etsimässä. Tässä tutkimuksessa haluan selvittää, miten Suomen lukioden rehtorit ovat kokeneet oman lukionsa johtamisen koronan keskellä lukuvuonna 2020-2021. Saadakseni selville vastauksen tutkimuskysymykseeni, minun on saatava rehtoreilta itseltään vastauksia ja vieläpä menneestä ajasta.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, jossa analysoidaan strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun pääosin avoimia vastauksia. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia, mutta pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman hyvin. Määrän sijaan korostuu laatu. (Eskola&Suoranta, 2014, 18).

Haastatteluja jaotellaan tyypillisesti sen mukaan, miten muodollisesti eli tarkasti säädelty haastattelutilanne on. Hirsjärven ja kumppaneiden (2008, 203-204) teoksessa haastattelut jaetaan strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Haastateltavia on useita ja he ovat kaikki suomalaisten lukioden rehtoreita, eli edustavat hyvin yhtenäistä ryhmää. Anonyymi kyselytutkimus ei kuitenkaan mahdollista tarkentavien kysymysten esittämistä lomakkeeseen vastanneille rehtoreille.

Lomakehaastattelun kiistattomana etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä kohtuullisen helposti laaja tutkimusaineisto, sillä samalla lomakkeella voidaan kysyä monia eri asioita ja saada runsaasti vastauksia. Tämä säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Jos kysymykset on suunniteltu huolellisesti, niin saatuja vastauksia on mahdollista myös analysoida kvantitatiivisesti tietokoneen avulla. Tämän tutkimustava heikkouksina voidaan nähdä se, ettei voida varmistua siitä, miten tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten onnistuneita lomakkeen kysymykset ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii

monenlaista tietoa ja taitoa sekä vie myös aikaa. Avoimien kysymysten etuna on, että ne antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin eikä vastauksia ole annettu valmiina. Monivalintakysymykset puolestaan tuottavat vertailukelpoisia ja vähemmän kirjavia vastauksia, joita on helpompi käsitellä tietokoneella. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara, 2009, 195, 201)

Olen käyttänyt työssäni aineistolähtöistä sisällönanalyysin analysointitapaa. Avoimia vastauksia on niin runsaasti, että niistä on löydettävissä vastaus tutkittavaan aiheeseen, millaista on rehtoreiden johtaminen korona-aikana. Luokittelen aineiston teemoittain omiin aihealueisiin. Alustavina teemoina toimivat aluksi viiden kyselyn kysymykset. Luokkia on tämän jälkeen yhdistelty, sillä samoja teemoja löytyy useista eri kysymyksistä. Tämä on edellyttänyt aineiston huolellista lukemista useita kertoja. Kategoriat ovat tarkentuneet analyysin edistyessä ja lopullisesti luokkia on löytynyt neljä. (Hirsjärvi&Hurme 2008, 148-150.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on kuitenkin hyvin moninaista eikä sitä voi mielivaltaisesti pilkkoa osiin. Tutkija pyrkii lähestymään tutkimuskohdettaan mahdollisimman puolueettomasti, mutta ihmisen omat arvolähtökohdat muovaavat väistämättä hänen ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi 2007, 157) Koska tutkimuksen aihe nousee kirjoittajan omasta mielenkiinnosta ja elämäntilanteesta, tutkimuksessa nostetaan esiin kirjoittajan omat lähtökohdat ja ennakkokäsitykset. Anonyymien lomakevastausten hyöty on siinä, että sosiaalisen vuorovaikutuksen puuttuessa täysin, kirjoittaja ei ole voinut omilla käsityksillään vaikuttaa millään tavalla vastausten sisältöön.

3. Keskeiset käsitteet

3.1. Koronakriisi

Kriisiä on määritelty monin eri tavoin. Kyseessä on jostain syystä epätoivottu tila, jossa on ongelma ja tähän ongelmaan on reagoitava välittömästi. Riskinä on vielä suurempien menetysten vaara. (Huhtala&Hakala 2007, 13-14) Sanana kriisi tarkoittaa jotakin kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai jotain ratkaisevaa käännettä. Kreikan kielessä kriisi puolestaan tarkoittaa ratkaisua. (Saarelma-Thiel, 1994, 183-184). Suomen valtionhallinnon antamissa kriisiviestinnän ohjeissa puolestaan kriisi määritellään normaalioloissa tai normaaliolojen häiriötilanteissa esiintyväksi tehostettuja toimia edellyttäväksi tilanteeksi. Näissä ohjeissa kriisit jaotellaan paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin tai kansainvälisiin kriiseihin ja muistutetaan, että niiden vaikutukset voivat olla hyvin erilaisia. Kriisiviestinnän ohjeiden mukaan tehostettua viestintää edellyttävät muun muassa suuronnettomuus, ympäristöonnettomuus, tautiepidemia, tai terrorismi. (Valtioneuvoston kanslia 2007, 9)

Maailmanlaajuisen tautiepidemian koronakriisin juuret juontavat Wuhanin kaupunkiin Kiinaan. Maailman terveysjärjestö World Health Organisation (WHO) sai tietoonsa keuhkokuumetta muistuttavasta taudista vuodenvaihteessa 2019–2020. Ensimmäinen koronavirus todettiin Suomessa tammikuun lopulla 2020 kiinalaisella turistilla. Koronapandemia eteni maailmalla nopeasti. Maaliskuun puolivälissä Suomen hallitus määräsi valmiuslain käyttöön ensimmäistä kertaa rauhan aikana. Valmiuslaki voidaan ottaa käyttöön poikkeusoloissa. Poikkeusoloiksi on laissa määritelty esimerkiksi tilanne, jossa maata uhkaa laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti. Asetuksella annetaan viranomaisille erityiset poikkeusolojen toimivaltuudet. (Valmiuslaki 2011/1552, 1-3§) Uusimaa eristettiin muusta maasta sen suuren tautimäärän vuoksi. Koulut siirtyivät pääosin etäopetukseen ja monet julkiset tilat käytännössä suljettiin. Myös monet yritykset sulki ovensa koronan vuoksi. Tilanteet eri puolilla maailmaa vaihtelivat voimakkaasti.

Kuntien on valmiuslain (2011/1552) 12§ perusteella varmistettava omien tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa. Saman lain 13§ todetaan, että varautumista kriiseihin johtaa ja valvoo valtioneuvosto sekä kukin ministeriö omalla toimialallaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö yhdessä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n ja alueviranomaisten kanssa on ollut käytännössä se taho, joka koronakriisissä ohjeistaa Suomen kuntia ja sitä kautta kouluja. Tartuntatautilaissa todetaan: "Terveyden ja hyvinvoinnin laitos toimii tartuntatautien torjunnan kansallisena asiantuntijalaitoksena, joka tukee asiantuntemuksellaan sosiaali- ja terveysministeriötä ja aluehallintovirastoja." (Tartuntatautilaki 1227/2016, luku 2, 7§).

Ajankohtaisia päivittyviä korona-aiheisia sivustoja ovat julkaiseet Valtioneuvosto, THL sekä AVI, joka julkaisee sivuillaan alueelliset koronatiedotteet. Tämän lisäksi eri ministeriöillä ja viranomaisilla kuten Rajavartiolaitoksella on omat korona-aiheiset sivustonsa. Tartuntatautilain perusteella kunnan tartuntatautien torjunnasta vastaava toimielin päättää oppilaitoksen sulkemisesta. Aluehallintovirastoilla on toimivalta sulkea koulut ja oppilaitokset ja määrätä esimerkiksi kokoontumisiin liittyvistä rajoituksista kun se on tarpeen useamman kunnan alueella. (Tartuntatautilaki 1227/2016, luku 58)

Kesällä 2020 koronarajoituksia purettiin Suomessa ja tartuntoja ilmeni vähän. Syksyllä tilanne heikkeni niin Suomessa kuin muualla Euroopassa. Samalla eri valmistajat testasivat ja kehittivät koronarokotetta ja ensimmäinen käyttöluupa rokotteelle myönnettiin loppuvuonna 2020. Suomessa rokotukset alkoivat vuoden 2020 lopulla riskiryhmistä ja iäkkäämmistä henkilöistä. Silti vielä keväällä 2021 oli tarpeen asettaa tiukkoja kokoontumisrajoituksia ja maskisuosituksia jatkettiin. Marraskuussa 2021 yli 12-vuotiaista suomalaisista oli saanut kaksi rokotetta eli niinsanotun täyden suojan jo yli 80% kansalaisista.

3.2. Kriisijohtaminen

Kuntaliiton kunnan viestintää kriisi- ja erityistilanteissa käsittelevässä julkaisussa kriisijohtaminen määritellään strategiseksi toiminnaksi, jolla pyritään johtamaan

normaalioloista poikkeavaa äkillistä poikkeus- tai häiriötilannetta. Kriisissä on tärkeää yhteisön hengen ylläpito ja ihmisten rauhoittaminen. (Kuntaliitto 2020, 7, 17).

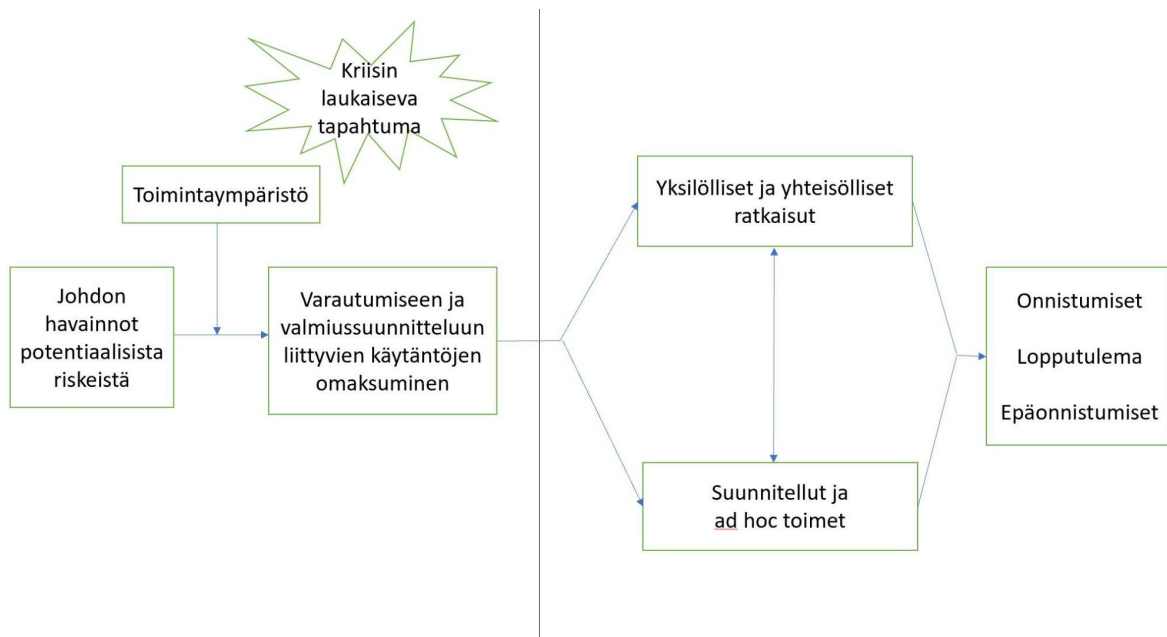
Kriisin on perinteisesti sanottu ikään kuin kutsuvan johtajaa esiin. Kriisi tarvitsee johtajan ja ihmisen kasvot. Samalla on hyvä muistaa, että yhteiskunnallinen kriisi on demokratioissa aina julkinen kriisi. Tämän vuoksi heti kriisin alussa on tärkeää, että poliittisella mandaatilla toimiva, kansalaisille entuudestaan tuttu johtaja tulee julkisuuteen. (Huhtala&Hakala 2007, 172). Suomessa valtiotasolla koronakriisille antoi mielestäni kasvot pääministeri Sanna Marin yhdessä hallituksessa olevien neljän muun puolueen johtajan kanssa sekä THL:n edustajat. Koulun tasolla koronakriisissä käytännön johtamisvastuu kuuluu rehtoreille. Kriisissä myös viranomaisen lunastaa paikkansa yhteiskunnassa. (Kuntaliitto 2020, 7)

Kriisijohtamisen tutkimuksen perinteisiä kriisijohtamismalleja voidaan luonnehtia kolmella tavalla. Perinteiset mallit ovat Weberin käsityksiin pohjautuen byrokraattisia, jolloin tärkeitä asioita ovat esimerkiksi oikean tiedon korostaminen, kontrolli, hierarkiat, auktoriteetit, muodolliset säännöt ja pätevyysehdot. Byrokraattinen toimintatapa voi kriisissä osoittautua liian hitaaksi kuten kävi Ulkoasiainministeriölle tsunamikatastrofissa. Kriisijohtamismallit voivat olla myös organisaatiokeskeisiä. Tällaisille malleille on tyypillistä varautumissuunnitelmat, organisaation ja sen johdon maineen säilyttäminen sekä johdon organisoimat harjoitukset. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta on poliisin organisaatio, joka työskentelee jatkuvasti erilaisissa kriisitilanteissa. (Hakala 2011, 73-74)

Kolmas luonnehdinta perinteisistä kriisijohtamismalleista on lineaarinen. Lineaariset mallit ovat usein vähintään kolmivaiheisia, johon kuuluu niin varautuminen, itse kriisitilanne kuin kriisin jälkihoito. Tunnettuja lineaarisia kriisimalleja ovat esimerkiksi Mitroffin malli vuodelta 1994 ja Coombsin malli vuodelta 2007, joihin molempiin on tosin tehty lisäyksiä em. kohtien lisäksi. (Hakala 2011, 74). Työ- ja organisaatiopsykologi Tiina Saarelma- Thiel on käsitellyt teoksissaan runsaasti mm. kriisien hallintaa ja työhyvinvointia. Hän on muodostanut ajallisesta kriisinhallinnasta kehän. Kehän osa-alueet ovat käytännössä samankaltaiset kuin Mitroffilla eli kriisin ennakointi ja ehkäisy, toimijoiden yhteistyö ja valmentautuminen, toimiminen

kriisitilanteessa, jälkihoito ja palautuminen sekä toiminnan arviointi ja oppiminen. (Saarelma-Thiel, 2009, 52-52)

Olen itse valinnut tähän tutkimukseen Pearsonin ja Clairin rakentaman lineaarisen kattavan kriisijohtamisen prosessimallin, koska katson sen käsittelevän parhaiten juuri itse kriisin aikaa. He ovat yhdistäneet kriisijohtamiseen kolme erilaista perinteistä tutkimusnäkökulmaa, psykologisen, yhteiskuntapoliittisen ja teknologiserakenteellisen näkökulman. Kriisijohtamisen prosessimallissa esitetään, että johdon havainnot potentiaalisista riskeistä sekä organisaation toimintaympäristö vaikuttavat kriisiin varautumiseen ja valmiussuunnitteluun liittyvien käytäntöjen omaksumiseen. Tässä kandidaatin työssä keskitytään nimenomaan kriisin laukaisevan toiminnan jälkeiseen toimintaan eli itse kriisin aikaan. Siihen vaikuttavat kriisijohtamisen prosessimallin mukaan yksilöiden ja yhteisöjen reaktiot sekä kriisin hoitamiseksi tehdyt suunnittelut ja ns. ad hoc- pohjaiset toimet. (Pearson&Clair 1998, 66).



Kuvio 1. Kriisijohtamisen prosessimalli mukailleen Pearson&Clair (Pearson&Clair 1998, 66)

Vaikka kriisiin olisikin varauduttu mahdollisimman hyvin, kriisi aiheuttaa voimakkaita reaktioita niin yksilöissä kuin koko yhteisössä. Kriisissä yhteisön olemassaolevat oletukset ja sosiaaliset rakenteet murtuvat ja ihmisten toimintakyky heikkenee. Kriisin

keskellä johdon on toteutettava mahdollisia olemassaolevia kriisisuunnitelmia ja oltava valmiita tekemään myös nopeita uuden tilanteen vaatimia päätöksiä. Menestyksekkäs kriisin lopputulos edellyttää yksilöiden ja ryhmien toimintaa, sidosryhmäyhteistyötä ja sen koordinoitua, viestintää ja organisaation ja sen toimialojen näkyvyyttä. (Pearson&Clair 1998, 66, 70).

Kriisin lopputulemaan vaikuttavat niin edellä kuvatut kriisiä edeltävät toimet kuin kriisin aikainen toiminta. Pearsonin ja Clairin mielestä kriisin lopputulos ei ole mustavalkoisesti joko onnistunut tai epäonnistunut, vaan lopputuloksena on erilaisia onnistumisia ja epäonnistumisia. Jokainen kriisi on omanlaisensa, eikä yksikään organisaatio voi reagoida kriisiin tavalla, joka olisi täydellinen onnistumisen kannalta. (Pearson&Clair 1998, 67)

3.3. Kriisiviestintä

Viestinnän rooli yhteiskunnassamme on kasvanut merkittävästi 2000-luvun kuluessa. Viestintä ei ole pelkästään sanoman välittämistä toiselle osapuolelle, vaan myös yhdessä luotua merkitystä luottamuksesta, imagosta ja maineesta. (Virtanen & Stenvall, 2019, 177-78). Kriisiviestintä liittyy oleellisesti kriisijohtamiseen. Hannele Seeck työryhmineen on tutkinut Nokian vesikriisiä. Heidän mielestään kriisijohtamista ja viestintää ei voi erottaa toisistaan. Jos kriisiviestintä epäonnistuu, on samalla myös kriisin johtaminen epäonnistunut (2008, 6).

Viranomaisten viestinnän on aina oltava luotettavaa ja avointa. Mutta varsinkin kriisiajan viestien on oltava hyvin selkeitä ja esillä monissa eri kanavissa ja paikoissa. Nämä vaatimukset korostuvat varsinkin erityistilanteissa, jolloin virheelliset tiedot leviävät helposti. Kriisiviestinnän on oltava totuudenmukaista sekä tavallista nopeampaa ja tehokkaampaa. Nopea viestintä on mahdollista esimerkiksi kunnan kotisivujen kautta sekä sosiaalisessa mediassa. Viranomaisten tehtävänä on myös seurattava keskustelua, oikaistava vääriä tietoja ja jopa torjua tarkoituksellista virheellistä informaatiovaikuttamista. (Kuntaliitto, 2020, 6, 14)

Huhtala ja Hakala (2007, 151) toteavat teoksessaan, että kriiseissä toistuvat usein samat virheet ja kriisiviestinnän solmukohdat. Ongelmia esiintyy ennen kaikkea niin organisaatioiden sisäisessä kuin organisaatioiden välisessäkin tiedonkulussa. Tätä aiheuttaa ennen kaikkea eri hallintoyksiköiden väliset rajat. Viranomaisten välistä toimintaa heikentää hidas päätöksentekojärjestelmä ja mutkikas byrokratia. Myös viestintäjärjestelmät ovat olleet riittämättömiä ja kriisin vastuunkantoon on liittynyt ongelmia.

Yleisenä periaatteena erilaisissa kriisitilanteissa Suomessa on, että toimintaa johtava viranomaisen vastaa viestinnän sisällöstä. Tästä käytetään usein nimitystä siilomalli. Jokainen ministeriö vastaa toimintaansa koskevasta viestinnästä ja oman hallinnonalansa viestinnän yhteensovittamisesta. Viranomaisten tehtävänä on varmistaa viestinnän yhdenmukaisuus. Aluehallinnon eli käytännössä AVI:n tehtävänä on välittää alueensa asukkaille valtakunnallista viestintää yksityiskohtaisempaa ja samalla paikalliset tarpeet huomioon ottavaa informaatiota. Ainakin toistaiseksi alueellisen kriisiviestinnän yhteistyölle ei Suomessa ole virallista ohjetta eikä nimetty virkavastuullista johtajaa. Kriisitilanteissa kunnan vastuulla on puolestaan viestiä kunnan palveluista ja niiden mahdollisista muutoksista. (Kuntaliitto, 2020, 11-14).

3.4. Rehtorin rooli

Rehtorien asema oman koulunsa johtajana on mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen. Opetustoimen henkilöstön kelpoisuusasetuksessa (1998/986) todetaan: "Rehtorin kelpoisuuden saa henkilö, jolla on asianomaisen koulutusmuodon opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävässä sekä Opetushallituksen hyväksymien perusteiden mukainen opetushallinnon tutkinto." Tämä asetus koskee kaikkia koulutusmuotoja paitsi varhaiskasvatusta ja korkeakoulutusta.

Rehtorin ammatissa vaaditaan aiempaa monipuolisempaa osaamista. Hän on hallinnollisen ja pedagogisen johtajuuden lisäksi yksikkönsä tulosvastuullinen johtaja. Perinteisesti rehtorilla on koulutuksen lainsäädäntöön, hallintoon ja talouteen kuuluvat asiat. Rehtorin on tunnettava kunnallinen päätöksentekojärjestelmä

voidakseen vaikuttaa oppilaitoksensa saamiin resursseihin. Nykyisin rehtorin työssä korostuvat entisestään johtajuuteen, vuorovaikutukseen ja toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvät taidot. Hänen on hallittava sosiaaliset verkostot sekä tehtävä toimivaa yhteistyötä eri koulun sidosryhmien kanssa huoltajista päättäjiin sekä julkiseen sanaan. Oppilaitoksen markkinointiin liittyvä osaaminen on myös tärkeää. Rehtorilla on oltava selkeä yhteisesti hyväksytyihin arvoihin pohjautuva visio koulun tilasta ja tulevaisuudesta. (Risku&Alava, 2021, 16-17, 25).

Rehtoreilta kuten muiltakin johtajilta on edellytetty reflektiivisyyttä korona-aikana, jotta he ovat osanneet sopeuttaa omaa johtamistaan organisaation, kuten koulun, vallitsevaan tilanteeseen. Johtajan on reagoitava siihen, millaisia ongelmia ja huolenaiheita työntekijöillä on. Tällainen johtamistapa edellyttää myötätuntoa, eli johtajan on kyettävä tarkastelemaan asioita myös muista kuin omasta näkökulmasta. Tällä lailla oma johtaminen kehittyy. (Virtanen&Stenvall 2019, 192-193).

4. Aineiston kuvailu

Sain Suomen Rehtorit r.y.:ltä käyttöön heidän lukuvuonna 2020-2021 käyttämänsä kyselyaineistot jäsenilleen. Yhdistys on koulujen, oppilaitosten ja opetustoimien johtotehtävissä työskentelevien ammatillinen edunvalvontajärjestö. Suomen Rehtorit ry:ssä on yli 1200 jäsentä ja 22 paikallista jäsenyhdistystä. Yhdistys laati kyselyt yhteistyössä MTV3- Uutisten kanssa. MTV3 julkaisi kyselyiden pohjalta lyhyitä uutisia. Tämä lähtökohta on hyvä muistaa aineiston analyysissa. Lähdekriittisyys ja aineiston luotettavuuden arviointi on tärkeää aina, kun käytetään valmiita aineistoja. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara, 2009, 189)

Kyselyt rehtoreille on toteutettu sähköisinä lomakehaastatteluina. Suomen Rehtorit RY:n järjestösihteeri lähetti yhdistyksen jäsenille eli suomalaisille rehtoreille joka kerta sähköpostin, jossa oli lyhyt saate ja linkki kyselyyn. Tämän lisäksi lähetettiin yksi tai kaksi muistutusviestiä kyselystä sähköpostitse. Kyseessä ei siis ole harkinnanvarainen otanta rehtoreista vaan satunnaisotanta; vastauksia ovat antaneet ne rehtorit, jotka ovat halunneet.

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten voidaan olettaa juuri näiden rehtoreiden halunneen saada äänensä kuuluviin kyselyn kautta. Heillä on voinut olla jokin erityinen tarve ja sitä kautta motivaatio vastata kyselyihin, kuten todella haastavaksi koettu korona-aika tai puolestaan erittäin vähän koulun arkeen vaikuttanut korona. Ääritapauksessa heidän näkemyksensä saattavat olla kaukana Suomen rehtoreiden yleisestä käsityksestä korona-ajan koulunkäynnistä. Tämä mahdollisuus on otettava huomioon arvioitaessa tutkimuksen tuloksia. Tiedostin tämän haasteen ja sen vuoksi luin läpi myös yläkoulun rehtoreiden vastaukset, vaikkeivät he olekaan oma tutkimuskohteeni.

Ensimmäisenä kysymyksenä on ollut joka kerta rehtorin koulutaso, eli alakoulu, yläkoulu vai lukio. Rehtorit eivät ole antaneet itsestään mitään muuta tietoa, joten heidän ikäänsä, sukupuolta, koulun kokoa tai maantieteellistä sijaintia ei ole mahdollista ottaa huomioon aineiston analyysissa. Tämä on yksi aineiston asettamista haasteista. Joistakin avoimista vastauksista on käynyt selville, että vastanneiden joukossa on lukion rehtoreita sekä Uudeltamaalta että pienemmiltä paikkakunnilta. Vastausten korkea lukumäärä ja lomakehaastattelujen ajallinen ulottuvuus elokuusta 2020 maaliskuuhun 2021 paikkaavat osaltaan näitä puutteita.

Sähköisiä kyselyitä tehtiin useaan otteeseen lukuvuonna 2020-2021. Olen ottanut kyselyistä mukaan ne viisi kyselyä, joissa on ollut omaa aihettani käsitteleviä kysymyksiä. Käsittelen vastaukset aikajärjestyksessä kronologisesti. Tämä on mielestäni perusteltua, koska koronatilanne Suomen lukioissa vaihteli lukuvuoden kuluessa. Tilanne huononi selvästi lukuvuoden keskivaiheilla eri puolilla Suomea. On kuitenkin syytä muistaa, että korona vaikutti lukuvuonna 2020-2021 hyvin eri tavoin eri paikkakunnilla Suomessa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun lukiot olivat etäopetuksessa 3.12.2020-13.4.2021. Pienemmillä paikkakunnilla saatettiin olla lähiopetuksessa koko lukuvuosi. Pienempiä karanteenijaksoja saattoi tuki olla useita.

Kyselyn ajankohta	Lukion rehtoreita	Vastaajia yhteensä	Lukion rehtoreiden % vastaajista
5.-7.8.2020	32	126	25%
18-21.8.2020	32	133	24%
23.-29.9.2020	61	228	27%
25-26.2.2021	44	105	42%
19.-25.3.2021	56	151	37%

Lomakehaastatteluissa on ollut niin numeerisia kuin avoimia kysymyksiä ja kysymysten kokonaismäärä vaihteli kymmenen molemmin puolin. Olen omassa työssäni hyödyntänyt molempia. Koska tutkin nimenomaan lukion rehtoreita, olen ottanut työssäni huomioon vain heidän vastauksensa. Muutamissa tapauksissa olen tutkimuksessa verrannut lukion rehtoreiden vastauksia yläkoulun rehtoreiden vastauksiin, jos niissä on ollut selvää poikkeamaa tai esiin on tullut jotain muuten perusteltua huomionarvoista tulosta.

Kyselyyn vastanneiden lukion rehtoreiden määrä vaihteli reilusta kolmestakymmenestä yli kuuteenkymmeneen. Yhteensä tutkimuksen kohteena oleviin lomakehaastatteluihin vastasi 225 Suomen lukion rehtoria. Tämä on ihan hyvä määrä, mutta todennäköisesti eri kyselyihin on vastanneet samoja henkilöitä. Suomen lukioissa on yhteensä 335 rehtoria.

Liitteessä 1 on kaikki viisi kyselyä. Olen tummentanut ne kysymykset, joita olen hyödyntänyt omassa työssäni. Osa kyselyiden kysymyksistä käsitteli esimerkiksi koronan vuoksi koulupudokkaita tai syksyllä 2021 voimaan astunutta laajennettua oppivelvollisuutta. Nämä kysymykset eivät olleet oman tutkimukseni kannalta oleellisia asioita.

Muiden keräämää aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi, mutta tutkittavaan asiaan on oikein hyvä mahdollisuus saada vastauksia jo valmiiden aineistojen pohjalta Toisten keräämät aineistot on tietenkin kyettävä sovittamaan omaan tutkimusintressiin ja tämä edellyttää usein näiden aineistojen muokkaamista. (Hirsjärvi, 2007, 181-184). Koska tutkin nimenomaan lukion rehtoreita, olen ottanut

työssäni huomioon vain heidän vastauksensa. Muutamissa tapauksissa olen verrannut lukion rehtoreiden vastauksia yläkoulun rehtoreiden vastauksiin, jos niissä on ollut selvää poikkeamaa tai esiin on tullut jotain muuten perusteltua huomionarvoista tulosta.

Aineiston keruutavassa on otettava huomioon, että en ole itse ollut laatimassa kysymyksiä. Kaikki kysymykset on laadittu Suomen Rehtorit ry:n järjestösihteeri Toni Lehtisen ja MTV3:n yhteistyönä. Tähän kandidaatin työhön valitsemani kysymykset ovat kuitenkin sisällöltään olleet sellaisia, että ne vastaavat hyvin tutkimuskysymykseeni. Jos olisin itsenäisesti kandidaatinvaiheen tutkijana lähestynyt jo valmiiksi koronan vuoksi kuormittuneita rehtoreita, en olisi todennäköisesti saanut läheskään yhtä paljon vastauksia ja näin ollen kattavaa aineistoa kerättyä. Olen todella kiitollinen Suomen Rehtorit Ry:lle, joka antoi kyselymateriaalin käyttöni. Yleisesti ottaen valmiita aineistoja käytetään kuitenkin tutkimuksissa melko vähän. Tähän saattaa vaikuttaa niin tiedon puute valmiista jo kerätyistä aineistoista, tutkija haluaa päättää itse keräämänsä aineiston sisällöstä tai valmiita aineistoja pidetään työläinä, koska niitä on yleensä muokattava itselleen sopivaksi. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara, 2009, 189)

5. Aineiston analyysi: Kriisijohtaminen lukiossa

5.1. Koulun arki korona-aikana

Koronasta huolimatta elokuussa 2020 koulut aloittivat normaalisti lähiopetuksessa, mutta uudenlaisessa tilanteessa koronan vuoksi. Takana oli kevään 2020 kokemukset lähes kahden kuukauden etäopetuksesta. Suomen Rehtorit RY teki ensimmäisen kyselyn rehtoreille elokuussa 2020. Rehtoreilta kyseltiin, että millaisia toimia heillä on tehty tai tehdään koulussa koronan torjumiseksi. Jokaisessa koulussa oli panostettu käsihygieniaan, kuten Tartuntatautilain väliaikainen täydennys §58c edellytti. Noin 66% kouluista oli porrastanut koulujen ruokailuja ja

samassa määrin lukioissa oli myös lisätty viestintää esimerkiksi koteihin päin. Yli puolissa lukioista oli myös lisätty siivousta sekä pulpettien välisiä etäisyyksiä.

Rehtorit arvioivat avoimissa vastauksissa, että vaikeimpia toimenpiteitä toteuttaa käytännössä olivat ehdottomasti ihmisten väliset turvavälit. Tässä he käytännössä joutuivat rikkomaan Tartuntatautilakia.

“Välimatkat, koska opiskelijoita on käytettäviin tiloihin nähden paljon.”

“Ryhmäkoon pienentäminen ja kunnan turvavälit> koulusta ei löydy tarpeeksi tiloja”

Tässäkin lukiot ovat erilaisessa tilanteessa tilojen ahtauden suhteen, sillä yhden oletettavasti pienen koulun rehtori totesi näin:

“Meillä on niin pieni lukio, että emme ole ollenkaan samanlaisen miettimisen edessä kuin isot lukiot.”

Tartuntatautilain väliaikainen 31.12.2021 saakka voimassaoleva 58 c § määrittelee monille eri tahoille myös kunnille, eli koulutuksen järjestäjille velvollisuuden valvoa, että oppilaitoksissa toimivilla on mahdollisuus käsien puhdistamiseen; annetaan toimintaohjeet riittävän etäisyyden ylläpitämiseen, käsien puhdistamiseen ja muita tartuntojen leviämistä estäviä käytänteitä koskevat toimintaohjeet; ja tilojen ja pintojen puhdistamista tehostetaan sen lisäksi, mitä muualla kyseisen toiminnan osalta puhdistamisesta säädetään. Tämän lisäksi todetaan, että tilojen hallinnasta vastaavan toimijan “Tulee lisäksi järjestää oppilaitoksessa oleskelu sillä tavoin väljästi, kuin se kyseisen toiminnan erityispiirteet huomioon ottaen on mahdollista.” Aluehallintaviranomaiset ja kunnat valvovat päätösten noudattamista. (Tartuntatautilaki 1227/2016, luku 6, §58c)

Koulutuksesta leikattujen resurssien vuoksi lukioissa ollaan oltu jo ennen koronaa hyvin ahtaasti. Lukioissa on tyypillistä reilusti päälle 30 opiskelijan ryhmät, jolloin luokat ovat todella täynnä. Pulpetteja ei voi siirtää vaadittuja turvaetäisyyksiä toisistaan, koska seinät tulevat vastaan. Yksi rehtori kiteytti turvavälien pitämisen mahdottomuuden omassa vastauksessaan näin:

“Yksilölliset lukujärjestykset johtavat siihen, että opiskelijat ovat tekemisissä todella monen eri ihmisen kanssa päivittäin. Kaikki välitunnit ovat vaikeita, koska käytävätilat täyttyvät luokista tulevista ja seuraavaa tuntia odottavista ihmisistä. On siis käytännössä mahdotonta pitää 1-2 metrin turvaetäisyyksistä kiinni.”

Lukioissa opiskelijat eivät opiskele saman luokan kanssa, vaan jokainen etenee kursseilla eteenpäin omien valintojensa mukaisesti. Näin ollen jokaisella kurssilla on eri opiskelijat ja yksi opiskelija saattaa helposti opiskella yli sadan eri ihmisen kanssa yhden päivän aikana. Korona-aikana tämä lisäsi tartuntojen määrää huomattavasti ja yksi sairastunut lukiolainen altisti päivän aikana runsaasti muita opiskelijoita eri kursseillaan.

Koronan kaltaiseen epidemologiseen kriisiin on varauduttu suuressa osassa Suomen lukioita huonosti. Yhä kasvanut lukioiden tilanahtaus ja suuret ryhmäkoot edesauttavat tarttuvan taudin leviämistä, mikä on näkynyt lukuvuoden 2020-2021 aikana. Pearsonin ja Clairin kriisijohtamisen prosessimallissa esitetään, että kriisin lopputulokseen vaikuttaa itse kriisiajan toiminnan lisäksi myös kriisiin valmistautuminen ja organisaation toimintaympäristö kuten lainsäädäntö ja vallitseva käytäntö. (Pearson&Clair 1998, 66).

Rehtoreita pyydettiin arvioimaan elokuussa 2020 suunniteltujen toimenpiteiden onnistumista ensimmäisen viikon aikana. Lukioiden rehtoreista peräti 63% katsoi, että toimet koulussani ovat onnistuneet melko hyvin. Kyselyn ajoituksen vuoksi vastauksia ei mitenkään voi yleistää koko lukuvuotta kuvaavaksi, sillä tilanne elokuussa oli vielä helppo eikä kouluissa esimerkiksi käytetty maskeja. Toisaalta jo viikon aikana kaksi lukion rehtoria katsoi toimien koulussaan onnistuneen melko huonosti ja yksi lukion rehtori erittäin huonosti, kun peruskoulun puolella kukaan ei ole vastannut sillä tavalla. Tästä pienestä otoksesta voidaan aavistella, että tyytymättömyyttä on ollut jo heti lukuvuoden alussa enemmän lukioiden puolella. Jatkokysymykset osoittivat, että vain yhdellä lukion oppilaalla oli tuossa vaiheessa todettu korona eikä vielä yhdelläkään henkilökunnan jäsenellä. Kyseessä oli vielä koronan suhteen helppo ajankohta. Tartuntojen määrä lähti syksyllä 2020 nousemaan kouluissa ja karanteenit yleistyivät.

5.2. Karanteenit ja etäopetus

Lukuvuonna 2020-2021 lukion rehtoreiden keskeisenä tehtävänä oli varautua yllättäviin muutoksiin koronan vuoksi. Jos koulussa havaittiin koronatartunta, oli sen seurauksena yleensä useamman henkilön karanteeni. Jos karanteeniin määrättiin paljon henkilöitä, esimerkiksi suuri joukko opettajia, oli koulussa siirryttävä etäopetukseen.

Rehtoreiden vastauksissa läpi eri kyselyiden nousi huoli koronan leviämisestä ja paluusta kevään 2020 tapaan etäopetukseen. Etäopetukseen siirryttiinkin useissa lukioissa loppuvuodesta 2020 tai alkuvuodesta 2021. Vaikka etäopiskeluun ei siirryttäisi, niin rehtorit olivat huolissaan myös koronan vuoksi karanteeniin joutuneista opiskelijoista. Opiskelijoiden lisäksi rehtorit kantoivat useissa vastauksissa huolta niin henkilökunnan kuin omasta jaksamisestaan.

“Suurin huoli on se, että jos tartuntojen määrä kasvaa ja ollaan pakotettuja siirtymään etäopetukseen, niin seuraa yleinen väsähdys niin opettajilla kuin opiskelijoilla.”

Vastauksissa näkyy selvästi rehtorin rooli koulun arjen pyörittäjänä ja turvallisen oppimisympäristön takaajana. Rehtorin oma jaksaminen on tärkeää koko työyhteisön jaksamisen vuoksi. Opettajien sairastuminen tai karanteeniin joutuminen nähtiin myös haasteena, koska sijaisten hankkiminen opettajille on välillä tavallisessa maailmantilanteessakin hyvin hankalaa.

Rehtoreiden vastauksissa paistoi heidän arvostuksensa henkilökuntaa kohtaan. Suomalaisessa koulujärjestelmässä rehtorin ja opettajien suhde onkin hyvin tasavertainen. Jo syyskuussa 2020 yksi rehtori kiteytti huolensa näin:

“Henkilökunnan ja oma jaksaminen.”

Erityistilanteissa kuten korona-aikana, on työpaikan työhyvinvoinnista huolehtiminen ollut erityisen haastavaa. Kyseessä on ajankohtainen ja tärkeä käsite, johon kuuluu niin fyysiset työskentelyolosuhteet kuin psyykkiset olosuhteet, kuten työpaikan henki.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kuitenkin yksi johtajien keskeinen tehtävä ja siihen kannattaa keskittyä, koska hyvinvoivaa työyhteisöä on helpompi johtaa. Tyytyväinen henkilöstö jaksaa ja haluaa tehdä työnsä erinomaisesti ja ponnistella yhteisten päämäärien eteen. Johtamisella on useissa tutkimuksissa havaittu olevan suora yhteys työyhteisön työhyvinvointiin (Virtanen&Stenvall, 2019, 86-88).

Syyskuun 2020 lopussa rehtoreita pyydettiin arvioimaan seuraavia kysymyksiä ja niiden synnyttämiä haasteita koulun arkeen asteikolla 1-5. Vaikka koulua oli käyty vasta kuukausi, nostivat rehtorit opettajien uupumisen kaikista suurimmaksi haasteeksi. Opettajien uupuminen oli myös yläkoulu rehtoreiden vastauksissa ykkösenä täsmälleen samalla lukemalla.

1. Opettajien uupuminen - 3,4
2. Ryhmäkoot - 3,0
3. Oppimisen tuen järjestäminen; tukiopetus, tehostettu tuki, erityisopetus - 2,8
4. Lomautukset ja leikkaukset - 2,2
5. Työrauhan puute - 1,8
6. Sisäilmaongelmat - 1,8
7. Kouluväkivalta - 1,2

Haasteiden vaihtoehtoina tässä kysymyksessä ei ollut karanteeneja tai etäopetusta. Toiseksi suurimmaksi haasteeksi arvioitiin jo aiemmin käsitellyt ryhmäkoot. Oppimisen tuen järjestämisellä paikataan oppimisvajetta ja tämä haaste oli nostettu kolmanneksi kohdaksi. Kriisin aikana on muistettava myös henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen ja pidettävä työterveyshuollon palveluja esillä. (Kuntaliitto, 2020, 25)

Henkilöstön uupumisesta on keskusteltu paljon jo ennen koronapandemiaa. Uupumiseen liittyvistä sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä tulee kallis lasku niin yhteiskunnalle, yrityksille kuin ennen kaikkea näille ihmisille itselleen. (Kaijala&Tolvanen 2020, 215-216). Kriisitilanteessa työnantajan kannattaa järjestää henkilöstölle välitöntä tukea, koska sen on todettu lieventävän ja jopa ehkäisevän psyykkisiä häiriöitä. Tiina Saarelma-Thiel (1994) jakaa kriisitilanteen tuen muodot tiedolliseen, osallistuvaan, taloudelliseen tai psyykkis-emotionaaliseen tukeen. (Saarelma-Thiel 1994, 46-48).

Korona on tuonut rehtoreille uuden merkittävän lisätehtävän, altistuneiden selvittämisen. Tartuntatautilaki velvoittaa maanlaajuisessa tartuntatautipandemiassa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ohjaamaan ja tukemaan tartunnan jäljitystä ja epidemioiden selvittämistä kunnissa ja sairaanhoitopiirien kuntayhtymien alueella. (Tartuntatautilaki 1227/2016 luku 3, 23§) Jos jollakin lukiolaisella todettiin korona, oli käytännössä rehtorin tehtävänä selvittää altistuneet ja ilmoittaa heidät terveysviranomaisille. Altistuneet siirrettiin karanteeniin odottamaan testiin pääsyä. Mahdollisista jatkotoimintatavoista rehtorit eivät sentään päättäneet, vaan paikalliset terveysviranomaiset. Rehtoreille on näin ollen tunnut työnkuvaan uusi merkittävä yhteistyökumppani.

“Teimme yhteistyötä terveysviranomaisten kanssa. Selvitimme altistuneet, suljimme terveysviranomaisen toiveesta koulun loppuviikoksi ja huolehdimme viestinnästä niin nuorten kuin huoltajienkin suuntaan. Koulun tehtävänä oli varmistaa opetuksen jatkuminen ja terveysviranomaiset huolehtivat altistuneiden ohjeistuksesta.”

Jos koronalle altistuneita oli lukiossa paljon eikä opetuksen järjestäminen lähiopetuksena ollut enää mielekästä esimerkiksi altistuneiden opettajien suuren määrän vuoksi, saattoi edessä olla siirtyminen hetkellisesti etäopetukseen koko koulussa. Näin tapahtuikin muutamien vastanneiden lukioissa. Tartuntatautilaki antaa toimivallan päättää kunnan oppilaitoksen sulkemisesta kunnan tartuntatautien torjunnasta vastaavalle toimielimelle. Aluehallintovirastolle sulkea tarvittaessa koulut ja oppilaitokset kun se on tarpeen usean kunnan alueella. (Tartuntatautilaki 1227/2016 luku 6, 58§)

Rehtoreilta pyydettiin itsearviointia elokuussa 2020 kysymyksessä, jossa heidän piti arvioida millaiset edellytykset heillä on esimiehenä vastata koronatilanteen vaatimiin toimenpiteisiin omassa oppilaitoksessasi. Vastauksia tarkasteltaessa on huomioitava kyselyn ajankohta, elokuu 2020. Koulu oli vasta alkanut ja koronatilanne oli tuolloin Suomessa maltillinen. Lukion rehtoreiden itselleen antama keskiarvo oli varsin kohtuullinen eli 7,47 (peruskoulun 7,64), ja mediaani molemmilla kouluasteilla oli 8. Tähän ei valitettavasti ollut avoimia vastauksia, joten rehtoreiden perusteluita itselleen antamalle arvosanalle ei ole saatavissa. Tätä asiaa ei kysytty enää uudestaan lukuvuoden aikana, joten vertailukohtaa ei ole.

5.3. Ylioppilaskirjoitukset rehtorin vastuulla

Rehtoreiden suurimmaksi yksittäiseksi huolenaiheeksi kyselyissä kautta lukuvuoden 2020-21 nousi ehdottomasti ylioppilaskirjoitukset. Ylioppilaskirjoitukset järjestetään Suomessa kahdesti vuodessa, syyskuussa ja maaliskuussa. Laki Ylioppilastutkinnosta on ylioppilaskirjoitusten vastuusiassa yksiselitteinen, vastuu kirjoitusten järjestämisestä kuuluu lukion toiminnasta vastaavalle rehtorille. (Laki ylioppilastutkinnosta 502/2019, luku 4).

Elokuun 2020 toisessa kyselyssä hieman reilut puolet kyselyyn vastanneista lukion rehtoreista eli 18 vastaajaa 35:stä ilmoitti harkitsevansa nykyisessä koronatilanteessa osittaiseen etäopetukseen siirtymistä esimerkiksi ylioppilaskirjoitusten turvaamiseksi. Tähän kysymykseen ei liittynyt avoimia vastauksia. Vastaukset osoittavat kiistatta, että vaikka Suomen koronatilanne oli elokuussa 2020 kohtuullisen hyvä, niin rehtoreiden huoli oli syyskuussa pidettävissä ylioppilaskirjoituksissa. Rehtorit eivät yksin päättä koulunsa etäopetuksesta, vaan se tehdään kuntakohtaisesti yhdessä terveysviranomaisten kanssa.

“Yksi pahimmista tilanteista olisi se, että suuri osa koulun opettajista joutuisi olemaan karanteenissa kirjoitusten aikaan. Nyt jo kirjoitukset on jouduttu jakamaan useammalle päivälle ja vaativat enemmän valvojia kuin koskaan. Jos kokonaisen koulun opettajista suuri osa on karanteenissa, yo-kirjoitusten järjestäminen koululla muuttaa mahdottomaksi.

Edellisessä alaluvussa käsitellyt opettajien karanteenit voisivat pahimmillaan vaarantaa koulun ylioppilaskirjoitusten järjestämisen. Rehtoreiden huoli syksyn ylioppilaskirjoitusten sujumisesta on täysin ymmärrettävää. Lukiolaissa todetaan seuraavaa: “Lukiokoulutus antaa opiskelijalle valmiudet aloittaa korkeakoulututkintoon johtavat opinnot yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Tätä varten lukiokoulutuksen päätteeksi suoritetaan ylioppilastutkinto.” (Lukiolaki 714/2018, luvut 1 ja 2)

“Huolimatta kaikista järjestelyistämme, suuri määrä altistuneita opettajia yhdessä koulussa, romuttaa koulun valvojakapasiteetin. Abitin taitavia valvojia ei korvata kenellä tahansa kadulta poimitulta valvojalla.”

“YO-kirjoitusten merkitystä yliopistoon ja korkeakouluihin pääsyssä kasvatettiin koronan vuoksi. Tämä on luonut valtavat lisäpaineet sekä abeille että lukioille, jotka pyrkivät tekemään parhaansa erittäin nopeasti muuttuvien olosuhteiden ja määräysten keskellä opiskelijoittensa parasta ajatellen.”

Ylioppilaskirjoitusten kohdalla herätti keskustelua se, että pitäisikö karanteenissa olevien kokelaiden päästä kirjoittamaan. Joissain kunnissa tällainen mahdollisuus järjestettiin, mutta pääasiassa siihen ei ollut mahdollisuutta. Koronalle altistuneen opiskelijan valvonta oli hankalaa järjestää. Eräs lukion rehtori kiteytti toiveen helmikuussa 2021 näin:

“Karanteeniin määrättyjen tulisi yksiselitteisesti hakea ilmoittautumisen mitätöimistä eikä karanteenikoikeita tulisi järjestää missään, jotta valvojia ei aseteta altistumisvaaraan.”

Tässäkin vastauksessa korostui rehtoreiden huoli niin opettajista kuin myös opiskelijoista. Opiskelijalla on kolme kertaa mahdollista osallistua yhden aineen kirjoitukseen. Ilmoittautumisen mitätöinnillä opiskelija ei menetä yhtä kirjoituskertaansa.

Kevään 2020 ja syksyn 2020 koronakirjoitusten jälkeen lukioilla oli erinomainen valmius toteuttaa kevään 2021 ylioppilaskirjoitukset koronasta huolimatta. Helmikuussa yksi vastaaja kiteytti asian näin:

“Kaikki valmista viime kevään ja syksyn jäljiltä.”

Keväällä 2021 kyseessä oli jo kolmas kerta, kun ylioppilaskirjoitukset järjestettiin koronapandemian keskellä. Yllä olevan sitaatti ja seuraavaksi käsiteltävä kysymys osoittavat selvästi sen, että lukiot ovat oppivia organisaatioita.

Maaliskuun lopussa 2021 rehtoreita pyydettiin arvioimaan ylioppilaskirjoitusten onnistumista heidän koulussaan. Kysymykseen vastasi 55 lukion rehtoria ja heistä

38 rehtoria eli lähes 70% arvioi kirjoitusten onnistuneen erittäin hyvin. Toiseksi parhaan arvion eli järjestelyt onnistuivat melko hyvin antoi 16 rehtoria ja vain yksi vastasi järjestelyiden onnistuneen keskinkertaisesti. Tämän kysymyksen vastaukset osoittavat, että suurista epävarmuustekijöistä ja poikkeusjärjestelyistä huolimatta lukiot onnistuivat tärkeässä tehtävässään, ylioppilaskirjoitusten järjestämisessä.

Rehtorit olivat kevään 2020 kokemusten perusteella huomattavasti valmiimpia koronan tuomiin muutoksiin koulun arjessa. Mahdollisia koronan aiheuttamia muutoksia nimenomaan lukioissa oli etäopiskelu, joka oli korona-aikana yleisempää lukioissa kuin peruskouluissa. Lukioissa etäopiskelu on myös helpommin toteutettavissa kuin peruskouluissa, koska lukion opiskelijoilta on edellytetty omia tietokoneita jo vuosia. Toisaalta etäopiskelu keväällä 2020 oli jo johtanut rehtoreiden elokuussa samana vuonna antamien vastausten perusteella kasvaviin opintojen keskeytyksiin sekä opiskelijoiden tasoerojen kasvamiseen.

5.4. Viestintä - rehtorit välikädessä

Rehtorit toimivat työssään väliportaana ylimmän kunnan johdon ja opettajien välissä. He saavat ohjeistusta muilta viranomaisilta ja heidän tehtävänsä on viestittää asioita eteenpäin niin opettajille, opiskelijoille kuin heidän huoltajilleen. Rehtori vastaa oleellisesti niin koulun sisäisestä kuin ulkoisesta viestinnästä. Hänen on saatava tieto kulkemaan nopeasti eri toimijoiden välillä. Tällainen viestintä on tarkkaa, kirjaimellista, kontrolloitua, tavoitteellista ja yksisuuntaista. (Seeck, Lavento & Hakala, 2008, 26)

Nopealla reagoinnilla ja onnistuneella kriisiviestinnällä on havaittu olevan merkittävä rooli siinä, miten hyvin kriisistä toivutaan ja kuinka suuria vahinkoja kriisi aiheuttaa. (Fediuk, Coombs & Botero 2010, 635-636). Rehtoreiden tehtävänä on ollut välittää ylemmältä taholta tulleita viestejä eteenpäin. Rehtoreita pyydettiin elokuussa 2020 arvioimaan kouluarvosanalla 4-10 heidän Opetushallitukselta, Opetusministeriöltä, THL:ltä ja muilta viranomaisilta saatuja ohjeita syksyä ja koronavarautumista varten. Lukioden 32 rehtoria antoivat yleisarvosanaksi 6,91, joka on hieman alhaisempi kuin

yläkoulujen rehtoreiden antama yleisarvosana 6,96. Kouluasteiden rehtoreiden arvioinnissa ei siis ole merkittäviä eroja, vaan yleisarvosanaksi koulujen saamista ohjeista voidaan antaa seitsemän.

Rehtoreilla oli myös mahdollisuus perustella antamaansa arvosanaa. Nämä avoimet vastaukset paljastivat rehtoreiden selvän tyytymättömyyden heidän saamistaan ohjeista. Ohjeista ei katsottu olleen juuri hyötyä arjen koulutyössä.

“Lukioille tulleet ohjeet ovat hyvin ympärööräät. Lisäksi niissä ei ole otettu kantaa oikeastaan mihinkään.”

Ohjeita pidettiin liian monitulkintaisina ja teorettisina eikä lukioden erityistarpeita juuri huomioitu. Koulutuksen järjestäjille jäi ohjeissa paljon tulkinnanvaraa ja muutama rehtori muistuttikin vastuun olevan lopulta koulutuksen järjestäjillä. Tiedotuksen koettiin monessa vastauksessa olevan myös hajanaista ja tietoa tuli liian monesta eri kanavasta. Kriisitilanteessa ihmiset tarvitsevat riittävää ja asiallista tietoa siitä, miten kunta tai viranomaisen toimii sekä miten kansalaisten odotetaan tilanteessa toimivan. Tieto on toiminnan tärkeä edellytys, eivätkä rehtorit kokeneet saaneensa riittävästi tietoa (Kuntaliitto 2020, 7).

Vastauksista oli havaittavissa myös turhautumista, kuten alla olevissa kommentteissa:

“Ohjeet tulivat myöhässä ja ovat epärealistisia, vailla tajua koulun käytännön arjesta. Selkeyttä myös hämärtää se, että ohjeita on niin monissa lähteissä. Kun aloittaa THL:n sivuilta päätyy OPH:n sivuille. Helppokäyttöisyyttä olisi tuonut se, että viranomaiset olisivat tehneet YHDEN yhteisen sivuston, josta olisi päässyt tarvitsemilleen sivuille.”

Rehtorit siis kokivat, ettei heille ollut tarjolla selkeitä ohjeita, mutta niiden tietojen varassa heidän piti johtaa omaa kouluaan sekä tiedottaa huoltajia. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan sitä, että päätökset tehdään hyviksi havaittujen käytänteiden ja tieteellisten tutkimusten pohjalta. Näin pyritään minimoimaan sattumanvaraisia kokeiluja ja harkitsemattomia valintoja. Tietoon perustuvassa

johtamisessa ihmiset hyväksyvät johdon päätökset ja toimivat niiden mukaisesti. Tiedon avulla työntekijöille tarjotaan selkeät ja mielekkäät tavoitteet ja työn ohjausta ja valvontaa vähennetään. (Harisalo 2021, 84-85)

Kaikki kyselyyn vastanneet rehtorit eivät sentään olleet näin kriittisiä. Muutamissa avoimessa vastauksessa oltiin tyytyväisiä vallitsevissa olosuhteissa riittävään ja selkeään viestintään. Ymmärrettiin, ettei jokaisen koulun erityispiirteitä huomioivia ohjeita ole mahdollista antaa.

“Tarkempaa ohjeistusta tuskin voi antaa mm. ylioppilaskirjoitusten kulusta kun emme tiedä tulevaa. Hyvä ohjeistus ja ajoissa.”

Vaikka ohjeistus koettiinkin muutamissa vastauksissa riittäväksi ja selkeäksi, niin ohjeiden toteuttamista käytännössä esimerkiksi turvavälien kohdalla ei onnistuttu noudattamaan. Selkeän ja oikeaan aikaan tulevan ja informatiivisen viestinnän merkityksestä puhutaan paljon. Kriisiviestinnässä on keskeistä, että viestintä tavoittaa kohteensa ja viestien sisältö vastaa hyvin viestin saajien tiedontarpeita (Seeck, Lavento & Hakala, 2008, 17-18).

Rehtoreilta kysyttiin vielä erikseen, olivatko he mielestään saaneet koronavarautumiseen liittyvän ohjeistuksen riittävä ajoissa. Huomionarvoista on, että peräti 28% lukioden rehtoreista ei osannut vielä vastata kysymykseen. Tämä johtunee siitä, että käsite riittävän ajoissa voi olla aika monitulkintainen. Peräti puolet kyselyyn vastanneista lukion rehtoreista kokivat, etteivät ole saaneet riittävä ohjeistusta koronavarautumiseen ja vain 22% vastasi myöntävästi, eli alle neljäsosa koki saaneensa koronaohjeistukset riittävän ajoissa. Viestinnän oikea-aikaisuus korostuu kriisitilanteessa (Huhtala&Hakala 2007, 169-170)

6. Tulkinta: Yksinäisen rehtorin kasvanut rooli kriisissä

Tutkimusaineiston analyysistä nousee selvästi esiin, että rehtorit ovat olleet kiistatta oman koulunsa kriisijohtajia lukuvuonna 2020-2021. Kriisijohtamisella ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia. Näin suojellaan omaa

työyhteisöä vahingoilta ja mahdollisilta lisävahingoilta. Esimiesten merkitys kasvaa yleensä kriisitilanteessa. Heidän roolinsa on tuoda työyhteisöön pysyvyyttä ja emotionaalista varmuutta, vaikka toimintaympäristössä tapahtuisi muutoksia (Saarelma-Thiel 2019, 48-49)

Rehtorin rooli ja kasvanut johtajuus näkyi erittäin selvästi lukuvuoden 2020-2021 aikana kaikilla osa-alueilla aina koulun arjesta, karanteeneista ja etäopetuksesta viestintään ja ylioppilaskirjoituksiin. Vaikka tilanteet ja niitä seuranneet viranomaisten päätökset poikkeuksellisista opetusjärjestelyistä vaihtelivat maakunnittain, ovat rehtorit kaikkialla Suomessa olleet haastavassa tilanteessa. Alla oleva kuvio tiivistää lukion rehtorin työn keskeisimmät osa-alueet.



Rehtoreilta kuten muiltakin johtajilta on edellytetty reflektiivisyyttä korona-aikana, jotta he ovat osanneet sopeuttaa omaa johtamistaan organisaation, kuten koulun, vallitsevaan tilanteeseen. Johtajan on reagoitava siihen, millaisia ongelmia ja huolenaiheita työntekijöillä on. Tällainen johtamistapa edellyttää myötätuntoa, eli

johtajan on kyettävä tarkastelemaan asioita myös muista kuin omasta näkökulmasta. Tällä lailla oma johtaminen kehittyy. (Virtanen&Stenvall 2019, 192-193)

Lukion rehtoreilla ei ollut mahdollisuutta keskittyä työssään vain koulun arjen sujumisen takaamiseen koronan aiheuttamassa alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kriisien tutkijat huomauttavatkin, että erilaisia uusia visioita, organisaation muutoksia tai muita vastaavia ei kannata tuoda esiin kriisin aikana (Saarelma-Thiel 2009, 49) Tästä huolimatta lukion uuden opetussuunnitelman aikataulua ei muutettu, vaan lukioissa oli valmistauduttava koronan keskellä uuteen lukion opetussuunnitelmaan, joka otettiin käyttöön syksyllä 2021. Helmikuussa 2021 rehtori kiteytti tilannetta seuraavasti:

“Rehtorille paljon vastuuta tiedottamisesta. Samalla opsia pitäisi saada pakettiin ja yo-kirjoituksia vetää joka päivä. Huhhuh!”

Kriisijohtamiselle on tyypillistä nopeat johtamistoimet. Toiminta on aloitettava välittömästi, vaikka tiedot tapahtuneesta olisivat vajavaiset tai niiden alkuperä olisi epämääräinen. Kriisitilanteessa on johtajan otettava vastuu ja toimittava. (Flink, Hiltunen ja Reiman 2007, 167-169) Helmikuussa 2021 rehtorin vastaus toi hyvin esiin sen, että rehtorit ovat ylikuormittuneita, mutta samalla heiltä odotetaan nopeata reagoitua vaihtuvassa koronakriisitilanteessa

“ Rehtoreiden kuorma, varsinkin lukioden rehtoreiden, alkaa olla jo kohtuuton. Muut tahot määrittelevät työt ja muutokset niin, että rehtorin on lähes mahdotonta suunnitella työtään ja tehdä se hyvin, koska ohjeistukset muuttuvat jatkuvasti ja erilaisia selvityksiä ja vastaa heti asioita tulee joka viikko lisää, mitään ei lähden pois.

“Töitä jää rästiin ja viikot venyvät kohtuuttomiksi. Minkäänlaisista korvauksista rehtoreille ei puhuta, paitsi koronapäivystyksistä viikonloppuisin tai iltaisin. Valtaisa ylimääräinen työ rehtoreille pitäisi korvata kokonaisuudessaan,”

Johtajan ammattitaito mitataan kriisitilanteessa. Hyvä kriisijohtaja on omalle organisaatiolleen esimerkki, selkänaja ja vakuutus. Johtajien kriisinkestävyys vaatii integriteettiä eli selkärankaa. Tämän lisäksi kriisissä mitataan johtajien näkemystä,

käytännön viestintä- ja vuorovaikutustaidot, luottamuspääomaa sekä tunnetaitoja. Empaattinen ja innostava johtaja voi kääntää kriisitilanteen jopa positiiviseksi. (Sorainen 2018, 324-341). Toivottavasti lukioden rehtorit saavat tukea omalle työskentelylleen työnantajiltaan, jotta jaksavat esimiehinä omissa kouluissaan haastavassa tilanteessa ja siitä toipumisessa.

7. Johtopäätökset ja pohdinta

Koronakriisi on kriisinä ainutlaatuinen, yllätyksellinen ja pitkäkestoinen maailmanlaajuinen kriisi. Kriisi ei kosketa vain organisaatioita vaan myös jokaista yksilöä hänen arjessaan. Nämä lähtökohdat ovat tehneet sen, että pääasiassa erilaisiin organisaatioiden kriiseihin keskittyvästä tutkimuskirjallisuudesta löytyneitä malleja ja teorioita ei voi soveltaa juuri sellaisenaan koronaan kriisin ainutlaatuisuuden vuoksi. Pääasiassa tämän vuoksi valitsin laadulliseen tutkimukseeni aineistolähtöisen tutkimustavan, jotta mitään oleellista aineistosta ei jäisi pois tulkinnastani.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat olleet koronakriisi, kriisijohtaminen, kriisiviestintä sekä rehtorin rooli. Olen käyttänyt löyhästi tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä Pearsonin ja Clairin mallia kriisiteoriaa sen yhdeltä itse kriisiä koskevalta osalta. Tämän teorian mukaan kriisitilanteessa olemassa olevat rutiinit ja työyhteisön sosiaaliset rakenteet muuttuvat. Samalla ihmisten kognitiivinen, emotionaalinen ja toiminnallinen reagointi heikkenee. Menestyksenkäs kriisin lopputulos edellyttää yksilöiden ja ryhmien toimintaa, sidosryhmäyhteistyötä ja sen koordinoitua, viestintää ja organisaation ja sen toimialojen näkyvyyttä. (Pearson&Clair 1998, 66, 70).

Lukion rehtoreiden vastauksista voidaan löytää paljon yhtäläisyyksiä Pearson ja Clairin teoriaan. Rehtoreiden vastuulla on koulun toiminnan eli opetuksen turvaaminen kaikissa tilanteissa. Rehtorien vastauksissa nousi esiin neljä keskeistä teemaa; koulun arki, korona ja etäopetus, viestintä sekä ylioppilaskirjoitukset. Koulun arki on ollut erilaista koronan vuoksi eikä vanhoista rutiineista ole ollut apua uusien

haasteiden edessä. Varsinkin opiskelijoiden ja henkilökunnan karanteenit ja etäopetukseen siirtyminen ovat olleet isoja muutoksia lukioissa puhumattakaan kolmista ylioppilaskirjoituksista, jotka on hoidettu hyvin poikkeuksellisissa olosuhteissa. Kaikesta tästä huolimatta koulun toiminta on jatkunut. Kriisiviestintä niin opettajille kuin koteihin ja muille sidosryhmille on ollut keskeisessä roolissa rehtorin toiminnassa. Tämä kaikki on edellyttänyt suuria ponnisteluja niin rehtoreilta kuin opettajilta. Rehtorit ovat syystäkin kantaneet huolta niin opettajien kuin omasta jaksamisestaan. Todennäköisesti yritysmaailmassa korostuu vielä enemmän Pearsonin ja Clairin mallissa esiin nostettu organisaation ja sen toimialojen näkyvyys.

Tutkimuksen keskeinen tulos ja vastaus tutkimuskysymykseen millaista on lukion rehtoreiden oman koulunsa johtaminen korona-aikana viime lukuvuonna kiteytyy edelliseen kappaleeseen numero kuusi. Lukioiden rehtoreiden oman koulunsa johtaminen korona-aikana on ollut hyvin vaativaa ja yksinäistä, sekä vaatinut heiltä johtajuutta. He olisivat kaivanneet ennen kaikkea selkeämpää ohjeistusta omaan toimintaansa. Rehtorit olivat hyvin tyytymättömiä viranomaisilta saamiinsa ohjeisiin jotka koettiin yleensä liian ylimalkaisiksi eikä niitä voitu toteuttaa käytännössä. Keskiarvoksi viranomaisten viestinnästä annettiin 6,9. Peräti puolet rehtoreista katsoi etteivät he olleet saaneet viranomaisten viestejä ajoissa. Viranomaisten viestinnässä lukion rehtoreille voidaan katsoa olevan parantamisen varaa.

Haastavasta koronatilanteesta huolimatta rehtorit katsoivat onnistuneensa hyvin niin koronatoimissa omassa koulussaan kuin millaiset edellytykset heillä on esimiehenä vastata koronatilanteen vaatimiin toimenpiteisiin omassa oppilaitoksessaan. Lukion tärkein tehtävä eli ylioppilaskirjoitusten järjestäminen onnistui kahden kolmasosan vastanneista mielestä erittäin hyvin. Näiden kyselyiden hyvät vastaukset ovat todella mielenkiintoiset ja osoittavat mielestäni niin rehtoreiden kuin opettajien todellista venymistä haastavana lukuvuonna. Rehtoreiden vastauksissa tuli esiin vahva huoli niin lukion rehtoreiden kuin lukion opettajien jaksamisesta, joten tulkitseen heidän jaksamisensa olevan ääri rajoilla.

Rehtorin työnkuva jo ennen koronaa ollut hyvin laaja. Hän on koulunsa hallinnollinen ja pedagoginen johtaja sekä tulosvastuullinen johtaja. Koronan myötä lukion

rehtoreiden toimenkuva on laajentunut merkittävästi. Heidän on pitänyt vastata niin koronan mukanaan tuomista uusista vaatimuksista koulun arjessa turvaväleistä hygieniaan, selvittää koulunsa mahdolliset korona-altistumiset ja tehdä yhteistyötä terveysviranomaisten kanssa, organisoida puitteet mahdolliselle etäopetukselle, vastata ylioppilaskirjoitusten toteuttamisesta uusia terveysviranomaisten sääntöjä noudattaen sekä huolehtia viestinnästä. Kouluissa rehtori vastaa lähestulkoon näistä kaikista yksin, vaikka käytännössä toteutus on tehty toki yhdessä opettajien kanssa. Lukiosta riippuen sinne nimetty apulaisrehtori tai vararehtori on myös tärkeä tuki yhdessä koulusihteerin kanssa, mutta yleisesti ottaen hallinnon henkilökuntaa ei ole kouluissa paljon.

Tämä tutkimusaihe tarjoaa vielä lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhtä koronakriisin vaihetta eli toimimista itse kriisitilanteessa. Huomattavasti kattavamman kuvan tutkittavasta asiasta olisi mahdollista saada perehtymällä kriisin kaikkiin eri vaiheisiin lukion rehtoreiden näkökulmasta. Jatkotutkimus tästä aiheesta on edessä omassa pro gradu- työssäni, jossa tutkin samaa kohdetta, eli lukioiden rehtoreita mutta nimenomaan kriisitilanteen jälkihoidossa sekä toiminnan arvioinnissa ja oppimisessa.

Tutkimusta on mahdollista laajentaa kriisin keston lisäksi myös lukion rehtoreista muiden luokka-asteiden rehtoreihin. Näkökulmaa voi laajentaa myös rehtoreiden esimiehiin, tyypillisesti koulu- tai sivistystoimenjohtajiin tai puolestaan opettajakuntaan tai myös opiskelijoihin. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös työntekijöiden hyvinvointi ja heidän saamansa tuki tai sen mahdollinen puute koronakriisin aikana.

Koronakriisi jää ihmiskunnan historiaan. Todennäköisesti tulevaisuudessa julkaistaan tutkimuksia erilaisten julkisten tai yksityisten organisaatioiden johtamisesta koronan aikana. Erilainen vertaileva tutkimus tuo varmasti esiin mielenkiintoisia tuloksia. Toivon ennen kaikkea, että voisimme ottaa opiksi koronakriisistä ja sen hoidosta.

Lähdeluettelo

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (1998/986)

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986>

Eskola Jari & Suoranta Juha (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fediuk Tomasz A., Coombs Timothy W. & Botero Isabel C. Exploring Crisis from a Receiving Perspective: Understanding Stakeholder Reactions During Crisis Events, sivut 635-656. (2010). Teoksessa The Handbook of Crisis Communication, edit. Coombs & Holladay. Blackwell Publishing Ltd. Singapore.

Flink Anna-Liisa & Hiltunen Mika & Reiman Teemu (2007). Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hakala Salli (2011). Kriisien maailma - Analyttinen katsaus kriisitutkimukseen. Media&viestintä, 34(2011), nro. 2, 68-81.

Harisalo Risto (2021). Organisaatioteoriat. Tietosanomat, EU.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huhtala Hannele & Hakala Salli (2007). Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Gaudeamus, Helsinki.

Kaijala Markku & Tolvanen Riitta (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari, Viro.

Kuntaliitto (2020) Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Helsinki: Kuntaliiton paino

Laki ylioppilastutkinnosta (2019/502)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190502?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ylioppilas%2A#P4>

Lukiolaki (2018/714)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180714?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lukiolaki%2A>

Pearson Christine M.& Judith A. Clair (1998) Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review, 1998. vol 23, nro. 1, 59-76.

Risku Mika ja Alava Jukka, koulunpidosta koulutusjohtamiseen. sivut 10-27 (2021). Teoksessa Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen, toim. Holappa Arja-Sisko, Hyyryläinen Ari, Kola-Torvinen Pia, Korva Saana ja Smeds-Nylund Ann-Sofie. PS-kustannus, Jyväskylä.

Saarelma-Thiel Tiina, Eteenpäin kriisistä (2009). Työterveyslaitos, Helsinki.

Saarelma-Thiel Tiina, Kriisistä ylös - Työpaikan valmius ja selviytyminen (1994). Työterveyslaitos, Helsinki.

Saarelma-Thiel Tiina, Työyhteisö- ja yksilökriisit. Sivut 183-195 (1994). Teoksessa Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Seeck Hannele, Lavento Heidi ja Hakala Salli (2008) Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Kuntaliitto, Helsinki.

Sorainen Anna (2018) Sori - Johtaja ja julkisuus kriisissä. Alma Talent, Helsinki.

Stenvall Jari & Virtanen Petri (2007) Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki.

Tartuntatautilaki (2016/1227)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161227?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tartuntatautilaki>

Valmiuslaki (2011/1552)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=valmiuslaki#O1L3P12>

Valtioneuvoston kanslia (2007) Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2007. Helsinki.

Liite. SUOMEN REHTORIT RY:N KYSELYT

Huom. Vain tummennettujen kysymyksien vastauksia on käytetty tässä tutkimuksessa

1. Koulun aloitus ja varautumistoimenpiteet -

Vastausaika 5.-7.8.2020 (vastanneita 126 joista lukion rehtoreita 32, osuus 25%)

1. Toimin rehtorina a) peruskoulussa, b) lukiossa

2. Millaisia toimia koulussanne on tehty tai tehdään koronan leviämisen torjumiseksi? Voit valita useamman vaihtoehdon

	Peruskoulu	Lukio	Yhteensä
Koulun alkamista porrastetaan	13	0	13
Koulun ruokailuaikoja porrastetaan	87	21	108
Välitunteja porrastetaan	47	2	49
Ruoka jaetaan valmiina annoksina	8	0	8
Luokkaryhmiä eristetään toisistaan	37	3	40
Desinfointia varten palkataan lisää henkilökuntaa	4	1	5
Käsihygieniaan panostetaan	93	32	125
Siivousta lisätään	60	18	78
Etäopiskelua lisätään	3	8	11
Etäkokeiden määrää lisätään	2	1	3
Välimatkaa pulpettien välillä lisätään	45	17	62
Ryhmäkokoja pienennetään	5	6	11
Opetusta varten hankitaan lisätiloja	1	3	4
Viestintää lisätään esim. koteihin päin	64	21	85

3. Mitkä toimet ovat vaikeimpia toteuttaa käytännössä?
4. Mikä on suurin huolenaiheesi koulusyksyn ja koronavarautumisen suhteen?
5. Miten arvioitte OPH/OKM/THL ja muilta viranomaisilta saamianne ohjeita syksyä ja koronavarautumista varten? Anna ohjeistuksen selkeydestä kouluarvosana 4-10.
6. Tässä voit perustella kysymykseen 4. antamaasi arvosanaa.
7. Oletteko saaneet koronavarautumiseen liittyvän ohjeistuksen riittävällä ajoissa?
8. Millaiset edellytykset sinulla on esimiehenä vastata koronatilanteen vaatimiin toimenpiteisiin omassa oppilaitoksessasi? (arvosana 5-10)
9. Miten arvioit opettajien jaksamista varautumisten keskellä syksyn alkaessa?
10. Millä tavoin aiotte kartoittaa oppilaiden ja opiskelijoiden mahdollista 'oppimisvajetta' koronakevään jäljiltä?

2. Koulu ja korona - Vastausaika 18.-21.8.2020

(vastanneita 133 joista lukion rehtoreita 32, osuus 24%)

1. Toimin rehtorina a) peruskoulussa, b) lukiossa
2. Koulujen syyslukukauden alkua ovat leimanneet toimenpiteet koronan torjumiseksi. Miten arvioit suunniteltujen toimenpiteiden onnistumista ensimmäisen viikon aikana?
3. Onko koulussanne todettu koulujen alkamisen jälkeen korotartunta tai -tartuntoja?
4. Jos korotapauksia on todettu, millaisia erityisjärjestelyjä olette joutuneet tekemään?
5. Jos koulussanne havaittaisiin koronatartunta, millaisia toimenpiteitä ja järjestelyjä toteuttaisitte?

6. Minkä verran oppilaita / opettajia on poissa koulustasi, koska kuuluvat riskiryhmään?
7. Viime kevään on sanottu synnyttäneen oppimisvajetta, jota joudutaan kirimään kiinni tulevan lukuvuoden aikana. Miten arvioit tämän oppimisvajeen aiheuttamaa lisätyötä koulussanne?
8. Käytetäänkö koulussasi maskeja?
9. Ketkä käyttävät maskeja?
10. Arvioi tähän kuinka moni käyttää maskia
11. Kysymys lukion rehtoreille. Harkitsetteko nykyisessä koronatilanteessa osittaiseen etäopetukseen siirtymistä esimerkiksi ylioppilaskirjoitusten turvaamiseksi?

3. Korona,opv,haasteet - Vastausaika 23.-29.9.2020

(vastanneita 228 joista lukion rehtoreita 61, osuus 27%)

1. Toimin rehtorina a) peruskoulussa, b) lukiossa

2. Onko koulussanne todettu koulujen alkamisen jälkeen korotartunta tai -tartuntoja?
3. Kenellä tartunta /tartuntoja on todettu?
4. Miten arvioit tämän oppimisvajeen aiheuttamaa lisätyötä koulussanne meneillään olevan lukukauden aikana?
5. Onko koulusi oppilaita jäänyt saapumatta kouluun koronakevään jälkeen?
6. Miten arvioit oppivelvollisuusiän nostamista keinona em. tavoitteiden saavuttamiseen?
7. Mikä on oma kantasi hankkeen toteuttamisen aikataulusta?

8. Miten arvioit seuraavia kysymyksiä ja niiden synnyttämiä haasteita koulunne arkeen asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma).

Eroteltu vain lukion opettajien vastaukset!

- 1. Opettajien uupuminen - 3,4**
- 2. Ryhmäkoot - 3,0**
- 3. Oppimisen tuen järjestäminen; tukiopetus, tehostettu tuki, erityisopetus - 2,8**
- 4. Lomautukset ja leikkaukset - 2,2**
- 5. Työrauhan puute - 1,8**
- 6. Sisäilmaongelmat - 1,8**
- 7. Kouluväkivalta - 1,2**

9. Vapaa sana / terveisiä SURE:lle

4. Siirtyminen etäopetukseen - Vastausaika 25-26.2.2021

(vastanneita 109 joista lukion rehtoreita 44, osuus 40%)

1. Työskentelen a) yhtenäiskoulu b) yläkoulu c) lukio
2. Hiihtolomaviikko a) 8 b) 9 c) 10
3. Alueen koronatilanne

	n	Prosentti
Perus	5	11,3%
Kiihtymis	23	52,3%
Leviämis	16	36,4%

4. Mikä on koulusi valmius siirtyä etäopetukseen? (kouluarvosana 4-10)

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani
7,0	10,0	9,2	9,0

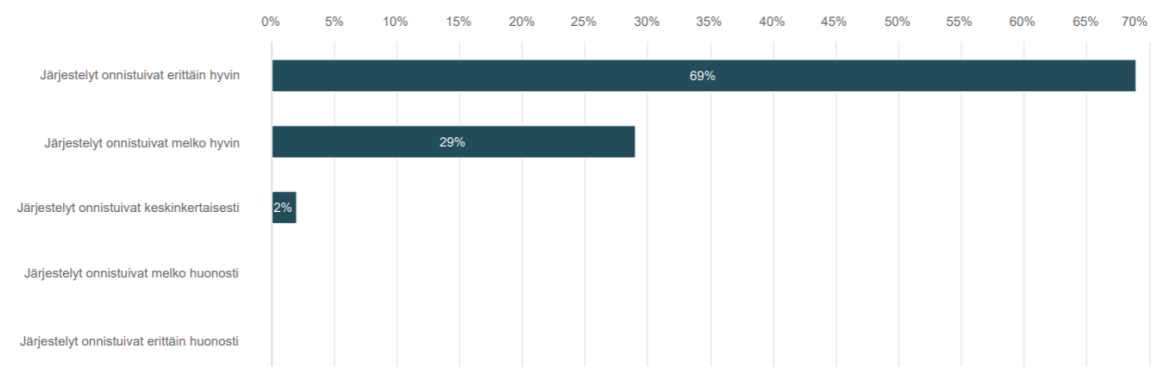
5. Mitä asioita pitäisi ottaa huomioon / olisi syytä seurata / saada tarkennusta?

5. Pandemia, pudokkaat ja kirjoitukset - 19.-25.3.2021

(Vastanneita 151 joista lukion rehtoreita 56, osuus 37%)

1. Työskentelen a) alakoulu b) yläkoulu c) yhtenäiskoulu d) lukio
2. Onko sinun koulussasi oppilaita/opiskelijoita, joiden koulunkäynti on keskeytynyt etäopetuskaudella meneillään olevan lukuvuoden aikana?
3. Onko oppilaiden/opiskelijoiden keskuudessa syntynyt oppimisvajetta lukuvuoden aikana etäopetuksen ja muiden erityisjärjestelyjen takia?
4. Kouluarvosanalla 4-10 arvioituna, miten koulussasi on pystytty takaamaan riittävät oppimisen edellytykset kaikille oppijoille koronaepidemian aikana?
5. Jos oppimisvajetta on syntynyt, miten arvioit tämän oppimisvajeen synnyttämää lisätyötä koulussanne?
6. Kouluarvosanalla 4-10 arvioituna, miten hyvin käytössänne on ollut resursseja tämän lisätyön tekemiseen?

7. Miten arvioit ylioppilaskirjoitusten toteuttamista koulussasi?



	n	Prosentti
Järjestelyt onnistuivat erittäin hyvin	38	69,1%
Järjestelyt onnistuivat melko hyvin	16	29,1%
Järjestelyt onnistuivat keskinkertaisesti	1	1,8%
Järjestelyt onnistuivat melko huonosti	0	0,0%
Järjestelyt onnistuivat erittäin huonosti	0	0,0%

8. Kuinka monen opiskelijan kohdalla jouduitte toteuttamaan koronatilanteen takia erityisjärjestelyjä kuten esimerkiksi harkitsemaan hänen osallistumistaan, keskeyttämään opiskelijan kokeen tms.

9. Kuinka moni opiskelija muutti arviosi mukaan tutkintosuunnitelmaansa koronatilanteen ja etäopiskelun kaltaisten asioiden takia, opiskelija esimerkiksi vaihtoi pitkän matematiikan kokeen lyhyen matematiikan kokeeseen tai vähensi suoritettavien kokeiden määrää.

10. Arviosi mukaan, viivästyttääkö lukuvuoden ajan vallinnut koronatilanne kenenkään lukiosi opiskelijan ylioppilaaksi valmistumista?

12. Terveisiä SURE:lle