



**TURUN  
YLIOPISTO**

# **Perusopetuksen rehtoreiden kriisijohtamisen toimenpiteet koulujen koronakriisissä**

Käsityökasvatuksen  
pro gradu -tutkielma

Laatijat:  
Roy Metsi  
Jussi-Pekka Peltola

2.5.2022  
Rauma

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu  
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä

**Oppiaine:** Käsityökasvatus

**Tekijät:** Roy Metsi & Jussi-Pekka Peltola

**Otsikko:** Perusopetuksen rehtoreiden kriisijohtamisen toimenpiteet koulujen koronakriisissä

**Ohjaaja:** Käsityökasvatuksen professori Eila Lindfors

**Sivumäärä:** 114 sivua, 4 liitettä

**Päivämäärä:** 2.5.2022

Maaliskuussa 2020 Suomessa astui voimaan laajat rajoitustoimet maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian johdosta. Laajat rajoitustoimet koskettivat useita yhteiskunnan osa-alueita, myös koulutussektoria. Peruskoulut siirtyivät etäopetukseen, jossa opetus toteutettiin hyödyntäen tietotekniikkaa ja etäyhteyksiä. Suomalaisille peruskouluille etäopetussiirtymä asetti uuden haasteen luoda toimivat etäopetuksen käytännöt turvatakseen laadukkaan perusopetuksen jatkumisen. Oppilaitostasolla rehtorit toimivat koulujensa kriisijohtajina johtaessaan koulujensa opetus- ja kasvatustoimintaa uudella tavalla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään rehtoreiden kriisijohtamisen toimenpiteisiin. Tutkimuksessa etsitään kvantitatiivisin tutkimuskeinoin uutta tietoa siitä, mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet työllistivät rehtoreita eniten ja mitkä toimenpiteet he kokivat tärkeimmiksi koulujen pyrkimyksessä jatkaa laadukasta perusopetusta koronakriisissä. Lisäksi tutkimus selvittää rehtoreiden taustatekijöiden yhteyttä kriisijohtamisen toimenpiteiden työllistävyyyteen ja tärkeyteen. Tutkimuksen määrällinen aineisto koostuu 113 rehtorin vastauksesta. Tutkimuksessa luodaan koulujen kriisijohtamisen viitekehys aiemman kansainvälisen tutkimuksen perusteella rehtorin näkökulmasta käsin.

Koronakriisiaika on ollut kaikkiaan erittäin työllistävää aikaa rehtoreille. Tulosten mukaan rehtoreita eniten työllistäneet kriisijohtamisen toimenpiteet olivat viestintä ja vuorovaikutus, sekä opettajien tukeminen koulujen koronakriisissä. Rehtorit kokivat arvion mukaan tärkeimmiksi laadukkaan perusopetuksen kannalta. Tutkimuksessa nousee esille myös selkeän viranomaisviestinnän merkitys rehtoreiden kriisijohtamisen kannalta.

**Avainsanat:** rehtori, kriisijohtaminen, koronakriisi, COVID-19, laadukas perusopetus

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Koronakriisin aiheuttama koulusulku	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	11
<b>2</b>	<b>Teoriatausta</b>	<b>13</b>
2.1	Tutkimusperustainen taustaymmärrys koronakriisin vaikutuksista suomalaiseseen perusopetukseen	13
2.2	<b>Keskeiset käsitteet</b>	<b>15</b>
2.2.1	COVID-19-pandemia	15
2.2.2	Koulujen koronakriisi	15
2.2.3	Etäopetus	16
2.2.4	Rehtori	16
2.2.5	Kriisijohtaminen	18
2.2.6	Laadukas perusopetus	22
2.3	<b>Kansainvälinen tutkimus rehtoreiden koronakriisijohtamisesta</b>	<b>25</b>
2.4	<b>Tutkimuksen viitekehys</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttamisen menetelmä</b>	<b>38</b>
3.1	Tutkimuksen kohdejoukko ja konteksti	38
3.2	Tutkimusasetelma	38
3.3	Tutkimuskysymykset	39
3.4	Rehtoreille lähetetty verkkokyselylomake	40
3.5	Verkkokyselylomakkeen laatiminen	40
<b>4</b>	<b>Aineiston käsittely ja analysointi</b>	<b>43</b>
4.1	<b>Aineiston käsittely ja muokkaaminen</b>	<b>43</b>
4.1.1	Taustamuuttujien muokkaaminen	43
4.1.2	Mielipideväittämien muokkaaminen	44
4.2	<b>Summamuuttujien muodostaminen</b>	<b>45</b>
4.2.1	Summamuuttujien normaalijakauman testaaminen	45
4.3	<b>Tutkimusaineiston analyysimenetelmä</b>	<b>46</b>
4.3.1	Määrällisen aineiston analyysi	47
4.3.2	Laadullisen aineiston analyysi	48

<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>51</b>
5.1	Rehtoreita työllistäneet kriisitoimet	51
5.2	Rehtoreiden tärkeimmiksi kokemat kriisitoimet	59
5.3	Taustatekijöiden yhteys kriisitoimien työllistävyteen	63
5.3.1	Rehtorin sukupuoli	64
5.3.2	Rehtorin koulutustausta	65
5.3.3	Rehtorin rooli koulunjohdossa vuonna 2020	65
5.3.4	Kokemus koulunjohdon tehtävistä vuoden 2020 loppuun mennessä	66
5.3.5	Rehtorin kouluaste	67
5.3.6	Koulun oppilasmäärä	68
5.3.7	Koulun sijaintikunnan asukasmäärä	70
5.4	Taustatekijöiden yhteys kriisitoimien koettuun tärkeyteen	70
5.4.1	Rehtorin sukupuoli	71
5.4.2	Rehtorin koulutustausta	72
5.4.3	Rehtorin rooli koulunjohdossa vuonna 2020	72
5.4.4	Kokemus koulunjohdon tehtävistä vuoden 2020 loppuun mennessä	73
5.4.5	Rehtorin kouluaste	74
5.4.6	Koulun oppilasmäärä	75
5.4.7	Koulun sijaintikunnan asukasmäärä	76
5.5	Laadulliset aineistolähtöiset tulokset	76
5.5.1	Rehtorit ohjeistusten ristitulessa	77
5.5.2	Työtaakka kasvanut kohtuuttomaksi	79
5.5.3	Selviytymiskeinoja	80
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>82</b>
6.1	Johtopäätöksiä tuloksista	82
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	86
6.3	Tutkimuksen ongelmakohdat	90
6.4	Jatkotutkimusaiheita	92
	<b>Lähteet</b>	<b>93</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>100</b>
	Liite 1. Muodostettujen summamuuttujien osaväittämien tunnusluvut	100
	Liite 2. Tutkimuskyselyn saatekirje	104
	Liite 3. Verkkokyselylomake	106





# 1 Johdanto

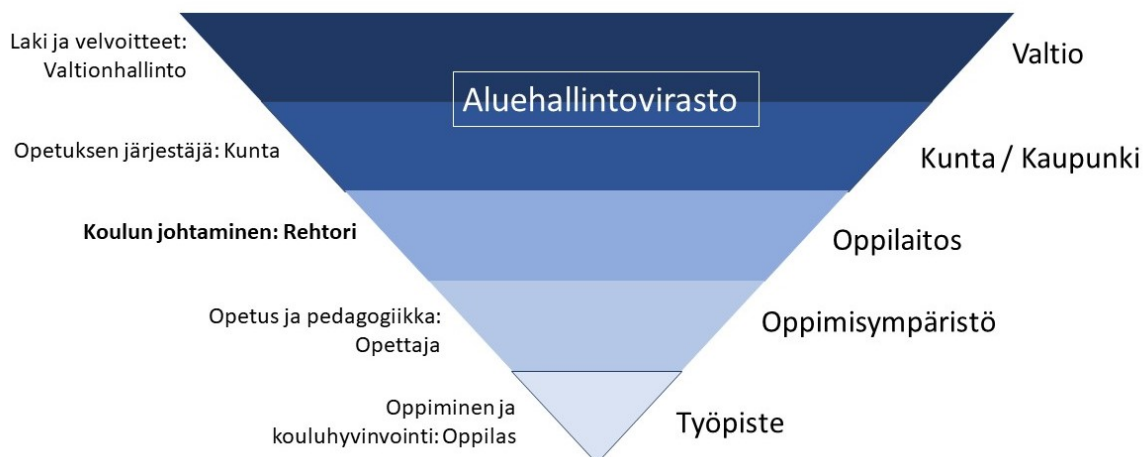
## 1.1 Koronakriisin aiheuttama koulusulku

Peruskoulut, toisen asteen oppilaitokset ja korkeakoulut siirtyivät Suomessa keväällä 2020 valtakunnallisesti etäopetukseen koronavirustaudin aiheuttaman maailmanlaajuisen pandemian vuoksi. Etäopiskelun tavoitteena oli välttää ihmisjoukkojen kokoontumista opetuksen aikana ja siten ehkäistä pandemian leviämisen. Etäopetukseen siirtyminen pohjautui valtioneuvoston 16.3.2020 antamaan suositukseen:

*Koulujen, oppilaitosten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sekä kansalaisopistojen ja muun vapaan sivistystyön tilat suljetaan ja lähiopetus niissä keskeytetään. Lähiopetuksen sijaan kaikkien yliopistojen, opetus ja ohjaus järjestetään mahdollisimman laajalti vaihtoehtoisilla tavoilla, muun muassa etäopiskelua, erilaisia digitaalisia oppimisympäristöjä ja -ratkaisuja sekä tarvittaessa itsenäistä opiskelua hyödyntäen. (Valtioneuvosto 2020a.)*

Koulujen siirtyminen etäopetukseen tarkoitti monessa tapauksessa täysin uudenlaiseen oppimisympäristöön siirtymistä ja perusopetuksen toteuttamista tavalla, jota ei ollut ennen koettu. Akuutissa tilanteessa etäopiskelun tavoitteena oli turvata opetuksen jatkuminen (*emergency remote teaching*), joka eroaa huomattavasti suunnitellusta etäopetuksesta (*online learning*), jossa etäopetuksen suunnitteluun on käytettävissä enemmän aikaa (Hodges, Moore, Lockee, Trust & Bond 2020, 6, 8). Tämän muutoksen kenttätason toimeenpanijoina olivat koulujen rehtorit, opettajakunta sekä osaltaan myös oppilaat ja oppilaiden vanhemmat. Vaikka kokonaisuutena äkillinen ja valmistelematon etäopetussiirtymä sujuikin hämmästyttävän hyvin, ei ikäviltä seurauksilta voitu välttyä (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2020, 426). Edellinen merkittävä kansallinen pitkittynyt kriisi suomalaisessa perusopetuksessa ajoittuu toiseen maailmansotaan. Talvisodan alkaessa opetusministeriö kielsi vuodenvaihteessa 1939–1940 kouluhallitusta aloittamasta tai jatkamasta koulujen toimintaa millään paikkakunnalla, sillä Neuvostoliiton sodankäynnin tavoista johtuen ei voitu ennustaa millä alueilla oli välitön sodan uhka. Tuolloinkin opetusministeriö pyysi kouluhallitusta järjestämään, ideoimaan ja toteuttamaan normaalista kouluopetuksesta poikkeavia opiskelun ja askartelun muotoja. (Virta 2001, 63.) Tuota poikkeavaa opiskelua ja askartelua voidaan pitää oman aikansa etäopetuksena.

Tässä tutkimuksessa keskitytään rehtoreiden näkökulmaan oppilaitosten kriisijohtajina. Suomalainen koulutusjärjestelmän rakenne esitetään kuviossa 1. Rehtorit toimivat kunnallisen opetuksen järjestäjän ja johdettavan koulunsa rajapinnassa. Tämä onkin suurimpia haasteita suomalaisen peruskoulun rehtorin työssä. He toimivat toisaalta koulunsa opettajakunnan ja toisaalta työnantajansa puolestapuhujina. Rehtorin työssä jokainen päätös vaikuttaa koulun toimintaan. (Karikoski 2009, 61.)



Kuvio 1. Suomalaisen perusopetusjärjestelmän rakenne. (Mukailtu: Kuusisto 2013, 46; Opetushallitus 2022)

Koronakriisin takia pääasiallinen oppimisympäristö; koulurakennus ja sen lähiympäristö poistuivat kokonaan käytöstä siirryttäessä kontaktiopetuksesta etäopetukseen. Koska Suomen hallituksen tiedonanto (Valtioneuvosto 2020a) velvoitti oppilaitoksia siirtymään etäopetukseen vain kahden päivän varoitusajalla 18.3.2020 mennessä, oli oppilaitoksilla erittäin vähän aikaa tiedottaa ja valmistella tulevaa suurta muutosta.

Oppilaitokset joutuivat kohtaamaan uudenlaisen epätietoisuuden. Aluksi uudessa tilanteessa elettiin pääsiäisen 2020 yli, mutta etäopetus jatkui myös tämän jälkeen. Etäopetuksen jatkuminen perustui valtioneuvoston 30.3.2020 antamaan ilmoitukseen:

*Varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen rajoituksia tullaan jatkamaan kuukaudella 13. toukokuuta saakka eri kouluasteilla. Opetuksen poikkeusjärjestelyjä varaudutaan samalla jatkamaan lukukauden [kevätlukukausi 2020] loppuun asti, jos epidemian rajoittaminen sitä vaatii. (Valtioneuvosto 2020b.)*



Lähiopetukseen saivat siirtyä 14.4.2020 alkaen valmistavan opetuksen oppilaat. Muutos koski maahanmuuttajataustaisia oppilaita, joilla ei ole vielä tarvittavia kielellisiä valmiuksia esi- tai perusopetuksessa opiskeluun. Tällöin koulut noudattivat Opetushallituksen (OPH) ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) erityisohjeita käsihygieniasta ja kontaktien välttämisestä. Samalla säädettiin, että vuosiluokilla 1–3 olevat erityisen tuen-, pidennetyn oppivelvollisuuden- sekä valmistavan opetuksen oppilaat olivat oikeutettuja etäopetukseen, mikäli heidän vanhempansa pystyivät huolehtimaan heistä kotona. (Valtioneuvosto 2020c.)

Lähiopetukseen siirryttiin valtakunnallisesti 14.5.2020 alkaen tartuntaturvallisuudesta huolehtien. Tavoitteena oli fyysisten kontaktien välttäminen järjestämällä opetustilat normaalia väljemmiksi. Välitunnit ja kouluruokailu suositeltiin järjestettäväksi oman luokan kesken. Kevätjuhlan kaltaisia isoja kokoontumisia ei järjestetty. Kouluhenkilöstön tuli toimia saman lapsiryhmän kanssa hygieniaohteita noudattaen. (Valtioneuvosto 2020d.)

Järjestelyvastuu kaikesta tästä kuului opetuksen järjestäjille ja kouluille.

Suomen hallitus arvioi 15.6.2020, että koronapandemia on hallittavissa viranomaisen säännönmukaisin toimivaltuuksin, joten poikkeusolot päättyivät toistaiseksi (Valtioneuvosto 2020e). Sen jälkeen käyttöön otettiin hybridistrategia, joka perustui oireellisten henkilöiden testaamiseen ja tartuntaketjujen jäljittämiseen tapahtuneiden lähikontaktien, eli altistumisten perusteella. Tahtotila oli, ettei yhteiskuntaa jouduttaisi sulkemaan kokonaan, vaan koronapandemiaa hidastettaisiin ja ehkäistäisiin alueellisilla ja kohdennetuilla toimilla. (Valtioneuvosto 2020f, 7, 88–89.) Hybridistrategia oli käytössä vielä syyslukukaudella 2020, joten peruskoulun kannalta tämä tarkoitti oppilaiden tartuntaketjujen jäljittämistä, sekä laajoja viruksen leviämisen ehkäisyyn liittyviä toimenpiteitä.

Viruksen leviämistä ehkäisevät toimenpiteet olivat ohjeistuksen tasolla yksityiskohtaisia, ja aiheuttivat täten rehtoreille paljon työtä. Ohjeistuksiin kuului esimerkiksi (OKM 2020):

- Muiden kuin lasten tai henkilökunnan oleskelua koulun alueella vältetään.
- Ryhmäkokoja ja henkilömitoitusta säädelään.
- Väljyyttä haetaan tilajärjestelyillä.
- Henkilökunnan kokoontumisia tulee välttää. Esimerkiksi opettajien kokoukset järjestetään ensisijaisesti etäyhteyksillä.
- Koulun tilaratkaisut toteutetaan niin, että oppilaita on kouluissa kerralla aiempaa vähemmän.

- Alakouluissa opetusryhmät pidetään erillään koko koulupäivän ajan. Yläkouluissa opetusryhmä voi vaihtua, mikäli opetusta ei voida muutoin toteuttaa. Näissä tilanteissa panostetaan väljyyteen ja pyritään porrastamaan opetusta.
- Kouluruokailu järjestetään oman ryhmän tai luokan kanssa.
- Riskiryhmään kuuluville oppilaille toteutetaan erityisjärjestelyitä.

Tutkimuksen ajankohtana koulut ovat eläneet jatkuvassa epävarmuudessa ja ohjeistusten viidakossa. Kaikkien velvoittavien ohjeistuksien keskellä peruskoulut olivat velvollisia pitämään yllä koulun perustehtävää, perusopetuslain (1998/628) mukaista perusopetusta. Koronakriisin aikana opettajien aiemmat käytännöiksi muodostuneet työtavat murtuivat. Tämä vaati koulun pedagogisilta johtajilta entistä ohjaavampaa otetta perusopetuksen jatkuvuuden turvaamiseksi. Opettajien toiminnan ja etäopetuskompetenssin tukemisen tärkeys koronakriisissä korostui (Ahtiainen ym. 2021a, 111).

Jo kymmenen vuotta sitten Vähähyyppä on todennut, että on tärkeää ottaa uusi tekniikka käyttöön silloin kun se selkeästi tukee oppimista aiempaa paremmin. Tietotekniikka on mahdollistanut nopean muutoksen opettajakeskeisyydestä kohti vuorovaikutteisempaa opettamistapaa. Nuoret etsivät ja käsittelevät, mutta myös tuottavat tietoa aktiivisesti. Tiedon vastaanottamisen ja yksittäisen tiedon omaksumisen sijaan nuoret ovat oppineet suodattamaan ja yhdistelemään tietoa itsenäisesti. (Vähähyyppä 2011, 19.) Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa määritellään esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen yhdeksi laaja-alaisen osaamisen alueeksi (Opetushallitus 2014, 23). Niin sanottu nettisukupolvi, eli internetin aikakaudella syntyneet ovatkin entistä useammin koulutuspolkunsa aikana tutustunut tietotekniikan mahdollistamiin opetusmenetelmiin. Tämä oppilaiden osaaminen konkretisoitui vuoden 2020 uudessa etäopetustilanteessa ja osaltaan mahdollisti koulujen laajan etäopetussiirtymän. Tietotekniikan kautta toteutettava laaja etäopetus ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Rehtorin merkittävä rooli kriisissä oli tuoda kouluorganisaatiolle edellytykset toteuttaa etäopetusta siten, että se täyttää perusopetuksen laatuvaatimukset.

Etäopetus on osoittautunut kuormittavaksi valtaosalle opettajista sekä kasvatus- ja koulutusalan johtajista. Luultavasti perusopetuksen opetussuunnitelman tavoitteista ja arvioinnista on jouduttu kevään 2020 aikana poikkeamaan. Uusia digitaalisia taitoja on opittu eri selvitysten mukaan laajasti, ja uusien menetelmien ja asioiden opettelu on koettu poikkeuksellisissa opetusjärjestelyissä vahvuudeksi. Opettajille merkittävä tuki on tullut erityisesti vertaisopettajilta ja esihenkilöiltä. Niin oppijat kuin koulujen opetus- ja

ohjaushenkilöstö raportoivat merkittävästä digitaalisen osaamisen kehittymisestä, joka on luultavasti jatkunut läpi vuoden 2020. (Opetushallitus 2021a, 7.)

Kriisitilanteen aikana haasteet ilmaantuvat nopeasti. Saatavilla oleva informaatio ja käytettävissä olevat ratkaisut olivat vähissä. Koulujen koronakriisin ensivaiheissa yksi rehtoreiden suurimmista haasteista oli kriisin ainutlaatuinen luonne: koulut eivät olleet kokeneet pandemiaa aikaisemmin. Nopeat muutokset ja vallitseva epävarmuus haittasivat tehokkaita johtamistoimenpiteitä. Rehtoreiden aikaisemmasta kokemuksesta ei välttämättä ollut hyötyä, sillä tilanne oli kaikille uusi ja epävarma. (McLeod & Dulsky 2021, 2.)

Koulun perustehtävä onnistuttiin säilyttämään läpi koronakriisin ajan. Suomessa perusopetus ei ole katkennut kertaakaan, vaan sitä on onnistuttu ylläpitämään käyttäen erilaisia etäopetuksen menetelmiä. Tällä kriteerillä mitattuna rehtoreiden kriisijohtaminen voidaan siis katsoa onnistuneeksi. Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) mukaan perusopetuksen opettajista 68 % koki poikkeusjärjestelyiden toimivan vuonna 2020 joko hyvin tai erittäin hyvin, ja 30 % arvioi niiden toimineen kohtalaisesti (Opetushallitus 2021a, 47).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Koronakriisi asetti koulutusjärjestelmän tilanteeseen, jossa etäopetus täytyi keksiä lähes alusta alkaen. Sekä rehtoreiden, opettajien että oppilaiden jaksamista edelleen keväällä 2022 jatkuvassa tilanteessa on koeteltu kovasti. Koulujen erilaiset käytännöt etäopetuksen toteuttamiseksi kertovat paitsi opetushenkilöiden korkeasta osaamistasosta myös hyvästä mukautumiskyvystä pakkotilanteen edessä. Opetuksen eriarvoistuminen on kuitenkin vaarana johtuen juuri eriävistä käytännöistä. Aikaisempia esimerkkejä koulutuksen eriarvoistumisesta on vuoden 1994 opetussuunnitelman perusteet, jolloin opetuksen suunnitteluvastuu jalkautui vahvasti koulutasolle. Silloin opetussuunnitelman toteutumista ei valvottu tarkasti, ja koulukohtaiset toteutukset saattoivat vaihdella paljonkin. (Rokka 2011, 27, 29.)

Suomessa Opetushallitus on antanut suosituksia ja ohjeistuksia kouluille liittyen etäopetuksen järjestämiseen (ks. esim. Opetushallitus 2021a), mutta käytännön toimeenpano on ollut koulukohtaisesti päätettävissä. Rehtorit joutuivat suunnittelemaan myös lähiopetuksen toimenpiteitä uudelleen. Määräykset velvoittivat välttämään oppilaiden lähikontakteja ja siten viruksen leviämistä.

Perusopetuksen koulunjohtamisesta koronakriisissä on julkaistu joitakin opinnäytetöitä, sekä muutamia valtakunnallisia selvityksiä (esim. Ahtiainen ym. 2020; Ahtiainen ym. 2021a; Ahtiainen ym. 2021b; Opetushallitus 2021b; Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2020).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on täydentää aiheen tutkimuskenttää kvantitatiivisin tutkimuskeinoin ja tuottaa aikaisemman tutkimuksen pohjalta koronakriisin aikaisen kriisijohtamisen teoreettinen viitekehys sekä soveltaa sitä koronakriisin aikaisen kriisijohtamisen tutkimisessa. Tämä tutkimus tuottaa kuvailevia tuloksia siitä, mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet työllistivät rehtoreita eniten ja miten rehtorit arvioivat niiden tärkeyttä. Kriisijohtamisen tavoitteeksi katsotaan koulun toiminnan turvaaminen laadukasta perusopetusta tarjoavana, ja siten yhteiskunnan kannalta merkittävänä organisaationa. Tutkimuksesta kirjoitetaan myös ammattiyhteisölle suunnattu artikkeli rehtoreiden ammattijärjestö Surefire ry:n julkaisemaan *Rexi*-lehteen, joten tutkimuksen lukijakuntana ovat siten myös itse tutkittavat henkilöt; rehtorit.

## 2 Teoriatausta

Tässä luvussa määritellään tutkimuksessa esiintyvät keskeiset käsitteet sekä esitellään taustateorian aikaisempia kansainvälisiä tutkimuksia koulunjohtamisesta koronakriisin aikana. Näistä aikaisemmista tutkimuksista on koottu tämän tutkimuksen viitekehys, johon aineistonhankinta ja sen käsittely pohjautuu.

### 2.1 Tutkimusperustainen taustaymmärrys koronakriisin vaikutuksista suomalaisen perusopetukseen

Koronakriisistä Suomessa on ehtinyt ilmestyä jo useita tutkimuksia. Tampereen ja Helsingin yliopistojen yhteishankkeena toteutettiin laaja kyselytutkimusten sarja, jonka kohderyhmänä toimivat suomalaisten peruskoulujen rehtoreiden ohella opettajat, oppilaat, huoltajat sekä koulujen muu oppilashuoltohenkilöstö. Kyselyt ajoittuivat kevääseen ja syksyyn 2020. Tässä luvussa on käsitelty yhteensä kolmea näiden kyselytutkimusten pohjalta tuotettua raporttia ja nostamme tässä luvussa esiin rehtoreita koskevia tuloksia.

Syksyn kysely toteutettiin marraskuussa 2020 ja siihen vastasi 881 rehtoria 223 kunnasta ja 867 koulusta. Vastanneista rehtoreista 534 toimi rehtorina vain alakoulussa, 98 vain yläkoulussa ja 236 sekä ala- että yläkoulussa. (Ahtiainen ym. 2021a, 5.)

Rehtorit kertovat, että opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämiä kouluille kohdennettuja korona-avustuksia, joiden tarkoituksena oli tasoittaa ja ennaltaehkäistä poikkeusolojen vaikutuksia perusopetuksessa, on kohdennettu eniten tukiopetuksen ja osa-aikaisen erityisopetuksen järjestämiseen. Resurssia oli kohdennettu koulunkäynninohjaajiin, resurssiopettajiin ja ryhmien muutoksiin tai jakotunteihin. (Ahtiainen ym. 2021a, 7–9.) Selkeä enemmistö kaikkien kouluasteiden rehtoreista koki, että oppilaiden koulunkäynnin ja oppimisen tuki toteutui yhtä hyvin tai paremmin kuin normaalitilanteessa (Ahtiainen ym. 2021a, 13).

Valtaosa (71–91 %) kyselyyn vastanneista rehtoreista kertoi, että haavoittuvassa asemassa olevien oppilaiden opetus toteutettiin lähiopetuksena kevään 2020 poikkeusolojen aikana. Rehtorit olivat myös valtaosin (60–62 %) samaa mieltä siitä väitteestä, että nämä haavoittuvassa asemassa olevat oppilaat hyötyivät lähiopetuksen saamisesta. (Ahtiainen ym. 2021a, 18–20.)

Kyselyssä tutkittiin rehtoreiden ja opettajien kokemaa stressitasoa poikkeusolojen aikana. Vastanneiden rehtoreiden yleisin kokemus oli, että stressiä oli koettu jonkin verran tai

kohtalaisesti (55 % keväällä ja 57 % syksyllä). Melko paljon tai erittäin paljon stressiä kokeneita rehtoreita oli keväällä 34 % ja syksyllä 32 %. Opettajien kokemukset koetusta stressistä noudattivat pitkälti samaa jakaumaa. Kevään ja syksyn 2020 väliset mittaustulokset eivät poikenneet toisistaan merkittävästi, mutta rehtoreiden palautuminen työn aiheuttamasta kuormituksesta koettiin syksyllä onnistuneen paremmin. (Ahtiainen ym. 2021a, 73–74.) Tämä saattaa johtua siitä, että syksyllä koulut olivat varautuneet paremmin tuleviin etäopetusjaksoihin, jolloin toimintamallit olivat selkeämpiä. Syksyllä 2020 rehtoreista 96 % koki, että heidän koulunsa on valmistautunut tulevaisuuden mahdollisiin koulusulkuihin hyvin tai erittäin hyvin (Ahtiainen ym. 2021a, 103).

Kevään 2020 aikana etäopetusjärjestelyissä koulutuksen tasa-arvo ei toteutunut täysin. Alakouluissa tasa-arvo nähtiin toteutuvan yläkouluja paremmin, vaikka nuoremmilta lapsilta odotettiin usein itseohjautuvampaa oppimista kuin yläkoululaisilta. Näin ollen alakoululaisten vanhemmilta edellytettiin todennäköisesti melko paljon, jotta lapsen koulunkäynti sujuisi hyvin. Vanhempien koulutustausta oli lievässä yhteydessä koulutason tuloksiin siten, että etäopetusjärjestelyt olivat hieman sujuvampia silloin, kun koulun vanhempien keskimääräinen koulutustausta oli korkeampi. (Ahtiainen 2021a, 40.)

Jatkoa ajatellen raportti antaa suosituksen, että koulujen kriisivalmiutta ja etäopetusmenetelmiä tulisi kehittää siten, että oppilaat olisivat tasa-arvoisemmassa asemassa riippumatta koulusta tai asuinkunnasta. Kyse on osittain myös digitaalisen laitteiston saatavuudesta, mutta myös oppilaisiin kohdistuvista odotuksista itseohjautuvuuden suhteen. Odotukset itseohjautuvuudesta saattoivat olla korkeampia, kuin mitä oppilaiden ikätaso mahdollistaa. (Ahtiainen ym. 2021a, 41.)

Suomalaisten rehtoreiden ja opettajien työhyvinvointiprofilia tutkittiin keväällä 2020 työinnon ja työuupumuksen kautta. Kyselytutkimukseen osallistui 1182 opettajaa ja 644 rehtoria. Tutkimuksen tarkoituksena oli heijastella rehtoreiden ja opettajien koronakevään aikaisia työhyvinvointiprofiileja aikaisemmin ennen koronapandemiaa toteutettuun vastaavaan tutkimukseen (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2021, 1, 8.)

Tulosten mukaan rehtoreista 36 % sijoittui työstään innostuneiden ryhmään, 46 % työuupumusriskissä olevaan ryhmään ja 18 % työuupuneiden ryhmään. Etenkin rehtoreiden innostus työhönsä oli laskenut suhteessa aiempaan vuonna 2019 toteutettuun tutkimukseen. (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2021, 17.)

Työhyvinvointiprofilin tilannekohtaiseksi selittäjäksi havaittiin koronapandemiaan liittyvä stressi, joka lisäsi todennäköisyyttä kuulua uupumisriskissä olevien tai uupuneiden ryhmään.

Vakavasti tai lievästi uupuneet rehtorit kokivat myös omat digitaitonsa heikommiksi. Uupuneita rehtoreita suhteessa innostuneisiin rehtoreihin erotti myös kokemus opettajien heikoista digitaidoista. Rehtorit toimivat siis tuen tarjoajina digitaitoihin liittyvissä kysymyksissä. (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2021, 17–18.)

## 2.2 Keskeiset käsitteet

### 2.2.1 COVID-19-pandemia

Tämän tutkimuksen konteksti on perusopetuksen rehtoreiden kriisijohtaminen COVID-19-taudin aiheuttaman pandemian aikana. Tässä tutkimuksessa termeillä pandemia tai koronapandemia tarkoitetaan SARS-CoV-2-viruksen aiheuttamaa maailmanlaajuista pandemiaa. Viruksen todettiin Kiinassa joulukuussa 2019 aiheuttavan keuhkokuumeetapauksia. Viruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka tulee sanoista *corona*, *virus* ja *disease*. Vuosiluku 19 viittaa viruksen löytymisen vuonna 2019. (THL 2021.)

Myöhemmin vuoden 2020 maaliskuussa World Health Organization julisti COVID-19-taudin maailmanlaajuiseksi pandemiaksi (WHO 2020). Koronavirukseen suojautuminen ja keskeisimmät viranomaisten toimenpiteet ja kansallinen varautuminen alkoivat Suomessa varhain vuoden 2020 alussa. Ensimmäinen Suomen kansalaisella oleva tartunta todettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) alueella 26. helmikuuta 2020. (Opetushallitus 2021a, 12.)

### 2.2.2 Koulujen koronakriisi

Koronakriisi on suomalaiseseen puhekieleen vakiintunut ajankohtainen termi, jolla tarkoitetaan COVID-19-pandemiasta johtuvien laajojen rajoitus- ja sulkutoimien tuottamaa haittaa yhteiskunnalle ja talouselämälle. Sulkutoimien alaisuuteen kuuluivat myös oppilaitokset, mukaan lukien perusopetus. Valtioneuvosto linjasi 16.3.2020, että lähiopetus keskeytetään, ja opetus ja ohjaus järjestetään poikkeuksellisin opetusjärjestelyin (Valtioneuvosto 2020a). Eriasteiset poikkeusolot kouluissa jatkuivat vuoden 2020 loppuun asti. Poikkeukselliset perusopetuksen opetusjärjestelyt ovat jatkuneet eri asteisina aina kevääseen 2022 asti. Tässä tutkimuksessa koulujen koronakriisillä tarkoitetaan perusopetusta tarjoaville oppilaitoksille aiheutunutta sulk- ja rajoitustoimista johtuvaa kriisitilannetta, jossa opetuksen jatkumisen takaamiseksi on jouduttu tekemään laajoja poikkeusjärjestelyitä.

### 2.2.3 Etäopetus

Ennen koronapandemian aiheuttamaa maailmanlaajuista etäopetusaaltoa etäopetus on ymmärretty mahdollisuutena opiskella yksittäisiä kursseja tai kokonaisia koulutusohjelmia itsenäisesti. Etäopiskelu oli osoitettu yleensä vain aikuisille opiskelijoille, jotka pystyivät itse organisoimaan omaa oppimisprosessiaan. Koronapandemian johdosta etäopetuksella on pyritty luomaan kommunikaatioteknologian avulla kasvokkain tapahtuvaa opetusta vastaava tilanne, joka sisältää opetustapahtuman aikaista vuorovaikutusta. (Daniela & Visvizi 2022, 1–2.)

Etäopetus voi olla reaaliaikaista, jolloin opettaja ja oppilaat ovat yhteydessä verkkoneuvotteluohjelman välityksellä. Oppilaat näkevät ja kuulevat opettajan ja toisensa. Etäopetus voi olla myös ei-reaaliaikaista. Tällöin opiskeltavat sisällöt ja vuorovaikutus ovat esimerkiksi virtuaalisella oppimisalustalla. Oppilas voi tehdä tehtäviä ja osallistua keskusteluun silloin, kun hänelle sopii. Etäopetuksen on mahdollista olla myös yhdistelmä molempia; sekä reaaliaikaista opetusta että ei-reaaliaikaista opetusta. (Opetushallitus 2021b, 14.)

Etäopetuksen toteuttaminen pääasiassa digitaalisesti on ollut tietoyhteiskuntien kyky, jossa Suomi sijoittuu korkealle maiden välisissä vertailuissa. Globaalilla tasolla etäopetuksen menetelmiin ovat kuuluneet niin perinteiset kuin digitaaliset välineet. Etäopetusta on tietotekniikan lisäksi toteutettu maailmalla esimerkiksi sanomalehtien avulla, radiossa, TV:ssä, puhelimilla ja postilla. (Opetushallitus 2021b, 31.)

Etäopetustilanne vaikeuttaa opettajan ja oppilaan välistä vuorovaikutusta. Korkealaatuista vuorovaikutusta ja sosiaalista viestintää ei voida samalla tavalla saavuttaa etäopetuksessa kuin kasvatusten tapahtuvassa opetuksessa. (Jin 2005, 65.) Etäopetuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa peruskoulujen järjestämää verkon kautta toteutettavaa opetusta, jossa oppilaat eivät ole fyysisesti läsnä opetustilanteessa. Etäopetuksen vaatimus on kuitenkin täyttää perusopetukselle asetetut lailliset vaatimukset (Opetushallitus 2021c).

### 2.2.4 Rehtori

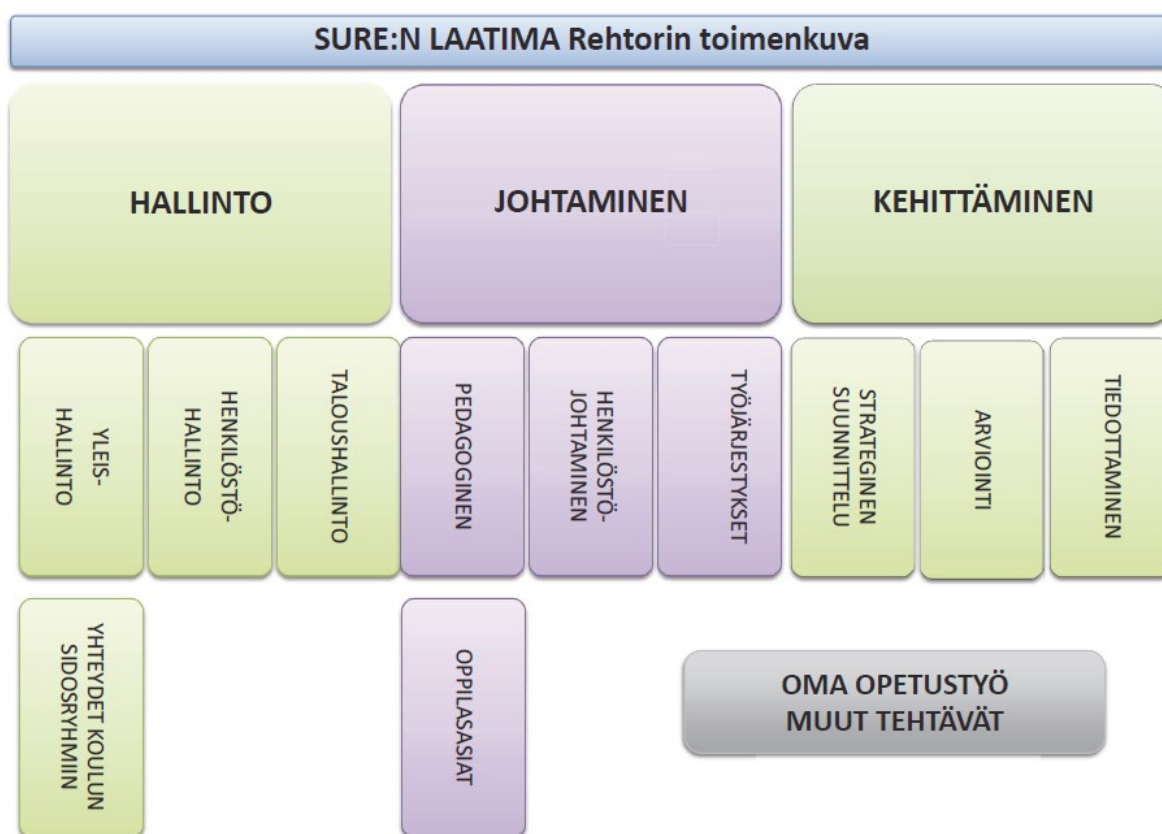
Rehtori on henkilö, jonka tehtävänä on johtaa kouluorganisaatiota (Sanastokeskus TSK 2021). Perusopetuksen rehtorilla tarkoitetaan perusopetuslain (1998/628) määrittämää henkilöä, joka vastaa perusopetusta järjestävän koulun toiminnasta. Suomalaisten rehtoreiden määrästä ei ole olemassa tarkkaa tilastoa, mutta peruskoulujen määrästä voidaan päätellä jotakin. Rehtoreiden



johtamia peruskouluja Suomessa vuonna 2021 oli Tilastokeskuksen mukaan 2130 (Tilastokeskus 2021a).

Rehtorin virkaan vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto, opettajan kelpoisuus, riittävä työkokemus opettajan tehtävistä ja laajuudeltaan vähintään 25 opintopisteen tai 15 opintoviikon opetushallinnon tutkinto tai vaihtoehtoisesti muulla tavalla hankittu riittävä opetushallinnon tuntemus (1998/986). Rehtorin asemaan koulun johtajana kuuluu kokonaisvastuu johtamansa koulun toiminnasta (Hänninen 2009, 43).

Suomen rehtorit ry:n (Surefire) laatima yleiskuvaus rehtorin toimenkuvasta on nähtävissä kuviossa 2. Siihen on sisällytetty pääteemoittain jaoteltuna rehtorin työn vastualueet. Nämä vastualueet ovat koulun hallinto, koulun johtaminen ja koulun kehittäminen. Tarkempaan tehtävistä kuvaukseen Surefire luettelee 71 erilaista koulun johtamiseen liittyvää tehtävää. (Opetushallitus 2013, 42–45.)



Kuvio 2 Suomen Rehtorit ry:n laatima kuvaus rehtorin tehtävistä (Opetushallitus 2013, 42).

Surefiren laatimassa rehtoreiden tehtäväkuvauksessa turvallisuus mainitaan rehtorin tehtäväksi työrauhan ja työilmapiirin rinnalla pedagogiseen johtamiseen kuuluvaksi osa-alueeksi (Opetushallitus 2013, 43). Koronapandemian myötä oppilaitosturvallisuus on

vaikuttanut kaikkeen koulun toimintaan, ja turvallisuus on saanut uuden alakäsitteen; terveysturvallisuus.

Rehtori vastaa koulun turvallisuudesta, olipa kyseessä sitten palo- ja pelastusturvallisuus tai koulussa työskentelevien henkilöiden turvallisuus (Pokka 2014, 63). Rehtorin turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan turvallisuuden ja terveellisyys edistämisen, jatkuvan turvallisuussuunnittelun sekä oppilaitoksen toiminnan jatkuvan seurannan (Waitinen 2011, 81). Koronakriisin aikana rehtoreiden turvallisuusjohtaminen sai kriisijohtamisen luonteen, sillä terveysturvallisuutta uhkaava kriisi asetti vaaran koulun perustehtävän toteuttamiselle.

Tässä tutkimuksessa keskitytään perusopetusta tarjoavien kouluorganisaatioiden rehtoreihin. Nämä kouluorganisaatiot ovat kunnan ylläpitämiä, ja järjestävät yleis- ja erityisopetusta oppivelvollisille oppilaille perusopetuslain mukaan (Raasumaa 2010, 39). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ”rehtori” kuvaamaan rehtoreita, apulaisrehtoreita ja vararehtoreita. Tutkimukseen osallistuneet kunnan opetustoimen johtotehtävissä työskentelevät perusopetuksen rehtorit luetaan myös rehtoreiksi heidän kaksoisroolinsa takia.

### 2.2.5 Kriisijohtaminen

Kriisijohtamista määritellään tässä tutkimuksessa neljän kriisijohtamiseen liittyvän tutkimuksen avulla. Sana ”kriisi” tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä. Kriisi määritellään tavallisesti tilanteeksi, jossa tärkeät arvot tai päämäärät ovat uhattuina, ja jossa toimitaan aikapaineen ja huomattavan tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden kanssa. (Seeck & Lavento 2009, 35.)

Rehtoreille kevään 2020 etäopetussiirtymä näyttäytyi kriisijohtamisena omassa koulussaan. Äkillinen muutostilanne edellyttää rehtorilta tavallista herkempää korvaa kouluyhteisön jäsenten kuunteluun sekä tukemiseen. Rehtorilta vaadittiin kykyä nopeaan oman toiminnan mukauttamiseen. (Ahtiainen ym. 2021a, 111.)

Kriisijohtamisen tavoitteena on luoda strategioita, jotka auttavat organisaatiota palaamaan normaaliin toimintaan kriisin tai odottamattoman tapahtuman jälkeen (Ulrick, Carpenter & Eckert 2021, 2). Seeck ja Lavento (2009, 35) lisäävät kriisijohtamisen määritelmään lisäksi sen tavoitteen ehkäistä tai vähentää negatiivisia vaikutuksia, joita kriisi aiheuttaa organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Rehtoreiden koronapandemian aikainen kriisijohtaminen määritellään toiminnaksi, jonka tavoitteena on säilyttää peruskoulun toimintaedellytyksen opetuksen tarjoajana pitkittyneen koronakriisin aikana.

Koulunjohtaminen kriisitilanteessa poikkeaa monilta osin normaalitilanteen mukaisesta koulunjohtamisesta. Normaalissa koulunjohtamisessa rehtoreiden työ on koulun kehittämistä tulevaisuusorientoituneesti, ja opettajien sekä oppilaiden tukemista opetuksellisissa ja oppimiseen liittyvissä haasteissa. Kriisinaikainen koulunjohtaminen on välitöntä reagoimista tapahtumiin, tunteisiin ja olosuhteisiin, joita kriisitilanne aiheuttaa. Tavoitteena on minimoida haitta, joka aiheutuu kouluorganisaatiolle ja sen henkilöstölle. Kriisitilanteessa rehtorin tulee kyetä tarjoamaan varmuutta ja toiveikkuutta, sekä luotava avoimen kommunikoinnin kohtaamispaikka koulun henkilöstölle sekä kriisin aikana että sen jälkeen. (Smith & Riley 2012, 57.)

Smith ja Riley (2012, 64–68) mainitsevat, että kriisijohtaminen on valmiiden strategioiden toteuttamisen sijasta valmiuksia, joilla kriisijohtaja kykenee reagoimaan tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Keskeisimmiksi kriisijohtajan ominaisuuksiksi he mainitsevat useita asioita. *Päätäväinen päätöksentekokyky* edellyttää kykyä valita vaihtoehtoisista toimintatavoista paras sen hetkisen tiedon perusteella. *Intuition ja joustavuuden käyttö* puolestaan vaatii kykyä luottaa aikaisempaan kokemukseen ja tietoon pohjautuvaan intuitiiviseen ajatteluun nopeissa päätöksentekotilanteissa. *Luovuus ja lateraalinen ajattelu* vaatii kykyä toimia tilanteessa normaaleja toimintamalleja rikkovalla tavalla. *Sinnikkyys ja optimismi* on kykyä luoda organisaatioon uskoa kriisin voittamisesta, ja sen tuottaman kasvun mahdollisuuksista. *Proseduraalinen-, intuitiivinen- ja luova älykkyys* on kykyä huomioida se, onko vastaavanlaisista kriisitapauksista aikaisempia kokemuksia, vai onko kriisi täysin uusi ja siten ilman ennakkotapauksia. *Yhdistävä-, empaattinen ja kunnioittava ajattelumalli* vaatii kykyä kohdata kriisi analyttisellä ja rakentavalla mielenlaadulla. Lisäksi *kommunikaatio- ja mediataidot* ovat kriisijohtajan kyvykkyyttä viestiä avoimesti ja rehellisesti välttääkseen epävarmuutta ja huhupuheita.

Al Dabbagh (2020) pyrki laadullisella tutkimuksellaan laatimaan käyttöteorian kriisijohtajan roolista päätöksentekoprosessissa. Käyttöteoriaan pyrittiin sisällyttämään relevanttia tietoa kriisijohtamisen päätöksentekoprosessin taidoista, strategioista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen laadullinen aineisto koostui viidentoista osallistujan haastatteluista. (Al Dabbagh 2020, 4.) Tutkimus esittelee kriisijohtajan päätöksentekijän rooliin kuuluvaksi kahdeksan tehtävää, jotka esitetään taulukossa 1. Kriisijohtajalla päätöksentekijän roolissa tulee olla resilienssiä kohdata epävarmuutta, maksimoida kriisinhallinnan kapasiteetti, huomioida erilaiset ratkaisuvaihtoehdot sekä hallinnoida kriisinhallinnan työryhmiä. Kaikilla

näillä toimilla voi olla merkittävä rooli pyrkimyksessä minimoida kriisin aiheuttamat materiaaliset ja ihmisiin kohdistuvat vahingot. (Al Dabbagh 2020, 10.)

Dobrowolski (2020) nostaa esiin, että lineaariset kriisinhallintamallit tulee unohtaa, sillä kriisit eivät ole luonteeltaan lineaarisia. Kriisien luonne on aina dynaaminen, joten myös kriisijohtaminen on luonteeltaan useamman tason yhtäaikaista toimintaa. Siksi kriiseihin varautumien niitä simuloimalla ei ole tarkoituksenmukaista. Kriisit ovat luonteeltaan enemmän prosesseja kuin tapahtumia. Kriiseihin varautumisen tulee perustua ennakkomerkkien antamiin vihjeisiin kuin historian tapahtumien toisintamiseen. Harva kriisi tapahtuu ilman ennakkomerkkejä, vaan useimmiten kriisiä edeltää ”heikkoja signaaleja” edessä olevasta. Kriisijohtajan merkityksellinen tehtävä on ohjata organisaatiota huomaamaan näitä ennakkomerkkejä, jotta kriisivarautumisesta tulee tarkoituksenmukaista.

Kriisijohtamisen ehkäisevässä toiminnassa tulee suuntautua ennustamisen sijaan ennakointiin. Tätä kriisijohtamisen yhtä ulottuvuutta kutsutaan kriisien ehkäisemiseksi. Kaksi muuta kriisijohtamisen ulottuvuutta ovat kriisinhallinto ja kriisin jälkihoito. Kriisinhallinnalla tarkoitetaan kriisin tunnistamista, elvyttävän toiminnan käynnistämistä ja tilanteisiin reagoimista. Kriisin jälkihoitoon luetaan elpyminen, toiminnan jatkaminen, vaikutusten arviointi ja tarvittavien muutosten tekeminen tulevaisuuden kriisinehkäisyä ajatellen. (Dobrowolski 2020.)

Dobrowolski (2020) tuo kriisijohtamisen ydinarvoina esille 1) luovuuden, 2) ketteryyden, 3) eettisyyden ja 4) avoimuuden. Luovuudella tarkoitetaan kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa, joissa vaaditaan kykyä luoda, muuttaa tai kehittää omia toimintamallejaan. Ketteryydellä tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteet muuttuvissa ja ennalta arvaamattomissa ympäristöissä. Eettisyydellä tarkoitetaan toiminnan eettisyyttä kohderyhmää kohtaan. Avoimuudella tarkoitetaan koko kriisijohtamisprosessin ja kommunikoinnin avoimuutta. (Dobrowolski 2020, 804–805.)

Kaul, Shah & El-Serag (2020) mainitsevat, että pandemian aiheuttama kriisiaikana, jota leimaa epävakaus, epävarmuus ja monimutkaisuus, johtajien tulee kyetä tekemään nopeita ja vaikuttavia päätöksiä. Päätösten lomassa kriisissä johtavien tulee kyetä oppimaan tilanteista, sekä luomaan uusia ongelmanratkaisustrategioita. Kriisijohtamisen periaatteiksi he luettelevat 1) kommunikaation, 2) päätöksenteon, 3) humanisuuden, 4) innovatiivisuuden, 5) realistisuuden ja 6) ydinarvoihin perustuvan toiminnan.

Kriisijohtaminen on kokonaisuutena järjestelmällistä toimintaa, joka vaatii toimijaltaan suunnitelmallisuutta ja päätöksentekokykyä. Kriisijohtajan tulee kyetä olemaan joustava ja

luova valitessaan kunkin tilanteen vaatimia toimintamalleja. Kriisijohtamiseen kuuluu myös yhteistyö ja avoimuus. Tässä tutkielmassa kriisijohtaminen nähdään toimintaa ohjaavina periaatteina ja ohjenuorina, jotka ohjaavat koulujen kriisijohtajien: rehtoreiden toimintaa. Koulujen koronakriisiin varautuminen on ollut minimaalista, koska tilanne oli koko yhteiskunnalle uusi ja vaikeasti ennakoitava. Koulujen on ollut vaikea valmistautua koronakriisiin millään tavalla, sillä opetussuunnitelma tai perusopetuslaki ei kouluja siihen varsinaisesti edellytä. Siksi tässä tutkimuksessa jätämme vähemmälle huomiolle sekä kriisijohtamiseen varautumisen että jälkihoidon vaiheet. Tarkastelemme kriisijohtamista enemmän sen ydinarvojen ja toimintaohjeiden kautta. Näitä arvoja tarkastelemalla vastaamme paremmin tämän tutkimuksen näkökulmaan, jossa keskitymme koronakriisin akuutin vaiheen johtamiseen rehtoreiden toimesta vuonna 2020.

Yllä kuvattu aiemman kriisijohtamisen tutkimuksen anti on koottu taulukkoon 1, jonka pohjalta määritellään kriisijohtaminen tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Taulukko 1. Koonti kriisijohtamisen tutkimuksesta.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käytetty kriisijohtamisen määritelmän perusteet.

<b>Kriisijohtajan rooli päätöksentekijänä Al Dabbagh (2020)</b>	<b>Kriisijohtamisen ydinarvot Dobrowolski (2020)</b>	<b>Kriisijohtamisen periaatteet Kaul, Shah &amp; El-Serag (2020)</b>	<b>Kriisijohtajan ominaisuudet Smith &amp; Riley (2012)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustava tutkimus kriisin ulottuvuuksista</li> <li>• Huolellinen analyysi kriisistä</li> <li>• Tehokas suunnittelu</li> <li>• Työryhmien muodostaminen</li> <li>• Operaatiokeskuksen perustaminen</li> <li>• Eri strategioiden käyttö</li> <li>• Tehtävien delegointi ja keskushallinnon purkaminen</li> <li>• Tehokkaiden sisäisten ja ulkoisten kommunikaatioyhteyksien luominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovuus</li> <li>• Ketteryys</li> <li>• Eettisyys</li> <li>• Avoimuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikaatio</li> <li>• Päätöksenteko</li> <li>• Humaanisuus</li> <li>• Innovatiivisuus</li> <li>• Realistisuus</li> <li>• Ydinarvoihin Perustuva Toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätäväinen päätöksentekokyky</li> <li>• Intuitio ja joustavuus</li> <li>• Luovuus ja lateraalinen ajattelu</li> <li>• Sinnikkyys ja optimismi</li> <li>• Proseduraalinen-, intuitiivinen- ja luova älykkyys</li> <li>• Yhdistävä-, empaattinen ja kunnioittava ajattelumalli</li> <li>• Kommunikaatio- ja mediataidot</li> </ul>

Tässä tutkimuksessa kriisijohtamisella ymmärretään järjestelmällistä, suunniteltua ja uusia ratkaisuja ilmentävää johtamistoimintaa, jonka tavoitteena on ehkäistä kriisistä aiheutuvat vahingot, sekä pitää yllä organisaation toimintaa. Edempänä tässä tutkimuksessa käytetään

termiä ”kriisitoimet” kuvaamaan niitä kriisijohtamisen toimenpiteitä, joilla rehtorit johtivat kouluun koronakriisissä vuonna 2020 tavoitteenaan turvata laadukkaan perusopetuksen jatkuminen.

## 2.2.6 Laadukas perusopetus

Laadukas perusopetus on niistä osista koostuva kokonaisuus, joihin perustuu kouluorganisaation kyky toteuttaa opetusta siten, että opetukselle asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset täytyvät. Perusopetuksen laatu koostu osin näkyvistä mitattavista ominaisuuksista, mutta myös sisäisistä vaikeasti määritettävistä ja mitattavista subjektiivisista ominaisuuksista. Opetustoimessa laadun määritelmään kuuluu myös kyky täyttää asiakkaan (oppilaan) palvelujen tarve ammattitaidolla ja kustannustehokkaasti kansallisten tavoitteiden, lakien ja määräysten mukaisesti. (Kuusisto 2013, 23–24.) Tässä tutkimuksessa laadukas perusopetus liittyy olennaisesti tutkimusaiheeseen, sillä rehtoreiden kriisijohtamisen tavoitteena nähdään juuri koulun tuottaman laadukkaan perusopetuksen jatkuminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on julkaissut vuonna 2012 perusopetuksen laatukriteerit, jonka tarkoituksena on tarjota käytännöllinen työkalu kehittää opetustoimen laatua lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Sisällöllinen tavoite on tukea opetuksen korkeaa laatua ja monipuolista tarjontaa, sekä turvata opetukselliset ja sivistykselliset perusoikeudet oppilaiden taustatekijöistä riippumatta. (OKM 2012, 9.)

Perusopetuksen laatukriteerit -julkaisussa (OKM 2012, 28) laatukriteerit jaotellaan kahteen luokkaan: rakenteiden laatu ja oppilaan kohtaaman toiminnan laatu. Laatukriteerien jaottelu on nähtävissä taulukossa 2.

Taulukko 2. Perusopetuksen laatukriteerit OKM 2012, 28 mukaan.

Laatukriteerien jaottelu rakenteiden laatuun ja oppilaan kohtaaman toiminnan laatuun.

<b>Rakenteiden laatu</b>	<b>Oppilaan kohtaaman toiminnan laatu</b>
Johtaminen	Opetussuunnitelman toteuttaminen
Henkilöstö	Opetus ja opetusjärjestelyt
Taloudelliset resurssit	Oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin tuki
Arviointi	Osallisuus ja vaikuttaminen
	Kodin ja koulun yhteistyö
	Fyysinen oppimisympäristö
	Oppimisympäristön turvallisuus
	Koulun aamu- ja iltapäivätoiminta
	Koulun kerhotoiminta

Taulukkoon 3 on koottu rehtoreiden itse määrittämiä koulutuksen laatua kuvaavia tekijöitä. Arviointi on tehty asteikolla ”tärkein – viidenneksi tärkein” ja se on kohdistunut oppilaan oppimiseen, kasvuun ja kehittymiseen liittyviin tekijöihin, jotka rehtorit kokivat tärkeiksi koulutuksen laatua määrittäviksi tekijöiksi. (Rinne, Simola, Mäkinen-Streng, Silmäri-Salo & Varjo 2011, 134.)

Taulukko 3. Rehtoreiden näkemys laadukkaasta perusopetuksesta.

Koulutuksen laadun tekijät rehtoreiden arvioimana (n= 581–593) (Rinne ym. 2011, 136).

<b>Tärkein (n = 592)</b>	<b>%</b>	<b>Viiden tärkeimmän joukossa</b>	<b>%</b>
1. Oppilaat, jotka saavuttavat mahdollisuutensa	26	1. Itseensä luottavat itsenäiset yksilöt	76
2. Itseensä luottavat itsenäiset yksilöt	21	2. Hyvät luku-, kirjoitus-, kommunikointi- ja matemaattiset taidot omaava oppilas	76
3. Hyvät luku-, kirjoitus-, kommunikointi- ja matemaattiset taidot omaava oppilas	15	3. Luova ja itsenäinen ajattelu	60
4. Oman paikkansa maailmassa tiedostavat nuoret	11	4. Oppilaat, jotka saavuttavat mahdollisuutensa	60
5. Vastuulliseen, poliittiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen elämään osallistuvien kansalaisten tuottaminen	6	5. Oman paikkansa maailmassa tiedostavat ja ymmärtävät nuoret	50

Myös opettajilta kerättiin heidän kokemuksensa mukaan oppilaiden oppimiseen, kasvuun ja kehitykseen vaikuttavat tärkeimmät laatua määrittävät tekijät asteikolla ”tärkein – viidenneksi tärkein”. Opettajien näkemys perusopetuksen tärkeimmistä laatua määrittävistä tekijöistä mukailee pitkälti rehtoreiden näkemystä, ja ne ovat nähtävissä taulukossa 4.

Taulukko 4. Opettajien näkemys laadukkaasta perusopetuksesta.

Tärkeimmät koulutuksen korkean laadun määrittäjät opettajien mielestä (%) (Rinne ym. 2011, 194).

<b>Tärkein (n = 1481)</b>	<b>Naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Yhteensä</b>
1. Itseensä luottavat itsenäiset yksilöt	20,5	20,5	20,5
2. Oppilaat, jotka saavuttavat mahdollisuutensa	20,5	21,0	18,5
3. Hyvät luku-, kirjoitus-, kommunikaatio- ja matemaattiset taidot omaava oppilas	17,0	11,0	15,4

Perusopetuslaki (1998/628 §2) määrittää perusopetuksen tavoitteet, mutta ei ota kantaa sen laadukkaan toteuttamisen tapoihin. Tavoitteet määritellään seuraavasti:

*--tukea oppilaiden kasvua ihmisyhteisen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja. Opetuksen tulee edistää sivistystä ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä oppilaiden edellytyksiä osallistua koulutukseen ja muutoin kehittää itseään elämänsä aikana.*

Lisäksi perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014) laajentaa perusopetuksen tehtävää määrittelemällä opetukselle opetus- ja kasvatustehtävän, yhteiskunnallisen tehtävän, kulttuuritehtävän sekä tulevaisuustehtävän (Opetushallitus 2014, 18).

Aiemman tarkastelun perusteella tässä tutkimuksessa perusopetuksen laatuun luetaan ne oppilaan kohtaamat laatutekijät, jotka ovat herkimpiä lyhyen aikavälin muutoksille ja siten myös koronakriisin aiheuttamalle laatuvaajelle. Perusopetuksen laaduksi tässä tutkimuksessa luettavat tekijät on poimittu sekä perusopetuksen laatukriteereiden jaottelusta (OKM 2012, 28) että rehtoreiden ja opettajien kokemista tärkeimmistä laatua määrittävistä tekijöistä (Rinne ym. 2011, 136, 194). Näiden pohjalta luotiin synteesi laadukkaasta perusopetuksesta, joka on nähtävissä taulukossa 5.

Taulukko 5. Synteesi laadukkaasta perusopetuksesta.

Perusopetuksen laadun määritelmät tässä tutkimuksessa (Koostettu Rinne ym. 2011; OKM 2012 pohjalta).

Laatua määrittävä tekijä	Synteesi laadun määritelmistä tässä tutkimuksessa
Opetussuunnitelman toteutuminen (OKM 2012)	Opetussisällön ja opetuksen laatu
Hyvät luku-, kirjoitus-, kommunikaatio- ja matemaattiset taidot omaava oppilas (Rinne ym. 2011)	
Opetus ja opetusjärjestelyt (OKM 2012)	
Oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin tuki (OKM 2012)	Tulevaisuusorientoitunut hyvinvointia tukeva toiminta
Itseensä luottavat itsenäiset yksilöt (Rinne ym. 2011)	
Oppilaat, jotka saavuttavat mahdollisuutensa (Rinne ym. 2011)	
Kodin ja koulun yhteistyö (OKM 2012)	Koulun kasvatusvastuun kantaminen
Oman paikkansa maailmassa tiedostavat ja ymmärtävät nuoret (Rinne ym. 2011)	
Osallisuus ja vaikuttaminen (OKM 2012)	

Tässä tutkimuksessa laadukkaalla perusopetuksella on siis kolmikantainen merkitys. Siihen kuuluvat 1) opetussisällön ja opetuksen laatu, 2) tulevaisuusorientoitunut hyvinvointia tukeva toiminta ja 3) koulun kasvatusvastuun kantaminen.



### 2.3 Kansainvälinen tutkimus rehtoreiden koronakriisijohtamisesta

Tässä tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys on rakennettu tässä luvussa kuvatun tutkimuksen pohjalta. Niitä käsitellään tässä tutkimuskohtaisesti. Eriteltyjen tutkimusten keskeiset tulokset on koottu taulukkoon 7. Niistä luodun synteesin pohjalta on rakennettu koulujen kriisijohtamisen viitekehys, joka on nähtävissä luvussa 2.4. Aiemmasta tutkimuksesta käy ilmi, että rehtoreiden toimenpiteet kriisiaikana kohdistuivat laajasti koulun toimijoiden inhimilliseen tukemiseen. Koronakriisi joudutti myös luovien ratkaisujen luomista opetuksen turvaamiseksi, ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Australiassa ja Uudessa Seelannissa toteutettiin laaja survey-tutkimus (Flack, Walker, Bickerstaff, Earle, & Johnson 2021), jossa tutkittiin rehtoreiden näkemyksiä siitä, miten koronakriisi on vaikuttanut koulujen toimintaan ja millainen tuki kouluille olisi arvokasta vuonna 2021. Tutkimusaineistoon hyväksyttiin 473 vastausta. Vastaajista valtaosa (83,8 %) ilmoitti roolikseen rehtorin (*principal*) ja yhteensä 16,2 % joko apulaisrehtorin, rehtorin sijaisen tai koulunjohtajan roolin (*assistant or deputy principal / heads of junior, middle or senior schools*).

Koulut alkoivat tarjota oppilaille enemmän tukipalveluita henkiseen jaksamiseen ja lisäsivät ruokahuoltoa asukas yhteisöille. Rehtorit raportoivat, että heidän suhteensa opettajiin, oppilaiden perheisiin sekä opiskelijoihin ovat vahvistuneet pandemian aikana. Suurin osa vastaajista koki työmääränsä kasvaneen, mutta vain harva raportoi vähentyneestä työn mielekkyydestä. Rehtorit kokivat, että kommunikaatio ja kriisisuunnittelu olivat merkittävimmät taidot pandemian aikaisessa johtamisessa. Eniten tukea työhönsä rehtorit hakivat kollegoilta. Vähemmän kokemusta omaavat rehtorit hakeutuivat ammattiliittojen tarjoaman avun piiriin epätodennäköisemmin kuin yli 20 vuoden työkokemuksen omaavat rehtorit. (Flack, Walker, Bickerstaff, Earle & Johnson 2021, 30, 39.)

Sama tutkimus nosti esiin eroja rehtoreiden vastauksissa, jotka liittyivät kouluja luokittelevaan ICSEA (*Index of Community Socio-educational Advantage*) – järjestelmään. Sen tarkoituksena on luokitella kouluja oppilaiden vanhempien sosioekonomisen taustan mukaan korkeampaan luokkaan (*higher ICSEA*) ja matalampaan luokkaan (*lower ICSEA*). Laajan etäopetuksen aikana korkeamman luokituksen koulujen rehtorit olivat enemmän huolissaan oppilaidensa sosiaalisesta eristäytymisestä ja liikunnan vähentymisestä, kun matalamman luokituksen koulujen rehtorit olivat huolissaan oppilaidensa teknologian

saatavuudesta, rutiinien puutteesta sekä kodin tarjoaman tuen puutteesta (Flack, Walker, Bickerstaff, Earle & Johnson 2021, 30).

Tutkimuksen tuloksista johdettiin käytännön suosituksia, joiden tavoitteena on paitsi turvata koulutuksen tasa-arvoisuus Australiassa, myös valmistaa kouluja tulevaisuuden mahdollisiin uhkakuviin, jotka aiheuttavat koulusulkuja. Suositukset ovat nähtävissä taulukossa 6.

Taulukko 6. Käytännön suositukset tulevaisuuden koulusulkujen varalle.

Yhteenvedo kouluja koskevista käytännön suosituksista (Flack, Walker, Bickerstaff, Earle & Johnson 2021, 32–33) pohjalta.

Suosituksen sisältö	Lyhyellä aikajänteellä	Tulevaisuuden turvaaminen
Opettajien hyvinvoinnin tukeminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen kouluhenkilöstön lisääminen.</li> <li>• Palkallisen pedagogisen suunnitteluaajan lisääminen.</li> <li>• Opettajien mielenterveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen tutkittuun tietoon perustuvien toimenpitein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopeasti etenevien työntekijöiden ammattitaidon varmistaminen.</li> <li>• Opettajien työn uudelleenorganisointi.</li> <li>• Henkilöstön sitouttaminen hyvinvoinnin turvaamiseksi.</li> </ul>
Digitaalisen inklusion laajentaminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etäopetusteknologian kansallinen yhtenäistäminen.</li> <li>• Laitteiden ja yhteyksien tarjoaminen oppilaille ja opettajille.</li> <li>• Opettajien digiosaamisen päivittäminen.</li> <li>• Digitaalisen opetuksen vaihtoehtojen laajentaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybridiopetuksen mallien kehittämien ja tehostamien.</li> <li>• Etäopetuksen vaihtoehtojen laajentaminen tukea tarvitseville oppilaille.</li> <li>• Investointi etäopetusteknologian infrastruktuuriin.</li> </ul>
Haavoittuvassa asemassa olevien oppilaiden oppimisvajeen ehkäisy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei-digitaalisten vaihtoehtojen tarjoaminen yhteyksien katvealueille.</li> <li>• Vammaisten oppilaiden erityishuomiointi.</li> <li>• Tutorointiin investointi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutettavuuden varmistaminen varhaiskasvatuksessa ja koulun ulkopuolisessa toiminnassa.</li> <li>• Toimenpiteet varhaiseen tuen tunnistamiseen.</li> </ul>
Kaikkien oppilaiden hyvinvoinnista huolehtiminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvoinnin mittareiden luominen.</li> <li>• Rehtoreiden ja tutkitun tiedon yhteen saattaminen hyvinvoinnin ohjaamisessa.</li> <li>• Hyvinvointipalveluiden saatavuuden parantaminen.</li> <li>• Traumatietoisten pedagogisten käytäntöjen toteuttaminen.</li> <li>• Kulttuurisen vastuun ja kestäviin käytäntöihin rohkaisu.</li> <li>• Alkuperäiskansojen opetusohjelmien laajentaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahoituksen turvaaminen kokonaisvaltaiseen koulun osapuolia osallistavaan hyvinvointiin.</li> <li>• Koulun sidosryhmien hyödyntäminen hyvinvointia tukevassa toiminnassa.</li> <li>• Rahoituksen turvaaminen hyvinvointia tukeviin hankkeisiin.</li> <li>• Eri maantieteellisten- ja kulttuuristen ryhmien tasa-arvoisuus koulunjohtajien valinnassa.</li> </ul>

Suosituksen sisältö	Lyhyellä aikajänteellä	Tulevaisuuden turvaaminen
Turvallisuusilmapiirin suunnittelu ja kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisu suunnittelun toimeenpaneminen.</li> <li>• Pandemian aikaisten turvallisuussuunnitelmien päivittäminen.</li> <li>• Ilmastonmuutoksen aiheuttamien uhkien huomiointi nykyisissä koulurakennuksissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investointi koulurakentamiseen ilmastokriisi ja pandemiat huomioiden.</li> <li>• Kansallisen ilmastokriisisietokyvyn kehittäminen.</li> <li>• Moniammatillisten työryhmien perustaminen turvaamaan koulutuksellista tasa-arvoa.</li> </ul>

Elfrianto, Dahnial ja Tanjung (2020) tekivät kirjallisuuskatsauksen, jossa analysoidaan rehtoreiden kompetenssia tukea opettajia pandemian aikaisessa etäopetuksessa. Etäopetuksen onnistumiseksi rehtoreiden tulee saada aikaan muutoshenkeä opettajissa, opiskelijoissa ja vanhemmissa. Keinoiksi tähän mainitaan 1) opetussuunnitelman muuttaminen etäopetuksen kautta toteutettavaan muotoon, jotta opettajilla olisi mahdollisuus toteuttaa merkityksellistä ja mielekästä opetusta. 2) Opettajien motivointi etäopetuksessa, jotta he kykenevät selviämään etäopetuksen aiheuttamista haasteista, sekä lisääntyneestä opetuksen suunnitteluajasta. 3) Opiskelijoiden motivointi etäopetuksessa, jotta he suoriutuisivat tehtävistään. (Elfrianto, Dahnial & Tanjung 2020, 169–170.)

Maailman mittakaavassa Ruotsissa toimittiin varsin liberaalilla tavalla pandemian torjumisessa. Ruotsalaisten koulujen koulunjohtamisen näkökulmia poikkeuksellisessa tilanteessa tuotiin esiin Björn Ahlströmin, Ulf Leon, Lars Norqvistin ja Pär Poromaa-Islingin (2020) kirjoittamassa artikkelissa. Artikkelin tiedot perustuvat rehtoreiden kokemuksiin perustuviin kertomuksiin, medialähteisiin ja survey-tutkimukseen. Aineistona on 361 rehtoreiden antamaa avointa vastausta. Tuloksissa nousi esille kolme merkittävää teemaa, joiden kanssa pandemia-ajan koulu työskentelee; oppilaiden, vanhempien ja henkilökunnan ahdistus, jatkuva epävarmuuden tila ja oppimistavoitteita saavuttamattomat oppilaat. (Ahlström, Leo, Norqvist & Poromaa-Insling 2020, 37.) Oppilaiden ja henkilökunnan ahdistus näkyi esimerkiksi lisääntyneinä poissaoloina, joita oli oppilailta 35 % ja opettajilla 40 % enemmän kuin normaalina aikana. Ahdistuksen käsittely oli rehtoreille haastavaa, sillä jatkuvassa epävarmuuden tilassa rehtorit eivät tieneet tilanteesta sen enempää, kuin muidenkaan tasojen toimijat. Suurinta apua oppimistavoitteiden saavuttamiseen tarvitsivat maahanmuuttajataustaiset ja sosioekonomiselta asemaltaan heikossa asemassa olevat oppilaat, joilla oli muita heikompi tuki kielen ymmärtämisessä ja esimerkiksi pienempi asunto, jossa

opiskelurauhan saavuttaminen oli vaikeaa. (Ahlström, Leo, Norqvist & Poromaa-Insling 2020, 37–38.)

Samassa artikkelissa nostettiin esiin luottamuksen merkitys koulun eri toimijatasojen välillä; oppilaat, koulu, rehtorit, opettajat ja kouluhenkilöstön hallitus. Tutkimuksen mukaan pandemian aiheuttamista haasteista selvisivät parhaiten ne koulut, joissa luottamustaso toimijoiden välillä oli ennestään korkea ja joiden ilmapiiri oli positiivinen. Yhteenvetona todetaan, että kouluorganisaation tulee olla vakaa, mutta ei jäykkä. Rehtoreilla tulee olla kykyä uudelleenorganisoida koulu kohtaamaan sen ulkopuoliset riskit. (Ahlström, Leo, Norqvist & Poromaa-Inslingin 2020, 39–40.)

Rebecca J. Collie (2021) tutki Australiassa koronan ensimmäisen aallon aikana opettajien kokemuksia rehtoreidensa johtamistavasta autonomian tukemisen kannalta. Viitekehyksessä käytettiin autonomiaa tukevaa johtamisotetta (*autonomy supportive*) ja autonomiaa estävää johtamisotetta (*autonomy thwarting*). Autonomiaa tukeva johtamisote tarkoittaa sitä, että rehtori antaa opettajan tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä, osallistaa mukaan päätöksentekoon, kuulee opettajan perspektiiviä ja ohjaa kysymään rohkeasti työhön liittyviä kysymyksiä. Autonomiaa estävä johtamisote tarkoittaa rehtorin syyllistämistä ja pettymystä siitä, että opettaja on tehnyt työtään omalla tavallaan. Aikaisemman tutkimuksen perusteella asetettiin hypoteesi, että autonomiaa tukeva johtamisote mahdollistaa opettajille paremmat työtulokset ja vähentää työstä aiheutuvaa stressiä. (Collie 2021, 2, 6.)

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella 325 opettajalta, joista 48 % opetti peruskoulussa, 39 % toisella asteella ja 13 % sekä perus- että toisella asteella. Tutkimuslomake sisälsi väittämiä, joihin vastattiin seitsemänportaisella Likert-asteikolla. Väittämien teemat olivat autonomiaa tukeva johtamisote, autonomiaa estävä johtamisote, työn noste (*workplace buoyancy*), somaattien kuormitus (*somatic burden*), muutokseen liittyvä stressi (*stress related to change*) ja emotionaalinen uupumus (*emotial exhaustion*). (Collie 2021, 57.)

Tulokset kertoivat, että rehtoreidensa autonomiaa tukeva johtamisote lisäsi opettajien kokemaa työn nostetta, vähensi koettua somaattista kuormitusta, koettua stressiä sekä emotionaalista uupumusta. Autonomiaa estävä johtamisote puolestaan lisäsi opettajien emotionaalista uupumusta. Hybridiopetusta toteuttavat opettajat kokivat enemmän stressiä, kuin pelkästään etäopetusta toteuttavat opettajat. (Collie 2021, 911.)

Tutkimustulos osoitti, että opettajien tukeminen autonomiaa suosivalla johtamisotteella on opettajien työtuloksen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää paitsi koronakriisin aikana myös muiden mahdollisten koulun kohtaamien häiriöiden yhteydessä (Collie 2021, 12).

Korkea-asteen koulutuksen pandemiakriisin aikaista johtamista on tutkittu Kanadassa ja Barbadosilla (Marshall, Roache & Moody-Marshall 2020). Kriittisen tarkastelun kohteena oli koulunjohtajien strategiat, joiden avulla pyrittiin selviämään koronakriisin aikana.

Artikkelissa tuodaan esille, miten koulujen siirtyminen etäopetukseen nähdään yleisesti yksinkertaisena toimenpiteenä, vaikka niin ei todellisuudessa ole. Tekijöiden mukaan koulut olivat valmistautuneet etäopetukseen huonosti, eikä tilanteen akuutissa vaiheessa valmistautumiselle ollut tietenkään aikaa. (Marshall, Roache & Moody-Marshall 2020, 31.)

Koulunjohtajien ja rehtoreiden johtamiskäytänteisiin liittyen nostetaan esille neljä ohjenuoraa, joiden merkitys korostuu kriisin aikana. 1) Selkeän suunnan antaminen, jolla vastataan opiskelijoiden, opettajien ja sidosryhmien epävarmuuteen, sekä turvataan koulutuksen jatkuminen. 2) Selkeä ja oikea-aikainen kommunikointi, joka tukee oikukkaassa tilanteessa asetettua suuntaa. 3) Yhteistyöllinen kriisijohtaminen, jossa johtaja jakaa vastuuta johtamisesta asettamilleen tiimeille. 4) Ennakoiva ja reagoiva johtaminen, jossa rehtorilla on jatkuva valmius muuttaa suunnitelmia tai perua niitä kokonaan vallitsevan tilanteen mukaan. (Marshall, Roache & Moody-Marshall 2020, 33–34.)

Hayes, Flowers ja Williams (2021) tutkivat kuinka koronapandemia ja siitä seuranneet karanteeniolosuhteet muokkasivat maalaiskoulujen rehtoreiden johtamiskäytäntöjä. Haja-asutusalueilla sijaitsevat maalaiskoulut kohtaavat paljon sellaisia haasteita, joita kaupunki- tai esikaupunkialueiden koulut eivät kohtaa: oppilaiden teknologian saatavuus, epävakaa internetyhteydet sekä pitkät logistiset välimatkat. (Hamilton ym. 2020. Viitannut Hayes, Flowers & Williams 2021, 2.)

Tutkimuksen aineisto koostuu laajasta haastattelujen sarjasta (N=120), joista tähän valikoitui 10 haastateltavaa rehtoria. Tulosten mukaan maalaiskoulujen rehtorit kantavat huolenpitäjien roolia (*caretakers*). Tähän kuuluu opettajien sosioemotionaalista hyvinvoinnista huolehtiminen, sosioemotionaalisen tuen tarjoaminen oppilaille ja perheille, rauhoittavan läsnäolon tarjoaminen koko yhteisölle sekä omavaraisuuden ja resilienssin osoittaminen vaikeassa tilanteessa. (Hayes, Flowers & Williams 2021, 45.)

Rehtoreiden rooli maalaisyhteisöissä on merkittävä paitsi kouluorganisaatiossa myös koko asukas-yhteisössä. He toimivat tosin myös rajallisemmilla resursseilla, kuin heidän kaupunkialueiden kollegansa. Kuitenkin haja-asutusalueiden rehtorit kohtaavat arkisessa työssään enemmän köyhyydestä ja pitkistä välimatkoista johtuvia opiskelun rajoitteita, joten yhteisöstä huolehtijan rooli on muodostunut heille käytännöksi. Koronakriisi ainoastaan korosti näitä ihmisistä huolehtimisen toimintamalleja. (Hayes, Flowers & Williams 2021, 89.)

Samasta 120 haastattelun sarjasta tehtiin tutkimus koulujen psykologisen turvallisuuden ilmenemisestä koronakriisin koettelemisissa yhdysvaltalaisissa kouluissa (Weiner, Francois, Stone-Johnson & Childs 2021). Tutkimuksen tarkoitus oli luoda kuva rehtoreiden kokemasta psykologisesta turvallisuudesta kouluissaan koronapandemian aikana ja miten rehtorit omalla toiminnallaan pyrkivät lisäämään sitä. Lisäksi haluttiin tietää, kuinka rehtorin toimintaympäristö ja organisaatio vaikuttavat psykologisen turvallisuuden syntymiseen. Otos kattoi 54 rehtoreiden haastattelua. Rehtoreiden sukupuoli ja etninen tausta jakautuivat laajasti. Koulujen oppilasmäärä vaihteli 235–2258 oppilaan välillä. (Weiner, Francois, Stone-Johnson & Childs 2021, 57.)

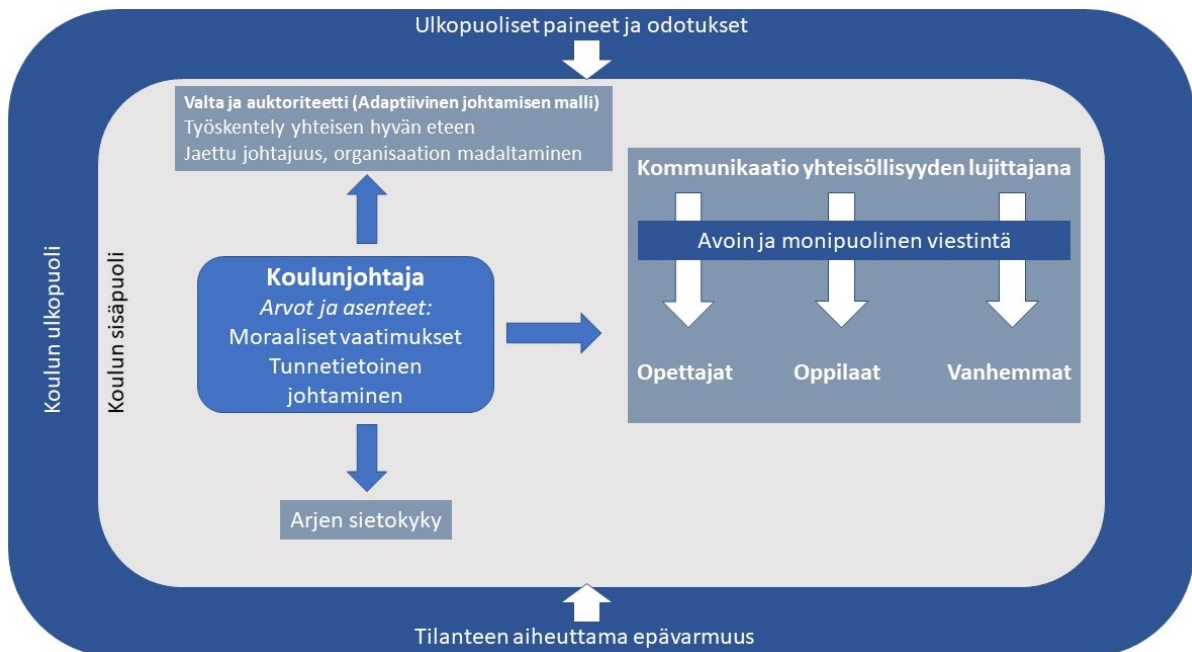
Tulosten mukaan psykologiseen turvallisuuteen merkittävimmin vaikuttavia tekijöitä olivat organisaation oppimiskyky, sopeutumiskyky, ammatillinen kulttuuri, rehtorin autonomia ja opettajien yhteistyön ja päätöksenteon mahdollistavat rakenteet. Matalaa psykologista turvallisuutta koettiin useammin organisaatioissa, joissa organisaation oppiminen oli jämähtänyt, keskittyminen oli ohjeiden noudattamisessa, kollektiiviseen vastuuseen ja riskinottoon ei kannustettu, rehtorin oma autonomia oli matala ja opettajilla oli heikot mahdollisuudet yhteistyöhön sekä kollektiiviseen päätöksentekoon. (Weiner, Francois, Stone-Johnson & Childs 2021, 9.)

Sen sijaan korkeaa psykologista turvallisuutta koettiin useammin organisaatioissa, joissa pyrittiin oppimaan ilmaantuvista haasteista, ohjeistuksia sovellettiin kehittävällä otteella, kollektiiviseen vastuuseen ja -huolenpitoon kannustettiin, rehtorin kokemus pätevyydestä oli korkea ja opettajilla oli vahvat ja monipuoliset mahdollisuudet tehdä päätöksiä ja yhteistyötä. (Weiner, Francois, Stone-Johnson & Childs 2021, 9.)

Isossa Britanniassa tehty laadullinen tutkimus (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey 2021) keskittyi rehtoreiden koulunjohtamisen toimenpiteisiin COVID-19-pandemian aikaisessa vaiheessa. Tutkimuskysymyksinä oli 1) kuinka rehtorit johtivat ihmisten välisiä suhteita kriisiaikana, 2) kuinka rehtorit johtivat koulun sisäisiä ja ulkoisia verkostoja, ja 3) millaiset arvot ja asenteet ohjasivat johtamiskäyttäytymistä. (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey 2021, 375–376.)

Aineisto koostuu kahdestatoista haastattelusta rehtoreille, jotka toimivat alakoulujen (4), yläkoulujen (4) ja erityiskoulujen (4) rehtoreina. Rehtoreiden koulujen oppilasmäärät vaihtelivat välillä 28–1450 ja koulujen sijainti vaihteli maalaiskouluista (*rural*) kaupunkikouluihin (*urban*). (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey 2021, 380–381.)

Tutkimuksen tuloksena syntyi koulunjohtamisen malli koronakriisin aikaisessa vaiheessa, joka on nähtävissä alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3 Koulunjohtamisen malli koronakriisin aikaisessa vaiheessa (Mukaiiltu: Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey 2021, 389).

Rehtorit johtivat kouluun koronakriisissä ulkoisten paineiden ja muuttuvien tilanteiden aiheuttaman epävarmuuden vallitessa. Koulunjohtajien arvoista ja asenteista ilmeni vahvasti tunnetietoista johtamista (*emotional leadership*), jota aiheutti tilanteen moraaliset vaatimukset. Viestinnän tärkeyttä kaikille sidosryhmille korostettiin vahvasti. Viestinnästä pyrittiin luomaan mahdollisimman avointa ja monipuolista. Selviytymiskeinona oli jakaa johtajuutta madaltamalla organisaatiota. Koulunjohtajien tuli kehittää myös omaa arjen sietokykyään selviytyäkseen koulunjohtamisesta epävarmana aikana. (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey 2021, 388.)

Yhdysvaltalainen tutkijapari teki rehtoreille ja koulunjohtajien toimijoille haastattelujen sarjan *Coronavirus Chronicles*, jota oli alun perin tarkoitus julkaista sosiaalisissa medioissa videoina ja podcasteina. Sarjan avulla pyrittiin tarjoamaan globaalisti muille samassa tilanteessa kamppaileville rehtoreille vertaistukea keskusteluohjelman muodossa. Haastattelujen määrän kasvaessa projektista julkaistiin myös kvalitatiivinen tutkimus. (McLeod & Dulsky 2021, 4.) Scott McLeod ja Shelley Dulsky haastattelivat yhteensä 55 henkilöä, joista suurin osa oli rehtoreita. Mukana oli myös rehtoreiden johtajia (*superintendents*), koulupiirien valvojia (*central office administrations*) sekä muutama opettaja. Haastatteluissa keskityttiin

koronakriisin ensivaiheisiin, jolloin laajat sulkutoimet ensi kertaa mullistivat opetustoiminnan. (McLeod & Dulsky 2021, 45.)

Tuloksissa esiin nousseet pääteemat kertoivat koronakriisin alkuvaiheiden koulunjohtamisesta. Yhteistyö ja kommunikointi muiden aikaisemmin samassa tilanteessa olleiden kanssa loi kollektiivista viisautta, joka helpotti kriisitoimien suunnittelua ja toteutusta. Koulut, jotka olivat jo ennen pandemiaa investoineet teknologiaan ja oppilaiden itseohjautuvaan opiskeluun, selvisivät etäopetussiirtymästä helpommin. Ihmissuhteista huolehtimisen merkitystä korostettiin koko koulu yhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Tutkimukseen osallistuneet koulunjohtajat kertoivat, että selkeät toimintamallit mahdollistivat pitkäjänteisemmän johtamisen sen sijaan, että kriisiajan johtaminen olisi vain päivittäistä tulipalojen sammuttelua. Koulujen sulkeminen korosti jo olemassa olevia tasa-arvoeroja, kuten ruokahuollon-, teknologian- tai mielenterveyspalveluiden saatavuutta. Rehtoreiden tuli kiinnittää huomiota näiden tasa-arvoerojen vähentämiseen. Koulunjohtajat ja opettajat loivat monia uusia luovia ratkaisuja selättämään ne haasteet, joita koulujen sulkua aiheutti. (McLeod & Dulsky 2021, 11.)

Ulrick, Carpenter ja Eckert (2021) tekivät kirjallisuuskatsauksen, jonka tuloksena syntyi viitekehys lisäämään ymmärrystä koulunjohtajan kyvystä toimia odottamattomissa tilanteissa. Tutkimuksessa nivotaan yhteen kriisinhallinta, kriisijohtaminen ja itsestään huolehtiminen (Ulrick, Carpenter & Eckert 2021, 2).

Koulujen sulkeutuessa rehtoreille lankesi useita rooleja koulunsa johtamisessa. Heidän vastuullaan oli koulun viestinnän johtaminen, epäopetuksen mahdollistaminen, ruokajakelu ja tartuntojen jäljittäminen. Lisäksi he tarjosivat emotionaalista tukea opettajille, oppilaille ja huoltajille. (Ulrick, Carpenter & Eckert 2021, 1.)

Tuloksissa esitellään neljä ohjenuoraa, jotka auttavat koulunjohtajia toimimaan kriisitilanteessa. Ensimmäinen ohjenuora on kommunikoinnin tärkeys. Tilanteen muuttuessa epävakaa rohkaiseva, läpinäkyvä ja yhteistyöhön perustuva kommunikointi luovat johdonmukaisuutta ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Jakamalla tietoa tilanteen osapuolille johtajat luovat ymmärrystä niistä tärkeimmistä tekijöistä, jotka auttavat selviämään kriisin keskellä. Toisena ohjenuorana on yhteisen arvopohjan luominen, joka ohjaa päätöksentekoa. Yhteinen arvopohja vahvistaa yhteisön itseohjautuvuutta. Kolmantena ohjenuorana on integroitu suunnittelu, jossa päätöksiä tehdään yhteistyössä kriisitilanteen eri osapuolten kanssa. Yhteisöllinen suunnittelu mahdollistaa toimet, jotka johtavat kriisistä palautumiseen ja positiiviseen muutokseen. Neljäs ohjenuora kehottaa johtajia huolehtimaan



sekä omasta, että yhteisön hyvinvoinnista. Hyvinvointiin panostaminen ehkäisee kroonisen stressin aiheuttamaa uupumista ja loppuun palamista. (Ulrick, Carpenter & Eckert 2021, 89.) Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat ja Stefanovic (2021) suorittivat laadullisen tapaustutkimuksen Yhdysvalloissa, jossa haastateltiin yhdeksää rehtoria. Valikoituneet rehtorit olivat kokeneita mentoreita ja vertaisvalmentajia koulunjohtajien keskuudessa. He edustivat eri sukupuolia ja etnisyyksiä. (Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat & Stefanovic 2021, 3.)

Tutkimuskysymykset olivat 1) mitkä olivat rehtorin näkökulmasta koulunjohtamisen haasteet pandemian aikaisessa vaiheessa, 2) miten rehtorit reagoivat haasteisiin ja 3) mitkä olivat esiin nousseet kriisijohtamisen toimenpiteet. Tulokset nostavat esiin kolme pääteema, joista ensimmäinen oli johtajan ominaisuuksien ja valmiuksien, sekä sosiaalisen pääoman merkitys. Tähän löydökseen liittyy rehtorin persoonallinen ja käytännönläheinen kommunikointi, joustava ja tilanteeseen mukautuva johtamisote, aloitteellinen asioiden uudelleenpriorisointi ja paineensietokyky. Toinen teema oli koulun vahvuuksien hyödyntäminen luottamuksen, vastavuoroisuuden ja resurssien lisäämiseksi. Koulun sisäisen alakohtaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen täydensi rehtorin omaa osaamista. Kolmas teema oli koulujen välinen tiedonvaihto. Sen lisäksi, että rehtorit pyrkivät oman koulunsa parhaaseen, koulujen välinen kommunikointi oli pyrkimys yhteiseen, jaettuun hyötyyn. Yhteistyön, joustavuuden ja ihmisistä huolehtimisen merkitys oli suuri. (Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat & Stefanovic 2021, 12.)

## **2.4 Tutkimuksen viitekehys**

Edellisen luvun kansainväliset tutkimukset ovat koostettu taulukkoon 7. Näiden perusteella on rakennettu tämän tutkimuksen viitekehys (kuvio 4), johon nivoutuu teoreettinen taustatieto rehtoreiden kriisitoimista koronakriisin aikana.

Taulukko 7. Rehtorien toimintaa koronakriisissä tarkastelevia kansainvälisiä tutkimuksia teoreettisen viitekehyksen perustana.

Luvussa 2.3. esiteltyjen tutkimusten tekijät, tutkimustyyppi, kuvaus käytetystä aineistosta sekä keskeisimmät tulokset.

Tekijät (vuosi)	Tutkimuksen tyyppi	Kuvaus tutkimusaineistosta (otos)	Tärkeimmät tulokset tämän tutkimuksen kannalta
Flack, Walker, Bickerstaff, Earle & Johnson (2021)	Kvantit.	Australialaisia ja uusiseelantilaisia rehtoreita (473)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koulut tarjoavat enemmän henkisen tuen palveluita oppilaille, ja panostavat ruokahuoltoon.</li> <li>-Opettajien mielenterveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen tärkeää</li> <li>-Kommunikointi ja kriisisuunnittelu tärkeimpiä toimenpiteitä.</li> <li>-Rehtorit huolissaan oppilaiden eristäytymisestä, liikunnan-, teknologian-, rutiinien ja kodin tuen puutteesta.</li> </ul>
Elfrianto, Dahnia & Tanjung (2020)	Kvalit.	Kirjallisuuskatsaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opetussuunnitelman soveltaminen etäopetukseen opettajien työn mahdollistamiseksi.</li> <li>-Opettajien motivointi muuttuneessa tilanteessa ja lisääntyneessä työmäärässä.</li> <li>-Opiskelijoiden motivaation tukeminen etäopetuksessa.</li> </ul>
Ahlström, Leo, Norqvist & Poromaa-Insling (2020)	Kvalit.	Survey-tutkimus avoimin kysymyksin ruotsalaisille rehtoreille (361)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Henkilökunnan, oppilaiden ja huoltajien ahdistuksen käsittely työllisti rehtoreita.</li> <li>-Haavoittuvien oppilaiden asema huolestutti.</li> <li>-Luottamus, positiivinen ilmapiiri ja organisaation vakaus lisäävät sen resilienssiä.</li> </ul>
Collie (2021)	Kvantit.	Survey-tutkimus australialaisille opettajille (325)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opettajien autonomiaa tukeva johtamisote lisäsi työn nostetta, vähensi koettua somaattista taakkaa ja vähensi emotionaalista uupumusta.</li> <li>-Autonomiaa estävä johtamisote lisäsi opettajien emotionaalista uupumusta.</li> </ul>
Marshall, Roache & Moody-Marshall (2020)	Kvalit.	Kirjallisuuskatsaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rehtoreiden annettava selkeä suunta toiminnalle.</li> <li>-Tehokas kommunikointi tärkeää.</li> <li>-Yhteistyö ja johtovastuun delegointi työryhmille.</li> <li>-Esimerkillä johtaminen mukautumalla haastavaan tilanteeseen.</li> </ul>

Tekijät (vuosi)	Tutkimuksen tyyppi	Kuvaus tutkimusaineistosta (otos)	Tärkeimmät tulokset tämän tutkimuksen kannalta
Hayes, Flowers & Williams (2021)	Kvalit.	120 haastattelua yhdysvaltalaisille rehtoreille (10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opettajien sosioemotionaalinen tukeminen tärkeää, jotta he selviävät työstään.</li> <li>-Sosioemotionaalinen tuki oppilaille ja perheille, joita sosiaalinen eristäminen koettelee.</li> <li>-Rauhoittava läsnäolo ja esimerkiksi johtaminen.</li> <li>-Etäopetuksen edellytysten, kuten internetin ja laitteiston tarjoaminen tärkeää.</li> </ul>
Weiner, Francois, Stone-Johnson & Childs (2021)	Kvalit.	120 haastattelua yhdysvaltalaisille rehtoreille (54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koulussa koettua psykologista turvallisuutta edistää haasteista oppiminen, keskittyminen tilanteen vaatimiin toimiin, kollektiiviseen vastuuseen ja -huolenpitoon kannustaminen, opettajien päätöksentekokompetenssi ja yhteistyö.</li> </ul>
Beauchamp, Hulme, Hamilton & Harvey (2021)	Kvalit.	Haastattelut isobritannialaisille rehtoreille (12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Epävarmana aikana moraaliset odotukset koulunjohtamiselle tuottivat tunnetietoista johtamista</li> <li>-Kommunikoinnin merkitys suuri: opettajien, oppilaiden ja perheiden kontaktointi.</li> <li>-Rehtoreilta vaadittiin arjen resilienssiä.</li> <li>-Johtamistyyli mukautui jakavaksi johtamiseksi, ja organisaatio madaltui.</li> </ul>
McLeod & Dulsky (2021)	Kvalit.	Haastattelut rehtoreille ja koulunjohtajien henkilöstölle (55)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yhteistyö ja kommunikointi muiden koulunjohtajien kanssa helpottaa kriisijohtamista.</li> <li>-Teknologiaan ja opiskelijoiden itseohjautuvuuteen investoineet koulut selvisivät helpommin etäopetuksesta.</li> <li>-Ihmissuhteista huolehtiminen tukee koulun hyvinvointia.</li> <li>-Selkeät toimintamallit mahdollistivat pitkäjänteisemmän johtamisen.</li> <li>-Tasa-arvoerot korostuivat koulusulkujen myötä.</li> <li>-Koulusulut tuottivat luovia ratkaisuja opetuksen jatkamiseksi.</li> </ul>

Tekijät (vuosi)	Tutkimuksen tyyppi	Kuvaus tutkimusaineistosta (otos)	Tärkeimmät tulokset tämän tutkimuksen kannalta
Ulrick, Carpenter & Eckert (2021)	Kvalit.	Kirjallisuuskatsaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rohkaiseva, läpinäkyvä ja yhteistyöhön perustuva kommunikointi luo johdonmukaisuutta toimintaan.</li> <li>-Yhteinen arvopohja ohjaa päätöksentekoa ja vahvistaa yhteisön itseohjautuvuutta.</li> <li>-Yhteisöllinen suunnittelu johtaa palautumiseen ja positiiviseen muutokseen.</li> <li>-Rehtorin tulee huolehtia omasta ja yhteisön hyvinvoinnista.</li> </ul>
Reyes-Guerra, Maslin-Ostrowski, Barakat & Stefanovic (2021)	Kvalit.	Haastattelut yhdysvaltalaisille rehtoreille (9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rehtorin tulee kommunikoida, joustaa, uudelleenpriorisoida ja sietää paineita.</li> <li>-Koulun vahvuuksia ja sisäistä asiantuntijuutta tulee hyödyntää.</li> <li>-Koulujen välinen tiedonvaihto on kriisitilanteessa tärkeää.</li> </ul>

Edellä kuvattujen tutkimusten keskeisimmät tulokset rehtoreiden koronakriisin aikaisista kriisitoimista luokitellaan tässä tutkimuksessa kuuteen luokkaan. Nämä ovat 1) oppilaiden ja kodin tukeminen, 2) opettajien tukeminen, 3) etäopetuksen edellytysten luomien, 4) yhteisen toiminnan ohjaaminen, 5) viestintä ja vuorovaikutus sekä 6) osallistaminen (taulukko 7).

Tämä luokittelu kriisitoimista perustuu aiemman tutkimuksen perusteella tehtyyn analyttiseen koontaan ja synteisiin esitettyjen tutkimusten tuloksista. Luokittelussa on otettu huomioon sen soveltuminen suomalaisen perusopetuksen kontekstiin.

Viitekehukseen lisättiin seitsemäntenä luokkana ”viruksen leviämisen ehkäisy”. Sillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita peruskoulut olivat velvollisia noudattamaan vuonna 2020 (ks. Valtioneuvosto 2020c). Viruksen leviämisen ehkäisyyn sisältyi monia normaalista kouluarjesta poikkeavia järjestelyitä, jotka liittyivät lähikontaktien välttämiseen koulupäivän aikana sekä hygienian tehostamiseen (OKM 2020). Nämä uudet opetusjärjestelyt sekä nopeasti muuttuvat ohjeet työllistivät rehtoreita paljon (Opetushallitus 2021b, 72).

Koronakriisin luonne huomioiden, nämä viruksen leviämistä ehkäisevät toimenpiteet olivat siten rehtoreille oleellisia kriisitoimia.

Tutkimuksen viitekehys on nähtävissä kuviossa 4. Siinä on kuvattuna ne osa-alueet, joihin rehtoreiden kriisijohtaminen kohdistui koulujen koronakriisin aikana, kun tavoitteena oli ylläpitää laadukasta perusopetusta.



Kuvio 4 Tutkimuksen viitekehys: Koulujen kriisijohtamisen osa-alueet rehtorin toimia tarkasteltaessa.

Viitekehysten mukaiselle kriisitoimien jaottelulle antaa tukea myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen KARVI:n (Goman ym. 2020, 19, 29) keväällä 2020 julkaissu taustaraportti poikkeuksellisten opetusjärjestelyiden vaikutuksista tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Sen mukaan koulunjohtamisen kannalta keskeisenä asiana poikkeusoloissa pidetään rehtorin selkeitä toimintaohjeita ja rauhoittavia viestejä opettajille, oppilaille ja huoltajille. Rehtorin tulee toimia esimerkkinä ja hänen on tärkeää tiedottaa asioista hyvin. Rehtoreiden mielestä myös opettajien, oppilaiden ja huoltajien jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet työllistivät rehtoreita eniten koronavuodessa vuonna 2020 ja mitkä he kokivat tärkeimmiksi. Lisäksi tutkimus tarkastelee, miten rehtoreiden taustatekijät olivat yhteydessä kriisijohtamisen toimenpiteiden työllistävyyteen sekä kokemukseen niiden tärkeydestä.

### 3 Tutkimuksen toteuttamisen menetelmä

#### 3.1 Tutkimuksen kohdejoukko ja konteksti

Tämän tutkimuksen perusjoukko ovat suomalaisen perusopetuksen rehtorit, jotka ovat toimineet koulunjohdon tehtävissä aikavälillä 16.3. – 31.12.2020 ja ovat vastanneet tuolloin perusopetuslain (1998/628) määrittämästä perusopetuksen tarjonnasta johtamassaan koulussa. Tutkimus rajautuu sisällöllisesti tutkimuksen viitekehyksen mukaisiin kriisitoimiin.

Tutkimuslomakkeen kysymykset keskittyvät rehtoreiden kokemukseen kriisitoimien työllistävyydestä ja tärkeydestä, joita tehtiin koulukohtaisella tasolla laadukkaan perusopetuksen turvaamiseksi. Tutkimuslomakkeen kysymykset ovat aseteltu siten, että vastaaja vastaa niihin subjektiivisesti johtamansa koulun näkökulmasta.

Tutkimus kirjoitetaan luettavaksi kohdejoukolle, joka kattaa opinnäytetyön arvioijat ja alasta kiinnostuneet sekä alan perusteet hallitsevat ihmiset. Tutkimuksen tavoitteena on tältä osin osallistua alan ja tiedeyhteisön keskusteluun sekä kasvattaa osaamista ja ymmärrystä alaan ja tutkimusaiheeseen liittyen. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 30.)

#### 3.2 Tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa käytetään yhtä mittauskertaa useille havaintoyksiköille, joten kyseessä on poikittaistutkimus (Tampereen yliopisto 2021; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 178). Asetelmallisesti kyseessä on kvantitatiivinen empiirinen tutkimus, jossa tutkimusaineistoa kuvataan numeerisesti (Holopainen & Pulkkinen 2015, 21). Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia mittauksia ja niihin perustuvia havaintoja tutkittavasta kohteesta (Jyväskylän yliopisto 2015).

Aineistonkeruun verkkokyselylomake jaettiin sähköpostitse Surefiren kautta 795 rehtorille, jotka toimivat tutkimuksen tilastoyksikköinä ja muodostavat tutkimuksen kohdejoukon.

Harkinnanvarainen otos oli 118 vastaajaa, joista analyysiin hyväksyttiin 115 vastaajaa.

Rehtoreiden mielipiteen mittaaminen väittämämuodossa esitettyihin kysymyksiin tapahtui yhden kerran. Tutkimusaineisto koostuu rehtoreiden vastausten numeerisista havainnoista, sekä sanallisista vastauksista. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on nähtävissä taulukossa 8.

Taulukko 8. Tutkimusasetelma

Populaatio	Aineisto (otos)	Tilastoyksikkö	Mittaaminen	Havainto
Jakelu Surefiren kautta 795 rehtorille.	118 rehtoria (115)	Rehtori	Yksi mittauskerta; taustamuuttujakysely ja Likert-asteikko	Luokittelu taustamuuttujaluokkiin ja mielipide väittämiin asteikolla 1–5.

Tässä tutkimusraportissa ei yksilöidä vastaajan nimeä, sukupuolta, kuntaa, koulua tai maantieteellistä sijaintia, joten GDPR-asetuksen mukaista henkilötietorekisteriä ei muodostu. Kyselyn levitysvaiheen yhteydessä vastaajalla oli saatavillaan tieto tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen.

### 3.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksien muotoiluun käytettiin apuna puhelin- ja sähköpostikeskusteluja työssä olevien rehtoreiden kanssa keväällä 2021. Näissä epävirallisissa konsultoinneissa rehtoreilta kysyttiin, millaisten asioiden kanssa he olivat työskennelleet akuutissa tilanteessa keväällä 2020, kun Suomessa koulujen sulku astui voimaan. Käydyt keskustelut auttoivat tutkijoita muotoilemaan tutkimuskysymyksiä.

Lisäksi tutkimuskysymyksiä muotoiltaessa koettiin merkitykselliseksi se, millaisella kysymyksenasettelulla tutkimuksen tekemisestä tulisi sekä mielenkiintoinen että tekijöilleen opettavainen. Tämän tutkimuksen avulla halutaan saada selville piilevää tietoa, joka ei ole saavutettavissa havainnoimalla peruskoulukenttää ja uutisointia yleisellä tasolla.

Tutkimuskysymyksen asettelua täsmennettiin vielä aineiston analysoinnin jälkeen.

Lopullisella kysymyksenasettelulla haluttiin saada esiin tutkimusaineiston koko potentiaali.

- Tutkimuksen ensimmäinen pääongelma on: mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet työllistivät suomalaisia perusopetuksen rehtoreita eniten 16.3. – 31.12.2020?
- Tutkimuksen toinen pääongelma on: mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet suomalaisen perusopetuksen rehtorit kokivat tärkeimmiksi laadukkaan perusopetuksen kannalta 16.3. – 31.12.2020?
- Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma on: miten suomalaisten perusopetuksen rehtoreiden taustatekijät olivat yhteydessä kriisijohtamisen toimenpiteiden koettuun työllistävyyteen?

- Tutkimuksen toinen alaongelma on: miten suomalaisen perusopetuksen rehtoreiden eri taustatekijät olivat yhteydessä kriisijohtamisen toimenpiteiden koettuun tärkeyteen laadukkaan perusopetuksen kannalta?

Ajankohdallisesti tässä tutkimuksessa tarkastellaan aikaväliä 16.3. – 31.12.2020. Tarkastelun ajankohta sijoittuu koulujen ensimmäiseen laajaan etäopetussiirtymään. Ajankohta valikoitui sen perusteella, että ensimmäisessä etäopetussiirtymässä keväällä 2020 tilanne oli uusi, ja kouluissa jouduttiin lyhyessä ajassa reagoimaan koulunkäyntiä radikaalisti muuttaviin ohjeistuksiin (ks. Valtioneuvosto 2020a). Mainittuna ajanjaksona etä- ja lähiopetussiirtymät ovat vaihdelleet paikallisella- ja koulukohtaisella tasolla (ks. Opetushallitus 2021a; Opetushallitus 2021b, 14), joten aikaväliin mahtuu paljon rehtoreiden reagointia vaatineita tilanteita.

Kysymyksiin pyritään saamaan vastauksia analysoimalla verkkokyselylomakkeen avulla saatua numeerista dataa kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimusaineiston hankintamenetelmästä sekä verkkokyselylomakkeen laatimisesta kerrotaan lisää seuraavissa luvuissa.

### **3.4 Rehtoreille lähetetty verkkokyselylomake**

Tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä käytettiin survey-tutkimuskyselyä, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa ihmisjoukolta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 134). Standardointi tarkoittaa tässä tapauksessa Likert-asteikon käyttöä, jossa vastaajan mielipide mitataan asteittain väliltä ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”.

Ennalta laadittu verkkokyselylomake lähetettiin sähköpostitse perusopetuksen rehtoreille. Kyselylomakkeen jakelussa hyödynnettiin Suomen Rehtorit ry:tä (Surefire), joka on 1200 jäsentä kattava suomalaisten rehtoreiden edunvalvontajärjestö (Suomen Rehtorit 2021). Kyselylomakkeen levittämiseen käytettiin yhdistyksen sähköpostilistaa. Varsinaisen levityksen lisäksi lähetettiin kaksi vastaamisesta muistuttavaa viestiä.

### **3.5 Verkkokyselylomakkeen laatiminen**

Kyselylomake laadittiin selainpohjaisella Webropol 3.0 -ohjelmalla. Lomake sisälsi yhdeksän eri taustamuuttujia mittaavaa muuttujaa. Taustamuuttujia mittaavia muuttujia olivat vastaajan sukupuoli, koulutustausta, rooli koulussaan vuonna 2020, kokemus koulunjohton tehtävistä vuosina, kokemus opetusosalta vuosina, kouluaste, koulun oppilasmäärä, koulun opettajamäärä ja koulun sijaintikunnan asukasluku. Taustamuuttujien jälkeen lomakkeessa



esitettiin 48 väittämää, joilla mitattiin vastaajan kokemusta väittämässä mainittujen kriisitoimien työllistävyydestä normaalin koulun johtamistyön lisäksi. Työllistävyyttä mittaavien väittämien jälkeen vastaajalle esitettiin samat väittämät uudestaan. Toisessa vaiheessa väittämällä mitattiin, kuinka tärkeäksi vastaaja koki kriisitoimen laadukkaan perusopetuksen kannalta. Vastaamisen ohjeeksi annettiin tämän tutkimuksen mukainen määritelmä laadukkaasta perusopetuksesta.

Ennalta laadittujen väittämien lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastaustaan esittämällä omia toimenpiteitä, joita ei väittämissä huomioitu. Näihin lisäämiinsä toimenpiteisiin vastaaja vastasi samalla asteikolla, kuin muihinkin väittämiin.

Kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus arvioida väittämien muodossa, kuinka helpoksi he kokivat muistella vuoden 2020 koronakriisin aikaisia kriisitoimia, kuinka tärkeäksi he kokivat tutkimuksen aiheen ja kuinka osuvia kyselylomakkeessa esitetyt väittämät olivat heidän mielestään tutkimusaiheen kannalta. Lomakkeen viimeinen osio oli avoin kenttä, jossa vastaajalla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti kyselyä.

Kyselylomake luotiin touko-kesäkuussa 2021. Se testattiin Turun yliopiston käsityön aineenopettajaopiskelijoiden kesken. Testiryhmänä toimi opinnäytetyön ohjausryhmä. Lomakkeen testaamisen tarkoituksena oli löytää kyselystä vastaajan näkökannalta heikot kysymyksenasettelut sekä puutteelliset vastausohjeet. Testaamisvaiheen jälkeen verkkokyselylomake avattiin vastaajille viikolla 25 vuonna 2021.

Verkkokyselylomakkeen väittämät luotiin tutkimuksen viitekehyksen kriisitoimien mukaan siten, että tutkijat laativat jokaiseen toimenpiteeseen 5–7 väittämää, joiden arveltiin mittaavan lomakkeen ensimmäisessä vaiheessa toimenpiteen työllistävyyttä, ja toisessa vaiheessa kokemusta sen tärkeydestä. Väittämät pyrittiin luomaan siten, että ne soveltuisivat valittuun teemaan suomalaisen peruskoulun toimintaympäristössä rehtorin työnkuvan näkökulmasta. Väittämiä laadittaessa pyrittiin huomioimaan, että ne kaikki eivät olisi itsestään selviä joko työllistävyyden tai tärkeäksi kokemisen kannalta. Näin haluttiin saada erottelua tuloksiin eri väittämien välille. Tutkimuksen kyselylomake on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 3. Kyselylomaketta laadittaessa siihen unohdettiin laatia erillinen kysymys, jolla varmistetaan vastaajan suostumus käyttää vastauksiaan tutkimusaineistona. Vastausten käyttäminen tutkimusaineistona selvisi vastaajalle kuitenkin välillisesti kyselylomakkeen saatekirjeessä. Kyselylomakkeen saatekirje on nähtävissä liitteessä 2. Vastaajan kuuluminen tutkimuksen kohdejoukkoon varmistettiin tutkimuskyselyn kohdassa, jossa kysyttiin vastaajan roolia vuonna 2020. Sijoittuminen peruskoulun johtotehtäviin varmistettiin tutkimuskyselyn

kohdassa, jossa vastaajalta kysyttiin johtamansa oppilaitoksen kouluastetta. Vastaajista ei muodostunut nimirekisteriä, vaan heitä käsiteltiin vastauksen järjestysnumeron perusteella.

## 4 Aineiston käsittely ja analysointi

### 4.1 Aineiston käsittely ja muokkaaminen

Tutkimuskysely suljettiin 31.10.2021. Siihen vastasi 118 vastaajaa aikavälillä 23.6.2021 – 27.10.2021. Verkkokyselylomake avattiin vastaajien toimesta 255 kertaa. Vastaaminen aloitettiin 174 kertaa. Vastaamisprosentti oli siis 68 % vastaamisen aloittaneista- ja 46 % kyselylomakkeen avanneista vastaajista.

Tutkimusaineisto tallentui Webropol 3.0 -ohjelmiston palvelimeen, joka toimi myös muokkaamattoman aineiston varmuuskopion säilytysmuotona. Aineisto tuotiin ulos Webropolista .sav -tiedostona. Tuonnin yhteydessä tiedostoon valittiin mukaan muuttuja- ja arvoselitteet. Aineistosta poistettiin kokonaan ne vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet johtamukseen oppilaitokseksi pelkän lukion. Lopulliseksi aineistoksi valikoitui 115 vastaajaa. Aineiston muokkaamisen vaihelistaus on nähtävissä liitteessä 4.

#### 4.1.1 Taustamuuttujien muokkaaminen

Aineistoa muokattiin ennen summamuuttujien muodostamista ja analyysivaihetta SPSS-ohjelmistolla. Muokkaaminen tehtiin samanaikaisesti kahdella SPSS-ohjelmistolla siten, että muutokset tehtiin videokuvayhteyden välityksellä molempien tutkijoiden toimesta erillisiin tiedostoihin. Lopputuloksena oli kaksi identtistä aineistotiedostoa.

Sukupuoli-muuttujasta poistettiin vaihtoehto ”muu”, koska tämä ei saanut yhtään vastausta. Koulutustausta-muuttujan osalta kaksi vastaajaa, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”muu, mikä” ja olivat avoimessa kentässä kertoneet koulutustaustakseen opinto-ohjaaja, siirrettiin luokkaan ”aineenopettaja”. Kuusi vastaajaa, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”muu, mikä” ja olivat avoimessa kentässä luetelleet useamman kasvatusalan pätevyyden eri kouluasteille, muokattiin uudeksi ryhmäksi ”kaksi tai useampi kasvatusalan tutkintoa”. Yksi vastaaja, joka oli ilmoittanut koulutustaustakseen ”aineenopettaja ja opinto-ohjaaja” siirrettiin luokkaan ”aineenopettaja”. Yksi vastaaja, joka oli ilmoittanut koulutustaustakseen ”KT”

(kasvatustieteen tohtori) muutettiin koulutustaustamuuttujan osalta puuttuvaksi arvoksi.

Vuoden 2020 roolia mittaavan muuttujan osalta kaksi vastaajaa, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”muu, mikä”, ja maininneet avoimessa kentässä olevansa virka-apulaisrehtoreita, siirrettiin luokkaan ”rehtori”. Muutoksen oikeellisuus varmistettiin soittamalla Surefire ry:n järjestösihteerille 5.1.2022. Virka-apulaisrehtorin työnkuva vastaa enemmän rehtorin

työnkuvaa, kuin vara- tai apulaisrehtorin. Vaihtoehto ”kiertävä rehtori” poistettiin, koska se ei saanut vastauksia. Kolme vastaajaa, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”kunnan opetustoimen tehtävä” sekä kaksi vastaajaa, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”muu, mikä” ja kertoneet avoimessa kentässä olevansa sekä rehtoreita että kunnan opetustoimessa työskenteleviä, siirrettiin uuteen luokkaan ”kunnan opetustoimen tehtävä, tai kaksoisrooli kunnan ja koulun tasolla”. Vaihtoehto ”vararehtori” sai yhden vastauksen, joka siirrettiin kahdentoista ”apulaisrehtori” -vaihtoehdon kanssa uuteen luokkaan ”apulais- tai vararehtori”.

Kouluastetta mittaava muuttuja oli monivalintakysymys tutkijoiden virheestä johtuen. Kysymys muutettiin nominaaliasteikolliseksi muuttujaksi ja luokiteltiin uudestaan vastaus kerrallaan soveltuvimpaan kouluasteluokkaan. Tarkka vaihelistaus kouluasteisiin tehdyistä muutoksista on nähtävissä liitteessä 4.

#### 4.1.2 Mielipideväittämien muokkaaminen

Mielipideväittämien vastausvaihtoehdot olivat työllistävyyttä mittaavien väittämien osalta ”työllisti erittäin paljon”, ”työllisti paljon”, työllisti tavanomaisesti”, työllisti vain vähän” ja ”ei työllistänyt juuri lainkaan”. Tärkeyttä mittaavien väittämien vaihtoehdot olivat ”koin erittäin tärkeäksi”, koin tärkeäksi”, koin tavanomaisen tärkeäksi”, ”koin vain vähän tärkeäksi” ja ”en kokenut juuri lainkaan tärkeäksi”.

Kyselyn luontivaiheessa kaikki mielipidettä mittaavien muuttujien arvot syötettiin väärässä järjestyksessä Webropol-ohjelmaan siten, että tutkijoiden toimesta suurimmaksi tarkoitettu arvo sai vastauksessa pienimmän arvon, kun taas pienimmäksi tarkoitettu arvo sai vastauksessa suurimman arvon. Kaikkien näiden mielipideväittämien osalta tehtiin SPSS-ohjelmalla muunnos käyttäen *recode into same variables* -toimintoa. Arvomuuunnokset olivat arvo 5 arvoksi 1, arvo 4 arvoksi 2, arvo 2 arvoksi 4 ja arvo 1 arvoksi 5. Uudet käännettyjen arvojen selitteet muutettiin vastaamaan sitä arvoselitettä, jonka vastaaja oli vastaushetkellä valinnut. Lopullisessa aineistossa suurimman työllistävyuden ja suurimman tärkeyden vaihtoehdot saivat korkeimman numeerisen arvon, kun taas pienimmän työllistävyuden ja pienimmän tärkeyden vaihtoehdot saivat pienimmän numeerisen arvon.

Mielipideväittämien puuttuvat arvot korvattiin kyseisen muuttujan keskiarvolla, joka koostui annetuista numeerisista vastauksista. Puuttuvia arvoja olivat jokaisessa mielipidettä mittaavassa muuttujassa ne, joihin vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa, tai ei kuulunut tehtäviini”. Puuttuvien arvojen korvaaminen keskiarvolla tehtiin summamuuttujien muodostamista varten.

## 4.2 Summamuuttujien muodostaminen

Mielipidettä mittaavista muuttujista muodostettiin summamuuttujia aineiston käsiteltävyyden parantamiseksi ja analyysin helpottamiseksi. Summamuuttujat valittiin mittaamaan kriisitoimien osa-alueita sekä niiden työllistävyyden että tärkeyden osalta. Analysoitavaan aineistoon muodostui yhteensä 14 summamuuttujaa, joista seitsemän mittaa kriisitoimien työllistävyyttä ja seitsemän mittaavat kriisitoimien tärkeyttä. Summamuuttujien osamuuttujat sekä niiden jakaumat ovat nähtävissä liitteessä 1. Taulukkoon 9 on koottu muodostettujen summamuuttujien sisäinen yhteneväisyys Cronbachin alfa -kertoimella ilmoitettuna kriisitoimen pääluokan mukaan jaoteltuna.

Taulukko 9. Kriisijohtamisen osa-alueita kuvaavat summamuuttujat ja niiden Cronbachin alfat.

Kriisijohtamisen osa-alueita mittaava summamuuttuja	Työllistävyys		Tärkeys	
	Cronbachin alfa	n	Cronbachin alfa	n
Oppilaiden ja kodin tukeminen	$\alpha$ 0,769	6	$\alpha$ 0,795	6
Opettajien tukeminen	$\alpha$ 0,787	5	$\alpha$ 0,835	5
Etäopetuksen edellytysten luominen	$\alpha$ 0,763	5	$\alpha$ 0,797	5
Yhteisen toiminnan ohjaaminen	$\alpha$ 0,834	6	$\alpha$ 0,870	6
Viestintä ja vuorovaikutus	$\alpha$ 0,772	6	$\alpha$ 0,754	6
Osallistaminen	$\alpha$ 0,836	5	$\alpha$ 0,842	5
Viruksen leviämisen ehkäisy	$\alpha$ 0,750	7	$\alpha$ 0,875	6*

\*poistettu väittäjä 3. "Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen", jonka kanssa  $\alpha$  0,904.

### 4.2.1 Summamuuttujien normaalijakauman testaaminen

Muodostettujen summamuuttujien normaalijakauman testaamiseen käytettiin Kolmogorov-Smirnov -testiä, jota käytetään testaamaan aineiston normaalijakautuneisuutta, kun aineiston koko on yli 50 havaintoyksikköä (Karjaluoto 2007, 18–19). Kolmogorov-Smirnov -testi asettaa nollahypoteesin, jonka mukaan mitattava muuttuja noudattaa normaalijakaumaa. Testin taulukkotulosten p-arvo kertoo, kuinka todennäköisesti nollahypoteesi hylätään, eli aineisto ei ole normaalijakauman mukainen. (Tilastoapu 2020.) Tuloste summamuuttujien normaalijakaumasta on nähtävissä taulukossa 10.

Taulukko 10. Summamuuttujien normaalijakauma.

Normaalijakauma mitattu Kolmogorov-Smirnov -testillä, joka sisältää Lillefors-merkitsevyysskorjauksen. P-arvo kertoo, kuinka todennäköisesti oletus normaalijakaumasta hylätään.

Summamuuttuja	Tunnusluku	vapausasteet	p-arvo
Oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyys	,068	113	,200*
Opettajien tukeminen, työllistävyys	,132	113	<,001
Etäopetuksen edellytysten luominen, työllistävyys	,131	113	<,001
Yhteisen toiminnan ohjaaminen, työllistävyys	,113	113	,001
Viestintä ja vuorovaikutus, työllistävyys	,087	113	,033
Osallistaminen, työllistävyys	,127	113	<,001
Viruksen leviämisen ehkäisy, työllistävyys	,110	113	,002
Oppilaiden ja kodin tukeminen, tärkeys	,141	113	<,001
Opettajien tukeminen, tärkeys	,175	113	<,001
Etäopetuksen edellytysten luominen, tärkeys	,138	113	<,001
Yhteisen toiminnan ohjaaminen, tärkeys	,110	113	,002
Viestintä ja vuorovaikutus, tärkeys	,164	113	<,001
Osallistaminen, tärkeys	,107	113	,003
Viruksen leviämisen ehkäisy, tärkeys	,119	113	<,001
* Normaalijakauman mukainen summamuuttuja			

Kolmogorov-Smirnov -testin käyttöön liittyy se ongelma, että suuremmilla aineistoilla se tulkitsee varsin herkästi jakaumien poikkeavan normaalijakaumasta (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 105). Tämän tutkimuksen summamuuttujien poikkeaminen normaalijakaumasta on kuitenkin todettavissa aineiston graafisella tarkastelulla sekä taulukkojen 11 ja 12 vinous- ja huipukkuus- tunnusluvuilla. Ainoastaan ”oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyys”- summamuuttuja noudattaa normaalijakaumaa.

Koska summamuuttujat eivät ole normaalijakauman mukaisia, aineiston analysointiin käytettiin epäparametrisia testejä, jotka ovat jakaumasta riippumattomia (ks. Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2018, 193; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 105).

### 4.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmä

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen käytettiin kvantitatiivista aineistoa, joka analysoitiin tilastollisin menetelmin. Laadullisen aineiston rooli tässä tutkimuksessa on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä tuoda esiin vastaajien; rehtoreiden kuvaamia kokemuksia vuoden 2020 koronakriisin aikaisesta koulujohtamisesta.

### 4.3.1 Määrällisen aineiston analyysi

Määrällisen aineiston analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmistoa.

Tutkimuksen kahteen pääongelmaan saatiin vastaus SPSS-ohjelmiston *Descriptive Statistics* -toiminnolla, johon asetettiin lisäksi valitun aineiston minimi- ja maksimiarvoja, keskiarvoa, keskihajontaa, huipukkuutta ja vinoutta kuvaavat tunnusluvut. Tulosten antaman taulukon tekstikentät käännettiin suomeksi. Taulukkotulosteet tehtiin erikseen kriisitoimien työllistävyttä mittaaville summamuuttujille ja kriisitoimien tärkeyttä mittaaville summamuuttujille.

Tässä tutkimuksessa tilastollisten merkitsevyyksien raja-arvoina käytetään melkein merkitsevä ( $,01 < p \leq ,05$ ), merkitsevä ( $,001 < p \leq ,01$ ) ja erittäin merkitsevä ( $p \leq ,001$ ) (Heikkilä 2014, 185).

Tutkimuksen pääkysymysten keskiarvojen tilastolliseen vertailuun käytettiin toistettujen mittausten epäparametrista Wilcestiä (ks. Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 137; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2018, 194). Keskiarvojen parittainen vertailu tehtiin kaikille mahdollisille parivariaatioille. Saatujen keskiarvojen, sekä niiden välisten p-arvojen pohjalta luotiin kuviot havainnollistamaan tutkimustuloksia (kuviot 5 ja 6). Tuloksia havainnollistavat kuviot luotiin käyttäen Microsoft Office Powerpoint 2013 -ohjelmistoa. Tutkimuksen ensimmäinen ja toinen alakysymys vertailevat taustamuuttujien perusteella muodostettujen ryhmien eroavaisuuksia. Aineiston vinouden vuoksi (ks. taulukot 11 & 12) ryhmäerojen vertailussa käytettiin epäparametrista Kruskal-Wallis -testiä, joka soveltuu käytettäväksi silloin, kun aineiston oletettu normaalijakauma ei toteudu (ks. Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 162; Elliott & Hynan 2011, 75). Kruskal-Wallis -testi on yksisuuntaisen varianssianalyysin (*Analysis of Variance – ANOVA*) epäparametrinen vastine. Kruskal-Wallis -testi eroaa ANOVA:sta siten, että sen vertailu ei perustu aritmeettisiin keskiarvoihin, vaan havaintoyksikköjen rankilukujen (*rank means*) ryhmäsummaan. Kruskal-Wallis -testi asettaa nollahypoteesin, jonka mukaan ryhmien välillä ei ole merkitseviä eroja. Testitulosten p-arvo kertoo, kuinka todennäköisesti nollahypoteesi hylätään. (Elliott & Hynan 2011, 75.)

Mikäli ensisijaisesti käytetty Kruskal-Wallis -testi ei antanut vertailtavien ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja, ryhmien erot tarkistettiin ANOVA:lla. Lisäksi ”oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyys” -summamuuttujan osalta muodostettujen ryhmien vertailuun käytettiin ANOVA:a, koska tässä summamuuttujassa normaalijakauma toteutui. ANOVA:n

käytön yksi keskeinen oletus onkin, että kunkin ryhmän populaatiot ovat riittävän normaalijakautuneita. ANOVA soveltuu käytettäväksi, kun halutaan testata kuinka kahden tai useamman ryhmän keskiarvot eroavat toisistaan. Myös ANOVA testaa sitä nollahypoteesia, että tietyn muuttujan eri ryhmissä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. (Metsämuuronen 2003, 646.)

Kruskal-Wallis -testi kertoo tilastollisten merkitsevyyksien olemassaolon luokitellun ryhmän sisällä, mutta ei suorita parittaista vertailua (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 164). Ryhmän sisäiset parittaiset post hoc -vertailut suoritettiin Mann-Whitney U -testillä kaikilla mahdollisilla parivariaatioilla. Mann-Whitney U -testiä käytetään kahden ryhmän keskiarvojen vertailuun, kun vertailtavat muuttujat ovat toisistaan riippumattomia, eikä muutoin käytettävän t-testin edellyttämä muuttujien normaalijakauma ole voimassa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 135; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2018, 193). T-testiä käytettiin post hoc -vertailuun kuitenkin niissä analyyseissä, joissa parametrinen ANOVA:n käytön edellytykset toteutuivat.

Mann-Whitneyn U -testin tulokselle tehtiin Bonferroni-korjaus, kun muuttujan osalta vertailtavia ryhmiä oli enemmän kuin kaksi. Bonferroni-korjauksessa p-arvojen merkitsevyyksien rajat laskettiin kaavalla  $p\text{-arvo}/x$ , jossa x on luokiteltujen ryhmien muodostama kaikkien mahdollisten pariien määrä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 164; Elliott & Hynan 2011, 76).

#### 4.3.2 Laadullisen aineiston analyysi

Tutkimuksen laadullinen aineisto muodostui kyselylomakkeen avoimiin kenttiin annetuista kommentteista. Laadullisen aineiston rooli tässä tutkimuksessa on syventää määrällisin menetelmin saatuja tutkimustuloksia sekä nostaa esiin rehtoreiden omia kokemuksia koronakriisin aikaisesta koulun johtamisesta. Nämä kommentit nostavat esiin tutkimusväittämien ulkopuolista ymmärrystä aiheeseen liittyen. Laadullinen aineisto ei täten itsessään vastaa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuslomakkeessa esitettiin mielipideväittämiä viitekehyksen seitsemän kriisijohtamisen toimenpiteen mukaan luokiteltuna. Esitysjärjestys oli 1) kriisitoimien työllistyvyys ja 2) kriisitoimien tärkeys. Jokaisen väittämäryhmän lopussa vastaajalla oli valinnainen mahdollisuus nimetä itse väittämä, johon vastattiin samalla viisiportaisella Likert-asteikolla. Esitysmuoto oli ”Muu toimenpide (*kriisijohtamisen toimenpiteeseen*) liittyen”. Vastaajan antaman numeerisen arvon tekstiselite mainitaan kommentin lainaamisen yhteydessä. Näitä



väittämärühmien jälkeen esiintyviä avoimen väittämien vastausmahdollisuuksia oli tutkimuskyselyssä yhteensä 14 kappaletta.

Työllistävyyttä mittaavan osion lopussa vastaajalla oli valinnainen mahdollisuus antaa toimenpiteiden avoin vastaus kysymykseen ”Halutessasi kerro muutamalla sanalla toimien työllistävyydestä omaan kokemukseesi pohjautuen”. Samoin kriisitoimien tärkeyttä mittaavan osion lopussa vastaajalla oli valinnainen mahdollisuus vastata kysymykseen ”Halutessasi kerro muutamalla sanalla toimien tärkeydestä omaan kokemukseesi pohjautuen”. Koko kyselyn lopussa vastaajalla oli valinnainen mahdollisuus antaa vastaus kysymykseen ”Vapaa sana tähän kyselyyn liittyen”.

Avoimia vastauksia kertyi 223, joista analysoitavaksi hyväksyttiin 160 vastausta. Analyysista poistetuista 63 vastauksesta 56 oli kenttiä, joihin oli vastattu joko tyhjää merkitsevällä viivalla (-) tai kentän mitättömyyttä ilmaisevalla viestillä, kuten esimerkiksi ”ei mitään”. Nämä vastaukset johtuivat oletettavasti siitä, että vastaaja oli tulkinnut avoimen vastauskentän pakolliseksi päästökseen kyselyssä eteenpäin. Poistetuista vastauksista kuusi oli niiden antamia, jotka olivat ilmoittaneet johtamukseen oppilaitokseksi pelkästään lukion. Lisäksi yksi analyysin ulkopuolelle jätetty vastaus sisälsi henkilökohtaiset kannustavat terveiset toiselle tutkimuksen tekijälle. Lukion rehtoreiden avoimien kenttien vastauksia (6 kappaletta) hyödynnettiin jossain määrin tutkimuksen pohdinnassa tai luotettavuuden analysoinnissa. Laadullinen aineisto luokiteltiin käyttäen QSR International NVivo 1.6.1 -ohjelmistoa. Analyysi tehtiin yhdellä laitteella kahden tutkijan toimesta. Analyysin aikana tutkijat olivat videokuvayhteydessä toisiinsa. Aineiston laadulliset vastaukset luokiteltiin viitekehyksen mukaisiin luokkiin. Analyysin ote oli teoriaohjaava.

Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna analyysiä tehtäessä, mutta olemassa olevaa teoriaa ei ole tarkoitus testata. Analyysia ohjaavan teorian, tässä tutkimuksessa viitekehyksen vaikutus on havaittavissa, mutta sen rooli on uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn katsotaan olevan abduktiivista, jossa ajatusprosessissa vaihtelevat teoriasidonnaisuus ja aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.) Viitekehyksen luokkien lisäksi aineistosta nousi esiin rehtoreiden antamia vastauksia, jotka luokiteltiin uusiin luokkiin kuvaamaan niiden sisältöä. Kuviossa 5 esitetään laadullisen aineiston analyysiprosessi.



Kuvio 5. Laadullisen aineiston analyysiprosessi.

Laadullisesta aineistosta nousseet uudet luokat olivat rehtoreiden uupumus, koulun toimintaa velvoittavien tahojen kritisointi, tutkimuksen reliabiliteetin arviointi ja positiiviset maininnat. Näiden luokkien vastaukset raportoidaan tuloksissa erikseen.

Laadullisesta aineistosta ei analysoitu mainintojen määrää, vaan niiden sisällöllinen viesti. Laadullisella aineistolla syvennetään kuvausta rehtoreiden kokemuksista koronakriisin keskellä kvantitatiivisten tulosten raportoinnin yhteydessä. Niitä käytettiin soveltuvin osin myös tuloksista tehtävien johtopäätösten tukena sekä tutkimuksen pohdinnassa.

## 5 Tulokset

### 5.1 Rehtoreita työllistäneet kriisitoimet

Tässä tutkimuksessa rehtoreita työllistäneet kriisitoimet viisiportaisella Likert-asteikolla mitattuna asettuivat järjestykseen 1) viestintä ja vuorovaikutus (ka. 4,17), 2) opettajien tukeminen (ka. 4,05), 3) viruksen leviämisen ehkäisy (ka. 3,99), 4) yhteisen toiminnan ohjaaminen (ka. 3,91), 5) osallistaminen (ka. 3,54), 6) etäopetuksen edellytysten luominen (ka. 3,49) ja 7) oppilaiden ja kodin tukeminen (ka. 3,38). Summamuuttujien tunnuslukujen jakaumat ovat nähtävissä taulukossa 11.

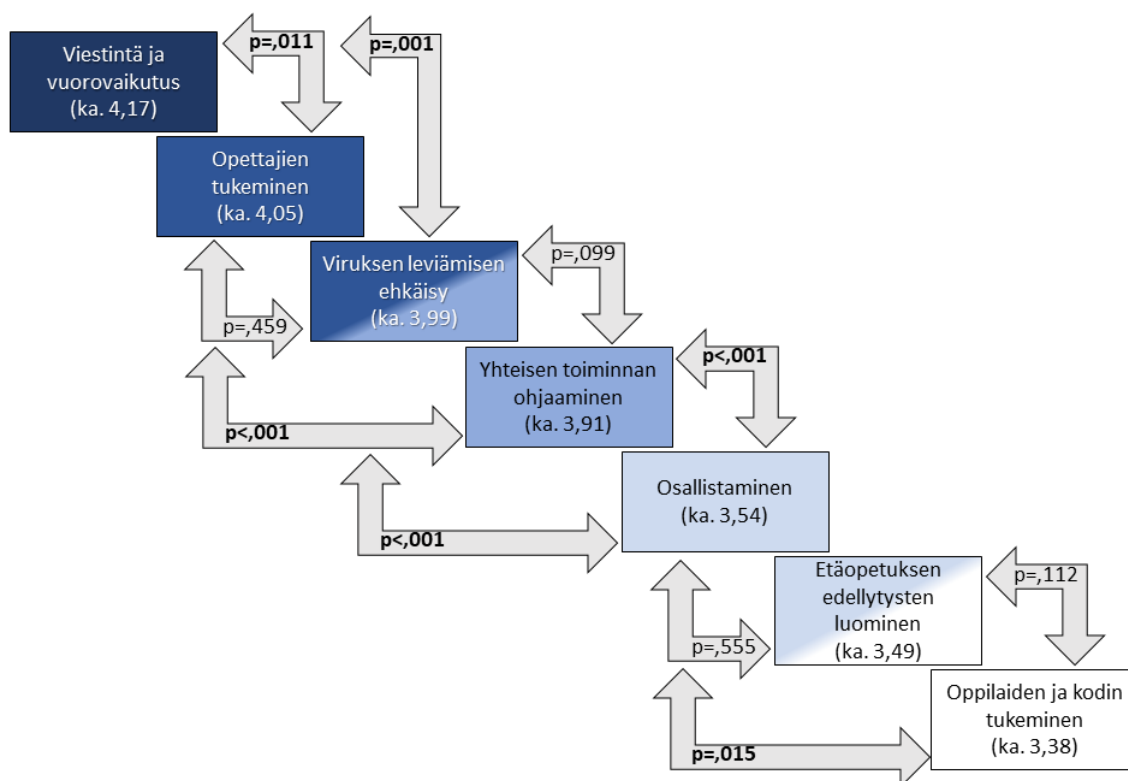
Taulukko 11. Kriisitoimien työllistävyttä kuvaavien summamuuttujien jakauma.

Keskiarvot perustuvat arvoihin 5= työllisti erittäin paljon, 4= työllisti paljon, 3= työllisti tavanomaisesti, 2= työllisti vain vähän ja 1= ei työllistänyt juuri lainkaan.

Summamuuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous		Huipukkuus	
				Keskivirhe		Keskivirhe
Viestintä ja vuorovaikutus, työllistävyys	4,1704	0,49969	-0,353	0,227	-0,159	0,451
Opettajien tukeminen, työllistävyys	4,0514	0,51604	-0,156	0,227	-0,864	0,451
Viruksen leviämisen ehkäisy, työllistävyys	3,9868	0,56913	-0,102	0,227	-0,384	0,451
Yhteisen toiminnan ohjaaminen, työllistävyys	3,9121	0,52590	-0,081	0,227	0,439	0,451
Osallistaminen, työllistävyys	3,5383	0,53260	0,417	0,227	-0,157	0,451
Etäopetuksen edellytysten luominen, työllistävyys	3,4850	0,66808	-0,403	0,227	0,520	0,451

Ilmenneiden keskiarvoerojen tilastolliset merkitsevyydet on esitetty kuviossa 6. Viestintä ja vuorovaikutus työllisti tilastollisesti melkein merkitsevästi eniten ( $p=,011$ ). Opettajien tukemisen ja viruksen leviämisen ehkäisyn välillä ei ollut merkitsevää eroa ( $p=,459$ ).

Yhteisen toiminnan ohjaaminen ei myöskään eronnut merkittävästi viruksen leviämisen ehkäisystä ( $p=,099$ ). Yhteisen toiminnan ohjaaminen työllisti kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevästi enemmän, kuin osallistaminen ( $p<,001$ ). Etäopetuksen edellytysten luomisen työllistävyydellä ei ollut merkitsevää eroa osallistamiseen ( $p=,555$ ) eikä oppilaiden ja kodin tukemiseen ( $p=,112$ ). Oppilaiden ja kodin tukeminen työllisti tilastollisesti melkein merkitsevästi vähemmän, kuin osallistaminen ( $p=,015$ ).



Kuvio 6. Kriisitoimien työllistävyys tulosten perusteella (p-arvo testattu Wilcoxon- testillä).

Rehtoreita työllisti vuoden 2020 koulujen koronakriisissä eniten viestintä ja vuorovaikutus. Yksittäinen eniten työllistänyt toimenpide tämän summamuuttujan sisällä oli koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen (ka. 4,42 N=113). Se oli samalla myös koko kyselyssä koulunjohtajia eniten työllistänyt yksittäinen toimenpide. Avoimista vastauksista käy ilmi, että tehtäviin kuului paljon koulun ulkoista ja sisäistä tiedottamista, ja lähetettävien tiedotusten kääntämistä eri kielille. Yhteydenpidon keino tuli myös suunnitella.

*Viestien kääntäminen 10 eri kielelle [työllisti paljon] (vastaaja 52)*

*Uusien yhteydenpitokeinojen kehittäminen, harjoittelu ja käyttöönotto [työllisti erittäin paljon] (vastaaja 103)*

*↪ ↪ Välillä meni koko viikonloppu selvittelyyn ja tiedottamiseen ↪ ↪ (vastaaja 98)*

Tulos indikoi sitä, että koulun toimintaan liittyvissä epävarmuuksissa käännyttiin rehtorin puoleen sekä henkilökunnan että kotijoukkojen toimesta. Paitsi että rehtorit joutuivat vastaamaan koulun toimintaa koskeviin epäselvyyksiin, he joutuivat myös tulkitsemaan

valtiovallan vaihtelevia koulua velvoittavia toimintaohjeita, jotka muuttuivat epäselviksi viimeistään silloin, kun eri tahot ohjeistivat eri tavalla. Myös altistusketjuista tiedottaminen saattoi kaatua rehtorin harteille.

*– – vaihtuvat ohjeistukset rasittivat [henkilökuntaa] ja useat tartunnat vaihtuivat rehtorin päivätyöksi muun työn ohella. (vastaaja 52)*

*Luokan siirtyessä karanteeniin ylimääräistä työtä tuli automaattisesti 6–8 tuntia tiedottamisen ja järjestelyiden suhteen. Siinä ei katsottu viikonpäivää tai kellonaikaa. Esihenkilöiltä ei kiitosta tullut lainkaan. (vastaaja 29)*

*– – Haasteena oli myös terveysviranomaisten osittain erilainen ohjeistus – – (vastaaja 98)*

Rehtorit toimivat oletettavasti itsenäisinä päätöksentekijöinä, sillä seuraavaksi eniten työllistäneet viestinnän ja vuorovaikutuksen yksittäiset toimenpiteet olivat kodin (ka. 4,38 N=111) ja opettajien informointi (ka. 4,37 N=113) koulun toiminnasta. Poikkeuksellinen tilanne sekä lisäsi tarvetta koulun sisäiseen vuorovaikutukseen että myös vaikeutti sen järjestämistä. Kokousten tai vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle työllisti myös paljon (ka. 4,08 N=113).

Opetuksen järjestäjän kanssa käyty vuorovaikutus oli oletettavasti pienempää, sillä sen työllistävyys rehtorit arvioivat viestinnän ja vuorovaikutuksen osaväittämistä pienimmäksi (ka. 3,83 N=113). Vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa ei myöskään aina tuonut toivottua helpotusta rehtoreiden kriisijohtamiseen.

*Kriisijohtamisessa keväällä 2020 olin pettynyt erityisesti ison kaupungin opetusviraston valmistautumattomuuteen koulujen ohjeistamisessa siirryttäessä etäopetukseen. Rehtorina jouduin tekemään huomattavan paljon omaa ennakointia, ratkaisuja ja ohjeistuksia ennen kuin virasto oli ehtinyt edes tajuta mitä pitäisi tehdä. Vaikka sainkin tästä moitteita, loppujen lopuksi kaikki tekemäni ratkaisut osoittautuivat oikeiksi ja opetustoimen johdonkin suuntaisiksi näkemyksiksi (siis kun lopulta ohjeet saatiin!) (vastaaja 2)*

Lähes yhtä paljon rehtoreilta vaadittiin opettajien tukemista epävarmana ja henkisesti haastavana aikana. Opettajien tukemisen työllistävimmät toimenpiteet olivat henkisen jaksamisen tukeminen (ka. 4,39 N=113) ja tukeminen opetusjärjestelyihin liittyvissä asioissa (ka. 4,37 K=113). Opettajien työnkuva muuttui täysin etäopetuksen yhteydessä.

Työssäjaksaminen oli oletettavasti kovilla, sillä suurin osa opettajista joutui luomaan uudestaan tapansa tehdä päivittäistä työtään.

*Maaliskuussa 2020 opettajat olivat hädissään sekä ihmisinä että ammattilaisina. Heidän ohjaaminen vaati rauhallista mutta lujaa otetta, koska elimme keskellä kriisiä. (vastaaja 60)*

*Kriisiaikana henkilökunnan sekä oppilaiden voimaannuttaminen vie johtajalta energiaa (vastaaja 106)*

Opettajien tukemiseen liittyvissä osamuuttujissa on huomattavaa, että rehtoreita on työllistänyt vähiten opettajien työmotivaation tukeminen (ka. 3,86 N=113) ja tukeminen kodin ja koulun välisessä yhteistyössä (ka. 3,82 N=113). Tästä voidaan päätellä, että vaikka opettajat olivat henkisen jaksamisen suhteen kovilla, oli heillä kuitenkin halu tehdä työnsä hyvin. Opettajat toimivat myös ilmeisen itsenäisesti vuorovaikutuksessa oppilaiden koteihin. Viruksen leviämisen ehkäisyssä työllistivät eritoten koulun toimintaa velvoittavien ohjeistusten noudattaminen, joiden tavoitteena oli pitää oppilaiden ja henkilökunnan väliset kontaktit minimissään. Eniten koulunjohtajia työllistänyt yksittäinen toimenpide oli opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän kouluruokailun järjestäminen (ka. 4,35 N=113). Seuraavaksi eniten työllisti niin ikään opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän välituntitoiminnan järjestäminen (ka. 4,23 N=113) ja opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen (ka. 4,19 N=113).

*Altistuneiden ketjun selvittäminen on rehtorille 24/7 työtä, kun/jos koronatilanne on päällä. Lisäksi pitää hoitaa normaalit työt. ☹ ☹ (vastaaja 51)*

*Koulussa yli 40 positiivista tartuntaa, epidemiologisen toimintayksikön toiminta takkuili ja rehtori teki jäljitykset käytännössä itse ja tulkkipuhelimen avustuksella, oppilaiden kodeissa (60 %) ei puhuta suomea, ymmärrys karanteeniajoista oli haastavaa ☹ ☹ (vastaaja 52)*

*Koulussa tapahtuneiden altistusketjujen jäljittäminen työllisti erittäin paljon meitä rehtoreita myös viikonloppuisin koko puolentoista vuoden ajan. Ja edelleen [30.9.2021] työllistää jonkin verran. (vastaaja 108)*

*☹ ☹ Jäljitystyön avustamisessa saattoi mennä kolmekin perättäistä viikonloppua ☹ ☹ eikä viikonlopputöitä voinut ottaa vapaana, sillä tartuntaketjujen jäljityksen takia myös viikolla tehtävät työt ruuhkautuivat pahasti. Tein jäljitystyötä myös joulupäivänä (11 korona-aiheista puhelua) ja tapaninpäivänä (tietojen koontia ja lähettämistä epidemiologiselle toiminnalle) ☹ ☹ (vastaaja 107)*

*Epidemialaitoksen kanssa tehtävä työ ja siihen liittyvien rivilistojen täyttäminen sairastuneiden/altistuneiden kanssa. Puhelut tuli aina illalla, viikonloppuisin ja sitten listojen odottamista saattoi joutua odottamaan monta päivää. Tämä aiheutti valtavaa kuormitusta.* □ □ (vastaaja 113)

Yhteisen toiminnan ohjaaminen- summamuuttujassa mitattiin koulun opetustyön johtamiseen liittyviä toimenpiteitä. Eniten työllistäneet toimenpiteet olivat selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen (ka. 4,32 N=113) ja opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksoissa (ka.4,06 N=113). Selkeiden ohjeiden laatimista ja antamista vaadittiin etenkin lähi- ja etäopetuksen samanaikaiseen toteuttamiseen. Tähän liittyvät haasteet nousevat vahvasti esiin avoimista vastauksista:

*Uusien päätösten tekeminen: opetuksen tilapäinen järjestely kaikille eristetyille ja altistuneille [työllisti erittäin paljon]. (vastaaja 102)*

*Lähi- ja etäopetuksen samanaikaisuus erityiskoulussa [työllisti paljon] (vastaaja 69)*

*Etä- ja lähiopetuksen samanaikainen järjestäminen [työllisti paljon] (vastaaja 8)*

*Hybridimallin (etä- ja lähiopetus samaan aikaan) toimintamallin luominen [työllisti erittäin paljon]. (vastaaja 102)*

*Erittäin työllistävä vaikutus poikkeuksellisiin opetusjärjestelyihin siirryttäessä, joita useampi ko. jaksolla [16.3. – 31.12.2020] (kokonainen luokka tai vuosiluokka/-luokkia etäopetukseen) (vastaaja 82)*

Kriisitilanteessa koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen (ka. 3,98 N=112), opettajien arviointityön johtaminen (ka. 3,79 N=112) ja opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen etäopetusjaksoissa (ka. 3,76 N=113) työllistivät tavanomaista enemmän, vaikka luultavasti saivatkin tärkeydessään väistyä poikkeuksellisesta arjesta kuivin jaloin selviytymiselle. Opetustoiminnan laatua pidettiin kuitenkin tärkeänä:

*[työllisti erittäin paljon] hyvän perusopetuksen järjestäminen etänä, huolehtiminen siitä, että oppilaat oikeasti saavat opetusta, eivätkä tehtäväpaketteja. (vastaaja 105)*

Myös hybridiopetuksen arviointiin jouduttiin kiinnittämään huomiota. Oppiaineiden välillä oli eroja sen suhteen, kuinka paljon niiden siirtäminen etäopetukseksi aiheutti lisätunteja.

*Arvioinnin muokkaaminen [työllisesti erittäin paljon] (vastaaja 33)*

*Katsomusaineisiin liittyvät järjestelyt [työllisesti paljon] (vastaaja 36)*

*Käsitöiden ohjaus [työllisesti tavanomaisesti] (vastaaja 113)*

Osallistamisen osalta eniten ja vähiten työllistäneiden yksittäisten osaväittämien ero oli työllistävyyttä mittaavista summamuuttujista pienin (0,2). Osallistamisessa eniten työllisesti opettajien osallistaminen poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun (ka. 3,64 N=112), ja vähiten työllisesti tehtävä- tai vastuutiimien organisointi (ka. 3,44 N=112). Miltei samoilla keskiarvoilla työllistivät opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen (ka. 3,57 N=113), osallistaminen ongelmanratkaisutilanteissa (ka. 3,53 N=112) ja tehtävien delegointi opettajille tai henkilökunnalle (ka. 3,52 N=112).

Kuitenkin osallistamisen voidaan katsoa työllistäneen normaalioloihin verrattuna jonkin verran, sillä se ei ollut vähiten työllistänyt kriisitoimi. Yksikään osaväittäjä ei myöskään saanut pienimmän arvon vastauksia (1=ei työllistänyt juuri lainkaan). Osallistamisen vähyyss saattoi olla kiinni myös olosuhteista, jotka jättivät koulunjohtajan yksin epäinhimillisen työtaakan kanssa:

*Tähän liittyi myös ruoan tilaamista ja jakamista, eikä siihen ollut lisäihmisiä vaan ilmoitettiin, että äärimmillään ruoan jakaa rehtori. Kevään 2020 aikana ruokaa ei jaettu kaikista pääkaupunkiseudun kouluista, vaan osa kouluja oli ruoan jakajia. Näille kouluille, mihin myös oma kouluni kuului, ei annettu mitään lisäresurssia. Keväällä 2020 tein 13–15 h päivää ja lisäksi töitä/ [epidemiologian laitokselle] vastaamista oli myös viikonloppuisin. Töiden delegointi apulaisrehtoreille oli vaikeaa. Tämän lisäksi olin ilman koulusihteeripalveluja huhti-toukokuun 2020. Jälkeen päin  $\neg \neg$  ihmettelen, että olen voinut selvitä kaikesta. (vastaaja 113)*

Etäopetuksen edellytysten luomisen osamuuttujissa eniten ja vähiten työllistäneen keskiarvoero oli suurin. Osaväittämien keskihajonnat olivat myös työllistävyyttä mittaavien summamuuttujien suurimmat (kh. 0,892  $\rightarrow$  1,022).

Eniten työllisesti kouluruokailun organisointi etäopetusjaksoissa (ka. 4,10 N=111) ja tietotekniikkalaitteiden järjestäminen oppilaille (ka. 3,67 N=111).

*Kannettavien koneiden jakaminen oppilaille, ruokakassien järjestelyt [työllisesti paljon] (vastaaja 31)*



*Vanhempien pyynnöt, esim. mistä saamme ruokaa? [työllisesti tavanomaisesti] (vastaaja 113)*

*– – tukipalveluiden kanssa paljon sovittavaa (siivous, ruokailu, kuljetukset) [työllisesti paljon] (vastaaja 43)*

*Laiteongelmat kodeissa [työllisesti paljon]. Kaikilla oppilailla ei ole hallussaan tietokoneita tai – – laitteita, joilla he voivat osallistua etäopetukseen. Tämän järjestäminen opettajien kanssa oli aina haastavaa, kun koulussa ei yksinkertaisesti ollut laitteita antaa kaikille oppilaille. Lapset ja vanhemmat eivät osanneet käyttää laitteita / ohjelmia jne. (vastaaja 53)*

Tietotekniikan suhteen muutkin asiat tuottivat koulunjohtajille päänvaivaa, kuin pelkästään laitteiden saatavuus ja niiden käyttöön perehdyttäminen. Tietotekniikka työllisti myös kuntonsa, tietosuojansa ja yhteyksiensä puolesta.

*Koulun laitteiden toimimattomuus [työllisesti erittäin paljon] sekä kieltö hankkia uusia [kunnan toimesta]. (vastaaja 29)*

*Tietosuoja-asiat [työllistivät paljon]. Kunnan tietosuojavaltuutettu teki toiminnasta aika haastavaa. (vastaaja 47)*

*Joillakin oppilailla ei toimi netti haja-asutusalueella, se on haasteellista [työllisesti tavanomaisesti] (vastaaja 43)*

Digitaalisten oppimisympäristöt olivat ilmeisen hyvin saatavilla, sillä niiden järjestäminen työllisti melko tavanomaisesti (ka. 3,19 N=113). Niiden käytön opastaminen vaati hieman enemmän ponnistelua (ka. 3,51 N=108). Käytön opastaminen tapahtuikin todennäköisesti opettajien ja oppilaiden välillä, sillä opetustyössä tietotekniikan käyttö on arkipäivää. Tätä päätelmää tukee myös se, että koko kyselyssä vähiten rehtoreita työllisti tietotekniikkalaitteiden järjestäminen opettajille (ka. 2,96 N=112).

Kriisitoimista rehtoreita työllisti vähiten oppilaiden ja kodin tukeminen. Osaväittämistä eniten työllisti oppilaiden opiskelumotivaation (ka. 3,66 N=109) ja tulevaisuusoptimismin tukeminen (ka. 3,51 N=110). Etäopetusjaksoissa tavoittamattomien oppilaiden kontaktointi työllisti jonkin verran (ka. 3,40 N=107). Avoimet vastaukset kertoivatkin juuri tukea tarvitsevien oppilaiden tuen varmistamisen työllistävyydestä.

*Tuettujen oppilaiden tuen varmistaminen [työllisesti erittäin paljon] (vastaaja 7)*

*Oppilaiden tavoittaminen, tuen havaitseminen etäältä, kontaktointi koteihin oli tiiviimpää [työllisesti erittäin paljon] (vastaaja 105)*

Kodin aikuisten tukemiseen liittyvistä toimenpiteistä eniten työllisti tukeminen oppilaan opiskeluun liittyen (ka. 3,43 N=110), toiseksi eniten tuki kasvatuksellisissa asioissa (ka. 3,20 N=110) ja vähiten tulevaisuusoptimismin luominen (ka. 3,08 N=109). Kuitenkin tautitilanteesta huolestuneiden tai koulun toimintaan tyytymättömien vanhempien kanssa kontaktointi kuului opettajien yli myös rehtoreiden tehtäviin.

*Kun kouluuyhteisön jäsenellä todettiin tartunta, oli huoltajien huoli usein valtava, mikä näkyi yhteydenottojen suurena määränä. Huoltajien oli usein vaikea hyväksyä, että rehtorilla ei ollut lupa tiedottaa tietyistä asioista (vastaaja 107)*

*Huoltajien tyytymättömyys etäopetukseen ja huoltajien paniikin rauhoittaminen (vastaaja 90)*

*Kodin ahdinkoon liittyvien viestien purku [työllisesti erittäin paljon] (vastaaja 29)*

*¬ ¬ Samalla [kun ruuhkautunut tartunnanjäljitys oli vielä kesken] vanhemmat pommittivat ja syyttivät, että rehtori pimittää tietoja ¬ ¬ (vastaaja 113)*

Tarvitsivatpa vanhemmat koulun apua myös arjesta selviytymiseen. Koulun merkitys arjessa korostui kriisiaikana ei pelkästään opetusta antavana tahona, vaan myös kasvattajana ja säilyttäjänä.

*¬ ¬ kouluun lähiopetukseen haluttiin lapsia, koska aikuiset eivät pärjänneet kotona heidän kanssaan ¬ ¬ (vastaaja 52)*

Kun etäopetusjaksojen aikana oppilaat eivät päässeet kouluun, siirtyi oppilaiden päivittäisistä arjen toimista ja opetuksesta huoltajien vastuulle. Edellisen lainauksen ”pärjäämisellä” voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa. Oppilaiden kanssa pärjäämistä saattoi olla oppilaiden vaikean käytöksen hallinta, hankaluudet tukea oppilaan oppimista tarvittavalla tavalla tai yleinen tarve päästä kodin ulkopuolelle. Koulun merkitystä näiden asioiden ammattimaisena hallitsijana ei arjessa välttämättä osata huomioida. Etenkin pitkittynyt tilanne osoitti koulun olevan muutakin kuin opinahjo

## 5.2 Rehtoreiden tärkeimmiksi kokemat kriisitoimet

Tutkimuksen aineiston mukaan rehtoreiden tärkeimmiksi kokemat kriisitoimet viisiportaisella Likert-asteikolla mitattuna asettuivat järjestykseen 1) viestintä ja vuorovaikutus (ka. 4,58), 2) opettajien tukeminen (ka. 4,53), 3) etäopetuksen edellytysten luominen (ka. 4,30), 4) yhteisen toiminnan ohjaaminen (ka. 4,28), 5) viruksen leviämisen ehkäisy (ka. 4,22), 6) oppilaiden ja kodin tukeminen (ka. 4,16) ja 7) osallistaminen (ka. 4,04). Summamuuttujien tunnuslukujen jakaumat ovat nähtävissä taulukossa 12.

Taulukko 12 Kriisitoimien tärkeyttä kuvaavien summamuuttujien jakauma.

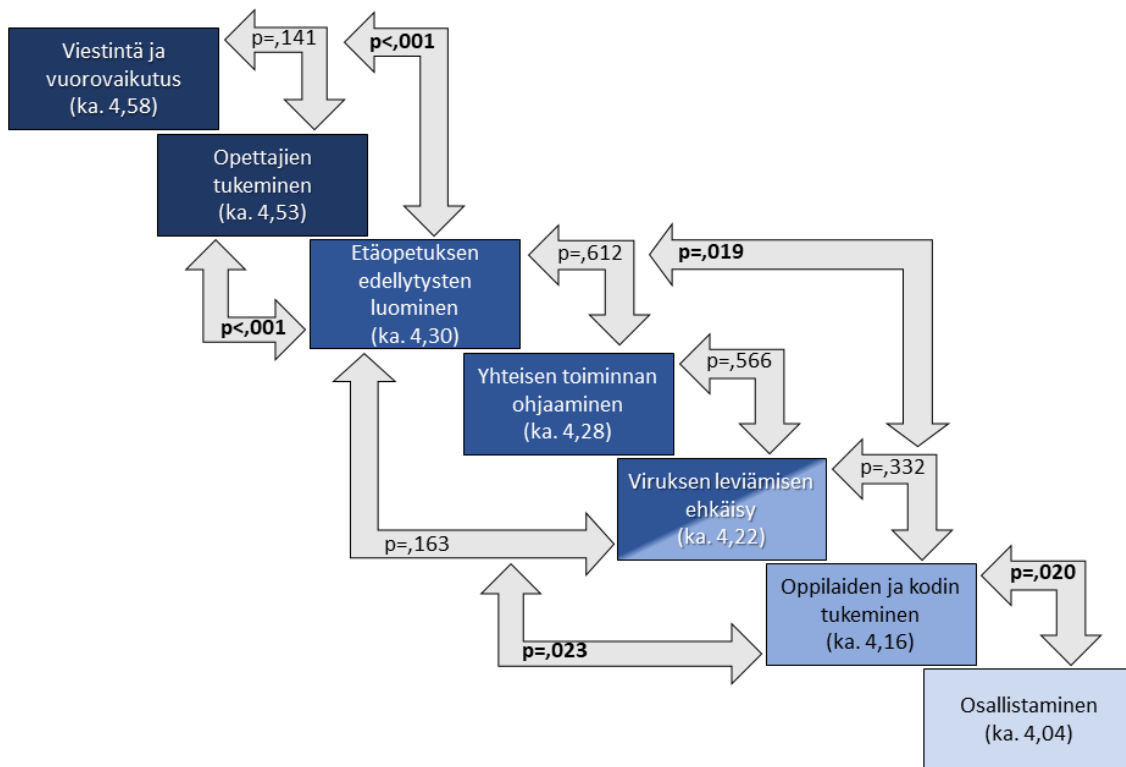
Keskiarvot perustuvat arvoihin 5= koin erittäin tärkeäksi, 4= koin tärkeäksi, 3= koin tavanomaisen tärkeäksi, 2= koin vain vähän tärkeäksi ja 1= en kokenut juuri lainkaan tärkeäksi.

Summamuuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous		Huipukkuus	
				keskivirhe		Keskivirhe
Viestintä ja vuorovaikutus, tärkeys	4,5762	0,40536	-1,210	0,227	1,815	0,451
Opettajien tukeminen, tärkeys	4,5310	0,44796	-0,817	0,227	0,100	0,451
Etäopetuksen edellytysten luominen, tärkeys	4,3013	0,58876	-0,633	0,227	-0,107	0,451
Yhteisen toiminnan ohjaaminen, tärkeys	4,2849	0,56115	-0,322	0,227	-0,957	0,451
Viruksen leviämisen ehkäisy, tärkeys	4,2175	0,66263	-0,805	0,227	0,377	0,451
Oppilaiden ja kodin tukeminen, tärkeys	4,1647	0,53767	-0,578	0,227	-0,392	0,451
Osallistaminen, tärkeys	4,0381	0,62397	-0,250	0,227	-0,700	0,451

Tärkeyttä mittaavien summamuuttujien tilastolliset eroavaisuudet ovat nähtävissä kuviossa 7.

Kahden tärkeimmäksi koetun kriisitoimen, viestinnän ja vuorovaikutuksen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=,141$ ). Opettajien tukeminen koettiin tilastollisesti erittäin merkitsevästi tärkeämmäksi, kuin etäopetuksen edellytysten luominen ( $p<,001$ ). Yhteisen toiminnan ohjaamisen tärkeys ei eronnut merkitsevästi etäopetuksen edellytysten luomisen tärkeydestä ( $p=,612$ ). Myöskään viruksen leviämisen ehkäisyä ei koettu merkitsevästi tärkeämmäksi, kuin etäopetuksen edellytysten luomista ( $p=,163$ ). Yhteisen toiminnan ohjaaminen koettiin tilastollisesti melkein merkitsevästi tärkeämmäksi, kuin oppilaiden ja kodin tukeminen ( $p=,023$ ). Oppilaiden ja kodin tukeminen koettiin myös tilastollisesti

melkein merkitsevästi tärkeämmäksi ( $p=,020$ ), kuin vähiten tärkeäksi kriisitoimi, osallistaminen.



Kuvio 7. Kriisitoimien tärkeys tulosten perusteella (p-arvo testattu Wilcoxon-testillä).

Kriisitoimista tärkeimmäksi koettiin viestintä ja vuorovaikutus. Tärkeimmäksi koetut yksittäiset toimenpiteet olivat opettajien (ka. 4,81 N= 113) ja kodin (ka. 4,79 N=113) informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä. Myös kaikkein eniten työllistänyt, koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen koettiin erittäin tärkeäksi (ka. 4,68 N=113). Kokousten ja vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle koettiin tärkeämmäksi (ka. 4,51 N=113), kuin vuorovaikutus hallinto- tai terveystoimintaisten kanssa (ka. 4,35 N=113) tai vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa (ka. 4,31 N=112).

Osaväittämien jakaumasta voidaan päätellä, että rehtorit arvottivat tärkeimmiksi tehtävikseen sekä koulun sisäisen vuorovaikutuksen opettajien kanssa että ulkoisen vuorovaikutuksen tärkeimmän sidosryhmän, vanhempien kanssa.

Opettajien tukemisessa rehtorit kokivat tärkeimmiksi henkisen jaksamisen tukemisen (ka. 4,81 N=113), työmotivaation tukemisen (ka. 4,61 N=113) ja tuen opetusjärjestelyihin

liittyvissä asioissa (ka. 4,60 N=113). Opettajien tekemällä työllä opetusryhmätasolla oli suuri merkitys koulun selviytymisen kannalta.

*Tärkeä tehtävä oli luoda uskoa tulevaan ja että kaikesta selvitään yhdessä.  
Tärkeää oli myös tukea opettajien työtä ja antaa paljon positiivista palautetta.  
(vastaaja 107)*

*Opettajan tukeminen oppilaan tukemisessa [koin erittäin tärkeäksi] (vastaaja 90)*

Henkisen jaksamisen ja työmotivaation ohella opettajat tarvitsivat rehtorin tukea, joskin vähemmän etäopetusteknologian käytössä (ka. 4,45 N=113), kodin ja koulun välisessä yhteistyössä (ka. 4,41 N=113) ja opetussuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä (ka. 4,30 N=113). Mainitut seikat koettiin vähemmän tärkeiksi luultavasti siitä syystä, että ne liittyvät enemmän opettajien ja oppilaiden väliseen työhön.

Etäopetuksen edellytysten luomisessa tietotekniikkalaitteiden saatavuus sekä oppilaille (ka. 4,50 N=113) että opettajille (ka. 4,38 N=112) koettiin tärkeimmiksi toimenpiteiksi. Myös digitaalisten oppimisympäristöjen saatavuuden järjestämien (ka. 4,34 N=113) ja niiden käytön opastaminen (ka. 4,30 N=110) nousivat tärkeämmiksi toimenpiteiksi, kuin kouluruokailun organisointi etäopetusjaksoissa (ka. 3,99 N=111).

Koulun opetustoiminta siirtyi etäopetusjaksoissa tietoteknisten laitteiden varaan, joten sekä laitteiden saatavuus että digitaalisten ympäristöjen saatavuus nousivat luonnollisesti rehtorin tärkeimmiksi tehtäviksi.

Yhteisen toiminnan ohjaamisessa tärkeintä oli selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen (ka. 4,73 N=113). Opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksoissa koettiin rehtoreiden toimesta myös huomattavan tärkeäksi (ka. 4,45 N=113). Koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen koettiin tärkeämmäksi (ka. 4,32 N=112), kuin laadun arviointi (ka. 3,87 N=113). Opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen koettiin sekin tärkeäksi (ka. 4,13 N=113), vaikka jäikin tärkeydessään jälkeen opetuksen jatkuvuuden varmistamiselle. Eräs rehtori ilmaiseekin:

*Käytännön järjestelyt olivat tärkeämpiä kuin se, toteutuuko joka ikinen [opetussuunnitelman] asia etäjakson aikana. Kaikki kuitenkin tiesivät, että kyse on väliaikaisesta tilanteesta. (vastaaja 64)*

Viruksen leviämisen ehkäisyssä jakauma tärkeyden suhteen oli melko selkeä. Tärkeimmäksi koettiin henkilökohtaiseen tautisuojaantumiseen liittyvät järjestelyt: suojavälineiden saatavuuden järjestäminen (ka. 4,47 N=113) ja hygieniaan ylläpitämiseen liittyvät järjestelyt (ka. 4,44 N=113). Seuraavaksi tärkeimmäksi koettiin opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän ruokailun (ka. 4,29 N=113), -siirtymien (ka. 4,04 N=113) ja -välituntien (ka. 4,02 N=113) järjestäminen. Oppilaiden turvaväleihin liittyvät järjestelyt olivat oletettavasti pääasiassa opettajien vastuulla, mutta rehtoreitakin se työllisti paljon (ka. 3,87 N=112). Koulu on toimintaympäristönä paikka, jossa kontaktien välttäminen on lähtökohtaisesti vaikeaa. Eräs rehtori kertookin turhautumisestaan turvallisuusohjeiden toteuttamiskelvottomuuteen.

*Ohjeita annettiin yleisesti valtakunnallisesti sekä kunta/kaupunkitasolla, mutta koulujen toimintaympäristöt unohdettiin. Ei koulussa voida noudattaa kaikkia turvallisuus- ja hygieniaohjeita ja antaa samanaikaisesti vielä opetussuunnitelman mukaista opetusta tuntijakoa noudattaen. Oli siis otettava riskejä! (vastaaja 18)*

Lukuisat viruksen leviämistä ehkäisevät toimet, joihin koulut olivat velvoitettuja (ks. esim. OKM 2020), saattoivat myös tuntua näennäisiltä toimenpiteiltä.

*Haluan uskoa, että toimet olivat tärkeitä, vaikkakin välillä tuntui, että ovat vain näennäisiä. (vastaaja 6)*

Oppilaiden ja kodin tukemisessa oppilaisiin kohdistuvat toimenpiteet koettiin tärkeimmiksi toimenpiteiksi laadukkaan perusopetuksen kannalta. Tärkeimmäksi osaväittäväksi koettiin etäopetusjaksoissa tavoittamattomien oppilaiden kontaktointi (ka. 4,60 N=110). Myös oppilaiden opiskelumotivaation tukeminen (ka. 4,42 N 113) ja oppilaiden tulevaisuusoptimismin tukeminen (ka. 4,34 N=113) ohittivat tärkeydessään kodin aikuisiin kohdistuvat toimenpiteet. Niistä tärkeimpänä koettiin kodin aikuisten tukeminen oppilaan opiskeluun liittyen (ka. 4,05 N=113). Vähiten tärkeäksi rehtorit kokivat kodin aikuisten tulevaisuusoptimismin tukemisen (ka. 3,85 N=112) ja kodin aikuisten tukemisen kasvatuksellisissa asioissa (ka. 3,73 N=113).

Kriisiajan aiheuttama oppilaiden hyvinvointivaje aiheutti huolta, jota eräs rehtori kuvailee:

*Erityinen huoleni liittyy ns. hyvinvointivajeeseen. oppimisvaje on helpommin mitattavissa ja muutoinkin havaittavissa. Hyvinvointivaje on merkittävä sekä oppilailla että henkilökunnalla. (vastaaja 24)*

Rehtorit pyrkivät myös pitämään yllä oppilaiden normaalia sosiaalista arkea luomalla etäopiskelun yhteyteen sosiaalista toimintaa ja turvaverkostoja.

*Yritin keksiä perheitä yhdistäviä [toimintoja] retki, peli ym. sulkuaikana [koin tärkeäksi] (vastaaja 113)*

*[koin erittäin tärkeäksi] Muiden verkostojen rakentamisen oppilaiden ympärille (vastaaja 52)*

Osallistaminen koettiin osaväittämien keskiarvoltaan vähiten tärkeäksi kriisitoimeksi. Osallistamista kuitenkin tehtiin ja sitä pidettiin tärkeänä. Opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen oli tärkeimpänä pidetty yksittäinen osaväittäjä (ka. 4,36 N=111). Opettajien osallistamista poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun pidettiin summamuuttujan toiseksi tärkeimpänä osaväittäjänä (ka. 4,28 N=113). Myös ongelmanratkaisutilanteissa opettajien osallistamista pidettiin tärkeänä (ka. 3,81 N=113). Osallistamisen toimenpiteistä vähiten tärkeinä pidettiin tehtävien delegoimista opettajille tai henkilökunnalle (ka. 3,66 N=113) ja tehtävä- tai vastuutiimien organisointia (ka. 3,66 N=113).

### **5.3 Taustatekijöiden yhteys kriisitoimien työllistävyyteen**

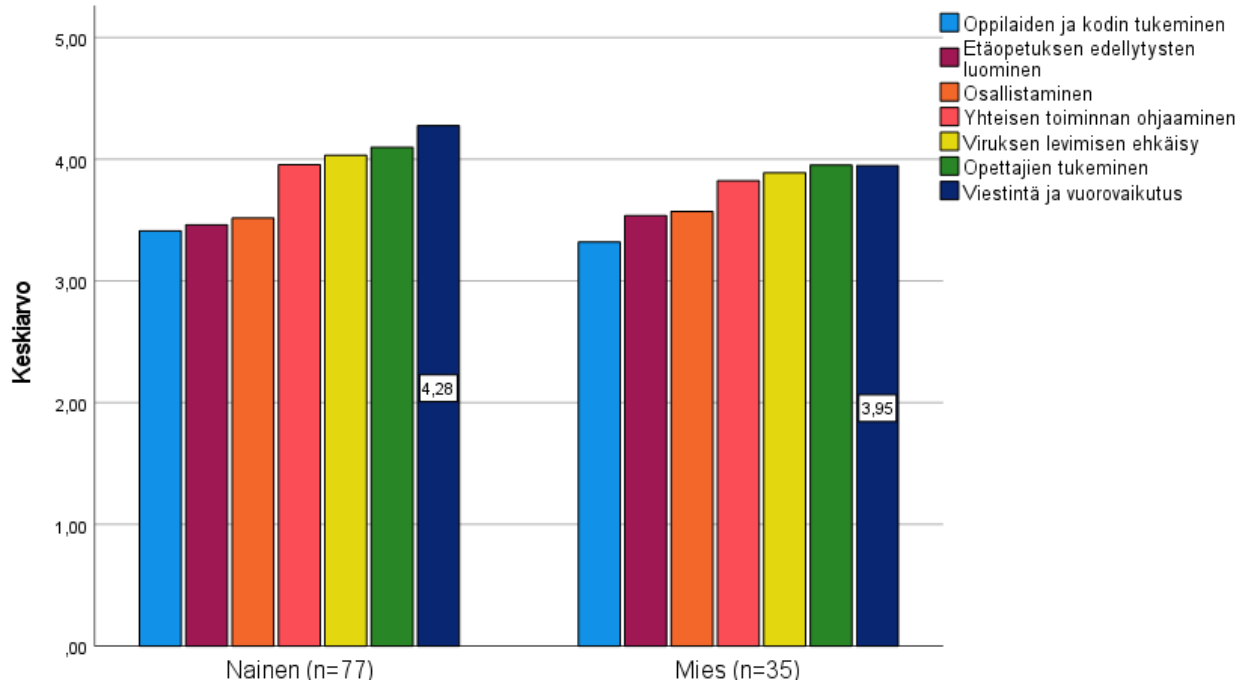
Rehtoreiden taustatekijöiden yhteys kriisitoimien työllistävyyteen esitellään seuraavissa alaluvuissa. Kriisitoimien työllistävyyden keskiarvot ovat kuvattuna pylväsdiagrammeina rehtoreiden taustatekijöiden mukaan luokiteltuna, josta ne ovat nähtävissä visuaalisesti. Kriisitoimet, joihin Kruskal-Wallis-testi antaa ryhmien välille vähintään tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustatekijäryhmien välille ( $p \leq 0,05$ ), on keskiarvo merkitty kuvioon pylväsdiagrammin päälle. Niiden ryhmäerojen osalta, jotka eivät ylitä tilastollista merkitsevyyttä, pylväsdiagrammeihin ei ole lisätty keskiarvoa.

Kaikkiin taustamuuttujien perusteella muodostettujen ryhmien vertailuun on käytetty epäparametrista Kruskal-Wallis -testiä. Parittainen post hoc -vertailu on tehty Mann-Whitneyn U -testillä. Useamman kuin kahden taustamuuttujan analyysiin on

merkitsevyysarvon osalta tehty Bonferroni-korjaus. Bonferroni-korjauksen uudet merkitsevyysarvot mainitaan jokaisessa alaluvussa erikseen. Niissä tapauksissa, joissa Kruskal-Wallis -testi ei antanut ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja, tulos varmistettiin parametrisella vastineella, yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Myös ainut normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyyss analysoitiin ANOVA:lla.

### 5.3.1 Rehtorin sukupuoli

Rehtoreiden kriisitoimien työllistävyyss sukupuolen mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 8. Kruskal-Wallis -testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=,001$ ) ero on viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta siten, että naisia ( $n=77$ , ka. 4,28) se työllisti enemmän kuin miehiä ( $n=35$ , ka. 3,95). Ryhmien välinen p-arvon tarkistus tehtiin Mann-Whitney U -testillä, joka antoi saman tuloksen. Sukupuoli-ryhmävertailusta poistettiin luokka ”en halua kertoa” ( $n=1$ ). Ainut normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja (oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyyss) analysoitiin lisäksi ANOVA:lla. Ryhmien välillä ei ollut merkitsevää eroa ( $p=,451$ ).

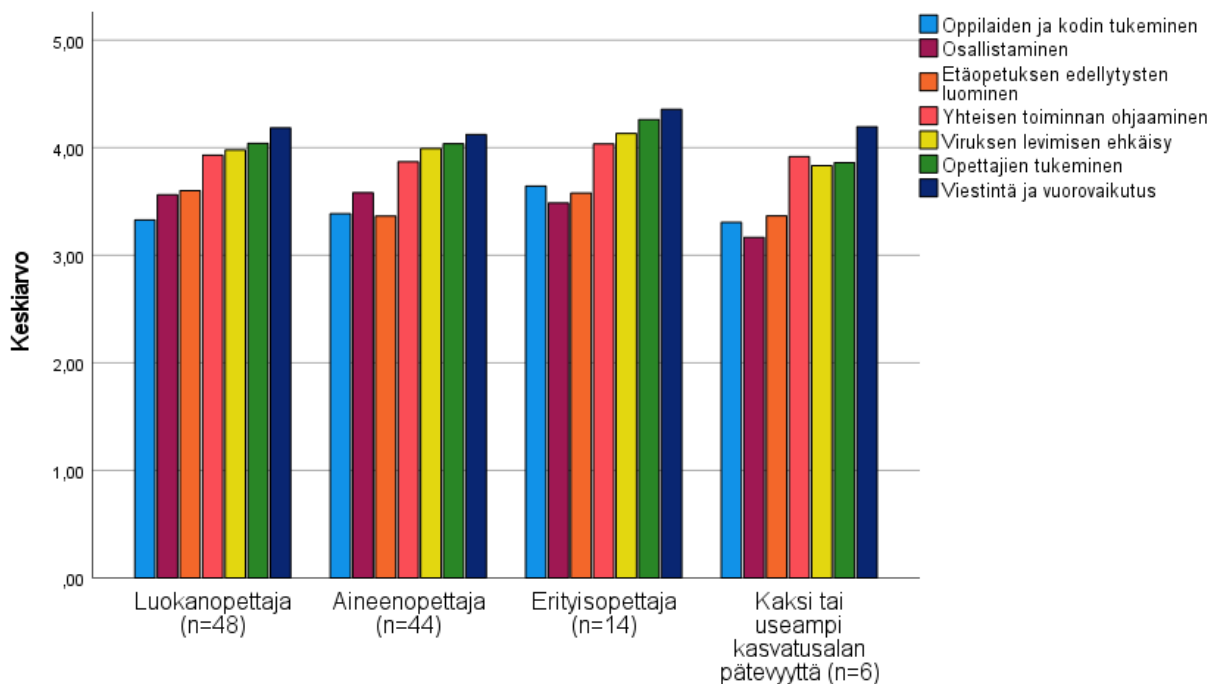


Kuvio 8. Kriisitoimien työllistävyyss rehtorin sukupuolen mukaan luokiteltuna.



### 5.3.2 Rehtorin koulutustausta

Rehtorin kriisitoimien työllistyvyys koulutustaustan mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 9. Kruskal-Wallis -testin mukaan eri koulutustausta-ryhmien välillä ei ollut edes tilastollisesti melkein merkitseviä eroja. Koulutustaustan vaikutus kriisitoimien työllistävyyteen testattiin myös Kruskal-Wallis -testin parametrisella vastineella, yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). ANOVA-testin tulokset eivät anna ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja.

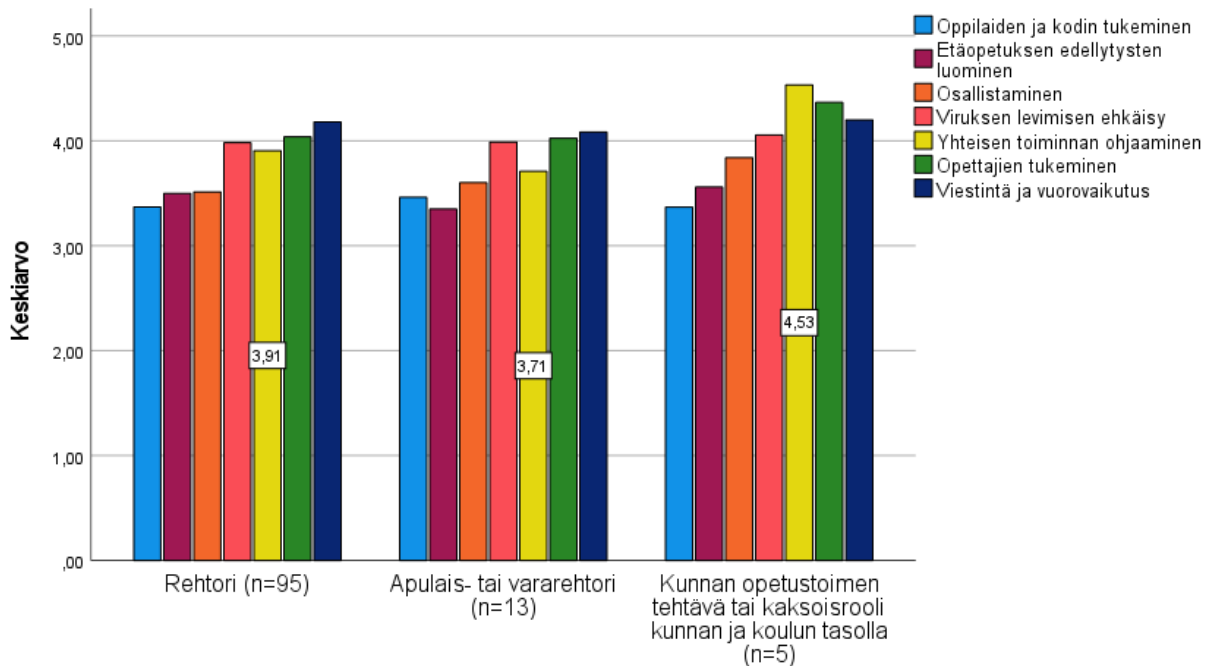


Kuvio 9. Kriisitoimien työllistyvyys rehtorin koulutustaustan mukaan luokiteltuna.

### 5.3.3 Rehtorin rooli koulunjohdossa vuonna 2020

Kriisitoimien työllistyvyys rehtorin vuoden 2020 roolin mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 10. Kruskal-Wallis -testin mukaan tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,027$ ) ryhmien välillä löytyy vain yhteisen toiminnan ohjaamisen osalta.

Ainut normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja (oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistyvyys) analysoitiin lisäksi ANOVA:lla. Eri koulunjohtoon roolien välillä ei ollut merkitsevää eroa ( $p=,869$ ).

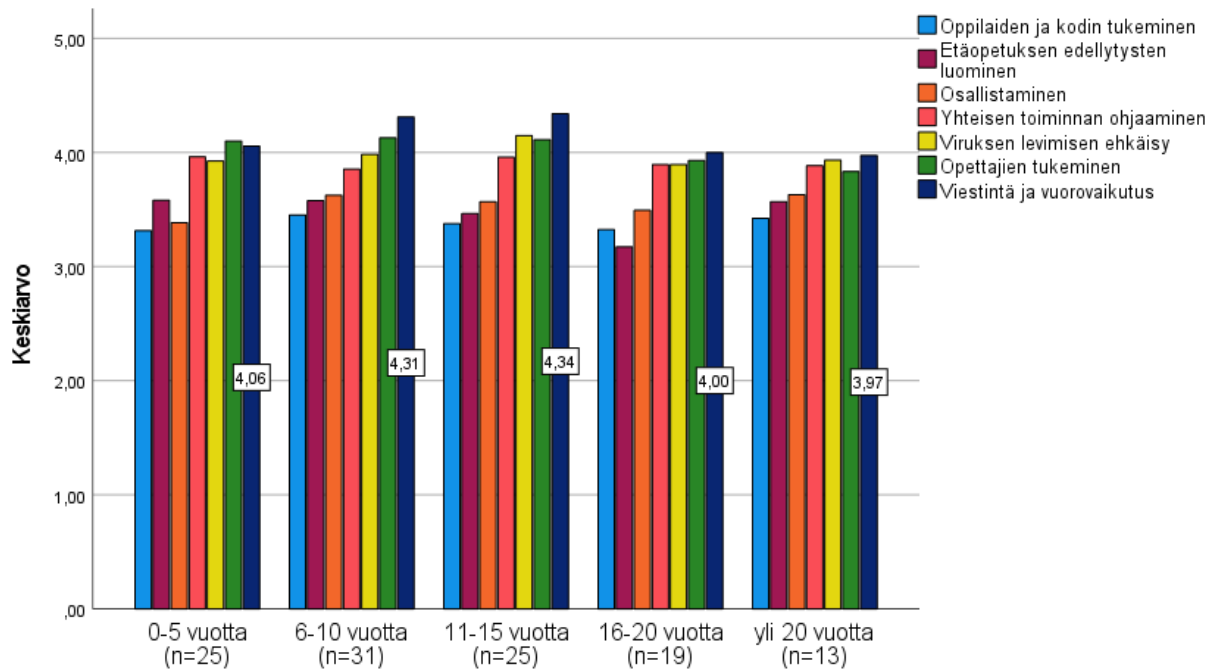


Kuvio 10. Kriisitoimien työllistävyys rehtorin vuoden 2020 roolin mukaan luokiteltuna.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän raja laskee arvoon  $p=,017$ . Parittaisessa post hoc -vertailussa rehtoreiden ( $n=95$ ) ja apulaisrehtoreiden ( $n=13$ ) välillä ei ole tilastollisesti merkittävää eroa ( $p=,190$ ). Rehtoreiden ja kunnan opetustoimen tehtävissä työskentelevien ( $n=5$ ) välillä ei myöskään ole tilastollisesti merkitsevää eroa ( $p=,022$ ). Sen sijaan apulais- tai vararehtoreiden ja kunnan opetustoimen tehtävissä työskentelevien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=,014$ ). On kuitenkin huomattava, että kunnan opetustoimen tehtävissä tai kaksoisroolissa kunnan ja koulun välillä työskentelevien ryhmän koko on vain viisi vastaajaa.

#### 5.3.4 Kokemus koulunjohton tehtävistä vuoden 2020 loppuun mennessä

Kriisitoimien työllistävyys koulunjohton kokemuksen (vuoden 2020 loppuun mennessä) mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 11. Kruskal-Wallis -testin mukaan ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,036$ ) viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta. Ainut normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja (oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyys) analysoitiin lisäksi ANOVA:lla. Eri kokemuksen omaavien välillä ei ollut merkitsevää eroa ( $p=,914$ ).



Kuvio 11. Kriisitoimien työllistävyys rehtorin koulunjohtamisen kokemuksen mukaan luokiteltuna.

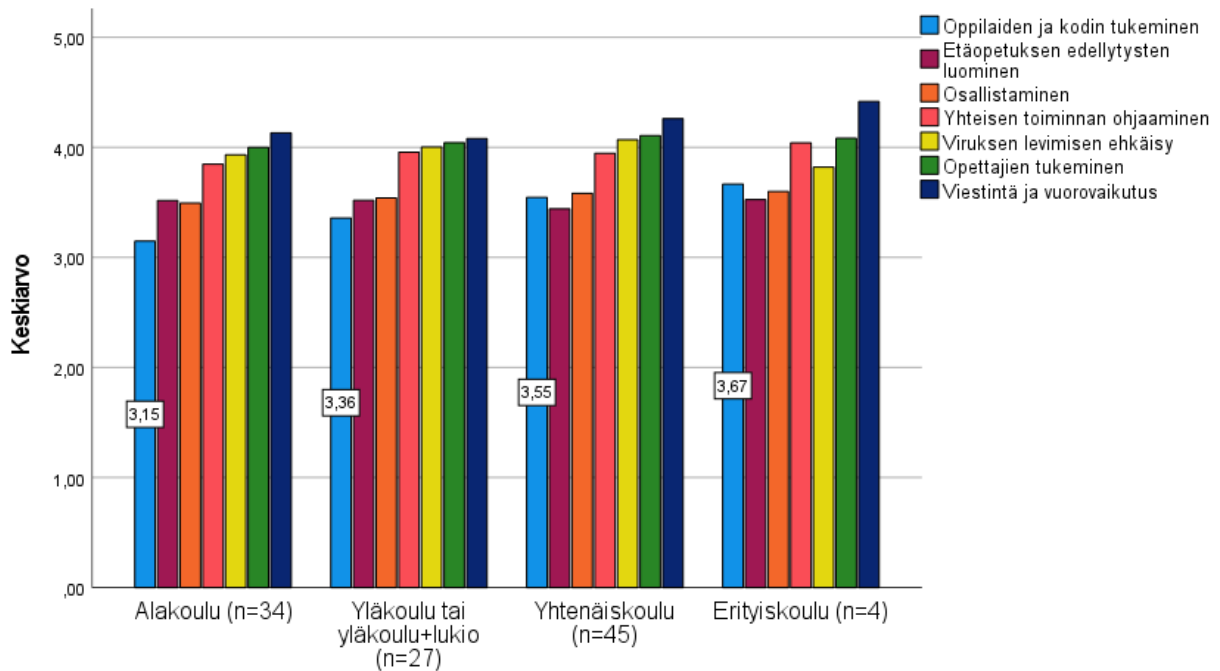
Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän arvo laski  $p=,005$ .

Parittaisessa post hoc -vertailussa pienin p-arvo ( $p=,018$ ) on 11-15 vuoden kokemuksen omaavien ( $n=25$ ) ja yli 20 vuoden kokemuksen omaavien ( $n=13$ ) välillä siten, että 11-15 vuoden kokemuksen omaavia viestintä ja vuorovaikutus työllisti enemmän kuin yli 20 vuoden kokemuksen omaavia. Tämä ei kuitenkaan Bonferroni-korjauksen jälkeen riitä tilastollisesti merkitsevälle tasolle.

### 5.3.5 Rehtorin kouluaste

Kriisitoimien työllistävyys rehtorin johtaman koulun kouluasteen mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 12. Kouluasteen eri luokkien välille Kruskal-Wallis -testi antaa tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oppilaiden ja kodin tukemiseen liittyen ( $p=,019$ ).

Koska oppilaiden ja kodin tukeminen oli ainoa normaalijakauman mukainen summamuuttuja, se analysoitiin myös ANOVA:lla. Testin tulos antaa tilastollisesti melkein merkitsevän eroavaisuuden eri kouluasteiden välille ( $p=,021$ ).

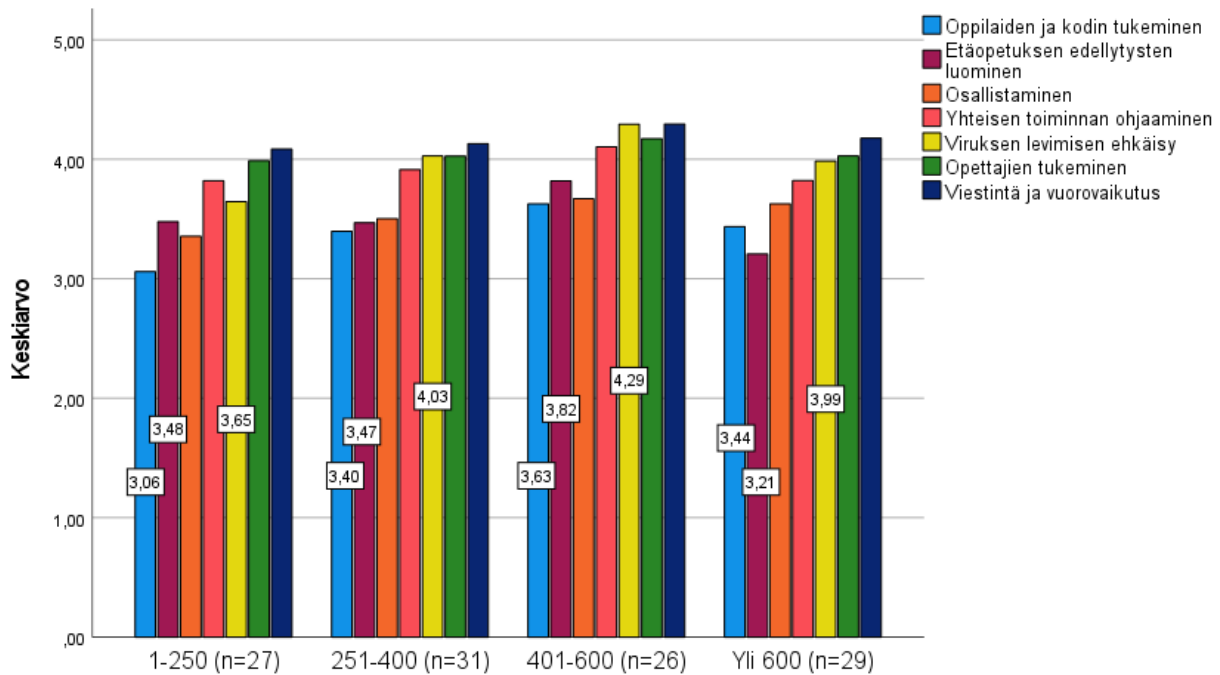


Kuvio 12. Kriisitoimien työllistyvyys rehtorin johtaman kouluasteen mukaan luokiteltuna.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän raja laskee arvoon  $p=,0083$ . Parittainen ryhmien välinen post hoc -vertailu osoittaa, että yhtenäiskouluissa ( $n=45$ ) oppilaiden ja kodin tukeminen työllisti tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p=,004$ ) enemmän kuin alakouluissa ( $n=34$ ). Parivertailu tehtiin alakoulun ja yhtenäiskoulun välille myös parametrisellä t-testillä. Tilastollinen eroavaisuus oli sama ( $p=,004$ ), joten t-testi vahvistaa parivertailun tuloksen.

### 5.3.6 Koulun oppilasmäärä

Kriisitoimien työllistyvyys koulun oppilasmäärän mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 13. Oppilasmäärältään erikokoisten koulujen välille Kruskal-Wallis -testi antaa tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ( $p<,001$ ) viruksen leviämisen ehkäisyn osalta. Tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välille syntyy etäopetuksen edellytysten luomisen osalta ( $p=,002$ ) sekä oppilaiden ja kodin tukemisen osalta ( $p=,007$ ). Koska oppilaiden ja kodin tukeminen oli ainoa normaalijakauman mukainen summamuuttuja, se analysoitiin myös ANOVA:lla. Testin tulos antaa tilastollisesti merkitsevän eroavaisuuden oppilasmäärältään eri koulujen välille ( $p=,004$ ).



Kuvio 13. Kriisitoimien työllistyvyys koulun oppilasmäärän mukaan luokiteltuna.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti erittäin merkitsevän raja säilyy arvossa  $p < ,001$ , tilastollisesti merkitsevän raja laskee arvoon  $p = ,0017$  ja tilastollisesti melkein merkitsevän raja laskee arvoon  $p = ,0083$ .

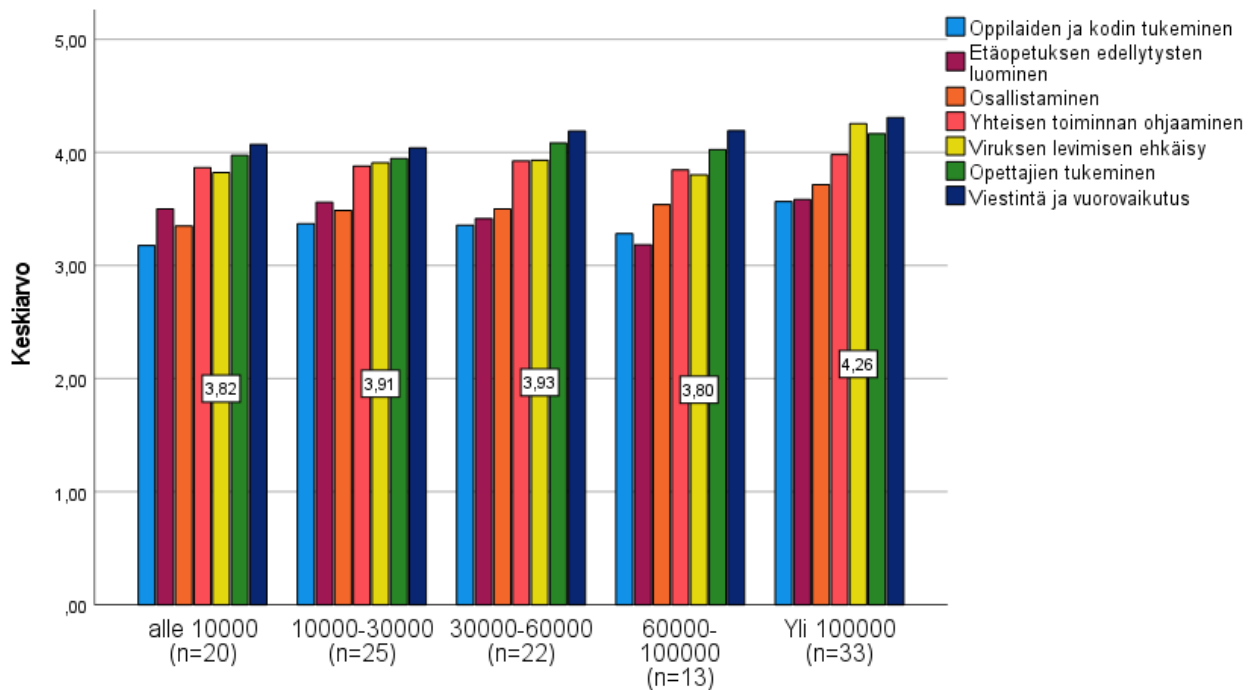
Parittainen post hoc -vertailu osoittaa, että oppilaiden ja kodin tukeminen työllisti tilastollisesti erittäin merkitsevästi enemmän ( $p < ,001$ ) 401–600 oppilaan kouluissa ( $n = 26$ ) kuin 1–250 oppilaan kouluissa ( $n = 27$ ). Parametrinen t-testi vahvisti näiden oppilasmääräryhmien merkitsevän eroavaisuuden ( $p < ,001$ ).

401–600 oppilaan kouluissa viruksen leviämisen ehkäisy työllisti tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < ,001$ ) enemmän kuin 1–250 oppilaan kouluissa. Viruksen leviämisen ehkäisy työllisti tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p = ,004$ ) enemmän 251–400 oppilaan kouluissa ( $n = 31$ ) kuin 1–250 oppilaan kouluissa.

Etäopetuksen edellytysten luominen työllisti tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < ,001$ ) enemmän 401–600 oppilaan kouluissa, kuin yli 600 oppilaan kouluissa ( $n = 29$ ). 401–600 oppilaan kouluissa etäopetuksen edellytysten luominen työllisti tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p = ,002$ ) enemmän kuin 1–250 oppilaan kouluissa.

### 5.3.7 Koulun sijaintikunnan asukasmäärä

Kriisitoimien työllistyvyys koulun sijaintikunnan asukasmäärän mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 14. Ryhmien välille Kruskal-Wallis -testi antaa tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,037$ ) viruksen leviämisen ehkäisyn osalta. Ainut normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja (oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistyvyys) analysoitiin lisäksi parametrisellä ANOVA:lla. Asukaskooltaan eri sijaintikuntien välille ei syntynyt tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p=,199$ ).



Kuvio 14. Koulun sijaintikunnan asukasmäärän vaikutus rehtoreiden kriisitoimien työllistyvyyteen.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän raja laskee arvoon  $p=,005$ . Parittainen post hoc -vertailu osoittaa, että viruksen leviämisen ehkäisy työllisti enemmän yli 100 000 asukkaan kunnissa ( $n=33$ ) kuin alle 10 000 asukkaan kunnissa ( $n=20$ ). P-arvo ei kuitenkaan riitä tilastollisesti merkitsevälle tasolle ( $p=,009$ ).

### 5.4 Taustatekijöiden yhteys kriisitoimien koettuun tärkeyteen

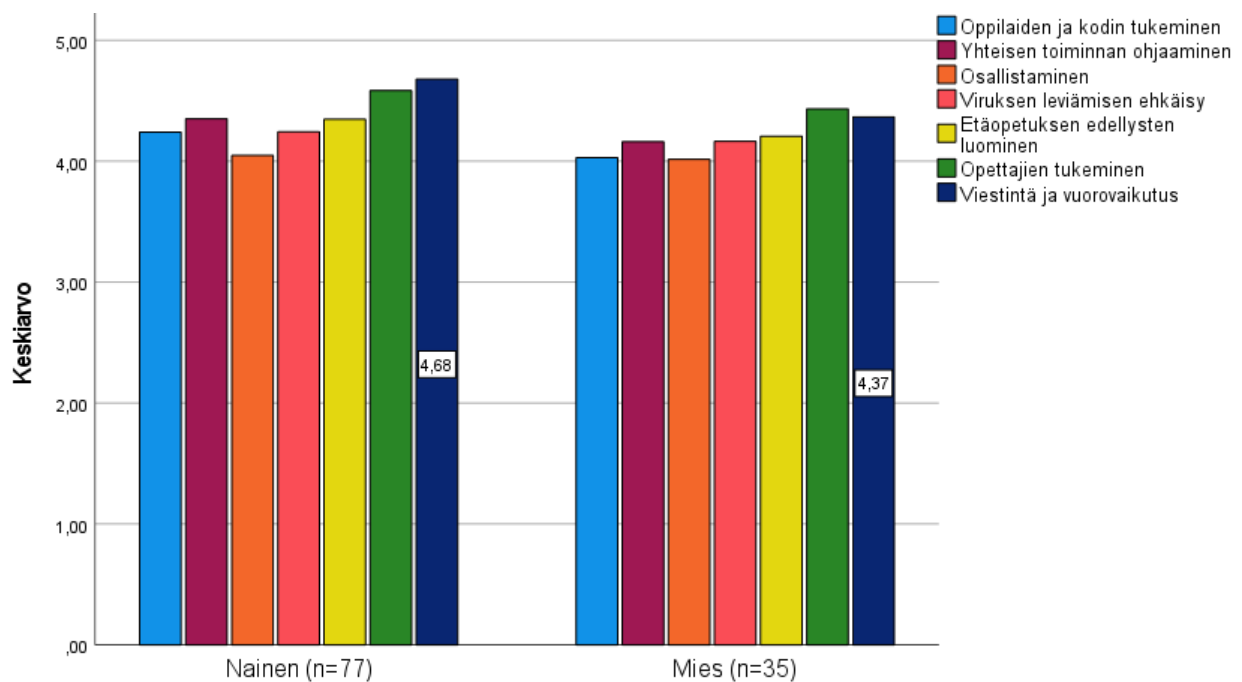
Rehtoreiden taustatekijöiden yhteyttä kokemukseen kriisijohtamisen toimenpiteiden tärkeydestä esitetään seuraavissa alaluvuissa. Kriisitoimien tärkeyden keskiarvot ovat kuvattuna pylväsdigrammeina ryhmäluokittelun mukaan, josta ne ovat nähtävissä visuaalisesti. Toimenpiteet, joiden osalta Kruskal-Wallis -testi antaa ryhmien välille vähintään

tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p \leq 0,05$ ), on keskiarvo merkitty kuvioon pylväsdiagrammin päälle. Niiden ryhmäerojen osalta, jotka eivät ylitä tilastollista merkitsevyyttä, pylväsdiagrammeihin ei ole lisätty keskiarvoa.

Kaikkiin taustamuuttujien perusteella muodostettujen ryhmien välisiin vertailuihin on käytetty Kruskal-Wallis -testiä, jonka jälkeen parittainen post hoc -vertailu on tehty Mann-Whitneyn U -testillä. Usean ryhmän taustamuuttujiin on merkitsevyysarvon osalta tehty Bonferroni-korjaus. Useamman kuin kahden taustamuuttujan analyysihin on merkitsevyysarvon osalta tehty Bonferroni-korjaus. Bonferroni-korjauksen uudet merkitsevyysarvot mainitaan jokaisessa alaluvussa erikseen. Niissä tapauksissa, joissa Kruskal-Wallis -testi ei antanut ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja, tulos varmistettiin parametrisella vastineella, yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA).

#### 5.4.1 Rehtorin sukupuoli

Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin sukupuolen mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 15. Kruskal-Wallis -testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ) ero on viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta siten, että naiset ( $n=77$ , ka. 4,68) kokivat sen tärkeämmäksi, kuin miehet ( $n=35$ , ka. 4,37).

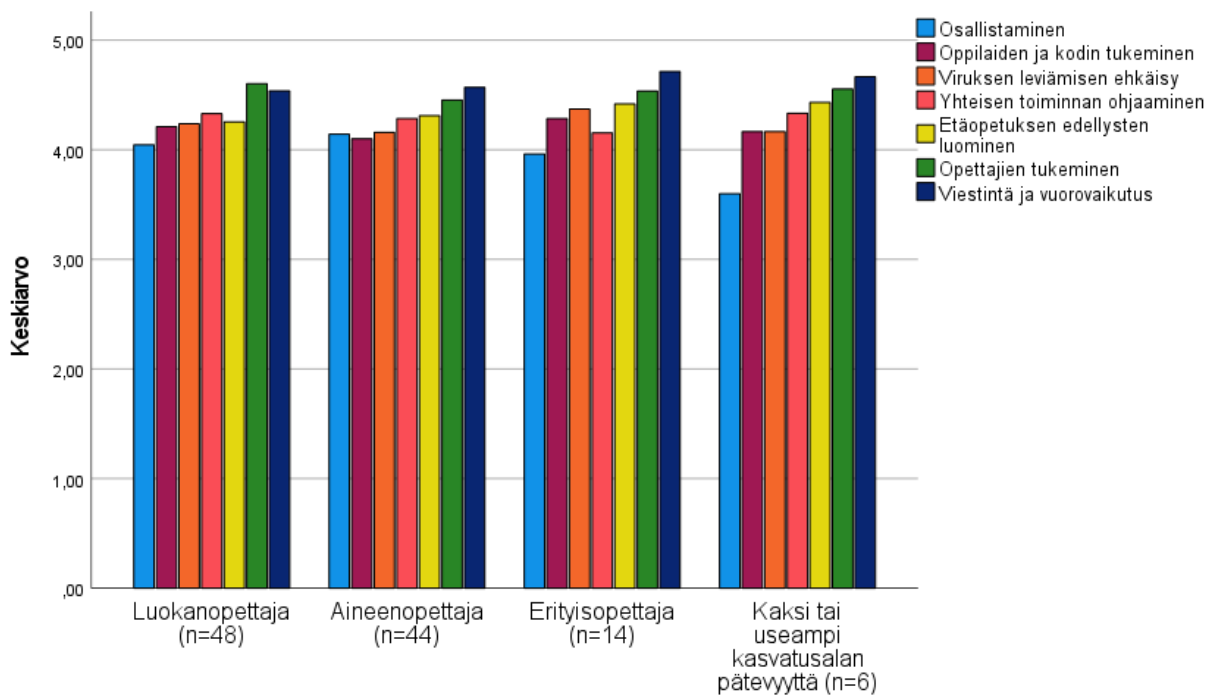


Kuvio 15. Kriisitoimien tärkeys rehtorin sukupuolen mukaan luokiteltuna.

Ryhmien välinen p-arvon tarkistus tehtiin Mann-Whitney U -testillä, joka antoi saman tuloksen. Sukupuoli-ryhmävertailusta poistettiin luokka ”en halua kertoa” (n=1).

#### 5.4.2 Rehtorin koulutustausta

Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin koulutustaustan mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 16. Koulutustaustan eri luokkien välille Kruskal-Wallis -testi ei antanut tilastollisesti merkitseviä eroja. Koulutustaustan vaikutus kriisitoimien koettuun tärkeyteen testattiin myös Kruskal-Wallis -testin parametrisella vastineella, yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). ANOVA-testin tulokset eivät anna ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja.

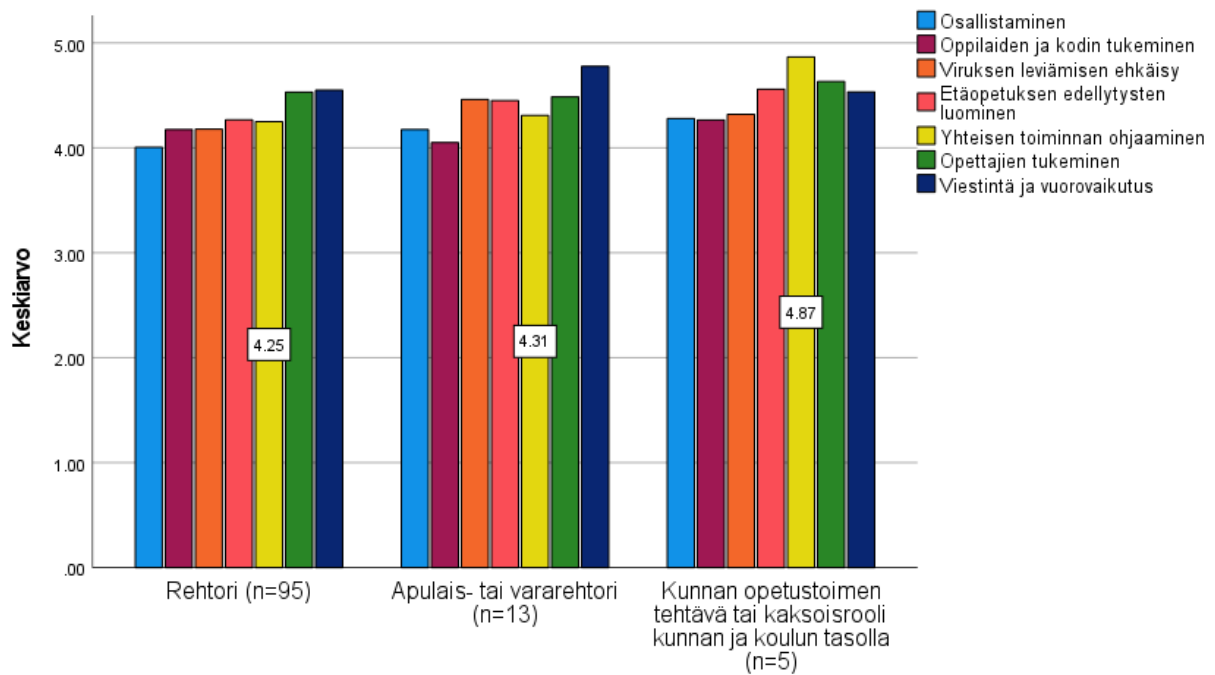


Kuvio 16. Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin koulutustaustan mukaan luokiteltuna.

#### 5.4.3 Rehtorin rooli koulunjohdossa vuonna 2020

Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin vuoden 2020 koulunjohdon roolin mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 17. Kruskal-Wallis -testin mukaan tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,041$ ) ryhmien välillä löytyy vain yhteisen toiminnan ohjaamisen osalta.



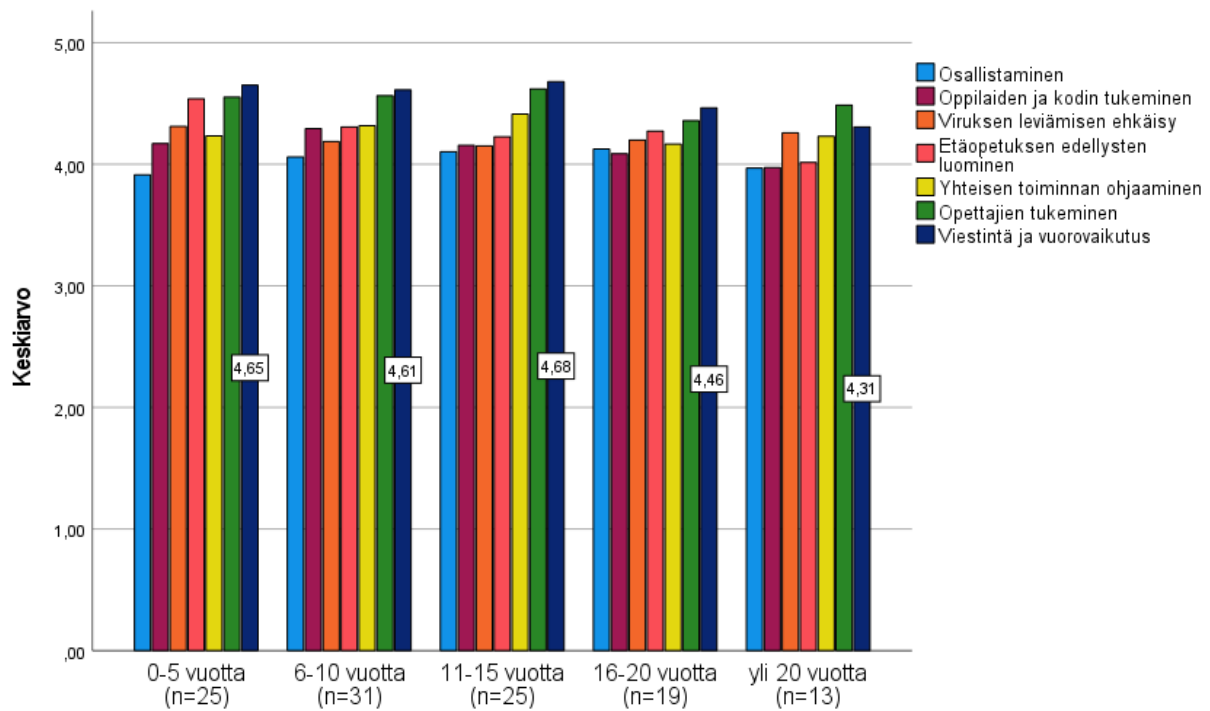


Kuvio 17. Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin vuoden 2020 roolin mukaan luokiteltuna.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän arvo laskee  $p=,017$ . Parittaisessa post hoc -vertailussa ainoastaan rehtoreiden ( $n=95$ , ka. 4,25) ja kunnan opetustoimen tehtävissä työskentelevien ( $n=5$  ka. 4,87) välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=,012$ ) siten, että kunnan opetustoimen tehtävissä työskentelevät kokivat sen tärkeämmäksi, kuin rehtorit. On kuitenkin huomattava, että kunnan opetustoimen tehtävissä, tai kaksoisroolissa kunnan ja koulun välillä työskentelevien ryhmän koko on vain viisi vastaajaa.

#### 5.4.4 Kokemus koulunjohton tehtävistä vuoden 2020 loppuun mennessä

Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin koulunjohton kokemuksen (vuoden 2020 loppuun mennessä) mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 18. Kruskal-Wallis -testin mukaan ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,040$ ) viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta.

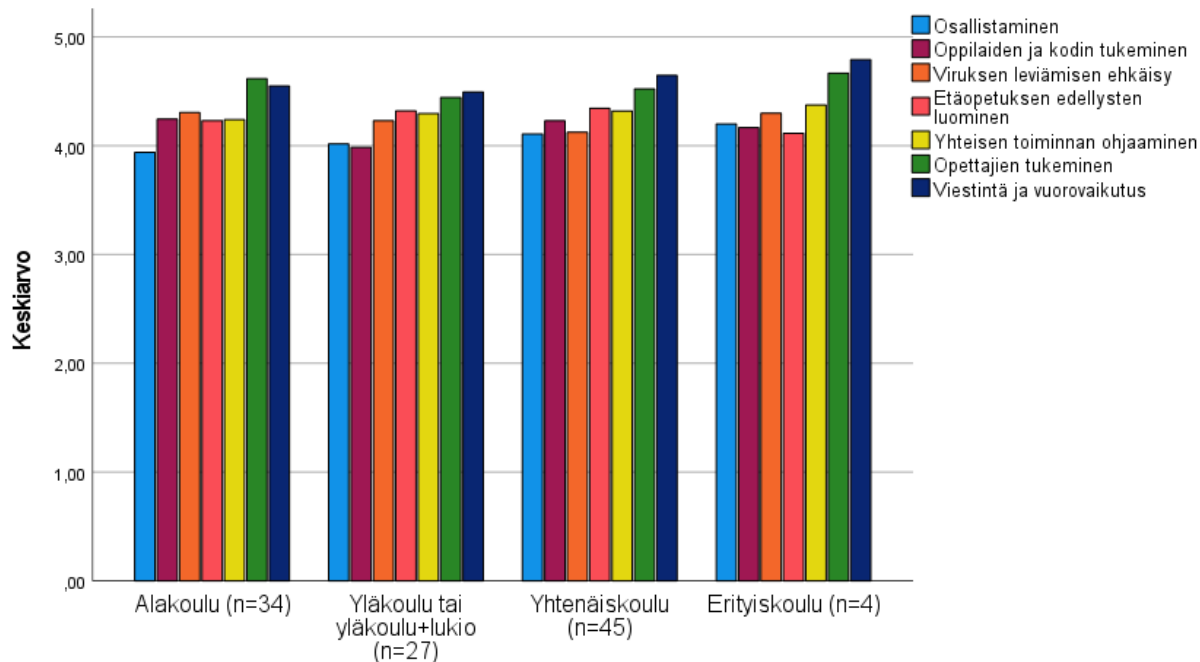


Kuvio 18. Koulunjohton kokemuksen vaikutus kriisitoimien koettuun tärkeyteen.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän arvo laski arvoon  $p=,005$ . Parittaisessa post hoc -vertailussa pienin p-arvo ( $p=,008$ ) on 11–15 vuoden kokemuksen omaavien ( $n=25$ ) ja yli 20 vuoden kokemuksen omaavien ( $n=13$ ) välillä. Tämä ei kuitenkaan riitä tilastollisesti melkein merkitsevälle tasolle Bonferroni-korjaus huomioiden.

#### 5.4.5 Rehtorin kouluaste

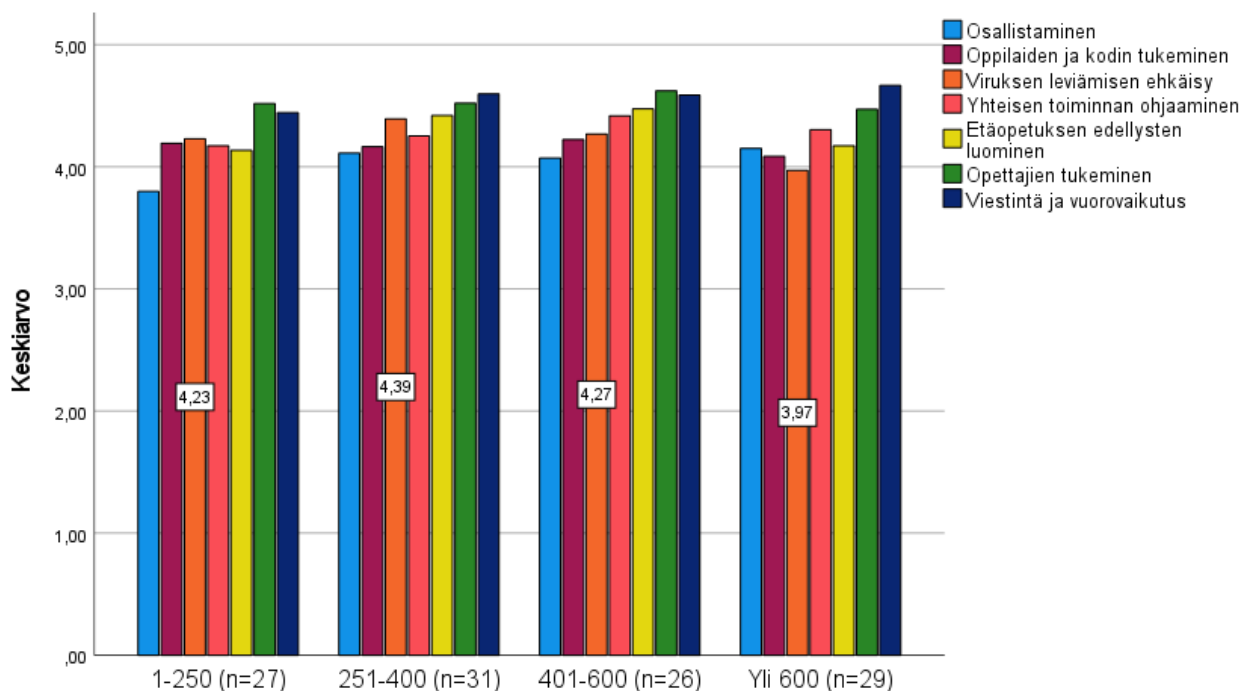
Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin johtaman kouluasteen mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 19. Kouluasteen eri luokkien välille Kruskal-Wallis -testi ei antanut tilastollisesti merkitseviä eroja. Kouluasteen vaikutus kriisitoimien koettuun tärkeyteen tarkistettiin parametrisella ANOVA:lla. ANOVA-testin tulokset eivät anna ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja.



Kuvio 19. Kouluasteen vaikutus kriisitoimien koettuun tärkeyteen.

#### 5.4.6 Koulun oppilasmäärä

Kriisitoimien koettu tärkeys rehtorin johtaman koulun oppilasmäärän mukaan luokiteltuna esitetään kuviossa 20. Oppilasmäärältään erikokoisten koulujen välille Kruskal-Wallis -testi antaa tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=,022$ ) viruksen leviämisen ehkäisyn osalta.

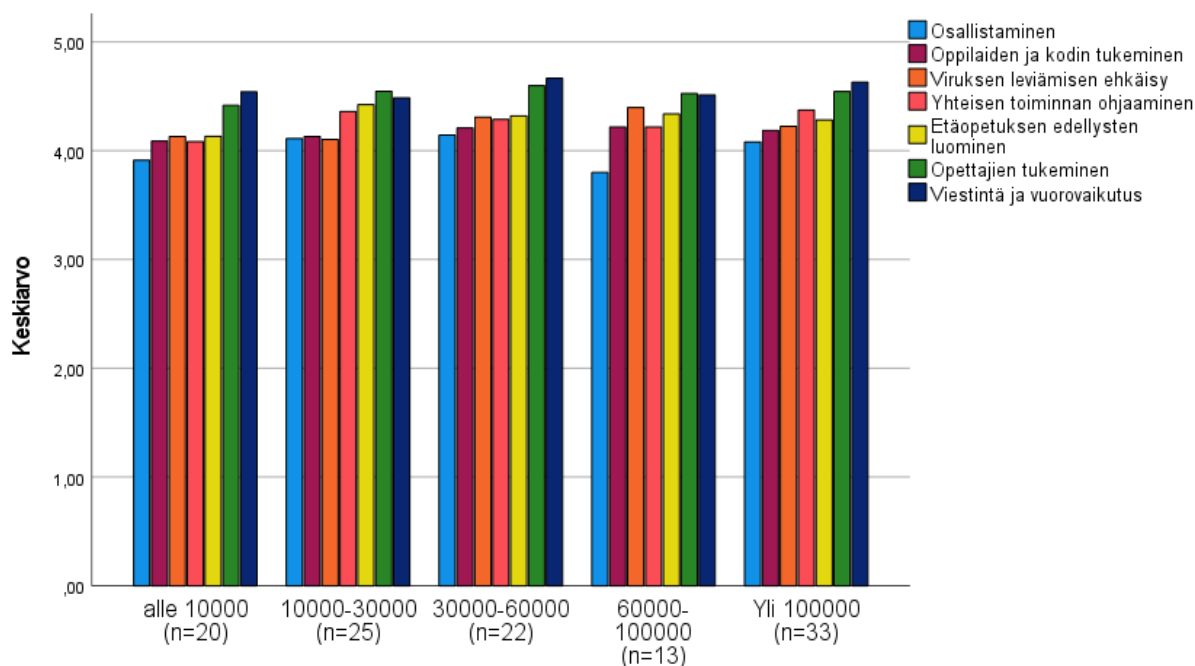


Kuvio 20 Kriisitoimien koettu tärkeys koulun oppilasmäärän mukaan luokiteltuna.

Bonferroni-korjauksen jälkeen tilastollisesti melkein merkitsevän raja laskee arvoon  $p=,0083$ . Parittainen post hoc -vertailu osoittaa, että viruksen leviämisen ehkäisy koettiin tilastollisesti merkitsevästi ( $p=,003$ ) tärkeämmäksi 251–400 oppilaan kouluissa ( $n=31$ , ka. 4,39), kuin yli 600 oppilaan kouluissa ( $n=29$  ka. 3,97).

#### 5.4.7 Koulun sijaintikunnan asukasmäärä

Kriisitoimien koettu tärkeys koulun sijaintikunnan asukasmäärän mukaan tehdyssä luokittelussa esitetään kuviossa 21. Asukasmäärän eri luokkien välille Kruskal-Wallis -testi ei antanut tilastollisesti merkitseviä eroja. Asukasmäärän vaikutus kriisitoimien koettuun tärkeyteen testattiin myös yksisuuntaisella varianssianalyysillä, ANOVA:lla. Testin tulokset eivät anna ryhmien välille tilastollisesti merkitseviä eroja.



Kuvio 21. Kriisitoimien koettu tärkeys koulun sijaintikunnan asukasmäärän mukaan luokiteltuna.

## 5.5 Laadulliset aineistolähtöiset tulokset

Laadullinen aineisto muodostui rehtoreiden avoimiin kenttiin antamista vastauksista. Vastaukset luokiteltiin teoriasidonnaisesti luvussa 4.3.2 esitetyn prosessin mukaan. Laadullisesta aineistosta nousi esiin vastauksia, joiden luokittelu viitekehyksen mukaisella jaottelulla ei ollut tarkoituksenmukaista. Näitä aineistolähtöisiä luokkia käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Uusia luokkia kriisijohtamisen malliin nähden olivat rehtoreiden tyytymättömyys koulua velvoittavien viranomaisten muuttuviin, epäselviin ja usein myös

viiveellä tuleviin ohjeistuksiin, rehtoreiden kuvailut kohtuuttomaksi kasvaneesta työtaakasta sekä maininnat keinoista, joiden avulla kriisistä selvittiin. Tutkimuksen reliabiliteettia käsittelevät avoimien kenttien vastauksia käsitellään pohdinnassa.

### 5.5.1 Rehtorit ohjeistusten ristitulessa

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin valtioneuvoston antamia ohjeistuksia, jotka velvoittivat suomalaisia peruskouluja. Kouluihin kohdennettua ohjeistusta tuli runsaasti useammalta viranomaiselta samaan aikaan. Toisinaan kansallisten ja paikallisten ohjeiden välillä koettiin olevan myös epäsuhtaa tai ristiriitaa. Paikallisen opetuksen järjestäjän laatimia yhtenäisiä ohjeita olisi kiireen keskellä kaivattu. (Ahtiainen ym. 2021b, 112.)

Eräs rehtori kertoo kriisin alkuaikoihin sijoittuvasta kokemuksestaan, josta käy ilmi valtiovallan käsityksen ja koulun toimintapinnan välinen kuilu:

*Hämmästyttävintä oli keväällä 2020 huomata, ettei edes opetusministeri tiennyt, että suomessa on aineenopettajajärjestelmä. Useimmat ohjeet ajateltiin luokanopettajajärjestelmän kautta. Alaluokillakin on nykyään useita eri opettajia sekä sekoitettuja ryhmiä. Yläluokkien rehtorit/ yhtenäiskoulujen rehtorit ja opettajat jätettiin "keksimään" ratkaisut itse. Ryhmiä ei saa sekoittaa, porrastakaa ruokailut, välitunnit vietetään ulkona, pitääkää turvavälit, opettakaa tuntijaon ja opetussuunnitelman mukaisesti. Ei onnistu aineenopettajajärjestelmässä ja alaluokillakin oli haastavaa. (vastaaja 18)*

Kriisijohtaminen olisi todennäköisesti ollut rehtoreille helpompaa, mikäli ohjeistukset olisivat olleet toteuttamiskelpoisempia koulun toimintaympäristöön. Koronakriisin alun ilmapiirissä oli myös huono ratkaisu olla tekemättä mitään. Päätöksiä jouduttiin tekemään ohjeistusten laadusta, tai niiden täydellisestä puuttumisesta huolimatta. Tästä aiheutunut epävarmuus ja jatkuva varuillaan olo oli jo itsessään suuri kuormitustekijä.

*Suurin ongelma oli se, että joutui tekemään sellaisia päätöksiä tänään, joihin ohjeet tulivat ylihuomenna tai eivät tulleet ollenkaan. (vastaaja 4)*

Kriisiaikana koeteltiin paitsi koulujen resilienssiä myös kuntien opetustoimien johtamiskykyä. Rehtorit olivat avun tarpeessa, eikä toivottua apua esihenkilöiden toimesta ollut aina tarjolla.

*Kaupungissamme on johtamisen puute opetustoimen johdossa. Valitettavasti sama ennakoimattomuus jatkui syksyllä 2020 kun uutta lukuvuotta piti aloittaa.  
(vastaaja 2)*

Viestintä ja vuorovaikutus ovat osoittaneet merkityksensä tämän tutkimuksen tuloksissa. Sen tärkeys tunnustettiin rehtoreiden toimesta koulun sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Saman voidaan olettaa toteutuvan myös koulun ja opetuksen järjestäjän tasolla. Puutteellinen vuorovaikutus kunnan ja koulujen välillä vaikeutti jo valmiiksi kriittistä tilannetta.

*Koulun yli luvattiin asioita, joita koulun arjessa ei ole mahdollista toteuttaa. Sellainen kuormittaa, koska se on lähes valehtelua tai teatteria. (vastaaja 40)*

Monikulttuurisuuden johdosta lisähaasteen vuorovaikutukseen toi sen monikielisyys. Koulut olivat eriarvoisessa asemassa sen suhteen, kuinka monta eri äidinkieltä puhuvaa oppilasta ja perhettä koulusta löytyy. On kohtuutonta odottaa, että näistä kouluista löytyisi tulkkaustaitoa jokaiselle vaadittavalle kielelle. Viestien kääntäminen eri kielille jäi kuitenkin koulujen vastuulle. Ammattitaidottomalle kääntäjälle tästä johtuva lisätyö on merkittävää.

*Isokaan kaupunki ei ollut varautunut riittävän ketterään monikieliseen viestintään, jolloin yksittäiset koulut lähtivät käännettämään viestejä koteihin.  
(vastaaja 52)*

Peruskoulut olivat koronakriisin suuria kärsijöitä, sillä valtionhallinnon toimesta annetut suorasukaiset velvoittavat ohjeistukset oli annettu aikuisten maailmaan. Koulutuskenttää käsiteltiin niissä yhtenä kokonaisuutena. Erottelua tehtiin ensivaiheessa vain alkuopetuksen ja erityisen tuen oppilaisiin (ks. Valtioneuvosto 2021). Kuitenkin sen sisälle mahtuu koko ihmisen elinkaari aina varhaiskasvatuksesta aikuisopistoihin. Työelämässä ohjeistuksen soveltamisesta huolehtivat ja sopivat keskenään työnantajat ja työntekijät, jolloin molempina tahoina olivat vastuukykyiset aikuiset. Kouluissa samaan ei ollut mahdollisuutta, koska toteuttamiseen ei voi vastuutta oppilaita tai heidän perheitään. Isot ratkaisut jäivät rehtoreiden harteille.

### 5.5.2 Työtaakka kasvanut kohtuuttomaksi

Rehtoreita työllistäneitä kriisijohtamisen toimenpiteitä sekä niiden tärkeyttä tutkittaessa kävi monella tapaa ilmi rehtoreiden kriisiaikana kasvanut kuormitus. Jo pelkästään normaaliolosuhteissa työaika saatetaan kokea riittämättömäksi, joten kriisiajan työmäärää lisäävä vaikutus on lisännyt rehtoreiden uupumisriskiä. Eräs vastaaja kuvailee työaikansa riittämättömyyttä normaaliolosuhteissakin.

*Rehtoreiden työajan riittävyys on normaaliolosuhteissakin täysin alamitoitettua. Johdan 500 oppilaan yläkoulua, olen 65 henkilön esimies ja opetusvelvollisuuttakin on 4 [vuosiviikkotuntia]. Apulaisrehtoreilla on käytettävissä 6 + 6 tuntia, kaiken muun hoitaa rehtori. Normaalina arkeakaan en pysty koskaan pyörittämään ilman valtaisa ylityön määrää. Poikkeusolot korostavat rehtorin työn lähtökohtaista ajan riittämättömyyttä. (vastaaja 21)*

Kokemus työajan riittämättömyydestä on huolestuttava ilmiö. Suomalainen peruskoulu on jo pitkään ratsastanut laadukkuudellaan. Niin opettajien kuin rehtoreidenkin työhyvinvointia voidaan pitää tämän arvon säilyttämisen perusedellytyksenä. Rehtoreiden riittämättömyyden kokemukset sekä heikko työssäjaksaminen saattavat alkaa väistämättä näkyä myös perusopetuksen laadussa.

*Rehtorin tehtävät alkavat olla niin kuormittavia, että ihmettelen, kuka näitä suostuu enää jatkossa tekemään - laadukkaasti! (vastaaja 51)*

Rehtorit vastasivat tutkimuskyselyyn vuonna 2021, joten tutkittavan ajanjakson ja kyselyyn vastaamisen aikoihin oli ollut mahdollisuuksia palautua rasituksesta loma-aikoina.

Kuitenkaan loma-ajat eivät välttämättä riittäneet palautumiseen koronakriisin rasituksista.

*Kun muistelee jo taaksepäin sitä kaikkea, mitä tässä korona-aikana on tehnyt, ei enää ihmettele, että ei ihan lomat ole nyt riittäneet palautumiseen. Sama tietysti koskee myös kaikkia koulussa työskenteleviä, muttei yhtään vähiten rehtoreita. (vastaaja 105)*

Vastausajankohtana kesällä ja syksyllä vuonna 2021 epävarma tilanne oli edelleen päällä.

Vaikka koronakriisin käytännöt olivat suurilta osin jo muodostuneet osaksi arkea, ei

helpotusta epävarmuudesta ollut kuitenkin näköpiirissä. Pitkittynyt tilanne ja siitä johtuva epävarmuus ei mahdollistanut syntyneen kuormituksen purkua.

*Raskain vuosi ikinä ja tilannetta ei vielääkään [25.8.2021] päästä kunnolla purkamaan erilaisten uhkakuvien vuoksi. Omaan jaksamiseen on todella saanut kiinnittää huomiota. (vastaaja 57)*

*Kyllä koronaväsymys on tavallaan vieläkin [24.9.2021] päällä. Hetkessä painettiin paljon töitä ja kovaa. Kunpa olisi jo ohi. (vastaaja 68)*

Akuutin kriisijohtamisen sekä pitkittyneen tilanteen aiheuttamat seuraukset tuntuivat arjessa edelleen vuonna 2021. Kriisin seuraukset saattavat ulottua pitkällekin ja nostavat esiin jälkihoidon tarpeen.

*Koko korona-aika ja siihen liittyvät tuhannet koulujärjestelyt tuntuvat edelleen [30.9.2021] ahdistavilta. Työmäärä on ollut aivan kohtuuton! (vastaaja 104)*

*Kriisiaika jättää jälkensä ja kriisin kokonaisvaikutukset näkyvät vasta pikkuhiljaa. (vastaaja 106)*

*Poikkeusoloajan raskaus on 1,5ertainen normaaliin verrattuna. Noin puolessatoista vuodessa itse olen vanhentunut viisi vuotta. (vastaaja 61)*

Kaiken kaikkiaan ilmenneiden tulosten perusteella rehtoreiden toimintaa koulujen koronakriisissä kuvaa hyvin kansantajuisesti ja kokoavasti erään vastaajan kommentti.

*Jäätävää hommaa, hyppy suoraan syvään päähän. (vastaaja 75)*

### 5.5.3 Selviytymiskeinoja

Koronakriisin aikana rehtorit joutuivat luomaan uusia käytäntöjä selvitäkseen kriisistä ja hyödyntääkseen sen tuomia mahdollisuuksia. Kriisin vaatimat käytännöt arkipäiväistyivät hiljalleen. Arkipäiväistymisen johdosta niiden kuormitus saattoi kuitenkin tasaantua ajan myötä.

*Alussa järjestelyt sekä etäopetukseen että takaisin lähiopetukseen siirtymiseen työllistivät paljon. Kun systeemit saatiin rullaamaan, ne eivät enää kuormittaneet niin paljoa. (vastaaja 80)*



Uudet, kriisissä syntyneet käytännöt saattavat jäädä osaksi koulujen arkea sekä koulun henkilöstön välistä kommunikointia myös normaalitilanteessa.

*Etäopetus sujui kuitenkin hyvin, paljon opittiin tekniikkaa ja työtapoja sekä kokouskäytäntöjä. Osa jää varmasti käyttöön arjen normalisoituessa. (vastaaja 18)*

Kokemukset opetuksenjärjestäjän antamasta tuesta olivat myös positiivisia. Yhteen hioutuneet työyhteisöt siivittivät työskentelyä kriisiajan arjessa. Kertomuksissa korostui yhteistyön merkitys.

*Työtäni helpotti opetuksenjärjestäjän organisoima erittäin tehokkaasti toiminut rehtoreiden valmiusryhmä, jossa toimenpiteistä ym sovittiin yhteisesti aina muuttuvissa tilanteissa. (vastaaja 15)*

*Meillä työ oli kuitenkin hyvin organisoitu ja yhteisellä tehtynä [tartunnan jäljitykset] eivät työllistäneet kohtuuttomasti. (vastaaja 47)*

Kaiken kaikkiaan yhteistyön merkitys kriisitilanteessa oli rehtorin kokemana merkityksellistä. Koulun sisäinen yhteistyö sekä opetuksen järjestäjän toteuttama yhteistyö helpottivat kriisijohtamista vertaistuen muodossa.

*Apulaisrehtorin kanssa teimme hyvää yhteistyötä toteuttaen koulutuksenjärjestäjän ohjeistusta. Säännölliset rehtorikokoukset jämäköittivät toimintaa koko kaupungin osalta. (vastaaja 17)*

Kriisiajan synnyttämät etäyhteyskäytännöt olivat koulunkäynnin ehdoton edellytys korona-aikana. Tästä ajasta saattaa kuitenkin jäädä elämään toimivia vuorovaikutuskäytäntöjä. Etänä toteutettava koulunkäynti on jokseenkin normalisoitunut (ks. esim. Ahtiainen 2021a, 74), minkä seurauksena oppilaat ja opettajat osaavat hyödyntää opiskelussaan ja työssään etäopetusteknologiaa paremmin kuin koskaan ennen. Kuten siis tavataan sanoa: ei niin pahaa, ettei jotain hyvääkin.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätöksiä tuloksista

Tässä tutkimuksessa etsittiin uutta tietoa perusopetuksen rehtoreiden kriisijohtamisen toimenpiteistä. Tarkastelu perustui viimeisimmän tutkimuksen perusteella laadittuun kriisijohtamisen osa-alueita kuvaavaan malliin (kuvio 4). Tulosten perusteella rehtoreita työllisti eniten viestintä ja vuorovaikutus sekä opettajien tukeminen (taulukko 11). Nämä koettiin myös tärkeimmiksi laadukkaan perusopetuksen jatkumisen kannalta (taulukko 12). Vaikka kriisijohtamisen toimenpiteiden työllistävyyttä ja tärkeyttä mittaavien summamuuttujien välillä oli pieniä eroja, olivat erot silti osittain tilastollisesti merkitseviä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli näyttääkin olevan enemmän kattokäsite kriisijohtamisessa, kuin yksitäinen kriisitoimi. Kaikkien koulun asioiden vaikuttava johtaminen perustuu avoimeen ja riittävään kommunikaatioon sekä koulun sisä- että ulkopuolella (Smith & Riley 2012, 61). Tutkimuksessamme viestintä ja vuorovaikutus nousivat rehtoreiden kriisijohtamisen tärkeimmäksi ja työllistävimmäksi kriisitoimeksi. Sen voidaan katsoa olevan kriisijohtamisen oleellisin keino. Avoin, yhteisöllinen ja rohkaiseva vuorovaikutus auttaa lujittamaan yhteisön arvoja ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Yhteinen jaettu arvopohja ohjaa johdonmukaista päätöksentekoa. (Ulrick, Carpenter & Eckert 2021, 8.)

Etäopetuksen edellytysten luominen yllätti vähäisellä työllistävyydellään suhteessa muihin kriisitoimiin (taulukko 11). Aiemman tutkimuksen mukaan käytössä olleiden opetuskäytäntöjen muuttaminen nopealla aikataululla oli opettajille vaikeaa, vaikka sitä onkin helpottanut koulujen vahva digitalisoituminen jo ennen koronakriisiä. Nekin opettajat, jotka suhtautuivat etäopetukseen ennen koronakriisiä varautuneesti, olivat pakotettuja muuttamaan käytäntöjään. (Elfrianto, Dahnia & Tanjung 2020, 166–167.)

Uusista käytännöistä voidaankin löytää paljon hyvää. Opettajien tietotekniikan osaaminen on kasvanut kertaheitolla uusiin ulottuvuuksiin. Moni opettaja ja rehtori ovat joutuneet suunnittelemaan toimintamallinsa uudella tavalla ja luultavasti löytäneet paljon uusia käytäntöjä, jotka jäävät arkeen elävöittämään vanhoja metodeja. Kriisitilanne on tässä tapauksessa tuottanut luovia ratkaisuja. McLeod ja Dulsky (2021, 12) mainitsevatkin koulunjohtajien osoittamasta optimismista nähdä koronakriisin mahdollistavan suuria positiivisia muutoksia koulutusjärjestelmälle.

Koulujen koronakriisi heijastui myös koteihin. Koulut edustavat arjessa tukea ja turvaa myös huoltajille. Niiden sulkeutuminen lisäsi tiedonkulun tarvetta kodin ja koulun välillä. Keväällä 2020 koululaisten etäopiskelun ohella myös osa vanhemmista saattoi jäädä etätöihin. Neljäsosa kaikista työllisistä ilmoitti työskennelleensä säännöllisesti kotona vuoden 2020 aikana (Tilastokeskus, 2021b). Huoltajien kokemukset poikkeusolojen aikaisista etäopetuskäytänteistä ja tiedonkulusta sekä heidän luottamuksensa koulujen turvallisuusohjeisiin ja suomalaiseen peruskoulujärjestelmään olivat hämmästyttävän myönteisiä (Ahtiainen ym. 2021b, 114). Tuloksissa kodin aikuisten tukemiseen liittyvät toimenpiteet yllättivätkin vähyydellään (kuvio 6).

Koronakriisi ei kuitenkaan ole ollut pelkkää uuden innovointia tai uusien etäopetusmenetelmien käyttöönottoa. Se lisäsi jo ennestään suurta ongelmaa; rehtoreiden työuupumusta. Kuten eräs vastaajakin asian ilmaisi: ”Rehtorin tehtävät alkavat olla niin kuormittavia, että ihmettelen, kuka näitä suostuu enää jatkossa tekemään - laadukkaasti!” Ollaan siis sen huolestuttavan kysymyksen äärellä johtaako rehtoreiden uupuminen ajan myötä perusopetuksen laadun alenemiseen? Erään vastaajan hätähuuto kuului: ”Normaalia arkeakaan en pysty koskaan pyörittämään ilman valtaisaa ylityön määrää. Poikkeusolot korostavat rehtorin työn lähtökohtaista ajan riittämättömyyttä.”

Rehtoreiden työuupumus on ollut tiedossa jo ennen pandemiaa. Pandemian johdosta rehtoreiden uupuminen ja uupumisriski ovat entisestään lisääntyneet (Salmela-Aro, Upadyaya & Hietajärvi 2021, 19). Kaikki opetuksen järjestäjät eivät ole ottaneet asiaa riittävän vakavasti. Surefiren puheenjohtaja Antti Ikonen mainitseekin, että esihenkilöt tarvitsevat tukea ja koulutusta. (Yle 2021.) Työuupumuksen pyritään siis vastaamaan ensisijaisesti lisäämällä johtamiskoulutusta, sekä laajentamalla sen sisältöjä koskemaan myös muutos- ja kriisijohtamista.

Uupumuksen syynä pidetään pääasiassa yksilön sisäisiä ominaisuuksia, kuten riittämättömiä stressinhallintakeinoja, korkeaa motivaatiota työtä kohtaan sekä voimavarojen vähyyttä. Tässä jätetään huomioimatta uupumukselle altistavia ulkoisia tekijöitä; liiallista työkuormaa, rooliristiriitoja, vähäisiä vaikuttamismahdollisuuksia, vähäistä sosiaalista tukea, koettua epäoikeudenmukaisuutta sekä epävarmuutta ja ennakoimattomuutta työssä. (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 7.) Sen sijaan, että asiaa oltaisiin ratkaisemassa työuupumukseen johtavien ulkoisten tekijöiden vähentämisellä, keskitytään lisäämään yksilön resilienssiä työuupumusta kohtaan. Sallitaanko individualistisessa maailmassa yksilön inhimillistä

rajallisuutta, vai nähdäänkö kouluttautumisen mahdollistavan työntekijän resurssien rajaton venyttäminen?

Tulosten perusteella voidaan kysyä, osoittaako rehtoreiden ylityöllistyminen tarvetta suomalaisen perusopetuksen johtamismallin muutokselle? Kriisi osoittaa särkevävaran pienuuden. Nykyinen koulun johtamisen järjestelmä ei salli väliaikaista delegointia, eikä sitä pidetä tärkeänä, vaikka se olisi omiaan keventämään rehtoreiden kohtuuttomaksi kasvanutta työtaakkaa. Tilannetta mutkistaa entisestään se, että opettajat ovat samassa tilassa uupumuksen suhteen. Kaikkiaan yli 70 % opettajista kuuluivat erilaisiin uupumisryhmiin, ja vaarana onkin opettajien menettäminen muihin ammatteihin (OAJ 2020). Opettajien tukeminen koronakriisissä osoittikin tärkeytensä. Rehtorit ovat joutuneet käsittelemään paljon opettajien henkiseen jaksamiseen ja opetusjärjestelyihin liittyviä kysymyksiä. Tärkeimmiksi koettiin henkinen jaksaminen ja työmotivaation ylläpitäminen, joten rehtorit näyttävät tässä asiassa koulunsa huolenpitäjinä. Flack ym. (2021, 32) antavatkin suosituksen rehtoreille tukea akuutissa kriisissä opettajien mielenterveyttä sekä tarjota tilaa toimia lisäämällä opetuksen suunnittelu-aikaa.

Ulrick, Carpenter ja Eckert (2021, 89) painottavat kriisijohtajille kaikkia koulun toimijoita osallistavaa suunnittelua vaiheessa, jossa luodaan toimintamalleja kriisistä selviämiseksi. Kuitenkin tulosten perusteella on syytä kysyä, kuuluuko osallistaminen suomalaiseen koulunjohtamisen kulttuuriin? Osallistaminen kriisitoimena sijoittui tärkeydeltään vähäisimmäksi (taulukko 12) ja oli työllistävyydeltäänkin kolmanneksi vähäisin rehtoreiden vastauksissa (taulukko 12). Toisaalta kysymyksenasettelu osallistamista mittaavien väittämien osalta oli puutteellinen (liite 3), sillä kaikki verkkokyselylomakkeessa mainitut väittämät lähtökohtaisesti vähentävät rehtorin omaa työtaakkaa. Osallistamista ei kannata tehdä, mikäli lopputulos on työkuormaa lisäävä.

Tulosten perusteella voidaan kysyä, osoittaako rehtoreiden ylityöllistyminen tarvetta suomalaisen perusopetuksen johtamismallin muutokselle?

Viruksen leviämistä ehkäisevät toimenpiteet kuuluivat pandemian aikaiseen kriisijohtamiseen (kuvio 4). Niiden työllistävyyttä lisäävä vaikutus kokonaisuuteen nähden oli dramaattinen, sillä ennen koronakriisiä vastaavat tehtävät eivät ole kuuluneet koulujen arkeen. Koulu on toimintaympäristö, jossa lapset ja nuoret hakeutuvat luonnostaan kontakteihin toistensa kanssa. Arjessa tapahtuu paljon viruksen leviämisen mahdollistavia kontakteja. Näiden estäminen vaatii erikoisjärjestelyjä. Vaikka viruksen leviämisen ehkäisyssä pienimmän keskiarvon saanut osamuuttuja olikin koulussa tapahtuneiden altistumisketjujen jäljittäminen

(ka.3,52 N=106), tuntui se altistumisketjun sattuessa kohdalle työllistävän kohtuuttomasti. Keskihajonta tässä muuttujassa olikin suuri (kh. 1,456). Kaikki altistumisketjutyöhön liittyvät tehtävät kasautuivat työajan ulkopuolelle. Eräs vastaaja kertookin, että ”altistuneiden ketjun selvittäminen on rehtorille 24/7 työtä, jos koronatilanne on päällä. Lisäksi pitää hoitaa normaalit työt”.

Koronakriisi on opettanut selkeän viranomaisviestinnän merkityksen. Yksi laadullisessa aineistossa eniten esiin noussut kuormitustekijä oli viranomaisten epäselvä, vaihteleva ja ristiriitainen viestintä koronakriisissä. Ohjeistuksiin perehdyttäessä totesimme ne itsekin tulkinnanvaraisiksi, tiheään vaihtuviksi, ja vaikeaselkoisiksi. Ohjeistukset eivät aina olleet toteuttamiskelpoisia heterogeeniseen koulumaailmaan. Eräs vastaajamme ilmaisikin asian näin: ”Suurin ongelma oli se, että joutui tekemään sellaisia päätöksiä tänään, joihin ohjeet tulivat ylihuomenna tai eivät tulleet ollenkaan.” Valtionhallinnon käsitys perusopetuksen arjesta tuntuu olevan ajoittain liian kaukana todellisuudesta. Kysyttäessä konkreettisia toiveita poikkeusolojen johtamisen selkeyttämiseen rehtorit toivovat viranomaisilta selkeitä linjauksia, sekä etäopiskelun jatkumiseen liittyviä päätöksiä ajoissa. Keskeisenä rehtorit pitävät myös selkeyttä lainsäädännön yksityiskohtiin, ettei kaikkien rehtoreiden tarvitse pohtia samaa asiaa. (Goman ym. 2020, 19.)

Lähiopetukseen paluu keväällä 2020 koettiin huonoksi ratkaisuksi. Se vaati juuri käyttöön valjastetun etäopetuksen hylkäämistä. Siirtymät opetusmuotojen välillä lisäsivätkin rehtoreiden työmäärää dramaattisesti (Ahtiainen ym. 2021b, 112). Paluu lähiopetukseen toukokuussa 2020 aiheutti myös yhteiskunnallista keskustelua. Vastakkaiset argumentit olivat oppilaiden pitkittyneen etäopetusjakson haitalliset vaikutukset oppilaiden oppimiseen ja hyvinvointiin, ja terveysturvallinen paluu lähiopetukseen. (Opetushallitus 2021b, 13.)

Koronakriisissä rehtoreiden oli olennaista osata järjestellä työtehtävänsä uusiksi, ennakoita tulevaa, pysyä rauhallisena sekä erotella välttämättömät tehtävät niistä, jotka eivät edellytä välitöntä reagointia. (Ahtiainen ym. 2021a, 112.) Tästä priorisoinnista kertookin erään vastaajan ilmaisu: ”Käytännön järjestelyt olivat tärkeämpiä kuin se, toteutuuko joka ikinen opetussuunnitelman asia etäjakson aikana. Kaikki kuitenkin tiesivät, että kyse on väliaikaisesta tilanteesta”.

Koronakriisin aikana opetussuunnitelman tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen kuitenkin hyvin, vaikka niistä on jouduttukin osin joustamaan (Opetushallitus 2021b, 75). Kouluyhteisö on parhaimmillaan autonominen toimija, jota velvoittaa kansallinen ohjaus ja opetuksen järjestäjän antamat tehtävät. On kuitenkin koulun päätettävissä, miten nämä tehtävät

hoidetaan. (Pokka 2014, 49.) Tämän autonomian voidaan katsoa mahdollistaneen rehtoreille koronakriisissä paljon kaivattua liikkumatilaa koulun johtamisessa.

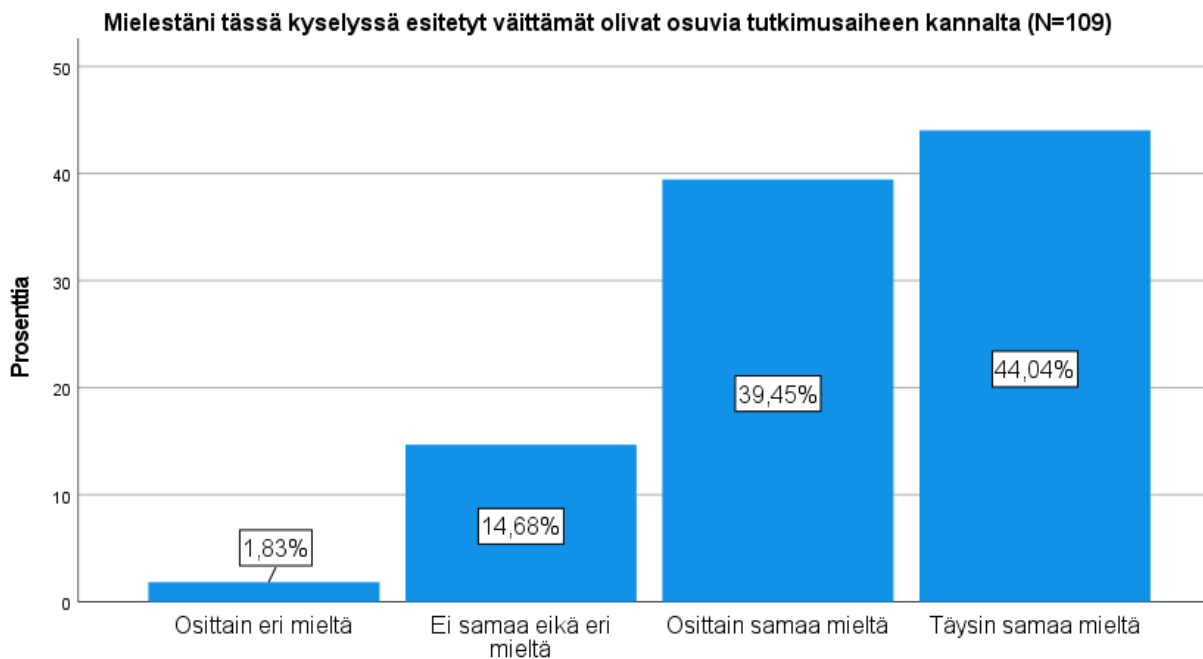
Koronakriisi on nostanut esiin tarpeen kriisijohtamiselle myös peruskouluissa. Rehtorit tarvitsevat sekä kriisijohtamisen taitoja että hallinnollisia rakenteita, jotta kriisiin varautuminen, siihen reagoiminen ja sen vaikutusten lieventäminen on mahdollista.

Osaamista vaatii myös kriisistä toipuminen ja siitä oppiminen. (Grissom & Condon 2021, 321.) Koronakriisin jälkeen onkin huomioitava opetusalan toipuminen kuormittaneista vuosista.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

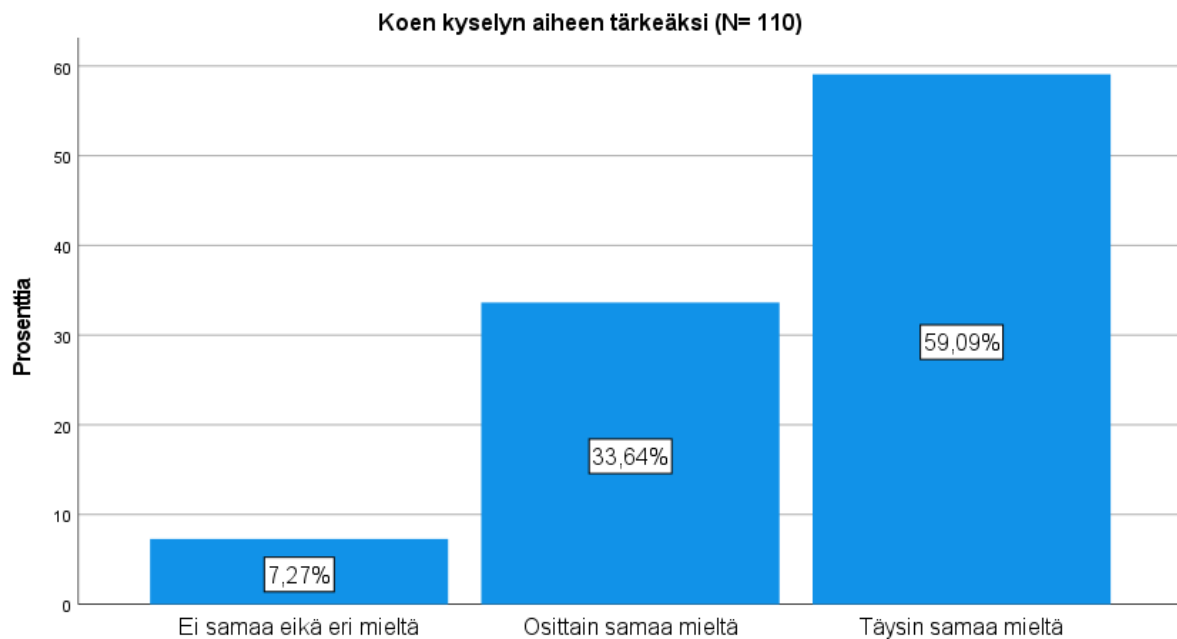
Tässä tutkimuksen viitekehyksessä käytetty malli kriisijohtamisen osa-alueista rehtorin toimia tarkasteltaessa osoittautui toimivaksi. Sen jatkokehityksen kannalta ”viestintä ja vuorovaikutus” tulisi nostaa sidosteiseksi kaikkiin muihin kriisijohtamisen osa-alueisiin, sillä kaikki kriisijohtamisen toimenpiteet vaativat kriisijohtajalta selkeää kommunikointia eri tasojen toimijoiden kanssa. Tutkimuksen keskeisin tulos on, että viestintä ja vuorovaikutus työllisti rehtoreita eniten ja he kokivat sen myös tärkeimmäksi kriisijohtamisen osa-alueeksi. Tarkasteltaessa kyselylomakkeen onnistuneisuutta vastaajien näkökulmasta voidaan todeta, että vastaajista 84 % piti verkkokyselylomakkeessa esitettyjä väittämiä relevantteina tutkimusaiheen kannalta (kuvio 22).

Verkkokyselylomakkeesta (liite 3) pyrittiin tekemään mahdollisimman saavutettava ja yksiselitteinen. Vastaajalle määriteltiin tutkimusaiheen ajankohta ja laadukkaan perusopetuksen määritelmä. Kysely alkoi helpoista taustamuuttujakysymyksistä ja ne oli esitetty minämuodossa. Lomake oli laadittu vain suomeksi, joten se osaltaan rajoitti ruotsinkielisiä vastaajia. Työllistävyyttä mittaaviin väittämiin vastaajalle annettiin tarvittavat vastausohjeet sekä tarvittavat määritelmät. Ohjeissa huomautettiin myös kuudennen vastausvaihtoehdon olemassaolosta. Vastausvaihtoehtojen virhevalinnan mahdollisuutta ehkäistiin siten, että jokaiseen vaihtoehtoympyrään lisättiin toiminto, jossa vaihtoehdon seliteteksti ilmestyy näkyviin, kun hiiren cursorin vie sen päälle. Näin vastaajan ei tarvinnut tarkistaa sivun yläreunasta sarakkeen vaihtoehtoa. Väittämien vaihtoehtoina esitettiin ensimmäisenä korkeimman arvon vastaukset (työllisti erittäin paljon, koin erittäin tärkeäksi). Esitysjärjestyksen mahdollisista vaikutuksista vastauksiin ei ole saatavilla tietoa. Verkkokyselylomakkeessa ei käytetty kontrolliväittämiä, joten tämän mahdollinen vaikutus tulosten luotettavuuteen on huomioitava.



Kuvio 22. Kyselylomakkeeseen vastanneiden arvio väittämien relevanttiudesta tutkimusaiheen kannalta.

Kyselylomake jaettiin rehtoreiden edunvalvontajärjestö Surefiren kautta 795 rehtorille. Siihen vastasi 118 rehtoria, joten palautusprosentti oli 14,8 %. Lähetetyistä vastauksista hyväksyttiin analysoitavaksi 115 vastausta, joten vastausprosentti oli 14,5 %. Vastanneista rehtoreista 92,7 % olivat osittain tai täysin samaa mieltä väitteestä, että he kokivat kyselyn aiheen tärkeäksi (kuvio 23).



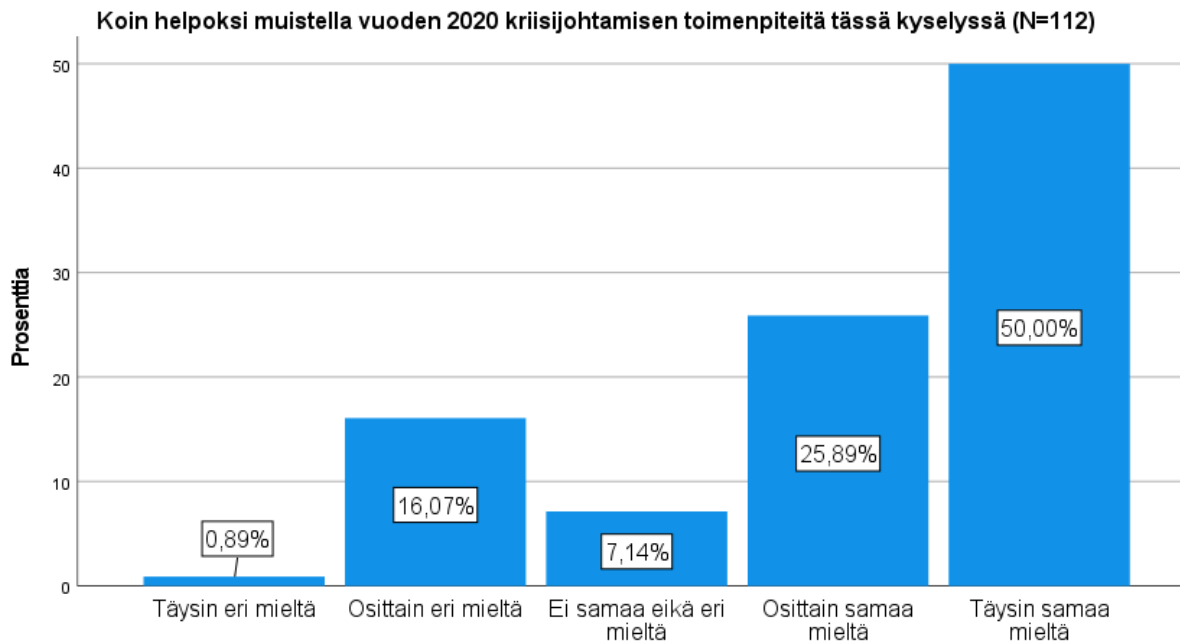
Kuvio 23 Vastanneiden rehtoreiden kokemus tutkimusaiheen tärkeydestä.

Kyselylomakkeen avaamishetkellä tutkittavasta aiheesta oli kulunut aikaa 5,7–15,2 kuukautta. Kaikkiaan tutkimuskyselyn haasteeksi ilmenee tasapainoilu kahden asian välillä: mitä pidempi aika vastaushetkestä on kulunut tutkimusaiheen ajankohtaan, sitä suurempi todennäköisyys on muistikuvien vääristymisellä. Toisaalta mitä lähempänä kriisitilannetta kysely toteutetaan, sitä vähemmän rehtoreilla on ollut aikaa reflektoida tapahtunutta ja omaa toimintaansa kriisijohtajana. Tutkimuskyselyn lähettämisen oikeasta tai väärästä ajankohdasta ei ole saatavilla luotettavaa tietoa. On vain tyydyttävä rehtoreiden omaan arvioon kyselyn onnistumisesta. Reflektoinnin puutteen ongelmasta kertoo erään vastaajan ilmaisu:

*Kyselyn ajanjakso on todellakin ilmeisesti ollut melkoinen kriisitilanne, sillä sen palauttaminen muistiin ei ollut ihan helppoa. Aika sumussa ja tulipalosta toiseen on taidettu mennä. (vastaaja 46)*

Kuvioon 24 on koottu rehtoreiden arvio siitä, kuinka helpoksi he kokivat vuoden 2020 kriisijohtamisen toimenpiteiden muisteluun. 75,9 % vastaajista olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että he kokivat mieleen palauttamisen helppona. Noin 17 % oli puolestaan osittain tai täysin eri mieltä väitteestä.





Kuvio 24. Rehtoreiden kokemus vuoden 2020 kriisijohtamisen toimenpiteiden muistelun helppoudesta.

Kysymykset osaväittämien tärkeyteen liittyen saattoivat tuottaa myös asenteellisia vastauksia. Rehtoreille saattoi olla vaikeaa arvioida toimenpiteiden tärkeyttä objektiivisesti, sillä heille kaikki rehtorin tehtävät näyttäytyivät asioina, jotka tuli hoitaa ennemmin tai myöhemmin. Objektiivista suhtautumista vaikeutti myös se, että rehtorit olivat kuormittuneita työmäärästään, kuten aiemmin tässä raportissa aiemmin todetaan. Asenteellisesta vastaamisotteesta kertoo seuraava ilmaisu:

*Jos halutaan, että oppilaat oppivat ja opiskelevat haasteellisissa tilanteissa ja että opettajat ovat kykeneviä ohjaamaan ja opettamaan oppilaita, kaikki osa-alueet tulee kokea tärkeiksi. En rehtorina lähtisi vastaamaan mitään muuta - homma ei hoidu kunnolla, jos vastaa jotain muuta. (vastaaja 53)*

Kyselystä pyydetyn palautteen perusteella voidaan todeta, että vastaajat pitivät aihetta tärkeänä (kuvio 23) ja väittämiä mielekkäinä (kuvio 22). Tämän perusteella voidaan ajatella, että vastaajat ovat olleet motivoituneita vastaamaan ja antoivat omia mielipiteitään kuvaavia vastauksia. Toisaalta vastausprosentti (14,5 %) oli alhainen. Kyselytutkimuksessa tyypillisesti vastausprosentti on alle 20 % otokseen valituista vastaajista (Tilastoapu 2020).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on luonut kaikille tieteenaloille yhteiset ja yleiset eettiset periaatteet, joita tutkijan täytyy noudattaa tehdessään tieteellistä tutkimusta. Pääpiirteittäin

eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osaan: tutkijan täytyy kunnioittaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja tutkimus täytyy toteuttaa siten, ettei se aiheuta tutkimuskohteille riskejä tai vahinkoa. Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista ja tutkittavilla on oikeus keskeyttää tutkimus missä vaiheessa tahansa ilman kielteisiä seurauksia itselleen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä asianmukaisella tavalla sekä antaa niille kuuluva arvo omassa tutkimuksessa. Myös tutkimuksen tulokset tulee raportoida yksityiskohtaisesti sekä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 24.) Tutkimuksen tuloksia ei tule esittää yleistäen ilman kritiikkiä, eikä tuloksia tule kaunistella (Hirsjärvi ym. 2009, 26). Tässä tutkimuksessa lähdeviitteet on merkitty asianmukaisella tavalla ja näin muiden tutkijoiden työtä on arvostettu. Tutkimuksen tulokset on esitetty avoimesti sekä rehellisesti.

### 6.3 Tutkimuksen ongelmakohdat

Tutkimuksen tuloksissa oli tavoitteena saada selville paitsi rehtoreita koronakriisissä työllistäneet kriisitoimet, myös rehtoreiden arvio siitä, mitkä kriisitoimet olivat perusopetuksen kannalta välttämättömiä. Saadut tulokset eivät täysin vastaa tarkoitustaan, sillä niiden keskinäinen eroavaisuus on erittäin pieni summamuuttujilla mitattuna (taulukot 11 & 12). Kysymyksenasettelu antoi vastaajalle mahdollisuuden asettaa kaikki esitetyt osaväittämät samaan tärkeyteen. Jotta tuloksissa olisi syntynyt enemmän erottelua, olisi tärkeyttä mittaavat osaväittämät täytyneet esittää rankingkysymyksinä, jossa vastaajan olisi täytyneet arvottaa eri vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen.

Kyselylomakkeessa väittämien arvoselitteiden sanallistaminen oli haastavaa. Päädyimme ratkaisuun, jossa keskimäinen vaihtoehto kuvasi neutraalia vaihtoehtoa. Työllistävyyttä mittaavissa osamuuttujissa se oli ”työllisti tavanomaisesti” ja tärkeyttä mittaavissa ”koin tavanomaisen tärkeäksi”. Vastaamatta jättäminen oli erotettu erilliseksi kuudenneksi vaihtoehdoksi ”en osaa sanoa, tai ei kuulunut tehtäviini”. Neutraalin vaihtoehdon sanavalinta ”tavanomainen” voitiin vastausvaiheessa ymmärtää joko tavanomaiseksi koronakriisin keskellä tai tavanomaiseksi normaalin kouluarjen keskellä. Sanavalinnalla haettiin sanallista ilmaisua sille tilanteelle, että kyseinen osaväittäjä ei erottunut työllistävytydellään tai tärkeydellään suhteessa muihin esitettyihin vaihtoehtoihin, vaan kuului osaksi normaalia

koulun johtamista koronakriisin keskellä. Lisäksi sanavalinta ”tavanomainen” saattoi hämmentää vastaajia, sillä useat esitetyt väittämät koskivat vain niitä toimenpiteitä, jotka olivat koronakriisistä johtuvia, eivätkä kuulu normaaleihin arjen toimenpiteisiin. Eräs vastaaja kuvailikin tätä ongelmaa:

*Vastaukset hiukan tulkinnanvaraisia. Kontakteja välttävä toiminta ei oikein voi työllistää tavanomaisesti koska tilanne on poikkeuksellinen eikä tavanomainen. Selvää on, että koronan aiheuttamat toimet työllistivät ja sitä kautta työmäärä lisääntyi, mutta työllistikö esim. altistusketjujen selvittäminen paljon, on vaikeampi vastattava. Työ oli sellaista mitä ei koskaan ennen ole tehty eli lisäys oli 100%. (vastaaja 47)*

Vastaamatta jättämisen vaihtoehdon visuaaliseksi ongelmaksi muodostui myös se, että verkkolomakkeessa kuudes vaihtoehto ”en osaa sanoa, tai ei kuulunut tehtäviini” jättäytyi vastausnäkyvässä viiden muun arvoselitteiden pituudesta johtuen piiloon ruudun oikeaan laitaan. Vastausohjeissa mainittiin piilossa olevasta kuudennesta vaihtoehdosta, mutta asia saattoi jäädä huomaamatta. Näin oli ilmeisesti käynyt seuraavan vastaajan kohdalla. Tässä tilanteessa oikeaksi vaihtoehdoksi oli ilman muuta tarkoitettu ”en osaa sanoa” tai ”ei kuulunut tehtäviini”.

*Koska lähtökohdat eri kunnissa olivat hyvin erilaiset vastaukset osittain vääristävät tulosta. Jos en kokenut jotain asiaa tärkeäksi se saattoi johtua siitä, etten edes joutunut sellaisen kanssa tekemisiin. (vastaaja 6)*

Rehtorit ovat lähtökohtaisesti erittäin haasteellinen kohderyhmä tutkimukselle, etenkin opinnäytetyön tekijöille. Heidän suuresta työmäärästään ja strukturoidusta aikataulustaan johtuen tutkimuskyselyille ei jää paljonkaan aikaa, ymmärrettävistä syistä. Tämän tutkimuksen verkkokyselyn liiallisesta pituudesta kertoo jo se, että vastaamisen aloittaneista vastaajista (174) 56 jätti sen kesken. On myös vaikea arvioida, saavutettiinkö verkkokyselylomakkeella edustavaa otosta populaatiosta ja miten vastausten ulkopuolelle jääneet rehtorit olisivat muuttaneet tulosta.

Kyselylomakkeen puutteista huolimatta empiirinen aineisto osoitti, että kriisijohtamista voidaan tarkastella kriisijohtamisen malliin (kuvio 4) tukeutuen. Tämä opinnäytetyö on siten tuottanut kyselylomakkeen prototyypin. Jatkossa kyselylomaketta tulisi kehittää edelleen, jotta sillä saataisiin luotettavaa ja pätevää tietoa kriisijohtamisesta. Tämä tutkimus tuotti

kuitenkin tietoa perusopetuksen kriisijohtamisen työllistävyydestä ja sen osa-alueiden tärkeydestä, jotka ovat uusia näkökulmia kriisijohtamisesta pandemia-ajassa.

#### **6.4 Jatkotutkimusaiheita**

Kriisinaikaisen johtamisen tutkiminen opetusmaailmassa ei saisi jäädä vain välittömien vaikutusten seurantaan. Kuten eräs vastaaja asian mainitsee: ”kriisiaika jättää jälkensä ja kriisin kokonaisvaikutukset näkyvät vasta pikkuhiljaa.” Sekä tämän tutkimuksen, että aiempien tutkimusten perusteella opetusala on osoittanut yhteiskunnallisen merkityksensä ja joustamiskyynsä kahden viime vuoden aikana. Vaikka akuutti kriisi on ohi, tulee jälkihoitoon panostaa paitsi opetusalan ammattilaisten ja oppilaiden hyvinvointivajeen paikkaamiseksi, myös toimivien tietoteknologiakäytäntöjen juurruttamiseksi suomalaiseen perusopetukseen.

Koulunjohtajien työuupumuksen tilanne vaatii selvitystä koulun johtamisen vastuun jakamisen näkökulmasta. Koulun tehtävien laajentumisen myötä taakka on kasvanut sietämättömäksi yksittäiselle ihmiselle. Suomalaisen perusopetuksen johtaminen on rakentumassa kestävämmälle pohjalle.

Koronakriisin myötä on herätty uuteen tilanteeseen, jossa koulujen kriisisuunnittelua tulee laajentaa koskemaan myös äkillisiä koulusulkutilanteita. Tapahtuneen digiloikan myötä tietotekniikkaosaamisen kynnys on pienentynyt, mutta ongelma näyttäytyy kohdistuvan laitekantaan. Näyttäisi vahvasti siltä, että laajentamalla kriisivarautumisen tutkimusta, onnistumme kääntämään koulujen koronakriisin tulevaisuudessa voitoksi.

## Lähteet

- Ahlström, B., Leo, U., Norqvist, L. & Poromaa Isling, P. 2020. School Leadership as (Un)usual. Insights from Principals in Sweden During a Pandemic. *International Studies in Educational Administration* 48 (2), 3541.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio: Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Heinonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., Lintuvuori, J., Kinnunen, J., Koivuhovi, S., Mergianian, C., Myöhänen, A., Oinas, S., Rimpelä, A., Vainikainen, M & Wallenius, T. 2021b. Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi kouluyhteisössä koronaepidemian aikana: tuloksia kevään 2021 aineistonkeruusta. Väliraportti syksy 2021b. Tampereen yliopisto & Helsingin yliopisto.
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., Lindgren, E., Lintuvuori, M. Oinas, S., Rimpelä, A. & Vainikainen, M. P. 2020. Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi kouluyhteisössä koronaepidemian aikana: Ensitulokset. Tampereen yliopisto & Helsingin yliopisto.
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., Lindgren, E., Lintuvuori, M., Kinnunen, J., Koivuhovi, S., Oinas, S., Rimpelä, A. & Vainikainen, M. P. 2021a. Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi kouluyhteisössä koronaepidemian aikana: Tuloksia syksyn 2020 aineistonkeruusta. Raportti helmikuu 2021. Tampereen yliopisto & Helsingin yliopisto.
- Al-Dabbagh, Z. S. 2020. The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs* 20 (4), e2186. Saatavilla: <https://doi.org/10.1002/pa.2186>
- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998/986. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L2P2>
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. 2021. ‘People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership* 49 (3), 375392. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>

- Boin, A. & Hart, P. T. 2003. Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public administration review*, 63(5), 544-553.
- Collie, R. J. 2021. COVID-19 and Teachers' Somatic Burden, Stress, and Emotional Exhaustion: Examining the Role of Principal Leadership and Workplace Buoyancy. *AERA Open* 7 (1), 115. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/2332858420986187>
- Daniela, L. & Visvizi, A. 2021. *Remote Learning in Times of Pandemic: Issues, Implications and Best Practice*. Taylor and Francis. Saatavilla: <https://doi.org/10.4324/9781003167594>
- Dobrowolski, Z. 2020. After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8 (2), 799-810. Saatavilla: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48))
- Elfrianto, D., Dahnil, I. & Tanjung, B. 2020. The competency analysis of principal against teachers in conducting distance learning in covid-19 pandemic. *Jurnal Tarbiyah* 27 (1), 156-171. Saatavilla: <https://doi.org/10.30829/tar.v27i1.704>
- Elliott, A. C. & Hynan, L. S. 2010. A SAS macro implementation of a multiple comparison post hoc test for a Kruskal–Wallis analysis. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 102(1), 75–80.
- Flack, C. B., Walker, L., Bickerstaff, A., Earle, H., & Johnson, C. L. 2021. *Principal perspectives on the impact of COVID-19: Pathways toward equity in Australian schools*. Pivot Professional Learning.
- Goman, J., Huusko, M., Metsämuuronen, J., Rumpu, N., Seppälä, H., Venäläinen, S. & Åkerlund, C. 2020. Poikkeuksellisten opetusjärjestelyjen vaikutukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen. Osa I: Kansallisen arvioinnin taustaraportti, synteesi ja tilannearvio valmiiden aineistojen pohjalta. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut, 20: 2020.
- Grissom, J. & Condon, L. 2021. Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315–324. Saatavilla: <https://doi.org/10.3102/0013189X211023112>
- Hänninen, R. 2009. Hyvän elementit ammatillisen koulutuksen johtajuudessa ja rehtorin työssä. Akateeminen väitöskirja. Oma kustanne.
- Hayes, S., Flowers, J. & Williams, S. 2021. “Constant Communication”: Rural Principals' Leadership Practices During a Global Pandemic. *Frontiers in Education* 5:618067. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618067>

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heppell, S., Chapman, C., Millwood, R., Constable, M., & Furness, J. 2004. Building learning futures. UK, Council for Architecture and the Built Environment.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hodges, C. B., Moore, S., Lockee, B. B., Trust, T. & Bond, M. A. 2020. The difference between emergency remote teaching and online learning. Educause, 2020-03-27. Saatavilla: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning> (Luettu: 7.3.2022).
- Jin, S. H. 2005. Analyzing student-student and student-instructor interaction through multiple communication tools in web-based learning. International journal of instructional media 32(1), 59.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa-verkkosivusto. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. (Luettu 26.2.2021).
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karikoski, A. 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä?. Tutkimuksia 297. Helsingin yliopisto.
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20844/wp344.pdf>
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. 2020. Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. Gastroenterology 159 (3), 809812. Saatavilla: 10.1053/j.gastro.2020.04.076
- Kuusisto, R. 2013. Laatu perusopetuksessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Marshall, J., Roache, D. & Moody-Marshall, R. 2020. Crisis Leadership: A Critical Examination of Educational Leadership in Higher Education in the Midst of the COVID-19 Pandemic. International Studies in Educational Administration 48 (3), 30–37.
- McLeod, S. & Dulsky, S. 2021. Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. Frontiers in Education 6: 637075. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.637075>

- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2018. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OAJ. 2020. Työuupuneet opettajat kantavat huolta etäopetuksen eriarvoistavasta vaikutuksesta. Saatavilla: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/tyouupuneet-opettajat-kantavat-huolta-etaopetuksen-eriarvoistavasta-vaikutuksesta/> (Luettu: 5.4.2022).
- OKM. 2012. Perusopetuksen laatuksikriteerit perusopetuksen, perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan sekä koulun kerhotoiminnan laatuksikriteerit. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:29. Helsinki.
- OKM. 2020. Ohjeita tueksi lähioetuksen turvalliseen järjestämiseen ja tilojen käyttöön. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/ohjeita-tueksi-lahioetuksen-turvalliseen-jarjestamiseen-ja-tilojen-kayttoon> (Luettu: 12.2.2022).
- Opetushallitus. 2013. Rehtoreiden työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16.
- Opetushallitus. 2014. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Helsinki.
- Opetushallitus. 2021a. Perusopetuksen järjestäminen 1.1.2021 alkaen. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-jarjestaminen-112021-alkaen> (Luettu 9.3.2021).
- Opetushallitus. 2021b. Etäopetuksen tilannekuva koronapandemiassa vuonna 2020. Selvitykset ja raportit 2021:4. Helsinki.
- Opetushallitus. 2021c. Usein kysyttyä, etäopetus perusopetuksessa. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/usein-kysyttya/etaopetus-perusopetuksessa>. (Luettu 25.2.2021).
- Opetushallitus. 2022. Opetushallituksen tehtävät: Mitä opetushallitus tekee?. Saatavilla: <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-tehtavat> (Luettu: 15.4.2022).
- Pallant, J. 2007. SPSS Survival Manual. a Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows. Maidenhead: Open University Press.
- Perusopetuslaki 1998. 628/21.8.1998. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628#L1P1>



- Pokka, A. 2014. Huippuluokka. Miten suomalaista koulua johdetaan? Kulttuuriosuuskunta Vehrä.
- Raasumaa, V. 2010. Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana. Jyväskylän yliopisto.
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. & Stefanovic, M. 2021. Confronting a Compound Crisis: The School Principal's Role During Initial Phase of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education* 6: 617875. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617875>
- Rinne, R., Simola, H., Mäkinen-Streng, M., Silmäri-Salo, S. & Varjo, J. 2011. Arvioinnin arvo, Suomalaisen peruskoulun laadunarviointi rehtoreiden ja opettajien kokemana. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura ry.
- Rokka, P. 2011. Peruskoulun ja perusopetuksen vuosien 1985, 1994 ja 2004 opetussuunnitelmien perusteet poliittisen opetussuunnitelman teksteinä. Tampereen yliopisto.
- Salmela-Aro, K., Upadyaya, K. & Hietajärvi, L. 2020. Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä. *Psykologia* 55 (6), 426–443. Saatavilla: <http://hdl.handle.net/10138/326932>
- Sanastokeskus TSK. 2021. TEPA-termipankki. Hakusanat "rehtori" ja "kouluorganisaatio". Saatavilla: <https://termipankki.fi/tepa/fi/> (Luettu 31.3.2021).
- Seeck, H. & Lavento, H. 2009. Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti. Teoksessa H. Seeck (toim.), *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Tampere: Työterveyslaitos, 3456.
- Smith, L. & Riley, D. 2012. School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management* 32 (1), 5771. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>
- Suomen Rehtorit ry. 2021. Verkkosivut. Saatavilla: <https://surefire.fi/web/>. (Luettu 25.2.2021).
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 22.
- Tampereen yliopisto. 2021. Tietoarkisto- verkkosivut. (Palvelut-Menetelmäopetus-Tutkimusasetelma. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/#C> (Luettu: 24.2.2021).

- THL - Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Koronavirus COVID-19. Saatavilla: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>. (Luettu 25.2.2021).
- Tilastoapu. 2020. Akin menetelmäblogi. SPSS: Explore. Saatavilla: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/kolmogorov-smirnov/> (Luettu: 18.2.2022).
- Tilastokeskus. 2021a. Oppilaitosrekisteri 2021. Saatavilla: [https://www.stat.fi/static/media/uploads/tup/oppilaitosrekisteri/opla\\_tyyppi\\_2021\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/static/media/uploads/tup/oppilaitosrekisteri/opla_tyyppi_2021_fi.pdf) (Luettu 15.4.)
- Tilastokeskus. 2021b. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Saatavilla: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/> (Luettu: 6.4.2022)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3.
- Ulrick, A., Carpenter, B.W. & Eckert, J. 2021. Confronting COVID: Crisis Leadership, Turbulence, and Self-Care. *Frontiers in education* 6: 642861. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.642861>
- Vähähyyppä, K. 2011. Tieto- ja viestintäteknologia koulussa nyt ja tulevaisuudessa. Jyväskylän yliopisto.
- Valtioneuvosto. 2020a. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen vuoksi. Tiedote 140/2020. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirusilanteen-vuoksi> (Luettu 10.5.2021).
- Valtioneuvosto. 2020b. Hallitus jatkaa poikkeusoloihin liittyviä toimia 13. toukokuuta saakka. Tiedote 197/2020. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-jatkaa-poikkeusoloihin-liittyvia-toimia-13-toukokuuta-saakka> (Luettu 10.5.2021).
- Valtioneuvosto. 2020c. Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestämisvelvollisuutta koskevista väliaikaisista rajoituksista. OKM/2020/19 6.4.2020. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f80698ed0> (Luettu:12.2.2022).

- Valtioneuvosto. 2020d. Hallitus päätti varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rajoitteiden purkamisesta. Tiedote 297/2020. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-varhaiskasvatuksen-ja-perusopetuksen-rajoitteiden-purkamisesta> (Luettu: 12.2.2022).
- Valtioneuvosto. 2020e. Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan – poikkeusolot päättyvät tiistaina 16. kesäkuuta. Tiedote 421/2020. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattyvat-tiistaina-16-kesakuuta>
- Valtioneuvosto. 2020f. Koronakriisin vaikutukset ja suunnitelma epidemian hallinnan hybridistrategiaksi. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:12. Helsinki.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Waitinen, M. 2011. Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsingin yliopisto.
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C. & Childs, J. 2021. Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education* 5:618483. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.618483>
- WHO - World Health Organization. 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Saatavilla: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> (Luettu: 25.2.2021).
- Yle. 2021. Perkkiö, T. Suurin osa rehtoreista on jo uupumuksen partaalla – koulujen johtajien työtaakka on paisunut ja työhyvinvointi heikkenee edelleen. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12201162>

Kiitos avusta menetelmäosaamisessa:

Arttu Korkeaniemi, KM

Eero Laakkonen, FT

Miikka Korventausta, KM

## Liitteet

### Liite 1. Muodostettujen summamuuttujien osaväittämien tunnusluvut

Taulukko 13. Viestintä ja vuorovaikutus, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen	4,42	0,754	1	5	113
Kodin informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä	4,38	0,675	1	5	111
Opettajien informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä	4,37	0,601	3	5	113
Kokousten tai vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle	4,08	0,721	2	5	113
Vuorovaikutus hallinto- tai terveystyöntekijöiden kanssa	3,94	0,751	2	5	112
Vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa	3,83	0,869	1	5	112

Taulukko 14. Opettajien tukeminen, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opettajien henkisen jaksamisen tukeminen	4,39	0,674	3	5	113
Opettajien tukeminen opetusjärjestelyihin liittyvissä asioissa	4,37	0,615	3	5	113
Opettajien tukeminen opetussuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä asioissa	3,96	0,737	2	5	113
Opettajien tukeminen etäopetusteknologian käytössä	3,91	0,769	2	5	111
Opettajien työmotivaation tukeminen	3,86	0,895	1	5	113
Opettajien tukeminen kodin ja koulun välisessä yhteistyössä	3,82	0,735	1	5	113

Taulukko 15. Viruksen leviämisen ehkäisy, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän kouluruokailun järjestäminen	4,35	0,693	2	5	113
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän välituntitoiminnan järjestäminen	4,23	0,791	1	5	113
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen	4,19	0,774	2	5	113
Oppilaiden henkilökohtaisiin turvaväleihin liittyvät järjestelyt	3,96	0,770	1	5	112

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Henkilökohtaisten suojavälineiden saatavuuden järjestäminen	3,86	0,822	1	5	113
Henkilökohtaisen hygienian ylläpitämiseen liittyvät järjestelyt	3,80	0,847	1	5	113
Koulussa tapahtuneiden altistumisketjujen jäljittäminen	3,52	1,456	1	5	106

Taulukko 16. Yhteisen toiminnan ohjaaminen, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen	4,32	0,645	2	5	113
Opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksoissa	4,06	0,685	2	5	113
Koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen	3,98	0,723	2	5	112
Opettajien arviointityön johtaminen	3,79	0,740	2	5	112
Opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen etäopetusjaksoissa	3,70	0,718	1	5	113
Koulun opetustoiminnan laadun arviointi	3,63	0,761	2	5	112

Taulukko 17. Osallistaminen, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opettajien osallistaminen poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun	3,64	0,656	2	5	112
Opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen	3,57	0,706	2	5	113
Opettajien osallistaminen ongelmanratkaisutilanteissa	3,53	0,629	2	5	112
Tehtävien delegointi opettajille tai henkilökunnalle	3,52	0,747	2	5	112
Tehtävä- tai vastuutiimien organisointi	3,44	0,695	2	5	112

Taulukko 18. Etäopetuksen edellytysten luominen, työllistyvyys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Kouluruokailun organisointi etäopetusjaksoissa	4,10	0,904	1	5	111
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen oppilaille	3,67	0,918	1	5	111
Digitaalisten oppimisympäristöjen käytön opastaminen	3,51	0,962	1	5	108
Digitaalisten oppimisympäristöjen saatavuuden järjestäminen	3,19	0,892	1	5	113

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen opettajille	2,96	1,022	1	5	112

Taulukko 19. Oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistävyyssummamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Oppilaiden opiskelumotivaation tukeminen	3,66	0,748	2	5	109
Oppilaiden tulevaisuusoptimismin tukeminen	3,51	0,906	1	5	110
Kodin aikuisten tukeminen oppilaan opiskeluun liittyen	3,43	0,760	2	5	110
Etäopetusjaksoissa tavoittamattomien oppilaiden kontaktointi	3,40	1,080	1	5	107
Kodin aikuisten tukeminen kasvatuksellisissa asioissa	3,20	0,833	1	5	110
Kodin aikuisten tulevaisuusoptimismin tukeminen	3,08	0,954	1	5	109

Taulukko 20. Viestintä ja vuorovaikutus, tärkeyssummamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opettajien informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä	4,81	0,454	3	5	113
Kodin informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä	4,79	0,472	3	5	113
Koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen	4,68	0,587	2	5	113
Kokousten tai vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle	4,51	0,628	3	5	113
Vuorovaikutus hallinto- tai terveystyöntekijöiden kanssa	4,35	0,694	3	5	112
Vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa	4,31	0,748	2	5	112

Taulukko 21. Opettajien tukeminen, tärkeyssummamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opettajien henkisen jaksamisen tukeminen	4,81	0,413	3	5	113
Opettajien työmotivaation tukeminen	4,61	0,604	3	5	113
Opettajien tukeminen opetusjärjestelyihin liittyvissä asioissa	4,60	0,560	3	5	113
Opettajien tukeminen etäopetusteknologian käytössä	4,45	0,655	3	5	113
Opettajien tukeminen kodin ja koulun välisessä yhteistyössä	4,41	0,663	3	5	113
Opettajien tukeminen opetussuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä asioissa	4,30	0,693	3	5	113

Taulukko 22. Etäopetuksen edellytysten luominen, tärkeys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen oppilaille	4,50	0,670	3	5	113
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen opettajille	4,38	0,850	2	5	112
Digitaalisten oppimisympäristöjen saatavuuden järjestäminen	4,34	0,809	1	5	113
Digitaalisten oppimisympäristöjen käytön opastaminen	4,30	0,736	2	5	110
Kouluruokailun organisointi etäopetusjaksoissa	3,99	0,899	1	5	111

Taulukko 23. Yhteisen toiminnan ohjaaminen, tärkeys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen	4,73	0,518	3	5	113
Opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksoissa	4,45	0,655	3	5	113
Koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen	4,32	0,750	2	5	112
Opettajien arviointityön johtaminen	4,20	0,758	3	5	113
Opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen etäopetusjaksoissa	4,13	0,738	3	5	113
Koulun opetustoiminnan laadun arviointi	3,87	0,865	2	5	112

Taulukko 24. Viruksen leviämisen ehkäisy, tärkeys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Henkilökohtaisten suojavälineiden saatavuuden järjestäminen	4,47	0,708	2	5	113
Henkilökohtaisen hygienian ylläpitämiseen liittyvät järjestelyt	4,44	0,731	2	5	113
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän kouluruokailun järjestäminen	4,29	0,764	2	5	113
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen	4,04	0,844	2	5	113
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän välituntitoiminnan järjestäminen	4,02	0,906	1	5	113
Oppilaiden henkilökohtaisiin turvaväleihin liittyvät järjestelyt	3,87	0,925	2	5	112

Taulukko 25. Oppilaiden ja kodin tukeminen, tärkeys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Etäopetusjaksoissa tavoittamattomien oppilaiden kontaktointi	4,60	0,706	1	5	110
Oppilaiden opiskelumotivaation tukeminen	4,42	0,717	3	5	113
Oppilaiden tulevaisuusoptimismin tukeminen	4,34	0,751	2	5	113
Kodin aikuisten tukeminen oppilaan opiskeluun liittyen	4,05	0,742	2	5	113
Kodin tulevaisuusoptimismin tukeminen	3,85	0,922	1	5	112
Kodin aikuisten tukeminen kasvatuksellisissa asioissa	3,73	0,747	2	5	113

Taulukko 26. Osallistaminen, tärkeys- summamuuttujan osaväittämien jakauma.

	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi	N
Opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen	4,36	0,724	3	5	111
Opettajien osallistaminen poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun	4,28	0,725	2	5	113
Opettajien osallistaminen ongelmanratkaisutilanteisiin	4,07	0,753	1	5	113
Tehtävä- tai vastuutiimien organisointi	3,81	0,875	1	5	112
Tehtävien delegointi opettajille tai henkilökunnalle	3,66	0,902	1	5	113

## Liite 2. Tutkimuskyselyn saatekirje

Pyyntö vastata kyselyyn: Mikä työllisti ja mitkä toimenpiteet koulunjohdon henkilöstö koki tärkeiksi koulujen koronakriisissä 2020

Hei koulun johtotehtävissä työskentelevä!

Teemme pro gradu -tutkielmaa perusopetuksen koulujen kriisijohtamisesta. Tutkimusaihe on osa Turun Yliopiston tutkimusaluetta turvallinen oppimis- ja työympäristö [[linkki](#)].

Työtämme ohjaa käsityökasvatuksen professori Eila Lindfors. Kyselymme on suunnattu perusopetuksen koulun johtotehtävissä työskenteleville.

Tutkimme, mitkä kriisijohtamisen toimenpiteet työllistivät perusopetuksen rehtoreita koronakriisissä eniten, ja mitkä toimenpiteet rehtorit kokivat tärkeimmiksi laadukkaana



perusopetuksen kannalta. Keräämme vastauksia myös vararehtoreilta, apulaisrehtoreilta ja kunnan opetustoimen tehtävissä työskenteleviltä.

Keskitymme kyselylomakkeessa vuoteen 2020, jolloin koronakriisi ja sen aiheuttamat poikkeusolot olivat akuutteja. Tutkielmamme kriisijohtamisen osa-alueet on johdettu viimeisimmästä kansainvälisestä tutkimuksesta, jota on julkaistu vuosina 2020–2021.

Vastauksesi on oleellisen tärkeä kriisijohtamista koskevan tutkimuksen mahdollistamiseksi. Vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia. Tutkielman tuloksista tullaan julkaisemaan artikkeli Rexi-lehteen. Vastaaminen on tietenkin vapaaehtoista, se ei sido vastaajaa myöhempisiin toimenpiteisiin ja vastaaminen on täysin anonyymiä. Vastaamalla kerrytät tietoa koulujen kriisijohtamisesta. Tutkielman tuloksista saat apua työhösi. Vastaajista ei synny minkäänlaista GDPR-asetuksen mukaista henkilökisteriä. Lisätietoja tutkimusaineiston säilyttämisestä, tai muusta tutkielmaan liittyvästä saat suoraan meiltä tutkielman tekijöiltä.

Linkki kyselyyn: [linkki]

Terveisin KK, Jussi-Pekka Peltola, [puhelinnumero] / [sähköpostiosoite] & KK, Roy Metsi, [puhelinnumero] / [sähköpostiosoite], molemmat käsityön aineenopettajakoulutuksen tutkinto-ohjelman opiskelijoita.

PS. Rentouttavaa kesälomaa kaikille!



### 11. Opettajien tukeminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen opettajien tukemisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Opettajien tukeminen opetussuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä asioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen opetusjärjestelyihin liittyvissä asioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen kodin ja koulun välisessä yhteistyössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen etäopetusteknologian käytössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien henkisen jaksamisen tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien työmotivaation tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide opettajien tukemiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Etäopetuksen edellytysten luonti 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen etäopetuksen edellytysten luonnin osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen oppilaille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen opettajille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten oppimisympäristöjen saatavuuden järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten oppimisympäristöjen käytön opastaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluuokailun organisointi etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide etäopetuksen edellytysten luontiin liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Yhteisen toiminnan ohjaaminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen yhteisen toiminnan ohjaamisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien arviointityön johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun opetustoiminnan laadun arviointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide yhteisen toiminnan ohjaamiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Viestintä ja vuorovaikutus 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Kodin informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus hallinto- tai terveysviranomaisten kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokousten tai vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 15. Osallistaminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen osallistamisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Opettajien osallistaminen ongelmanratkaisutilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien osallistaminen poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävien delegointi opettajille tai henkilökunnalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävä- tai vastuutiimien organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide osallistamiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Viruksen leviämisen ehkäisy lähi- tai hybridiovetusjaksossa 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen viruksen leviämisen ehkäisyn osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Työllisesti erittäin paljon	Työllisesti paljon	Työllisesti tavanomaisesti	Työllisesti vain vähän	Ei työllistäännyt juuri lainkaan	En sa te kuu teht
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän kouluuokailun järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän välituntitoiminnan järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaiden henkilökohtaisiin turvaväleihin liittyvät järjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisten suojavälineiden saatavuuden järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisen hygienian ylläpitämiseen liittyvät järjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulussa tapahtuneiden altistumisketjujen jäljittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide viruksen leviämisen ehkäisyyn liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

### 17. Halutessasi kerro muutamalla sanalla toimien työllistävyydestä omaan kokemukseesi pohjautuen (valinnainen)

Edellinen Seuraava

50% Valmis

### Rehtoreita työllistäneet ja rehtoreiden tärkeiksi kokemat kriisijohtamisen toimenpiteet 16.3.-31.12.2020

**Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)**

**Kuinka tärkeiksi koit mainittavat kriisijohtamisen toimenpiteet koronakriisin keskellä vuonna 2020. Arvioi osa-alueiden tärkeyttä laadukkaan perusopetuksen ylläpitämisen tavoitteen kannalta.**

**Laadukkaalla perusopetuksella tarkoitetaan tässä kyselyssä koulun opetustehävän toteuttamista, koulun kasvatusvastuun kantamista sekä tulevaisuusorientoitunutta yksilöä tukevaa toimintaa.**

**Huomaa, että vaihtoehto "en osaa sanoa, tai ei kuulunut tehtäviini" löytyy työpöytäversiossa oikeasta reunasarakkeesta**

### 18. Oppilaiden ja kodin tukeminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen oppilaiden ja kodin tukemisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan k
Kodin aikuisten tukemisen oppilaan opiskeluun liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kodin aikuisten tukemisen kasvatuksellisissa asioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaiden opiskelumuotivaation tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaiden tulevaisuusoptimismin tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kodin tulevaisuusoptimismin tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäopetusjaksossa tavoittamattomien oppilaiden kontaktointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide oppilaan ja kodin tukemiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Opettajien tukeminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen opettajien tukemisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan k
Opettajien tukeminen opetussuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä asioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen opetusjärjestelyihin liittyvissä asioissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen kodin ja koulun välisessä yhteistyössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien tukeminen etäopetusteknologian käytössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien henkisen jaksamisen tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien työmotivaation tukeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide opettajien tukemiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 20. Etäopetuksen edellytysten luonti 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen etäopetuksen edellytysten luonnin osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan k
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen oppilaille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniikkalaitteiden järjestäminen opettajille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten oppimisympäristöjen saatavuuden järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten oppimisympäristöjen käytön opastaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulurukailun organisointi etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide etäopetuksen edellytysten luontiin liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 21. Yhteisen toiminnan ohjaaminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen yhteisen toiminnan ohjaamisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan k
Opettajien toimintamallien johtaminen etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetussuunnitelman toteutumisen johtaminen etäopetusjaksossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeiden toimintaohjeiden antaminen opetustyöhön liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien arviointityön johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun opetustoiminnan laadun ylläpitäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun opetustoiminnan laadun arviointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide yhteisen toiminnan ohjaamiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 22. Viestintä ja vuorovaikutus 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan k
Kodin informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien informointi koulun toimintaan liittyvistä määräyksistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus opetuksen järjestäjän kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus hallinto- tai terveysviranomaisten kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokousten tai vuorovaikutustilanteiden järjestäminen opettajille tai henkilökunnalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulun toimintaan liittyviin epävarmuuksiin vastaaminen ja niiden selvittäminen (koti/henkilökunta/kunta/viranomaiset) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 23. Osallistaminen 16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen osallistamisen osa-alueita parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vain vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan	En osaa sanoa tai ei ole tehtävi
Opettajien osallistaminen ongelmanratkaisutilanteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien osallistaminen poikkeusajan opiskeluun liittyvään suunnitteluun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien ohjaaminen omien ratkaisujen luomiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävien delegointi opettajille tai henkilökunnalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävä- tai vastuutimien organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide osallistamiseen liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 24. Viruksen leviämisen ehkäisy lähi- tai hybridiopetusjaksoissa

16.3.-31.12.2020

Valitse omaan kokemukseesi pohjautuen viruksen leviämisen ehkäisyn osa-aluetta parhaiten kuvaava vaihtoehto (laadukkaan perusopetuksen kannalta).

	Koin erittäin tärkeäksi	Koin tärkeäksi	Koin tavanomaisen tärkeäksi	Koin vain vähän tärkeäksi	En kokenut juuri lainkaan	En osaa sanoa tai ei ole tehtävi
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän kouluruokailun järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävän välituntitoiminnan järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppilaiden henkilökohtaisiin turvaväleihin liittyvät järjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisten suojavälineiden saatavuuden järjestäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisen hygienian ylläpitämiseen liittyvät järjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu toimenpide viruksen leviämisen ehkäisyyn liittyen (valinnainen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 25. Halutessasi kerro muutamalla sanalla toimien tärkeydestä omaan kokemukseesi pohjautuen (valinnainen)

Edellinen Seuraava

75% Valmis

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

## 26. Lopuksi (valinnainen)

Valitse parhaiten kokemustasi kuvaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koin helpoksi muistella vuoden 2020 kriisijohtamisen toimenpiteitä tässä kyselyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kyselyn aiheen tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni tässä kyselyssä esitetyt välttämättömät olivat osuvia tutkimusaiheen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 27. Vapaa sana tähän kyselyyn liittyen (valinnainen)

Edellinen Lähetä

100% Valmis

## **Liite 4. Aineiston muokkaamisen vaihelistaus**

5.1.2020

### **Kysymys 1. Sukupuoli**

-Vaihtoehto ”Muu” poistettiin, koska vastauksia tähän kohtaan ei ollut

-Arvo 4.00 (en halua kertoa) → Arvo 3.00 (tähän yksi vastaus)

### **Kysymys 2. Koulutustausta**

-Opinto-ohjaaja = aineenopettaja (2.00), 3 vastaajaa

-Useampi aineenopettajapätevyys = 2.00,

-Kaksi tai useampi tutkinto eri kouluasteille = 4.00

-Muu (KT) = 5

-Arvoon 4.00 laskettiin ne, joilla oli koulutukset eri koulutusasteille (VK, alakoulu, yläkoulu)

### **Kysymys 3. Rooli vuonna 2020**

-Kaksi hlöä vastannut olevansa arvo 6.00 muu, mikä: virka-apulaisrehtori, muutettu arvoon 1.00 rehtori (soitettu ja konsultoitu Surefire ry 5.1.2022 Toni jotain)

-Poistettiin arvo 4.00 Kiertävä rehtori, koska tähän kohtaan ei ollut vastauksia

-Arvo 5.00 ”Kunnan opetustoimen tehtävä” → Arvo 4.00 ”Kunnan opetustoimen tehtävä”

-Arvo 6.00 ”Muu, mikä” → Arvo 5.00 ”Kaksoisrooli kunnan ja koulun tasolla”

-Arvo 2.00 ”Vararehtori” → Arvo 3.00 ”Apulaisrehtori” jotta saadaan yhtenäiseen ryhmään

-Kun Arvo 2.00 poistuu, muuttuu Arvo 3.00 → Arvo 2, Arvo 4.00 → Arvo 3.00, Arvo 5.00  
→ Arvo 4

-Arvo 2.00 ”Apulaisrehtori” muutettu nimeksi ”Apulais- tai vararehtori”

### **Kysymys 4. Kokemukseni koulunjohdon tehtävistä**

-Ei muutoksia

### **Kysymys 5. Kokemukseni opetusosalta 2020 loppuun mennessä**

-Ei muutoksia

### **Kysymys 6. Johtamani koulu vuonna 2020 oli**

-Rivi 23: valinta ”Yläkoulu+yhtenäiskoulu” (6–9 lk.) muutettu ”yläkoulu”

-Rivi 24: valinta ”esiopetus ja lk 1–6” muutettu ”alakoulu”

-Rivi 48: vastaus ”Yhtenäiskoulu + lukio” muutettu ”yhtenäiskoulu”, vastaaja puhunut muissa avoimissa vastauksissa oppilaiden ja kodin hyvinvoinnista

-Rivi 58: vastaaja valinnut alakoulu, yläkoulu, yhtenäiskoulu ja erityiskoulu → Value missing

- Rivi 34: vastaaja (rivi) poistetaan, vastaaja ei ole haettavassa tutkimusryhmässä (pelkkä lukio)
- Rivi 59: vastaaja (rivi) poistetaan, vastaaja ei ole haettavassa tutkimuryhmässä (pelkkä lukio)
- Rivi 72: vastaaja (rivi) poistetaan, vastaaja ei ole haettavassa tutkimuryhmässä (pelkkä lukio)
- Rivi 88: vastaaja (rivi) poistetaan, vastaaja ei ole haettavassa tutkimuryhmässä (pelkkä lukio)
- Rivi 90: vastaaja (rivi) poistetaan, vastaaja ei ole haettavassa tutkimuryhmässä (pelkkä lukio)  
(kun rivi 34 poistettu, sen jälkeen 59, jonka jälkeen 72 jne., jäljellä 113 riviä=vastaaaja)
- Rivi 43 Valinta ”yläkoulu” ja ”yhtenäiskoulu” koodattu = 0
- Rivi 47 Valinta ”Yhtenäiskoulu + lukio” muutettu ”yhtenäiskoulu” (Arvo 3.00), vastaaja puhunut muissa avoimissa vastauksissa oppilaiden ja kodin hyvinvoinnista
- Rivi 57 Arvo poistettu (0), koska valinta yläkoulu, yhtenäiskoulu, erityiskoulu
- Rivi 65 Arvo 2, koska valinta muu (”lukio + yläkoulu”)
- Rivi 70 Arvo 2, koska valinta yläkoulu + muu (”lukio”)
- Rivi 71 Arvo 2, koska valinta muu (”yläkoulu ja lukio”)
- Rivi 73 Arvo 2, koska valinta yläkoulu + muu (”ja lukio”)
- Rivi 78 Arvo 2, koska valinta muu (”oma koulu: ylä-lukio”)
- Rivi 87 Arvo 0, koska valinta yhtenäiskoulu ja erityiskoulu
- Rivi 95 Arvo 4, koska valinta muu (”esi-9.lk kehitysvammaiset oppilaat”)
- Rivi 104 Arvo 4, koska valinta muu (”alakoulu, jossa 10 erityisluokkaa”)

### **Kysymys 7.-9.**

-Ei muutoksia

6.1.2022

### **Kysymykset 10–16 ja 18-24 ja 26**

- Vastausten arvot käännetty (1→5, 2→4, 3→3, 4→2 ja 5→1)

Transform → recode into same variables

-Arvojen selitteet (Value Labels) käännetty

Kysymykset 10–16

”Työllisti erittäin paljon” ↔ ”Ei työllistänyt juuri lainkaan”

”Työllisti paljon” ↔ ”Työllisti vain vähän”

Kysymykset 18–24

”Koin erittäin tärkeäksi” ↔ ”En kokenut juuri lainkaan tärkeäksi”

”Koin tärkeäksi” ↔ ”Koin vain vähän tärkeäksi”

Kysymys 26

”Täysin samaa mieltä”  $\leftrightarrow$  ”Täysin eri mieltä”

”Osittain samaa mieltä”  $\leftrightarrow$  ”Osittain eri mieltä”

### 7.1.2022

-Kaikkien muuttujien uudelleennimeäminen käsiteltävään muotoon tutkijoiden valintaan perustuen aineiston työstämisen sujuvoittamiseksi

-Asteikon muuttaminen (Measure) niin, että taustamuuttujat merkittiin nominaaliasteikolliseksi ”Nominal” ja väittämien (Measure) muutettiin välimatka-asteikoksi ”Scale”

-Desimaalien muuttaminen 2  $\rightarrow$  0, Variable View rivit 2-128

-Puuttuvat arvot ”0” korvattu arvolla ”999” Data View -näkyvässä kysymyksiin: ”Johtamani koulu vuonna 2020 oli” sekä kysymyksiin 10-16, 18-24 ja 26.

-Puuttuvat arvot koodattu sarakkeeseen ”Missing” arvoksi 999. Toiminta toistettu Variable View riveille 9, 14-20, 22-28, 30-35, 37-43, 45-51, 53-58, 60-67, 70-76, 78-84, 86-91, 93-99, 101-107, 109-114, 116-122 ja 125-127.

### 17.1.2022

-puuttuvat arvot korvattu summamuuttujia varten (mielipideväittämien osalta)

$\rightarrow$  Transform  $\rightarrow$  Replace Missing Values  $\rightarrow$  Method: Series Mean  $\rightarrow$  Paste

-summamuuttujat

$\rightarrow$  Transform  $\rightarrow$  Compute Variable  $\rightarrow$  kohdat Target Variable: esim. oppilaiden\_tärk\_summa, Type & Label kohta Label, Numeric Expression komento: MEAN(oppilaiden\_tärk\_1\_1, - oppilaiden\_tärk\_6\_1)  $\rightarrow$  OK

-summamuuttujien Cronbachin alfat tarkistettu komennolla

$\rightarrow$  Analyze  $\rightarrow$  Scale  $\rightarrow$  Reliability Analysis. Valinnasta ”Statistics” valittu ”Scale If Item Deleted”

### Työllistyvyys

1. Oppilaiden ja kodin tukeminen, työllistyvyys:  $\alpha$  0,769
2. Opettajien tukeminen, työllistyvyys:  $\alpha$  0,787
3. Etäopetuksen edellytysten luominen, työllistyvyys:  $\alpha$  0,763
4. Yhteisen toiminnan ohjaaminen, työllistyvyys:  $\alpha$  0,834
5. Viestintä ja vuorovaikutus, työllistyvyys:  $\alpha$  0,772
6. Osallistaminen, työllistyvyys:  $\alpha$  0,836
7. Viruksen leviämisen ehkäisy, työllistyvyys:  $\alpha$  0,750

### Tärkeys



1. Oppilaiden ja kodin tukeminen, tärkeys:  $\alpha$  0,795
2. Opettajien tukeminen, tärkeys:  $\alpha$  0,835
3. Edellytysten luominen, tärkeys:  $\alpha$  0,797
4. Yhteisen toiminnan ohjaaminen, tärkeys:  $\alpha$  0,849 (alfa 0,870 poistettu väittämä 6. Koulun opetustoiminnan laadun arviointi = uusi alfa 0,849.) Korjattu summamuuttuja.
5. Viestintä ja vuorovaikutus, tärkeys:  $\alpha$  0,754
6. Osallistaminen, tärkeys:  $\alpha$  0,842
7. Viruksen leviämisen ehkäisy, tärkeys:  $\alpha$  0,875 (alfa 0,904 poistettu väittämä 3. Opetusryhmien välisiä kontakteja välttävien siirtymien järjestäminen = uusi alfa 0,875) Korjattu summamuuttuja.

### 18.1.2022

-Arvojen muuttaminen riveille 129–223

Values→Value Labels -sarakeeseen vastausasteikko 0–5

-Työllistävyyttä kuvaavien summamuuttujien sekä Toimien tärkeyttä kuvaavien summamuuttujien jakaumien taulukot:

### 19.1.2022

-Yhteisen toiminnan ohjaaminen, muokattiin niin, että otettiin Cronbachin alfaa laskettaessa kaikki 6 väittämää mukaan

### 21.1.2022

-Muuttujan ”Kokemukseni opetusosalta” yhdistetty arvot 2 (6-10 vuotta) ja 3 (11-15 vuotta) uudeksi arvoksi 3 (6-15 vuotta, n=11).

-Muuttujan ”Oppilasmäärä johtamassani koulussa 2020” yhdistetty arvot 1 (1-50 oppilasta), 2 (51-100 oppilasta) ja 3 (101-250 oppilasta) uudeksi arvoksi 3 (1-250 oppilasta, n=27).

-Muuttujan ”Opettajamäärä johtamassani koulussa 2020” yhdistetty arvo 1 (1-3 opettajaa” arvoon 2 (4-10 opettajaa) uuteen arvoon 2 (1-10 opettajaa, n=8).

-Muuttujan ”Vuonna 2020 johtamani koulun sijaintikunnan asukasmäärä” arvo 1 (alle 5000 asukasta) yhdistetty arvoon 2 (5000–10 000 asukasta) uuteen arvoon 2 (alle 10 000 asukasta).

### 8.2.2022 & 11.2.2022

-Taustamuuttuja-analyyseista jätetty pois kokemus opetusosalta vuosina, koska ryhmät eivät ole tasasuuruisia. Ryhmäkoot 6-15 vuotta (n=11), 16-20 vuotta (n=19), 20 tai yli (n=83).

Mielekkäämpää arvioida tehtäväkokemusta vuosina.

-Taustamuuttuja-analyyseista jätetty pois opettajamäärä, koska oppilasmäärä indikoi paremmin koulun kokoa. Lisäksi oppilasmäärä ja opettajamäärä mittaavat lähes samaa taustatekijää: koulun kokoa.

12.2.2022

-Aineiston muokkaaminen