

**Rehtoreiden näkemyksiä koronapandemian
vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin**

Inka Salminen ja Valentin Ikonen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2022

Opettajankoulutuslaitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Inka Salminen ja Valentin Ikonen. 2022. Rehtoreiden näkemyksiä koronapandemian vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 77 sivua.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten rehtorit kokevat koronapandemian vaikuttaneen heidän omaan ja johtamansa koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Selvitimme lisäksi, mikä rehtoreita auttaa jaksamaan koronapandemia-aikaisessa työskentelyssä.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, lähestyen aineistoa deskriptiivisellä analyysiotteella. Tutkimusaineisto koostuu viidestäkymmenestä suomalaista koulua johtavasta rehtorista, koulunjohtajasta, apulaisrehtorista tai apulaisjohtajasta. Aineisto on kerätty kyselylomakkeella keväällä 2021 EduRESCUE - tutkimushankkeen toimesta. Hyödynsimme tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen viittä avokysymystä.

Tutkimuksessa ilmeni, että rehtorit kokevat koronapandemian vaikuttaneen sekä heidän omaan että koulun muun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Sekä rehtoreiden että koulun muun henkilöstön työmäärä on kasvanut, sillä työhön on tullut lisää työtehtäviä, kuten esimerkiksi koronakäytänteistä huolehtimista. Rehtorit kertovat kantavansa huolta koulun henkilöstön jaksamisesta ja kuvaavat koulun henkilöstön olevan väsyneitä koronapandemia-aikaiseen työskentelyyn. Rehtorit kertovat merkittävän muutoksen olevan sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen työkavereiden kesken. Koronapandemia-aikaisen työskentelyn jaksamisen kannalta rehtorit kertoivat saavansa tukea työyhteisön sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Työyhteisön sisältä rehtorit saavat tukea kollegoiden kanssa keskustelemalla, ja työyhteisön ulkopuolelta perheen ja vapaa-ajan avulla. Rehtoreita auttaa jaksamaan myös oman työn hallinta muun muassa jaetun johtajuuden avulla.

Asiasanat: koronapandemia, rehtori, koulun henkilöstö, työhyvinvointi, työ

SISÄLTÖ	
TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖHYVINVOINTI KORONAPANDEMIAN AIKANA	7
2.1 Koronapandemia kriisinä	7
2.2 Työhyvinvointi.....	8
2.3 Työhyvinvoinnin tukemisen keinot.....	14
2.4 Opettajien ja rehtoreiden työhyvinvointi.....	16
3 OPPILAITOKSEN JOHTAMINEN KORONAPANDEMIAN AIKANA.	19
3.1 Johtajuus ilmiönä	19
3.2 Kriisijohtajuus	21
3.3 Rehtori johtajana ja kriisijohtajana	23
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	29
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
5.1 Tutkimuskonteksti.....	30
5.2 Tutkimusaineiston keruu	30
5.3 Tutkimusaineisto	32
5.4 Aineiston analyysi	34
5.5 Eettiset ratkaisut	37
6 TULOSTEN TARKASTELU	39
6.1 Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhön ja työhyvinvointiinsa?.....	39
6.2 Miten rehtorit kuvailevat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin?.....	43
6.3 Minkälaiset tekijät auttavat rehtoreita jaksamaan työssään koronapandemia-aikana?.....	48

	4
7 POHDINTA.....	52
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	52
7.2 Rehtoreiden kokema koronapandemian vaikutus työhön ja työhyvinvointiin.....	52
7.3 Rehtoreiden kokema koronapandemian vaikutus henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin	55
7.4 Työhyvinvoinnin tukeminen	58
7.5 Tutkimuksen luotettavuus	60
7.6 Jatkotutkimusaiheet	63
LÄHTEET	65
LIITTEET.....	76

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millä tavoin rehtorit kokevat koronapandemian aikaisten poikkeuksellisten olosuhteiden vaikuttaneen sekä omaan että koulun muun henkilökunnan työhön ja työhyvinvointiin. Haluamme selvittää, minkälaisena rehtoreiden ja koulun henkilöstön työhyvinvoinnin tila näyttää rehtoreiden kertoman perusteella. Olemme kiinnostuneita myös siitä, mitkä asiat auttavat rehtoreita jaksamaan koronapandemia-ajan poikkeusolosuhteissa.

Koronapandemialla on ollut lukuisia kielteisiä vaikutuksia ihmisten terveydelle ja hyvinvoinnille. Vaikutukset näkyvät muun muassa yksilön psyykkisenä kuormituksena, stressinä ja väsymyksen lisääntymisenä (Kestilä ym. 2021, 22–31). Nämä vaikutukset ulottuvat useiden tutkimusten mukaan myös yksilön työhön. Opettajien ja rehtoreiden työhyvinvointia Suomessa koronapandemia-aikana on tutkittu jonkin verran. Tämänhetkisen tutkimustiedon mukaan opettajat kokevat koronapandemian vaikutuksen työhyvinvointiin hyvin yksilöllisesti (Työterveyslaitos 2022). Tutkimukset ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että koronapandemia on vaikuttanut useiden opettajien työhyvinvointiin heikentävästi (Alves, Lopes ja Precios 2021, 7-8; Allen, Jerrim ja Sims 2020, 18; Cicek ym. 2020, 4).

Myös rehtoreiden kokemusten yksilöllisyydestä liittyen koronapandemiaaikaan työskenntelyyn on viitteitä. Osassa tutkimuksista rehtorit eivät ole raportoineet koronan heikentäneen työhyvinvointiaan (Flack ym. 2021, 30), mutta toiset tutkimukset ovat päätyneet päinvastaisiin löydöksiin (Cicek ym. 2020, 4; Riley ym. 2020, 27; 2021, 2–3). Suomessa koronapandemia on lisännyt rehtoreiden uupumisriskiä (Salmela-Aro ym. 2020).

Yksi syy uupumisen ja työhyvinvoinnin heikkenemisen taustalla voi olla se, että koronapandemia on aiheuttanut rehtoreiden työhön useita muutoksia. Rehtorin työn tärkein ydin suomalaisessa peruskoulussa on vastata koulun johtamisesta (Opetushallitus 2021). Koronapandemian rantautuessa Suomeen ja koulumaailmaan, on rehtoreiden täytynyt järjestää perusopetus-

(628/1998, 20 §) ja tartuntatautilain (1227/2016) 58 §:n mukaisesti johtamansa koulun opetus vastaamaan koronapandemian asettamia ehtoja.

Olemme kiinnostuneita tutkimaan, kokevatko rehtorit koronapandemiasta aiheutuneiden muutosten vaikuttaneen koulun henkilöstön ja heidän itsensä työhön ja työhyvinvointiin. Johtajan työhyvinvointia on tärkeä tutkia, sillä johtajalla on suuri merkitys koko organisaation henkilökunnan työssäjaksamiseen (Opetusalan työolobarometri 2017, 22). Oikeanlaisella ja organisaatiolle sopivalla tavalla johtaa voidaan vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin niin, että se on jopa eniten työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Kelloway ym. 2018, 69). Vaikka johtajan merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta tiedetään, ei johtaminen kuitenkaan ole yksiselitteistä tiedettä, sillä tunteet ja kokemukset ovat johtamisen kannalta suuressa roolissa (Kujala ym. 2012). Ilmiön monimutkaisen luonteen vuoksi koemme laadullisen tutkimuksen soveltuvan parhaiten sen ymmärtämiseen.

Rehtoreiden ja koulun henkilöstön työhyvinvoinnin tutkiminen on tärkeää myös siihen liittyvien yhteiskunnallisten syiden vuoksi. Yksilön hyvinvoinnin turvaamisen lisäksi hyvinvointi työssä auttaa organisaatiota toimimaan tuottavammin (Mäkikangas ja Hakanen 2017, 120; Nummelin 2008, 36). Työhyvinvointiin panostaminen vähentää kustannuksia, kuten sairauspoissaoloja ja työkykyeläkekustannuksia (Manka ja Manka 2016, 57). Tekemättömien töiden kustannukset maksavat Suomalaiselle yhteiskunnalle noin 24 miljardia vuodessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Työhyvinvointi pidentää työuria, joka hyödyttää yhteiskuntaa pienentämällä kestävyysvajetta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Lisäksi hyvinvoinnin johtamisen ja hyvinvoinnin laatu korreloi positiivisesti tuottavuuden kanssa (Aura ym. 2019, 69; Mehdinezhadsin 2012, 239).

2 TYÖHYVINVOINTI KORONAPANDEMIAN AIKANA

Tässä luvussa kuvailemme, miten koronapandemia kriisinä on vaikuttanut opettajien ja rehtoreiden työhyvinvointiin. Koronapandemia-kriisin aikaisen työhyvinvoinnin tarkastelemiseksi on tärkeää hahmottaa, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja mitkä ovat työhyvinvoinnin heikentymisen yleiset oireet.

2.1 Koronapandemia kriisinä

Kriisi on yllättävä tilanne, joka vaatii välitöntä reagoimista sekä organisaatiolta että organisaation johtajalta (Smith ja Riley 2012, 58). Seeck (2009, 5) kuvailee kriisin ja uhkan kriisistä olevan asia, joka syttyessään vaatii työyhteisöltä voimia ja resursseja. Leonard ja Howitt (2007, 1–6) korostavat kriisin olevan käsitteenä monitulkintainen, ja jakavat sen kolmeen eri kategoriaan: rutiinihäätätilanne (*routine emergencies*), kriisihätätilanne (*crisis emergencies*) ja kehkeytyvä kriisi (*emergent crises*). Rutiinihäätätilanne on kriisi, joka tapahtuu tietyllä alueella tai tietylle väestölle toistuvasti. Tämän kaltainen kriisi on esimerkiksi maanjäristys sille tyypillisellä alueella. Luonnonkatastrofi saattaa kuitenkin olla myös epätavanomainen ja täysin yllättävä. Epätavanomaisessa kriisitilanteessa kyseessä on kriisihätätilanne. Kehkeytyvä kriisi on puolestaan häätätilanne, joka syntyy yllättäen mutta pikkuhiljaa. Tämän kaltainen kriisi on Leonardin ja Howittin luonnehdinnan mukaan pandemian aiheuttama kriisi. (Leonard ja Howitt 2007, 1–6.)

Viime aikoina pandemian aiheuttama kriisi onkin koskettanut koko maailmaa. 31. joulukuuta 2019 maailman terveysjärjestö WHO sai tiedon Kiinan Wuhanissa tuntemattomasta syystä aiheutuneista keuhkokuumeetapauksista. Kiinan viranomaiset tunnistivat taudin aiheuttajaksi koronaviruksen, ja 7.1.2020 tauti nimettiin nimellä "2019-nCoV". Tätä uutta koronavirusta nCoV ei oltu

aiemmin tunnistettu ihmisellä. Myöhemmin tauti nimettiin COVID-19 virukseksi. WHO:n pääjohtaja julisti hieman myöhemmin uuden koronavirusepidemian olevan kansanterveyshätätila, joka on WHO:n korkein hälytystaso. Epidemia muuttui WHO:n ilmoituksen mukaan koko maailmaa koskettavaksi pandemiaksi 11.3.2020, kun koronavirustauti levisi nopeasti myös Kiinan ulkopuolella. (WHO 2020.)

Koronaviruspandemia on tähän mennessä johtanut lähes puolen miljardin ihmisen tartunnan saamiseen ja yli kuuden miljoonan ihmisen kuolemaan (WHO 2020). Pandemiakriisille on ominaista, että tilanne aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta, sillä pandemia muuttaa olosuhteita epävakammiksi (Beilstein ym. 2021, 409). Koronapandemia-kriisin aiheuttama epävarmuus on tähän asti vaikuttanut ihmisiin muun muassa psyykkisen kuormituksen lisääntymisenä (Kestilä ym. 2021, 22–31). Kuormitus näkyy myös opettajan ja rehtorin ammatissa niin, että useiden rehtoreiden ja opettajien työhyvinvointi on heikentynyt (Työterveyslaitos 2022).

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia ilmiönä on tutkittu jo yli sata vuotta (Manka ja Manka 2016, 64). Se on laaja käsite, joka koostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työhyvinvoinnin yksiselitteinen määrittely ei ole helppoa, sillä hyvinvoinnin käsitteen määrittelemisessä painottuu erilaiset näkemykset hyvinvoinnin perustasta (Saari 2011, 9). Määrittelyä hankaloittaa myös sen aikaansidonnainen luonne, sillä eri aikoina myös hyvinvoinnin käsite tarkoittaa eri asiaa (Allardt 1976, 17). Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä vaikeuttaa myös koetun työhyvinvoinnin subjektiivisuus. Se, mikä vastaa kenenkin henkilökohtaista työhyvinvointia, vaihtelee huomattavasti yksilöiden välillä (Heintzelman 2018, 1).

Työhyvinvoinnin käsite lähti liikkeelle fyysisestä, fysiologisesta hyvinvoinnista (Manka ja Manka 2016, 63). Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa

ihmisen fysiologista hyvinvointia, johon kuuluu esimerkiksi unen ja ravinnon tarve (Allardt 1976, 39) sekä työergonomia, eli ihmiselle tyypillisten fyysisten ja psyykkisten ominaispiirteiden rajoitteiden huomioiminen (Työterveyslaitos 2022). Fyysiseen työhyvinvointiin liittyy myös vapaa-ajalla yleiskunnosta ja terveydestä huolehtiminen, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen (Manka ja Manka 2016, 76). Myöhemmin työhyvinvoinnin teoriaan alettiin liittää fyysisten tekijöiden lisäksi myös erilaisia psykologiaan ja sosiaaliin tilanteisiin liittyviä tekijöitä (Manka ja Manka 2016, 64). Nykyään työhyvinvoinnin perinteisiksi vaikuttaviksi osa-alueiksi voidaan jakaa sen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen osa-alue (Virolainen 2012, 11).

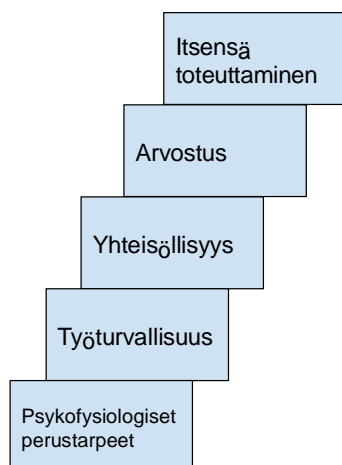
Psyykkinen työhyvinvointi liittyy työn aiheuttamaan kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen, sekä työn aiheuttamaan mielentilaan. Psyykkinen työhyvinvointi on yhteydessä työn stressaavuuteen, haastavuuteen, sekä työilmapiiriin. (Virolainen 2012, 18-25.) Tyypillinen työn sisällä tapahtuva haaste työntekijälle on erilaiset muutokset, jotka aiheuttavat ihmisille usein stressiä ja epävarmuutta. Työn epävarmuudella on useita laaja-alaisia hyvinvointivaikutuksia (Nummelin 2008, 17). Muuttuva tilanne saa ihmisen usein jännittämään omaa pärjäämistään muuttuvissa työtehtävissä (Virolainen 2012, 109). Jotta muutostilanne olisi yksilölle vähiten epävarmuutta ja stressiä aiheuttava, tulisi työntekijän päästä vaikuttamaan jo muutoksen suunnitteluun (Nummelin 2008, 17). Hallinnantunne onkin yksi tärkeimmistä psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka ja Manka 2016, 27). Psyykkinen työhyvinvointi liittyy työpaikan tarjoamien olosuhteiden lisäksi myös työntekijän omaan psykologiseen pääomaan ja henkiseen kuntoon. (Manka ja Manka 2016, 76).

Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja ihmissuhteet. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa suhteet työkavereihin ja yhteiset hetket työyhteisössä. (Virolainen 2012, 18-25.) Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy tiiviisti sosiaalisen pääoman käsite, joka näkyy työpaikalla työyhteisön ideaalisena toimimisena. Sosiaalinen pääoma nähdään rakentuvan erityisesti

johtajan ja työyhteisön yhteistoiminnan seurauksena. (Manka ja Manka 2016, 132.)

Vaikka työhyvinvointia voidaankin käsitellä kolmen eri osa-alueen kautta, eivät osa-alueet kuitenkaan vaikuta ihmiseen ainoastaan yksinään, sillä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Jos ihminen työskentelee esimerkiksi psyykkisesti kuormittavassa työssä, saattaa se johtaa helpommin myös fyysiseen sairastumiseen, näkyen fyysisen työhyvinvoinnin heikentymisenä. (Virolainen 2012, 11-12.) Vaikutus voi näkyä myös esimerkiksi niin, että työntekijän fyysisen työhyvinvoinnin heikkeneminen sairauden seurauksena vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin, näkyen työntekijöiden sosiaalisen työhyvinvoinnin heikkenemisenä (Nummelin 2008, 100).

Työhyvinvoinnin määrittelyyn on olemassa myös muita määritelmiä kuin perinteinen jako fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Työturvallisuuskeskus (2009) jakaa työhyvinvoinnin viiteen osa-alueeseen, joita kuvataan viitenä työhyvinvoinnin portaana. Alin työhyvinvoinnin porttas sisältää tärkeimmän hyvinvoinnin osa-alueen, ja ylin työhyvinvoinnin porttas vähiten tärkeän työhyvinvoinnin osa-alueen. Huomionarvoista on kuitenkin, että kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sisältyy kaikkien portaiden tarpeiden huomioiminen. (Rauramo 2009, 2.)



KUVIO 1 Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2009, 2) mukaan

Rauramon (2009, 2) työhyvinvoinnin portaiden ajatuksena on, että kun yhden tai useamman portaan tarpeet eivät tule huomioiduiksi, kärsii ihmisen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin alentumisen oireina puhutaan usein stressistä, kuormittuneisuudesta ja työuupumuksesta. Stressi määritellään hallitsemattomaksi ja epämiellyttäväksi vireystilaksi (Manninen ja Nieminen 2017). Stressin ensioireita ovat tyypillisesti muun muassa muistikatkokset ja keskittymisen heikkeneminen (Virolainen 2012, 32). Stressin voidaan ajatella tarkoittavan samaa kuin työn kuormittavuus. Kun työ on yksilölle liian kuormittavaa, puhutaan ylikuormituksesta. (Manka ja Manka 2016, 64.) Se, minkä verran työntekijä kuormittuu mistäkin stressitekijästä, on aina yksilökohtaista (Virolainen 2012, 32.) ja riippuu yksilön ja ympäristön välisestä tasapainosta sekä yksilön omasta tilanearviosta (Ahola ym. 2006). Toisaalta, stressi voi olla myös lyhytkestoista, jolloin se on työhyvinvointia positiivisella tavalla haastavaa, psykologisesti tervettä painetta (Manka ja Manka 2016, 174).

Työhyvinvoinnin tavoin myös työstressi jakautuu kolmeen ulottuvuuteen: psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen kuormitustekijän aiheuttamaan stressiin. Psyyykinen kuormitus liittyy työn sisältöön (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74). Työn sisältö käsittää liian suuren työmäärän sekä oman työtahdin säätelyn mahdottomuuden (Kinnunen ja Feldt, 2008). Vuonna 2015 yli 70 % kunta-alan työntekijöistä koki työnsä henkisesti raskaaksi (Manka ja Manka 2016, 26).

Sosiaalinen kuormitus liittyy työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74). Myös vapaa-ajan ihmissuhteisiin liittyvät kriisit saattavat vaikuttaa siihen, että yksilö kokee työpaikalla sosiaalista kuormittuneisuutta (Nummelin 2008, 100). Fyysinen kuormitus liittyy puolestaan työympäristöön fyysisiin työoloihin, kuten meluun ja työergonomiaan. (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74). Kunta-alan työntekijöistä 45% koki vuonna 2015 työnsä fyysisesti raskaaksi (Manka ja Manka 2016, 26).

Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen kolmijaon lisäksi stressin voidaan ajatella syntyvän joko ulkoisten tai sisäisten tekijöiden seurauksena (Virolainen 2012, 32; Nummelin 2008, 31). Tyypillisiä ulkoisia, ympäristön aiheuttamia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi meluisa tai vetoisa ympäristö, sekä liian kylmä tai kuuma ympäristö (Virolainen 2012, 32). Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työn määrään liittyvät paineet, kuten kiire tai työmäärän kasvaminen liian suureksi. Työmäärään liittyviä stressitekijöitä syntyy usein, kun siirrytään esimerkiksi uuteen tapaan tehdä töitä. Työhön liittyvää stressiä saattaa kasvattaa myös työpaikan väliset ihmissuhteet. (Virolainen 2012, 32.)

Työstressin kuvaamiseen on olemassa erilaisia malleja. Karasekin (1979; 2019 Juvanin mukaan) työstressimallia on hyödynnetty työterveydenalan tutkimuksessa paljon. Se koostuu kahdesta psykososiaalisesta työympäristöön kuuluvasta osasta: työn vaatimuksista ja työn hallinnasta. Työn vaatimukset sisältävät suuren työmäärän, vaativan työn luonteen, paineen aikataulussa pysymisestä sekä työn yksipuolisuuden. Työn hallintaan kuuluvat mahdollisuus päätöksentekoon sekä vapaus päättää omasta työskentelystä. Karasekin mallissa työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä vallitseva epätasapaino aiheuttaa stressiä. Yksilö kokee työn olevan vaativaa ja samalla vaikutusmahdollisuuksia suhteessa oman työn hallintaan on vähän. Myöhemmin tähän malliin on lisätty työssä saatu sosiaalinen tuki, jonka mukaan stressiä aiheutuu, mikäli työyhteisössä ei saada tarpeeksi tukea toisilta. (Karasek 1979; 2019 Juvanin mukaan.) Samankaltaisen työn vaatimusten ja hallinnan epätasapainon stressin aiheuttajana on havainnut myös Siegrist (2016), joka on luonut niin sanotun vaivannäkö-palkkio-epätasapaino (*Effort-Reward-Imbalance*) -mallin. Mallin mukaan työntekijällä on kohonnut riski stressaantua, jos yrittäminen ja siitä seuraava onnistuminen ovat epäsuhdassa.

Selye (1950) on kehittänyt stressin havaitsemiseen yleisen sopeutumisoireyhtymä -mallin. Yleinen sopeutumisoireyhtymä on prosessi, jossa keho reagoi fysiologiseen tai psykologiseen stressiin. Prosessi kehittyy kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on hälytys, tämän jälkeen seuraa

vastustuskyky -vaihe ja viimeisenä uupumus. Mallin mukaan stressin vakavuus ja kehittyminen nähdään riippuvan geneettisistä tekijöistä. (Selye 1950).

län myötä stressistä palautuminen saattaa kestää pidempään (Onnismaa 2010). Stressistä palautumisen lisäksi myös stressin pitkittyminen on merkittävä riskitekijä työntekijälle, pahimmillaan johtaen työntekijän krooniseen stressivasteeseen (Virolainen 2012, 32). Stressin pitkittyessä, saattaa työntekijä ajautua työuupumukseen. (Hakanen 2004, 289).

Työuupumuksella tarkoitetaan kroonista stressioireyhtymää, joka on syntynyt työn seurauksena. Työuupumuksesta kärsivä ihminen menettää merkittävän määrän voimavaroistaan työn seurauksena (Hakanen 2004, 289.) Työstressi ja työuupumus eroavat toisistaan, mutta molempien lähtökohtana on työn ja yksilön välillä vallitseva epätasapaino. Pitkittyneenä työstressi johtaa lopulta työuupumukseen. (Onnismaa 2010.) Merikallio (2005, 5) kuvailee tarkemmin työuupumuksen kehittymistä ja syntyä. Työuupumuksen laukaisevaksi tekijäksi nähdään työssä oleva jatkuva kiire, joka johtaa työntekijän stressiin. Jatkuva stressi johtaa työntekijän työuupumukseen, ja jatkuva työuupumus puolestaan loppuunpalamiseen. (Merikallio 2005, 5.)

Työuupumuksen oireet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat kokonaisvaltainen ja uupumusasteinen väsymys, kyynisyys sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto (Hakanen 2006, 31-32; Maslach, Jackson ja Leiter 1997.) Uupumusasteinen väsymys on työuupumuksen ensimmäinen vaihe, joka aiheutuu yksilön reaktiosta työympäristön vaatimukseen (Bakker ym. 2003). Uupumusasteinen väsymys nähdään yleistyneenä väsymyksenä, joka ei helpota päivittäisellä levolla, eikä liity yksittäisiin työtehtäviin. Tämänkaltaisen väsymys aiheuttaa työntekijälle tunteen, että hänellä ei ole työlleen mitään annettavaa (Maslach, Jackson ja Leiter 1997; Maslach ja Goldberg 1998).

Uupumusasteisen väsymyksen seuraava vaihe on kyynisyys. Kyynisyys näyttäytyy työntekijässä välinpitämättömänä, kielteisenä ja epäluuloisena suhtautumisena työhön. Kyynistymisvaiheessa myös työn merkityksellisyys laskee. Ihmisten parissa työskentelevillä ihmisillä, kuten opettajilla ja rehtoreilla

kyynisyys näyttäytyy kylmänä ja etäisenä suhtautumisena työn kohteena oleviin ihmisiin (Maslach, Jackson ja Leiter 1997.)

Kyynisyudessa ja alentuneessa ammatillisessa itsetunnossa on havaittavissa samankaltaisia piirteitä. Sekä kyynisyyteen että alentuneeseen ammatilliseen itsetuntoon liittyy omien kykyjen ja taitojen epäileminen, eli tietynlainen epäluulo itseä kohtaan. (Maslach ja Goldberg, 1998; Maslach ja Jackson, 1981). Konkreettisesti tämä näkyy oman tehdyn työn väheksymisenä (Kinnunen ja Hättinen 2005). Usein työuupumus etenee edellä kuvattujen osaalueiden mukaisessa järjestyksessä vaiheittain. Yhdistävänä tekijänä työuupumuksen esiintymiselle nähdään sen kiihtyvä luonne, joka tarkoittaa työssäjaksamista edesauttavien voimavarojen kiihtyvää vähenemistä. (Taris ym. 2015.)

Sekä työuupumus että työstressi ovat merkittäviä ongelmia, sillä sen lisäksi, että ne hankaloittavat yksittäisen ihmisen ja työyhteisön arkea, ne vähentävät myös työyksikön tuottavuutta (Aura ym. 2019; Virolainen 2012, 31). Työuupumus johtuu työelämän nopeista muutoksista ja siitä, etteivät työntekijät ole pysyneet muutoksen mukana (Juuti 2010, 51). Työuupumuksen oireet ovatkin kasvaneet tasaisesti useilla ammattikunnilla koronapandemian aikana (Työterveyslaitos 2021).

2.3 Työhyvinvoinnin tukemisen keinot

Työohvoinnin tukemisella tarkoitetaan yksiselitteisesti työkyvyn johtamista (Manka Manka 2016, 67). Työhyvinvoinnin tukeminen parantaa ja ylläpitää sekä työntekijän terveyttä ja elämänlaatua että työpaikan tuottavuutta (Mäkikangas ja Hakanen 2017, 120). Työkykyjohtaminen on erityisen merkityksellistä nyt koronapandemia-kriisin vuoksi (Riley ym. 2021, 3).

Työhyvinvoinnin tukeminen on yhteiskunnan, organisaation ja yksilön itsensä vastuulla (Työterveyslaitos 2021; Virolainen 2012, 12). Onnismaan (2010, 51) mukaan esimiehen tuki on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä opettajan työssä. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että

työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, työyhteisön fyysiset olosuhteet ovat turvalliset ja työnantajan johtaminen on vastuullista. Lisäksi työnantajan tukena organisaatiossa voi toimia työhyvinvointia edistävä työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet (Mäkikangas ja Hakanen 2017, 120). Nämä esimiehen harjoittamat tukikeinot ovat osa organisaatiotason työhyvinvoinnin tukemista (Virolainen 2012, 12).

Esimiehen tuen lisäksi organisaatiotason tukikeino voi olla myös kollegiaalinen tuki. Flackin ym. (2021, 30) tutkimuksessa rektorit kuvasivat kollegoiden tuen olevan tärkein tukikeino koronapandemia-aikana jaksamisen kannalta. Robbins ym. (2017, 73) tunnistavat työyhteisön fyysisen ympäristön tärkeyden, mutta väittävät työyhteisön työhyvinvoinnin rakentuvan ennen kaikkea sosiaalisten kokemusten vaikutuksesta. Organisaatiotason tukikeinona työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että yksilö saa työssä riittävän usein onnistumisen kokemuksia (Onnismaa 2010, 45). Pätevyyden ja osaamisen tunne lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä, joka on yhteydessä yksilön kokemaan työhyvinvointiin (Viitala 2015, 214).

Yksilötason tukikeinoja ovat muun muassa työntekijän oma huolehtiminen siitä, että hänen työkykynsä sekä ammatillinen osaaminen ja kehittyminen ovat työn vaatimalla tasolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Työntekijän tulee myös itse kantaa vastuuta omista elintavoistaan, ja siitä, että työntekijä noudattaa työpaikan yhteisiä sääntöjä ja sopimuksia (Virolainen 2012, 12). Yksilön on mahdollista parantaa työhyvinvointiaan myös esimerkiksi huumorin kautta, sillä positiiviset tunteet auttavat yksilöä selviytymään haastavasta tilanteesta töissä (Perrewé ym. 2011, 22).

Työhyvinvoinnin tukeminen on yksilön ja esimiehen lisäksi myös yhteiskunnan vastuulla. Yhteiskunnan tehtävänä työhyvinvoinnin edistämiseksi on luoda työhyvinvointia edistäviä lakeja ja tukimalleja (Virolainen 2012, 12). Euroopassa useat maat ovat ottaneet käyttöön mittausmenetelmiä, jotka tuovat ilmi yksilön työhön liittyviä stressitekijöitä (Addabbo ym. 2017, 280). Myös Suomessa laki asettaa erilaisia vaatimuksia organisaatiolle ja johdolle. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajalla on oltava kirjallinen

työterveyshuoltosuunnitelma ja se on velvollinen antamaan esimerkiksi neuvontaa tai ohjausta työntekijöilleen turvallisuutta ja terveellisyttä koskevilla asioilla (Manka ja Manka 2016, 93). Työhyvinvointia voi seurata myös työaikasunnitelmalla, johon kirjataan vuotuinen työaikasunnitelma, jota seurataan tarkasti. Työaikasunnitelmalla pyritään hillitsemään esimerkiksi rehtoreiden työmäärän kasvua liiallisen suureksi. (Opetushallitus 2013, 9.)

2.4 Opettajien ja rehtoreiden työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on ajankohtainen koronapandemian aikana, sillä työhyvinvointi reagoi herkästi erilaisiin sitä määrittäviin muutoksiin (Vartiainen 2017, 13). Koronapandemia onkin aiheuttanut koulutukseen historian tähän asti suurimman sekasorron (Yhdistyneet Kansakunnat 2020, 2). On siis oletettavaa, että se on tuottanut kouluympäristöön nopeita muutoksia, joilla on ollut merkitystä koulu yhteisön työntekijöiden työhyvinvointiin.

Jo ennen koronapandemian aikaa julkaistun tutkimuksen mukaan rehtorit ja opettajat ovat kokeneet kuormittuneisuutta työssään. Irlannissa tehdyn tutkimuksen mukaan rehtoreiden kokema työstressi on ollut huomattavan suuri (Darmody ja Smyth 2016, 115). Opettajan kokema työstressi on jopa suurempi kuin muiden ammattien keskimääräisesti koettu työstressi (Länsikallio, Kinnunen ja Ilves 2017, 19). Rehtoreiden ja opettajien kokema stressi saattaa selittyä sillä, että ammateissa, jossa tehdään työtä ihmisten kanssa sosiaalisessa lähikontaktissa, tunteet aktivoituvat usein ja näin ollen stressin oireita raportoidaan muita ammatteja enemmän (Virolainen 2012, 34). Jos ihminen ei löydä keinoja hallita stressiä, stressin tekijät kuormittavat työntekijän työuupumukseen. (Eyre 2017, 3– 5). On kuitenkin muistettava, että ihmiset reagoivat stressitekijöihin yksilöllisesti, eivätkä samat stressitekijät vaikuta kaikkiin samalla tavalla. (Feldt, Kinnunen ja Mauno 2017, 40).

Opettajien kokemuksia koronapandemia-aikaisesta työhyvinvoinnista on tutkittu sekä Suomessa että kansainvälisesti. Suuressa osassa tutkimuksista opettajat ovat raportoineet koronapandemia-aikaisen työn olleen kuormittavaa,

lisänneen stressiä ja vaikuttaneen heikentävästi työhyvinvointiin ja psyykkiseen terveyteen (Alves, Lopes ja Precios 2021, 7–8; Allen, Jerrim ja Sims 2020, 18; Cicek ym. 2020, 4; Pöysä ym. 2021; Työterveyslaitos 2022). Myös rehtorit ovat kuvanneet koronapandemian vaikuttaneen kielteisesti opettajien työhyvinvointiin (Flack ym. 2016, 6). Toisaalta osa opettajista ei ole kokenut koronapandemian vaikuttaneen stressin ja kuormituksen määrään (Pöysä ym. 2021; Työterveyslaitos 2022).

Opettajien hyvinvoinnin lisäksi myös rehtoreiden työhyvinvointia koronapandemian aikana on tutkittu. Flack ym. (2021, 30) tutkivat australialaisten rehtoreiden työtä ja työhyvinvointia koronapandemian aikana vuoden 2020 lopussa. Tutkimuksen mukaan rehtorit kertoivat heidän työmääränsä kasvaneen, mutta vain harva rehtoreista kertoi työhyvinvoinnin muuttuneen huonompaan suuntaan koronapandemian seurauksena. Cicek ym. (2020, 4) ovat saaneet turkkilaisten rehtoreiden koronapandemian aikaisesta työhyvinvoinnista päinvastaisia tutkimustuloksia, sillä heidän tutkimuksensa mukaan rehtoreiden psyykkinen väsymys, ahdistuneisuus ja masennus ovat lisääntyneet koronapandemian seurauksena. Myös Rileyn ym. (2020, 27) Australiassa tehdyssä tutkimuksessa rehtoreiden kuvaama työhyvinvointi on laskenut. Koronapandemian vaikutus työhyvinvoinnin heikkenemiseen näkyy myös Salmela-Aron ym. (2020) kotimaisessa tutkimuksessa, jonka mukaan ennen koronapandemian puhkeamista 45 % rehtoreista kuului uupumusriskiryhmään, kun loppuvuodesta koronapandemian puhkeamisen jälkeen uupumusriskiryhmään kuuluneiden määrä oli 64%. Rehtoreiden uupumisesta ovat huolissaan myös Riley ym. (2021, 2–3), jotka mainitsevat lähes kolmasosan tutkimukseen osallistuneista rehtoreista kärsivän merkittävästä koronapandemian aiheuttamasta hyvinvoinnin alentumisesta. Opettajien ja rehtoreiden kokema työhyvinvoinnin heikentyminen koronapandemia-aikana on linjassa suomalaisten työkäisten yleiseen työhyvinvoinnin laskuun koronapandemia-aikana (Kestilä ym. 2021, 22–25).

Osa rehtoreiden kokemista stressitekijöistä liittyy nimenomaisesti koronapandemiaan, kun taas osassa näyttäisi olevan kysymys yleisten

stressitekijöiden intensiteetin kasvusta. Rehtoreita kuormittaa Salmela-Aron ym. (2020) mukaan erityisesti se, etteivät he ole pystyneet olemaan opettajien tukena yhtä paljon kuin haluaisivat. Lisähuolta rehtoreille aiheuttaa myös oppilaiden oppimisen takaaminen ja heidän hyvinvointinsa polarisoituminen. (Salmela-Aro ym. 2020.) Oppilaiden oireilu nähdään myös Rileyn ym. (2020, 27) tutkimuksessa rehtoreiden stressitekijöinä. Suuri työmäärä yhdistettynä ajan puutteeseen, resurssien riittämättömyys, esimiehen odotukset, sekä hallinnolliset tehtävät näyttävät rehtoreiden työn yleisinä stressitekijöinä (Riley ym. 2020, 37-38; Riley 2014). Myös työyhteisön välisten konfliktien on nähty aiheuttavan rehtoreille stressiä (Darmody ja Smyth 2016). Rehtoreiden stressi johtuu usein vaatimusten ja resurssien epätasapainosta (Caryn ym. 2018). Vaikka koronapandemia on lisännyt rehtoreiden kokemaa stressiä, ovat rehtoreiden kokemat stressitekijät pysyneet kuitenkin lähestulkoon samoina kuin ennen koronapandemiaa (Riley 2020, 37-38).

Opettajat ja rehtorit ammattikuntana kokevat olemassa olevan tutkimustiedon mukaan erilaiset koronapandemia-kriisin aikaiset toiminnot eri tavoin. Koronapandemia-aikaisen laajan sulkutilan on nähty jopa parantavan opettajien työhyvinvointia (Allen, Jerrim ja Sims 2020, 18), kun taas rehtorit ovat kokeneet sulkutilan suurena haasteena, sillä heidän on sulkutilan aikana täytynyt huolehtia koulujen sulkemisen lisäksi oppilaiden oppimisesta ja opettajien tukemisesta (Thornton 2021, 53). Opettajat ovat puolestaan kokeneet koronapandemian aikana kuormitustekijöiksi muun muassa teknologisten laitteiden käytön opettelun ja koronaohjeistusten seuraamisen (Huck ja Zhang 2021, 55-69).

3 OPPILAITOKSEN JOHTAMINEN KORONAPANDEMIAN AIKANA

Tässä luvussa käsittelemme lyhyesti, mitä johtajuus on ja millä tavoin se näyttäytyy kriisin aikana. Käsittelemme myös rehtoreiden yleisimpiä työtehtäviä ja rehtorin roolia niin johtajana kuin kriisijohtajana.

3.1 Johtajuus ilmiönä

Johtamisen moniulotteisen luonteen vuoksi sitä on vaikea määritellä tarkaksi käsitteeksi. Johtamiseen liittyy useita toiminta-alueita, kuten suunnittelua, organisointia, arviointia ja ihmisten johtamista (Viitala ja Jylhä 2019, 17). Johtajuudentutkijoista muun muassa Day ja Antonakis (2012, 3) kokevat mielekkäämmäksi kuvailla johtajuuden erilaisia luonteita, kuin yksiselitteisesti sitä, mitä johtajuus on. Myös Ladkin (2010, 3) pitää tärkeämpänä johtajuuden ilmiöiden ymmärtämistä, kuin sen ymmärtämistä, mitä johtajuus yksiselitteisesti on. Samankaltaisia näkökulmia johtajuuden määrittelystä löytyy myös kotimaisesta kirjallisuudesta. Johtajuus pyritään näkemään ennen kaikkea määrittelemättömänä, vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä (Repo 2011, 192). Johtamisen määrittelystä tekee hankalaa myös se, että se on vuorovaikutuksessa rakentuvaa, ihmisten välistä toimintaa, jolla on erilaisia muotoja eri tilanteissa ja ympäristöissä (Juuti 2013, 24).

Johtajuuden määritelmät eroavat jokseenkin toisistaan. Erot liittyvät usein lähtökohtaisesti siihen, miten määritelmässä lähestytään johtajuutta. Puhutaan usein siitä, kenellä on vaikutusvaltaa, mikä on vaikutusvallan tarkoitus, mikä on tapa, jolla vaikutusvaltaa harjoitetaan, ja minkälainen tulos vaikutusvallan alaisuudesta seuraa. (Yukl 2013, 18.) Yksinkertaisimmillaan johtajuuden voidaan kuitenkin katsoa olevan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Robbins ym. 2016, 647; Lämsä 2015, 205; Yukl 2013, 23).

Johtajuuden määrittelyyn ja sen monitulkintaisuuteen vaikuttaa myös kieli. Englanniksi johtaminen jaetaan yleisesti käsitteisiin *leadership* ja *management*. *Management* on asioiden tarkkaa, lyhyttempoista johtamista, kun taas *leadership* on ihmisten tilannesidonnaista johtamista, tulos ja tuottavuus huomioiden. (Yukl 2013, 21.) *Leadership* nähdään tulevaisuuteen tähtäävänä johtamisena, kun taas *management* lyhytkestoisempänä toimintana (Yukl 2013, 21; Kotterman 2006, 16). Ajatellaan, että *leadership* on tutkimuskenttänä kiinnostunut siitä, mitä asiat tarkoittaa ihmisille, ja miten saada ihmiset toimimaan johtajan tavoitetta kohti. (Yukl 2013, 21). Suomen kielessä rajanveto ei ole yhtä tiukka, vaan puhutaan usein asioiden ja ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Ihmisten johtaminen, jota kutsutaan myös johtajuudeksi, on enemmän vuorovaikutuksessa tapahtuvaa vaikuttamista, johon liittyvät tavoitteet, ryhmä ja kommunikaatio. (Viitala ja Jylhä 2019, 11.)

On jyrkimmillään väitetty, ettei yksi ihminen voi olla samaan aikaan "leader" ja "manager" (Yukl 2013, 18.). Viitalan ja Jylhän (2019, 19) mukaan johtajuuden ja johtamisen toisistaan erottamisen on kuitenkin käytännössä mahdotonta, sillä ne ovat vahvasti kietoutuneet toisiinsa. Vaikka johtaminen jaetaan usein karkeasti kahteen osa-alueeseen sen kohteesta riippuen, on toimivan organisaation todettu tarvitsevan sekä johtamista että johtajuutta (Algahtani 2014, 81; Kujala ym. 2012, 18). Johtamisen kaksijakoisuus korostuu nykyisessä, yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössämme (Kujala ym. 2012, 18). Johtajuudessa tarkoituksena on ohjata ihmisten työskentelyä ja mahdollistaa heidän onnistumisensa (Viitala ja Jylhä 2019, 11). Näin ollen johtaminen ja johtajuus eivät ole välttämättä sidottu muodolliseen asemaan organisaatiossa, vaan voi lähteä liikkeelle mistä vain (Bush 2008, 277).

3.2 Kriisijohtajuus

Johtajan työ asioiden ja ihmisten johtajana pitää sisällään myös vastuuta. Vastuu tulee esille muun muassa mahdollisiin riskeihin ja kriiseihin varautumisena ja niihin vastaamisena (Seeck ja Hakala 2007, 175). Viime aikoina johtajan työtä on määrittänyt pitkälti koronapandemian aiheuttama kriisi (WHO 2020). Pandemia ei ole ihmiskunnalle kriisinä uusi asia, sillä Espanjantauti tappoi reilu sata vuotta sitten 40 miljoonaa ihmistä ja tartutti puolet koko maailman väestöstä (WHO 2002). Vaikka ihmiskunta on kohdannut pandemioita aikaisemminkin, on Espanjantaudista niin pitkä aika, ettei se ole koskettanut tänä päivänä eläviä ihmisiä. Kun koronaviruspandemia luokiteltiin maaliskuussa 2020 kansainväliseksi kriisiksi (WHO 2020), joutuivat useat organisaatiot tilanteeseen, jossa pandemia tuli yllätyksenä ja se piti kohdata ilman kunnollista pandemiakriisistrategiaa (Bergdahl ja Nouri 2020; Marshall, Roache ja MoodyMarshall 2020, 31). Blythe ym. (2014, 14) korostavat kuitenkin varautumisen olevan kriisijohtamisen kannalta jopa tärkeimmässä roolissa.

Blythe ym. (2014, 14) jakavat kriisijohtamisen kahteen osaan: kriisiin varautumiseen ja kriisiin vastaamiseen. Yksinkertaisen riskien tunnistaminen ja niitä seuraavat varotoimet ovat ensimmäinen askel kohti varautuneempaa johtamista (Seeck ja Hakala 2007, 175). Mahdollisen kriisin iskiessä kriisisuunnitelman toimintatavat otetaan käyttöön, ja kriisin jälkeen se arvioidaan huolellisesti mahdollisia jatkoparannuksia varten (Blythe ym. 2014, 197). Kriisiin varautumattomat organisaatiot kohtaavat todennäköisemmin enemmän resursseja vieviä kriisejä kuin kriiseihin varautuneet organisaatiot. (Blythe ym. 2014, 14). Kriisiin valmistautumisen tärkeydestä puhuu myös Seeck (2009, 5), joka painottaa kriisin puhkeamisen jälkeisen kriisin toimintavaiheen olevan vain jäävuoren huippu kriisijohtamisesta.

Koska koronapandemia tuli rehtoreille suurena yllätyksenä ja on luonteeltaan epävarma ja monitulkintainen (Marshall, Roache ja MoodyMarshall 2020, 31), on kriisiin vastaaminen koronapandemian kannalta ollut erityisen tärkeässä asemassa. Blythe ym. (2014, 15) kuvaavat kriisijohtamisessa kriisiin vastaamisen kolmiona, jossa on kolme päätekijää: oleminen, tietäminen ja

tekeminen. Tässä ajatuksessa oleminen on sitä, kuka johtaja on. Kriisijohtamisen kannalta on tärkeää, että johtaja on huolehtivainen ja itsevarman rauhallinen. Tämän kaltaisesta käyttäytymisestä tulee vaikutelma, että kriisijohtaja on tunteellisesti tasapainossa. (Blythe ym. 2014, 15.) Van Wartin ja Kapucun (2011, 101–103) Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan tärkeimpinä ominaisuuksina johtajalle kriisitilanteessa koettiin halukkuus kantaa vastuuta, joustavuus ja päättäväisyys.

Kolmion toinen kärki, tietäminen, tarkoittaa puolestaan sitä, mitä johtaja tietää ja on elämänsä aikana oppinut. Kriisitilanteessa johtajan on tärkeää tunnistaa omat arvot, suuntaviivat sekä periaatteet, joiden mukaan toimia. Johtajan tulisi myös toimia organisaation tiedon ja suunnitelmien mukaan (Blythe ym. 2014, 15.) Yksi kriisijohtamisen keskeinen ominaisuus on niin sanottu keskittynyt mielikuvitus (*focused imagery*), joka voi johtaa tehokkaisiin keinoihin selviytyä kriisistä. Keskittynyt mielikuvitus auttaa mieltä keskittymään mahdollisiin kriisistä seuraaviin ikäviin seuraamuksiin, kun normaalisti kriisitilanne saa ihmisen mielen usein tiedostamatta kääntämään ajatukset pois ikävistä seuraamuksista. Keskittynyt mielikuvitus on siis tietoista toimintaa, jossa toimitaan ihmisen luontaista suojautumismekanismeja vastaan. On tärkeää asettaa itsensä toisen asemaan, ja ajatella, mitä työntekijä kriisitilanteen keskellä haluaa. (Blythe ym. 2014, 5–9.)

Kolmion viimeinen kärki, tekeminen, kuvaa puolestaan sitä, kuinka johtaja toimii kriisitilanteessa (Blythe ym. 2014, 15). Kriisijohtajan on tärkeä osata arvioida kriisin aikana uutta, jatkuvasti tulevaa informaatiota ja reagoida sen mukaan, mahdollisesti muuttaen aikaisemmin luotua suunnitelmaa (Seeck ja Hakala 2007, 175). Tärkeimmiksi kriisijohtajan toimintatavoiksi on koettu myös kyky delegoida tehtäviä sekä organisoida ja hallita ryhmiä, jotka työskentelevät kriisissä (Van Wart ja Kapucu 2011, 501–503). Sun-Ju (2021, 2) korosti kriisijohtajalle tärkeiksi toimintatavoiksi puolestaan luottamuksen ja yhteistyön rakentamisen organisaation kesken. Myös kriisin aikainen avoin informaation kulkeminen johtajan ja henkilöstön välillä on nähty ensisijaisen tärkeänä. (SunJu 2021, 2; Blythe ym. 2014, 15; Seeck ja Hakala 2007, 173).

Avoimen kommunikaation saavuttamiseen kriisitilanteessa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi *sensemaking*- teoriaa (Mumford ym. 2007, 522). Käsite *sensemaking* tarkoittaa johtajan kykyä ymmärtää mitä tapahtuu ja miksi. Tarkoituksena on pyrkiä luomaan järjestystä kaaosmaiseen tilanteeseen ja selittää tapahtumat järkiperaisesti. Tällä tavalla toimiessa johtaja onnistuu vähentämään kriisitilanteen stressaavuutta ja selventämään kriisissä työskentelevien ryhmien tehtäviä. (Mumford ym. 2007, 522.)

Yhteiskunnallinen kriisi on demokratiassa aina julkinen, joten julkisuuden toimintamekanismien hahmottaminen auttaa hyvän kriisiviestinnän toteuttamisessa (Seeck ja Hakala 2007, 172). Avoimesta kommunikaatiosta ja tiedottamisesta viranomaisten kriisitilanteessa vastaa myös Suomen julkisuuslaki (Finlex 2021, 621/1999), jonka mukaan viranomaisella on tiedottamisvelvollisuus ja velvollisuus tuottaa ja jakaa tietoa. Johtajan on tärkeä tulla julki kriisitilanteessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, vaikka tietoa itse kriisistä ei olisi vielä saatavilla, sillä pikainen ulostulo kriisiin liittyen lisää avoimuutta. Avoimuus ja asioiden myöntäminen luo luottamusta ja rauhallisuuden tunnetta asianomaisten keskuudessa (Seeck ja Hakala 2007, 72.)

3.3 Rehtori johtajana ja kriisijohtajana

Koulun johtamisesta vastaa jokaisessa suomalaisessa peruskoulussa koulun koosta riippuen joko rehtori tai koulunjohtaja (Opetushallitus 2022). Suomessa jokaisella perusopetuslain mukaisella koululla tulee olla koulutuksesta vastaava johtaja, joka vastaa laajasti koko koulun toiminnasta huolehtimalla työtehtävien jakautumista eri tahojen välillä. Rehtorin lisäksi kouluilla on usein apulaisrehtori, apulaisjohtaja, tai vararehtori, jonka työnkuva riippuu koulun koosta ja koulumuodosta, ja voi vaihdella suuresti eri koulujen välillä. (Kettunen 2007, 147-148.)

Rehtorin ja koulunjohtajan perustehtävät vaihtelevat kouluyksiköstä ja järjestäjätahosta riippuen. Pienemmissä peruskouluissa toimii rehtorin sijaan koulunjohtaja, joka vastaa koulunjohdollisten työtehtävien lisäksi myös

opetuksesta. Vaikka koulunjohtajan ja rehtorin työnkuva vaihtelee yksiköittäin, vastaa koulussa toimiva johtaja kuitenkin aina oppilaiden ja henkilökunnan pedagogisesta johtamisesta ja yleishallinnon johtamisesta, joskin nekin sisältävät yksiköstä riippuen hyvin erilaisia osa-alueita. Konkreettisia yleisimpiä rehtorin työnkuvaan kuuluvia vastuualueita ovat esimerkiksi opetussuunnitelmatyö, toimintakulttuurin, visioiden ja strategioiden johtaminen, sekä vuosittainen työn suunnittelu. (Opetushallitus 2022.) Kettunen (2007, 154) jakaa rehtorin perustoimenkuvan henkilöstö-, talous- ja pedagogiseen johtamiseen..

Suomessa rehtorin kelpoisuuden (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998) saa henkilö, jolla on riittävästi opetuskokemusta ja kielitaitoa, rehtorin kelpoisuuteen vaadittava koulutus sekä suoritettut koulutusjohtamisen perusopinnot. Rehtoria valittaessa korostetaan usein rehtorin kykyä johtaa ihmisiä eli *johtajuutta*. Vaikka ihmisten johtaminen on tärkeä osa rehtorin työtä, ei se kuitenkaan näy rehtorin kelpoisuusvaatimuksia kuvaavassa luettelossa. Vuonna 2013 tehdyssä moniammatillisessa raportissa tarkasteltiin rehtorin työnkuva, koulutusta sekä niihin tarvittavia mahdollisia muutoksia. Raportin mukaan rehtorin koulutukseen tulisi lisätä kelpoisuusvaatimus, jossa rehtorille tunnustettaisiin erillinen johtajuustaito. Tämä lisäys kuvaisi rehtorin työn nykytilaa paremmin, sillä johtajuuden taito on tärkeä osa rehtorin työtä ja arkipäivää. Työryhmän raportin ajatuksena on, että kelpoisuuden johtajuustaitoon pystyisi osoittamaan usealla tavalla, kuten esimerkiksi osoittamalla kelpoisuus aikaisemman työkokemuksen avulla. (Opetushallitus 2013, 8.)

Rehtorin työnkuva käsittelevän työryhmän raportin mukaan jaetun johtajuuden taito on yksi rehtorin tärkeimmistä työkaluista koulumaailmassa ja avaintekijä onnistuneelle laajalle pedagogiselle johtamiselle. Jaettu johtajuus osallistaa koko koulun henkilökunnan asioiden valmisteluun ja päätöksentekoprosessiin. (Opetushallitus 2013, 8.) Jaetun johtajuuden toteuttaminen vaihtelee koulun koon mukaan. Pienemmissä kouluissa tulisi pitää huoli, että rehtorille järjestetään tarpeeksi aikaa toteuttaa johtamista. Suuremmissa kouluissa puolestaan on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota

siihen, että työtehtäviä voi delegoida muulle kouluhenkilökunnalle. (Opetushallitus 2013, 8.) Suuremmissa kouluissa toimii usein niin sanottu johtoryhmä, joka on koulun toimintakulttuuriin perustuva tiimi, jolla on keskeinen rooli koulun kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta (Kettunen 2007, 148). Jaetun johtajuuden ja asioiden delegoimisen taito on erityisen merkityksellinen siitä syystä, ettei rehtorin työtä koettaisi liian kuormittavaksi. Jaetun johtajuuden voidaan nähdä liittyvän sekä konkreettisiin että abstrakteihin työtehtäviin. Konkreettiset johtamistehtävät ovat päivittäisiä asioita, kuten työryhmässä tehtävien jakamista ja sopimuksista neuvottelemista. Abstraktit johtamistehtävät ovat puolestaan laajempia kokonaisuuksia ja linjanvetoja, jotka luovat pohjan konkreettiselle johtamiselle. (Viitala ja Jylhä 2019, 23.)

Jaetun johtamisen lisäksi rehtorin työkuvan kannalta tärkeä johtamiseen liittyvä käsite on myös kestävä johtaminen. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti rehtorin ja kouluyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen. Kestävää johtajuutta rehtorin kannalta valvoo rehtorille suunnattu työaikasuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan ulkopuolisen tahon toimesta. (Opetushallitus 2013, 8.) Kestävä johtajuus on vahvasti sidoksissa vastuulliseen johtajuuteen, jonka ydintekijöitä ovat organisaation sisäinen oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus sekä välittäminen (Lämsä ym. 2015, 214).

Rehtori nähdään henkilönä, joka toimii koulun sisäisen ja ulkoisen maailman rajapinnalla, ottamalla huomioon ulkoiset paineet ja ylläpitämällä sisäistä vakautta ja muutoskykyä olosuhteiden vaatimalla tavalla (Hämäläinen ym. 2002, 108). Rehtorin johtamisen laatu on merkittävä asia organisaation kannalta myös siksi, että organisaatiolle sopivalla johtamisella voidaan vähentää henkilöstön työuupumuksen riskiä. On saatu viitteitä siitä, että johtaminen olisi yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kelloway ym. 2017, 69.) Hyvän johtamisen on havaittu parantavan työntekijän itsetuntoa osana organisaatiota ja näin lisäävän sisäistä motivaatiota (Kim ja Beehr 2018). Myös Onnismaan (2010, 51) raportin mukaan yksi tärkeimmistä opettajan hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on rehtorilta saatu tuki. Henkilöstön työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan, mutta johtaja voi vaikuttaa

välillisesti asioihin, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen (Viitala 2013, 213). Johtajan on tärkeä pyrkiä lisäämään niitä kokemuksia työntekijöilleen, jotka lisäävät työhyvinvoinnin kokemista ja pyrkiä välttämään niitä tekijöitä, jotka uhkaavat työhyvinvointia ja lisäävät stressiä (Viitala 2013, 214).

Vaikka rehtorin työssä voidaan nähdä olevan tiettyjä muuttumattomia elementtejä, on suomalaisen peruskoulun rehtorin työ on viime aikoina ollut suurten muutosten kourissa. 2000-luvulla johtajuusteoriat ovat kehittyneet niin sanottuihin uuden aallon johtajuusteorioihin, jossa korostuvat johtajan osallistamisen ja vallan jakamisen ja sitä kautta hierarkian merkityksen väheneminen (Kujala ym. 2012, 19). Rehtorin työhön johtajana on vaikuttanut myös työelämän yleinen muuttuminen (Opetushallitus 2022). Työelämän murroksessa ovat olleet johtamiseen liittyvien käsitysten ja painotusten muutos, sekä opetustoimen tasolla tapahtuneet muutokset, kuten tiimiytyminen. Koulun johtamiseen vaikuttaa myös ajoittaiset opetussuunnitelman ja lakien muutokset. (Kettunen 2007, 147.) Ennen kaikkea koulun rehtorin työhön on viime aikoina vaikuttanut kuitenkin koronaviruspandemian puhkamisesta johtuva organisointi, jossa rehtoreiden on täytynyt perusopetus- (628/1998, 20 §) ja tartuntatautilain (1227/2016 58 §) mukaisesti järjestää johtamansa koulun opetus uudelleen niin, että jokaisen oppilaan opetus ja oppiminen on turvattu myös poikkeuksellisissa olosuhteissa.

Kriisin luonteesta riippuen kriisiin tulee vastata sille ominaisella tavalla (Leonard ja Howitt 2007, 6). Koronapandemian epävarma ja monitulkintainen luonne on ajanut rehtorit vaikeiden päätösten ja tiukkojen kysymysten äärelle (Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 31). Pandemiakriisi on hitaasti kehkeytyvä kriisi, joka vaatii rehtorilta luovaa sopeutumista uusiin menettelytapoihin (Leonard ja Howitt 2007, 6). Koronapandemian epävarman luonteen vuoksi rehtoreiden tulee pystyä perumaan ja uudistamaan suunnitelmiaan nopeallakin aikataululla. Sopeutuva ja mukautuva johtamistyyli on tästä syystä keskeisessä asemassa johdettaessa koulua koronapandemia-aikana. (Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 34.) Koska koronapandemia-aikana koulua johtavien rehtoreiden tulee tehdä muutoksia ja päätöksiä nopealla

aikataululla, vaatii kriisiaikainen johtaminen paineensietokykyä mahdollisten virheiden tekemisen varalle (Leonard ja Howitt 2007, 6). Myös Beilstein ym. (2021) painottavat pandemiakriisin johtamisen kannalta tärkeäksi hyväksyä mahdollisuuden siitä, että johtaja saattaa tehdä virhearvioita johtaessaan kriisin alla.

Rehtorin on tärkeää säilyttää pandemiakriisin aikana myös avoin ja säännöllinen kommunikaatio johdettaviin (Fernandez ja Shaw 2020, 41; Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 32). Toimiva tapa kommunikoida henkilöstön kanssa on järjestää riittävän usein palavereja ja tiedottaa tärkeistä asioista esimerkiksi sähköpostin kautta (Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 34). Thorntonin (2021, 58) tutkimat rehtorit määrittivät myös itse avoimen ja jatkuvan kommunikaation olevan tärkeä osa koronapandemian aikaista kriisijohtamisesta. Avoin kommunikaatio on tärkeää, jotta henkilöstö on tietoinen mahdollisista kriisin aiheuttamista seurauksista (Beilstein ym. 2021, 411). Toimiva kommunikaatio saa organisaation jäsenet myös kokemaan itsensä arvostetuiksi työyhteisössä (Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 34).

Myös organisaation jäsenten yksilöllinen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen on ensisijaisen tärkeää koronapandemia-aikaisessa johtamisessa (Fernandes ja Shaw 2020, 41). Työyhteisön sisäinen työyhteisön hyvinvoinnin priorisointi, positiivisuus ja optimismi on nähty olevan avainasemassa kriisijohtamisessa (Beilstein ym. 2021, 411; Thornton 2021, 58).

Jotta rehtori selviäisi mahdollisimman vähäisellä kuormituksella kriisiajan johtamisesta, on hänen jaettava työtään henkilöstön kesken (Fernandes ja Shaw 2020, 41). Jaettu johtaminen on jo ennen koronapandemiaa määritelty yhdeksi rehtorin työn kannalta merkittävimmäksi taidoksi (Opetushallitus 2013, 8). Jaettu johtajuus on hyödyllinen toimintamalli koronapandemia-kriisin aikana, sillä siinä tulee huomioiduksi koko organisaation vahvuudet, joka tekee kriisiaikaisesta päätöksenteosta toimivampaa (Marshall, Roache ja Moody-Marshall 2020, 34).

Työterveyslaitoksen *Opettajat muuttuvassa koulumaailmassa* -tutkimuksen (2022) mukaan rehtoreiden ja koulunjohtajien tuki koettiin erityisen tärkeänä

juuri koronapandemia-ajan muutoksessa (Kauppi ym. 2022). Rehtoreiden rooli sekä työhyvinvoinnin johtajana että koulutuksen järjestämisen takaajana on kuitenkin ongelmallinen, sillä vaikka rehtorit ovatkin koronapandemia-aikana johtaneet ja tukeneet koulun muuta henkilökuntaa, ovat rehtorit itse jääneet ilman tukea ja omaa työhyvinvoinnin johtajaa. (Salmela-Aro ym. 2020). Suomen rehtoreiden puheenjohtajan (Ikonen 2020) mukaan rehtoreiden työhyvinvointia tulisi tukea paremman johtajakoulutuksen ja jaetun johtajuuden avulla.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Haluamme selvittää, miten rehtorit näkevät koronapandemian vaikuttaneen heidän työhönsä. Koska johtaminen on tärkeä osa rehtorin työtä, olemme kiinnostuneita tutkimaan myös sitä, miten rehtorit näkevät koronapandemian vaikuttaneen heidän johtamansa koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Haluamme selvittää, minkälaisia työhyvinvoinnin, työstressin tai työuupumuksen eri piirteitä rehtoreiden kuvailuista on tunnistettavissa sekä rehtoreilla itsellään että koulun muulla henkilökunnalla koronapandemian aikana. Olemme kiinnostuneita myös rehtoreiden keinoista käsitellä työstä aiheutuvaa stressiä ja kuormittuneisuutta.

Tutkimuskysymys 1: Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhönsä ja työhyvinvointiinsa?

Tutkimuskysymys 2: Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin?

Tutkimuskysymys 3: Minkälaiset tekijät auttavat rehtoreita jaksamaan työssään koronapandemia-aikana?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, selvittäen suomalaisten peruskoulujen johtajien ajatuksia ja näkemyksiä koronapandemian vaikutuksista sekä johtajien itsensä että koulun muun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin EduRESCUE -hankkeen tutkimusryhmän keräämiä avovastauksia.

5.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksemme kontekstina on suomalainen peruskoulu koronapandemiakriisin aikana ja kohteena suomalaisen peruskoulun johtajien kokemukset koronapandemian vaikutuksista heidän ja koulun muun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Saamme käyttöömmme osan Resilientti koulu ja koulutus (EduRESCUE) -tutkimushankkeen aineistosta. EduRESCUE -tutkimushankkeen tarkoituksena on tutkia pandemiasta toipumista ja koulutuksen joustavaa suuntautumista tulevaisuuteen. Hankkeen tavoitteena on tukea yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista koulutuspoliittisessa päätöksenteossa, edistää koulun henkilökunnan hyvinvointia ja resilienssiä, tunnistaa oppimisvaje ja rakentaa tukikeinoja oppimisvajeen varalle, edistää opettajien, rehtoreiden ja alan opiskelijoiden kompetenssia, sekä rakentaa pandemiasta toipumisen tiekartta. (Suomen Akatemia 2021.)

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksemme perustuu EduRESCUE -tutkimushankkeessa kerätystä aineistosta valitsemiemme avokysymyksiä analysointiin. Kuulimme graduohjaajaltamme, että EduRESCUE -tutkimushankkeella on tutkimusintressejämme vastaava aineisto, joten päädyimme ohjaajamme suosituksesta ottamaan yhteyttä EduRESCUE -tutkimushankkeen tutkijoihin.

Sovimme EduRESCUE -tutkimushankkeen tutkijoiden kanssa, että saamme osan heidän keräämästään aineistosta käyttööme 80 tunnin tutkimus- ja avustustyötä vastaan. Allekirjoitettuumme aineiston luottamuksellista käyttöä koskevan lomakkeen, saimme aineiston itsellemme Funet-tiedostonlähetyspalvelun kautta.

Tutkimushankkeen aineisto on kerätty kirjallisena poikittaistutkimuksena keväällä 2021. Alkuperäinen tutkimusaineisto on kerätty kyselynä, joka sisältää sekä Likert-asteikollisia väittämiä että avokysymyksiä. Kyselyn etuna aineistonkeruumenetelmänä on sen helppous haastatteluun verrattuna. Suurelta joukolta ihmisiä on helpompi kerätä tietoa kyselyn avulla kuin haastattelemalla jokaista tutkittavaa erikseen. Kyselyn etuna strukturoimattomaan haastatteluun nähden voidaan nähdä helppouden lisäksi myös sen objektiivisuus: kaikille tutkittaville esitetään samat kysymykset. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 74.)

Valitsimme aineistosta tarkempaan tarkasteluun viisi avointa kysymystä, joissa tarkasteltiin rehtoreiden ajatuksia koronapandemian vaikutuksesta rehtorin työhön. Tämän lisäksi valitsimme käyttööme tutkimushankkeen taustatietokysymykset, josta ilmenee tutkimukseen osallistujan sukupuoli, ikä, työskentelypaikkakunta, ammatillinen koulutus, johtamiseen liittyvä koulutus, työkokemus vuosina, ammattinimike, nykyisessä työyhteisössä työskennelty aika, esimiehenä työskennelty aika, työn viikkotuntimäärä, sekä johdettavien yksiköiden määrä. Taustatiedoissa kysyttiin lisäksi, tekeekö rehtori etätöitä, ja jos tekee, kuinka suuri osa työajasta on etätöitä. Tarkasteltuumme aineiston sisältöä, löysimme tutkimuskysymystemme kannalta olennaiset aineistokysymykset, joista tarkempaan tarkasteluun valitsimme seuraavat:

- "Miten näet koronapandemian vaikuttaneen henkilöstösi työssäjaksamiseen?"
- "Mitkä ovat keinosi käsitellä työstä aiheutuvaa stressiä ja kuormittuneisuutta koronapandemian aikana?"

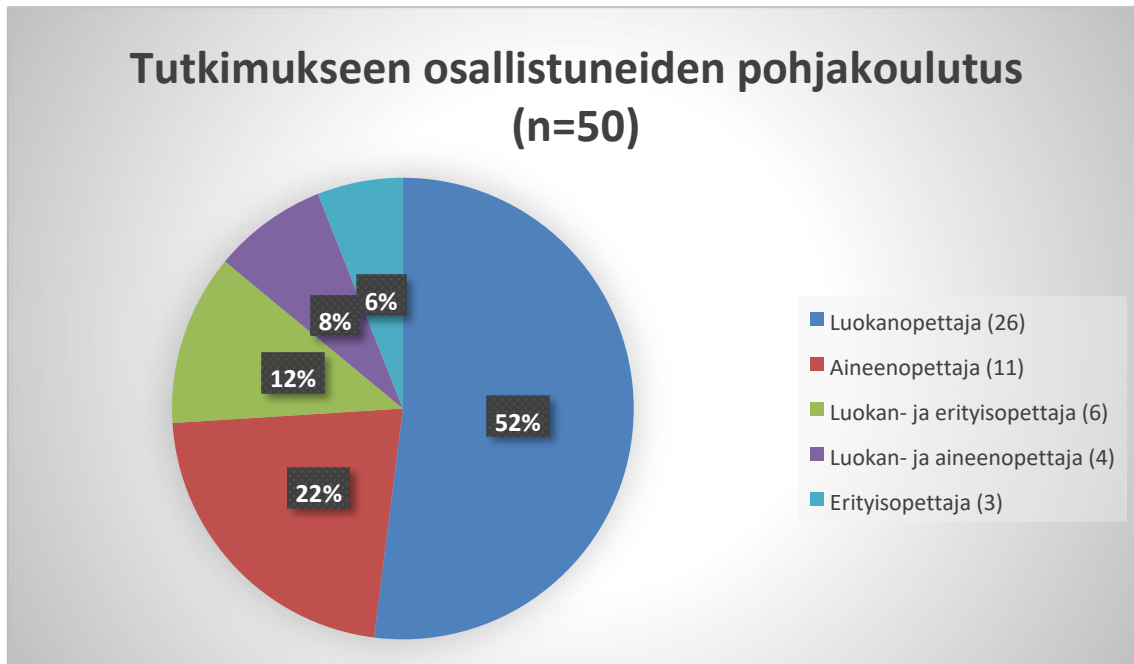
- ”Miten käynnissä oleva koronapandemia on vaikuttanut työhösi?”
- ”Mikä on aiheuttanut sinulle eniten stressiä ja kuormittuneisuutta työssäsi nyt koronapandemian aikana?”
- ”Millaista tukea koet tarvitsevasi johtamiseen tällä hetkellä?”

Valitsimme tutkimukseemme kaikki 50 EduRESCUE-hankkeen kyselyyn vastanneen rehtorin vastausta. Aineiston keruun kannalta on tärkeä miettiä aineiston kokoa tieteellisyyden, edustavuuden ja yleistettävyyden kannalta (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Tutkimuksemme kohdalla on syytä huomioida aineistomme koko suhteessa Suomessa työskenteleviin rehtoreihin. Vuoden 2021 oppilaitosrekisterin mukaan Suomessa on lähes 2 200 perusopetusta tarjoavaa oppilaitosta (Tilastokeskus 2021). 50 rehtorin vastausta ei siis Suomessa työskenteleviin rehtoreihin nähden edusta erityisen suurta aineistoa.

5.3 Tutkimusaineisto

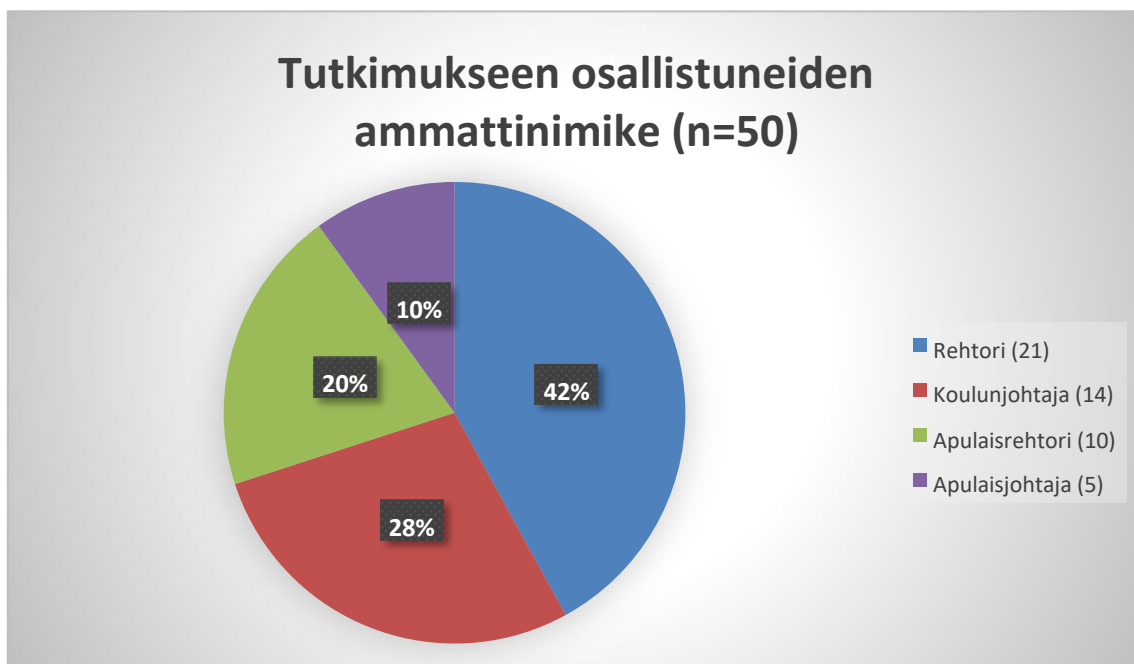
EduRESCUE -tutkimushankkeen aineistokysymyksiin vastasi yhteensä 50 suomalaisen peruskoulun johtamistehtävissä työskentelevää henkilöä, joista puolet työskentelevät Jyväskylässä ja loput puolet muissa Suomen kaupungeissa. Tutkimusaineistolle osoitetussa taustatietolomakkeessa ei pyydetty määrittelemään, missä kaupungissa vastaaja asuu, jos hän asuu Jyväskylän ulkopuolella. Aineistoon vastanneista henkilöistä 32 oli naisia ja 18 miehiä. Puolet osallistujista kertoivat johtavansa alakoulua, 12 yhtenäiskoulua ja yksi erityiskoulua. Osallistujista 12 ei vastannut, tai vastasi epäselvästi kysymykseen siitä, mitä kouluyksikköä johtaa. Kuten kuviosta 2 näkyy, aineiston osallistujien pohjakoulutukset ovat luokanopettajan, aineenopettajan, luokan- ja erityisopettajan, luokan- ja aineenopettajan sekä erityisopettajan koulutukset.

Aineistokysymyksessä ei määritelty, mitä sanalla henkilöstö tarkoitetaan, joten rehtoreiden vastauksissa saattaa olla mainintoja kaikista koulussa työskentelevistä ammattiryhmistä, ei ainoastaan opettajista.



KUVIO 2 Tutkimukseen osallistuneiden pohjakoulutus

Osallistujat rehtoreista, koulunjohtajista, apulaisrehtoreista, sekä apulaisjohtajista. Kuvio 3 näkyy aineiston osallistujien ammattinimikkeiden jakautuminen.



KUVIO 3 Tutkimukseen osallistuneiden ammattinimike

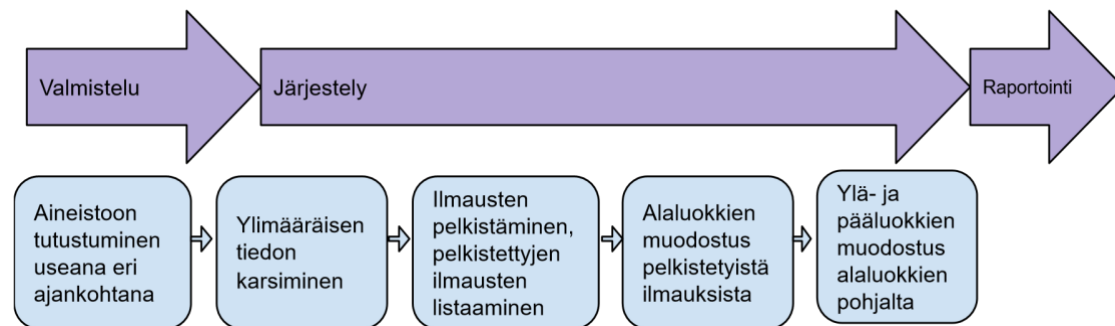
Aineiston osallistujista 41:llä on johtamiseen liittyvää koulutusta, kuten täydennyskoulutus oppilaitoksen johtamiseen, koulutusjohtamisen perusopinnot (25 op) tai opetustoimen hallinto ja johtaminen -aineopinnot (35 op). Yhdeksällä aineiston osallistujista ei ollut lainkaan johtamiseen liittyvää koulutusta.

5.4 Aineiston analyysi

Hyödynsimme analysoinnissa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Laadullisen sisällönanalyysin keskeinen tavoite on luoda jäsenitys tutkittavaa ilmiötä kuvaavista teemoista (Elo ja Kyngäs 2008, 108). Koska keskityimme siihen, minkälaisista tekijöistä tutkimamme ilmiö koostuu, hyödynnämme deskriptiivistä analyysitapaa. Tarkoituksenamme ei ole mennä syvälle aiheen tulkitsemiseen, vaan kuvailla, minkälaisista tekijöistä tutkimamme ilmiö koostuu. (Elliot ja Timulak 2005, 149.) Vaikka laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena onkin etsiä aineistosta nousevia keskeisiä sisältöjä aineistolähtöisesti, ei täydellinen aineistolähtöisyys ole käytännössä koskaan mahdollista. Objektiiivista aineistolähtöisyyttä estää tutkijan aikaisempi teoriatieto. (Salo 2015, 172.) Meidän tapauksessamme tämä aikaisempi teoriatieto liittyy ymmärrykseen koulumaailmasta, joka vaikutti osaltamme siihen, minkälaisia luokituksia loimme aineiston kokonaisuuksista.

Tavoitteenamme oli pyrkiä luomaan aineistosta selkeitä teemoja ja pitää aineiston analysointivaiheessa tutkimuskysymykset tarkasti mielessämme. Sisällönanalyysille tyypillisesti muodostimme tekstistä nousevista ilmiöistä kuvauksen, joka vastaa tutkimaamme ilmiötä. Sisällönanalyysissä on sanansa mukaisesti pyrkimystä kuvailla dokumentin sisältöä sanallisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 117-119.) Tarkoituksenamme oli aineistolähtöiselle analyysille tyypillisesti löytää aineistosta keskeisiä merkityksiä ja aineistoa yhdistäviä tekijöitä (Patton 2002, 453). Laadullisen sisällönanalyysin tekoon ei ole olemassa yhtä oikeaa analyysiprosessimallia, joten tutkijan tulee löytää omalle aineistolle otollisin tapa itse (Elo ja Kyngäs 2008, 109). Toteutimme aineistomme analyysin mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-126) prosessimuotoista aineiston

analyysiä, hyödyntäen samalla Elon ja Kynkään (2008, 109) aineistolähtöistä analysointimallia.



KUVIO 4 Analyysiprosessi Tuomea ja Sarajärveä (2018) sekä Elo ja Kyngästä (2008) mukaillen

Valmisteluvaiheessa (ks. kuvio 4) luimme ensin aineiston useaan kertaan läpi useampana eri ajankohtana, jotta saisimme aineistosta mahdollisimman paljon informaatiota irti ja löytäisimme siitä uusia ulottuvuuksia (Elo ja Kyngäs 2008, 109). Tämän jälkeen karsimme ylimääräisen, tutkimuskysymystemme kannalta merkityksettömän tiedon pois, josta muodostimme tutkimuskysymyksiimme liittyvät ilmaukset. Tarkasteltuamme ilmauksia ja ilmiöitä tarkemmin, pystyimme muodostamaan niistä pelkistyyksiä. Koodasimme samankaltaisia ilmiöitä kuvaavat pelkistykset omilla väreillään, jonka jälkeen loimme värikoodien pelkistyyksistä ryhmät. Seuraavassa analysointivaiheessa muodostimme erilaisia alaluokkia etsimällä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tässä vaiheessa klusteroimme aineistoa, muodostamalla pelkistettyjen ilmausten samaa ilmiötä kuvaavat kommentit omaksi ryhmäkseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2008, 117-119). Aineistoa on tarkoitus työstää, kunnes uusia luokkia ei enää synny (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 125). Kun olimme työstäneet aineistoa tarpeeksi, saimme luotua lopulliset ala- ylä- ja pääluokat. Muodostimme esimerkiksi pelkistetyistä ilmauksista *“tuntien välissä olevat kahvikeskustelut ovat jääneet pois”* ja *“vapaa-ajan kuulumisten vaihtoa ei enää ole”* alaluokan *informaalisen kohtaamisen väheneminen*. Alaluokasta muodostimme yläluokan *sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen*, joka yhdistyi lopulta pääluokkaan *koronan vaikutus työyhteisöön*.

TAULUKKO 1 Kolmannen tutkimuskysymyksen analyysiprosessi

Aineistokysymys	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Mitkä ovat keinosi käsitellä työstä aiheutuvaa stressiä ja kuormittuneisuutta koronapandemian aikana? Millaista tukea koet tarvitsevasi johtamiseen tällä hetkellä?	Koulun henkilöstön tuki ja ymmärrys, vertaistuki kollegoiden kanssa	Henkilöstön ja rehtorikollegoiden tuki	Työyhteisön sisäiset tekijät
	Esimiehen tuki, esimiehen kanssa keskustelu, ylemmän johdon ymmärrys kouluarjesta	Esimiehen tuki	
	Työterveyshuollon tuki	Työterveyshuolto	
	Keskustelu ystävien kanssa, keskustelu perheen kanssa, ajanviettäminen ystävien kanssa, ajanviettäminen perheen kanssa	Läheisten tuki	Työyhteisön ulkopuoliset tekijät
	Mökkeily, kotona olo, ulkoilu, media, käsityöt, ruoka, rukoilu, opiskelu, autoilu	Vapaa-aika	
	Liikunta, uni, säännöllinen syöminen	Terveelliset elämäntavat	
	Työtehtävien delegointi henkilöstölle	Jaettu johtajuus	Rehtorin oman työn hallintakeinot
	Työmäärän hyväksyminen, asioiden hoitaminen, huumori	Tilanteeseen mukautuminen	
Työ- ja vapaa-ajan selkeä rajaaminen ja erottaminen toisistaan	Työ- ja vapaa-ajan erottaminen		

5.5 Eettiset ratkaisut

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 149). Koska teemme ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen, tutkimuksemme ylin eettinen perusta on ihmisoikeudet. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietävät tutkimuksen tavoitteet. Tutkittaville ei aiheudu minkäänlaista fyysistä tai psyykkistä haittaa tutkimuksesta, eikä tutkittavien tietoja, kuten nimeä paljasteta tutkimuksessa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 156.)

Eryistä tarkkuutta noudatimme tutkimuksen tuloksia kirjoittaessa, sillä halusimme varmistaa, etteivät tutkimukseen vastaajat voi tulla tunnistetuiksi. Tutkimuksemme kohteena ovat suomalaisen peruskoulun rehtorit, joilla on merkittävä esimiesrooli. Haluamme varmistaa, etteivät tutkimuksemme tuloksissa näkyvistä lainauksista voi käydä ilmi yksittäiselle rehtorille tyypillinen kirjoitustapa tai muita yksityiskohtaisia tietoja, joista rehtori voisi tulla tunnistetuksi. Olemme tietoisesti jättäneet huomiotta sellaisia kohtia, joissa rehtorit kuvaavat omaa historiaansa tai omia erityispiirteitään tunnistettavan tarkasti.

Yksi tutkimuksen eettisyyteen merkittävästi vaikuttava asia on myös tutkimuksen aihe. Aihe tulee valita sillä tavalla, ettei siinä näy liikaa tutkijan oma eettinen kannanotto. (Tuomi ja Sarajärvi 2018; Kalkas 1995.) Aiheemme perustuu rehtoreiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin, emmekä halua aiheemme valinnalla ottaa kantaa siihen, mikä mielestämme on eettisesti oikein ja mikä väärin. Tutkimuksemme kohdalla oli perusteltua tutkia rehtoreiden kokemaa työhyvinvointia ja sen tukemista koronapandemia-aikana, sillä rehtoreiden työhyvinvoinnin tasolla on suuri merkitys myös koko organisaation työhyvinvointiin.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti noudatamme tutkimustyössämme tiedeyhteisön yleisiä käytäntötapoja. Tutkimuksemme tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja arvostamme muiden tutkijoiden työtä viittaamalla heidän tutkimuksiinsa

asianmukaisella tavalla. Olemme suunnitelleet tutkimuksemme huolella, raportoineet välivaiheita, ja tallentaneet tutkimuksen aineiston asiaankuuluvalla tavalla yliopiston U-aseman tietoturvaliseen tallennustiedostoon. (TENK 2012, 6.) Ennen tutkimusaineiston analysointia loimme myös tarkan aineistohallintasuunnitelman aineiston tutkimuksenaikaista käsittelyä ja jatkokäsittelyä varten. Olemme saaneet EduRESCUE -tutkimusryhmältä tutkimusluvut, ja olemme sitoutuneet TESSI-tutkimuksen¹ luottamukselliseen käyttöön.

¹ TESSI- tutkimus tarkoittaa *Teacher and Student Stress and Interaction*- tutkimushanketta, joka on luonut oman sitoumuslomakkeen aineison luottamukselliseen käyttöön.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tarkastelemme tutkimuksemme tuloksia kolmessa osassa tutkimuskysymysten mukaan. Ensimmäisessä osiossa käsittelemme sitä, miten rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen heidän omaan työhönsä ja työhyvinvointiinsa. Toisessa osiossa käsittelemme sitä, miten rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Kolmannessa osiossa käsittelemme tekijöitä, joiden rehtorit kuvailevat auttavan heitä koronapandemia-ajan työskentelyssä. Vaikka tutkimukseen osallistui rehtoreiden lisäksi myös koulunjohtajia, käytämme selkeyden ja tunnistettavuuden riskin minimoinnin vuoksi kaikista osallistujista termiä ”rehtori”.

6.1 Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhön ja työhyvinvointiinsa?

TAULUKKO 2 Ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskeisimmät tulokset

Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhönsä ja työhyvinvointiinsa?	Miten vaikutus näyttäytyy?
Työ	Työn muutokset; työn lisääntyminen; tilanteiden ennustamattomuus
Työhyvinvointi	Huoli henkilökunnasta ja oppilaista; lisääntynyt stressi ja negatiiviset tunteet
Työyhteisö	Yhteisöllisyyden heikentyminen; erimielisyyksien lisääntyminen

Eniten rehtoreiden kuvailuissa mainittiin koronapandemian vaikutuksia **työhön**. Rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen työhön yllättävien

muutosten lisääntymisenä sekä työmäärän ja työn sisällön muutoksena. Yllättäviä muutoksia rehtorit mainitsivat olevan uudet, jatkuvasti muuttuvat koronakäytänteet, jotka tuovat arkeen ennalta-arvaamattomuutta ja lisäävät suunnittelutyön tärkeyttä. Myös karanteenit ja altistumisten selvittely olivat rehtoreiden mukaan vaikuttaneet työhön ja lisänneen työn yllättäviä muutoksia. Useissa vastauksissa mainittiin yllättävien muutosten lisäävän myös työn kuormittavuutta.

V1: "Kuormittavaa oli, kun kollegoita ja oppilaita ja kokonaisia luokkia oli karanteenissa ja opetusta koitettiin pyörittää päivittäin muuttuvissa tilanteissa."

V10: "Tuonut ennalta-arvaamattomia, uusia tilanteita joihin on pitänyt koulun arjessa reagoida nopeasti ja luoda uusia käytäntöjä"

V16: "Reagointi äkillisiin muutoksiin on lisääntynyt."

V42: " Lisää varuillaoloa ja suunnittelu-aikaa, neuvotteluja ymv."

Rehtorit ilmaisivat harmitusta siitä, kuinka nopeissa ja yllättävissä muutoksissa on hankala pysyä mukana epäselvien koronaohjeistusten vuoksi.

Koronaohjeistusten noudattaminen arjessa oli rehtoreiden mukaan haastavaa.

V10: "Epäselvät ohjeet opetushallitukselta/ministeriöstä yms. Eikä vain epäselvät, vaan myös mahdottomat ohjeet. Helppo on ohjeita kirjoittaa, jos ei niiden pidä olla toteuttavissa tai selkeitä."

V11: " Nopeat muutokset opetusjärjestelyissä. Epämääräiset tai epärealistiset ohjeet esivallalta."

Yllättävien muutosten lisääntymisen lisäksi rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen myös työn sisältöön ja määrään. Rehtorit kuvasivat työn sisällön muuttuneen niin, että etäpalaverit, tieto- ja viestintäteknologialaitteiden käyttö ja sijaisuuksien organisointi ovat lisääntyneet arjessa. Työn sisällön muutosten kuvattiin useassa vastauksessa lisänneen rehtoreiden kokonaistyömäärää.

Toisaalta rehtorit mainitsivat myös, kuinka tietynlainen ylimääräinen, työllistävä toiminta on jäänyt pois ja vapauttanut aikaa uudenslaisiin työtehtäviin.

V26: "Työtehtävät ovat olleet uudenslaisia. Aiemmasta kokemuksesta on ollut vain vähän hyötyä, kun koulutyötä organisoidaan pandemiaturvalliseksi. Toisaalta aiempien kouluvuosien tapaan tapahtumien ja retkien organisointia ei ole niinkään ollut. Etäkokoukset ovat iso muutos aiempaan sekä hyvässä että pahassa. Olen kehittynyt (pakon sanelemana) digitaidoissa. Tärkeä havainto on ollut se, miten tärkeä osa lapsen elämää kouluarki on."

V28: "Tuonut uusia asioita työnkuvaan. Lisännyt työmäärää. Muuttanut totuttuja toimintoja."

Lisääntynyt työmäärä yhdistettiin joissakin rehtoreiden vastauksissa myös korona-ohjeistusten ja käytänteiden seuraamiseen sekä sijaisten organisointiin.

V10: "Tuonut paljon lisää työtä, kun keväällä 2020 koulunpito järjestettiin uusiksi kahteen kertaan: ensin etäkouluun ja sitten lähiopetukseen turvajärjestelyin. Näistä selvittiin ja palaute oli hyvää opettajilta - mutta töitä tuli paljon."

V24: "Ajoittain tulee kiireellisesti hoidettavia asioita esim. karanteeni määräysten välittämistä koteihin, sijaisten etsintää, joudutaan pohtimaan, miten jokin asia voidaan määräysten mukaan toteuttaa ym. Säännöllisesti toistuvat koronainfot - kalenteri täyttyy."

V33: "- Työmäärä on lisääntynyt valtavasti - jatkuva "päivystyksessä" olo - poissaolevien opettajien sijaisjärjestelyt--"

Rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen myös heidän **työhyvinvointiinsa**. Yleisin työhyvinvointiin liittyvä maininta ei liittynyt niinkään rehtorin omaan työssäjaksamiseen, vaan huoleen opettajien ja oppilaiden jaksamisesta. Huolen ilmaistiin joissakin vastauksissa lisäävän kuitenkin rehtoreiden omaa kuormittuneisuutta työssä.

V19: "Nähdä ja kuulla toisten huoli ja kyvyttömyys olla avuksi."

V31: "Huolena työkavereiden jaksamisesta, huolena oppilaiden oppimisesta." V44: "Huoli opettajien jaksamisesta. Huoli tehostettua tukea tarvitsevien oppilaiden opiskelusta. Lähinnä, saavatko he riittävästi tukea etäopiskeluunsa."

V34: "Omaan työhön ja stressiin korona ei ole juurikaan vaikuttanut. Opettajakunnan jaksaminen on huolettanut melko paljon."

V26: "Havainto ja tunne henkilökunnan stressaantumisesta ja hyväntuulisuuden vähentymisestä. Työn ilo tuntuu olevan monella kadoksissa, ja olen siitä huolissani."

Osa rehtoreista kuitenkin kertoi stressin ja negatiivisten tunteiden kokemisen lisääntyneen.

V6: "Stressi on lisääntynyt, koska olemme tiedostamattamme koko ajan valmiustilassa."

V29: "Vähentänyt iloa ja innostuneisuutta."

Työhön ja työhyvinvointiin liittyvien muutosten lisäksi rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen koulun **työyhteisöön**. Rehtorit kuvasivat koulun yhteishengen heikentyneen ja työn muuttuneen yhteisöllisestä yksinäisempään suuntaan. Työn muuttuminen yksinäisemmäksi kuvattiin monessa vastauksessa niin, että kasvokkaiset kohtaamiset ovat vähentyneet.

V50: "Kontaktit muiden koulun opettajien kanssa ovat vähentyneet."

V32: "Mukavien live-hetkien väheneminen kollegoiden ja henkilökunnan kanssa."

V36: "Kaikki palaverit ovat siirtyneet verkkoon. Työ on yksinäisempää."

Osassa vastauksista kasvokkaisten kontaktien väheneminen nähtiin vaikuttaneen työyhteisön yhteishengkeen. Muutokset yhteishengessä kuvattiin yhteisöllisyyden puuttumisena ja työntekijöiden välisinä erimielisyyksinä.

V9: “--Osaksi senkin takia, että kasvotusten tapaamiset ovat vähentyneet, tulkinta ja erimielisyydet lisääntyneet”

V14: “Työyhteisön jäsenten väliset ristiriidat.”

V12: “Lisännyt haastetta yhteisöllisyyden luomisessa.”

Rehtoreiden vastauksista näkyy, että vaikutukset työhön, työhyvinvointiin ja työyhteisöön ovat osittain myös limittäisiä. Työhön kohdistuva vaikutus, esimerkiksi työn siirtyminen etätöksi, vaikuttaa rehtorin työhyvinttiin huolestuneisuuden lisääntymisenä. Toisaalta työhön kohdistuva vaikutus, jossa työtä tehdään enemmän etätöinä, vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin.

6.2 Miten rehtorit kuvailevat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin?

TAULUKKO 3 Toisen tutkimuskysymyksen keskeisimmät tulokset

Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin?	Miten vaikutus näyttäytyy?
Työ	Työn muutokset; työn lisääntyminen; uusia ei-pedagogisia ja pedagogisia toimintoja; arkisen huolen lisääntyminen
Työhyvinvointi	Väsymisen lisääntyminen; stressi; negatiiviset tunteet
Työyhteisö	Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen; yhteisöllisyyden heikentyminen

Rehtorit mainitsivat koronapandemian vaikuttaneen henkilöstön työhön, työhyvinvointiin, sekä työyhteisön toimintaan. Rehtoreiden kuvailujen mukaan koronapandemian vaikutus koulun henkilöstön arjessa näkyy lisääntyneenä väsymyksenä ja vähentyneenä työssäjaksamisena, vähentyneenä yhteistoimintana, sekä uusina, jatkuvasti muuttuvina arjen käytänteinä.

Koronapandemian vaikutuksesta **henkilöstön työhön** rehtorit kuvailivat yleisimmin henkilöstön työmäärän ja työn sisällön muutoksia. Työn sisältö on muuttunut uusien koronakäytänteiden mukaisesti niin, työhön on tullut uusia ei- pedagogisia ja pedagogisia toimintoja. Ei- pedagogisia uusia toimintoja ovat muun muassa maskeista ja käsidesseistä huolehtiminen. Pedagogisia uusia toimintoja on muun muassa etäopetus. Uusien käytänteiden yhdistäminen jo valmiiksi kiireiseen kouluarkeen koetaan rehtoreiden mukaan raskaaksi ja työmäärää lisääväksi asiaksi koulun henkilöstön keskuudessa.

V38: "Lisää työtä on tullut jo valmiiksi ison työmäärän päälle."

V48: "Muutokset nopealla aikataululla vaativat joustavuutta, esim. etäopetukseen siirtyminen. Utta, mm. teknologiaa ja etäopetuksen pedagogiikkaa on ollut pakko ottaa nopeasti haltuun. Päivittäisessä työssä on aikaa vievää ja välillä raskasta valvoa oppilaiden hygienian ja turvavälien noudattamista. "

Toisaalta rehtorit kuvasivat koulussa järjestettävien tapahtumien poisjäämisen vaikuttaneen henkilöstön ajankäyttöön niin, että ylimääräistä aikaa on vapautunut.

V26:" Toisaalta pandemian aikana on ollut keskityttävä olennaiseen. Joitakin toimintoja ja stressaavia asioita on myös jäänyt pois, kuten juhlien ja yhteisten tapahtumien järjestäminen. Jollakin tapaa tämä on taas vastaavasti auttanut työssäjaksamisessa."

V32: " Paljon työllistävää vaikkakin kivaa tekemistä (juhlia, kilpailuja yms) on jäänyt pois."

Rehtorit kuvasivat koronapandemian aiheuttamaksi työn sisällön muutokseksi myös opetusmahdollisuuksien rajoitukset. Koulun henkilöstön täytyy miettiä pedagogisia ratkaisuja vallalla olevien koronarajoitusten ehdoilla.

V26: " Korona rajoittaa mahdollisuuksia toteuttaa suunniteltua monipuolista opetusta."

V34: "Joutuu koko ajan pohtimaan miten kirjaimellisesti eri ohjeita on noudatettava, että opetus olisi kuitenkin mahdollisimman tehokasta."

Rehtorit kuvailivat koronapandemian vaikuttaneen henkilöstön työhön myös koronan aiheuttaman arkisen huolen lisääntymisenä. Huoli näkyy henkilöstön työssä niin, että henkilöstö on arjessa huolissaan koronasta ja sen aiheuttamasta tautiriskistä, etäopetukseen mahdollisesta joutumisesta sekä koronakäytänteiden noudattamisesta. Koulun henkilöstön huolestuneisuus koronakäytännöistä liittyy pelkoon siitä, onko koronakäytännöitä noudatettu tarpeeksi hyvin, ja pelkoon siitä, minkälaisia koronakäytännöitä on mahdollisesti vielä tulossa.

V11: "Koronan tuoma huolilisa kuormittaa kaikkia ja vähentää normaalia joustovaraa."

V25: "Vaikka korona ei arjessa suoranaisesti näkyisikään, on se kuitenkin koko ajan läsnä ajatuksissa ja teoissa, monella myös jonkinlaisena pelkona."

V21: "Pelko etäopetukseen siirtymisestä vaikuttaa jonkin verran."

V34: "Jatkuvasti muuttuvat ja usein epäselvät ohjeet ja rajoitukset aiheuttavat epävarmuutta ja kuormitusta. Ei ole selvää kuvaa, onko toimittu oikein eri tilanteissa."

Työhön liittyvistä vaikutuksista rehtorit kuvailivat koulun henkilöstön kärsineen myös lisääntyneistä poissaoloista. Lisääntyneet poissaolot kuormittavat koulun henkilöstöä.

V34: "Poissaoloja kertyy tiukan linjan vuoksi paljon ja se kuormittaa tunnollisia ja motivoituneita opettajia."

Rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön **työhyvinvointiin**. Eniten mainintoja tuli koulun henkilöstön väsymiseen ja

työssäjaksamiseen. Väsymisen syyksi kuvattiin koronan aiheuttamat erityisjärjestelyt ja etäopetus.

V5: "koronarajoitukset ja etäopetuksen järjestäminen ovat vaikuttaneet merkittävästi henkilökunnan jaksamiseen, kaikki ovat väsyneempiä kuin normaalisti."

V6: "Koronapandemia on selkeästi väsyttänyt meitä kaikkia. Olemme koko ajan ikään kuin valmiustilassa siltä varalta, että suunnitelmista huolimatta muutoksia voi tulla nopeastikin."

V15: "Väsymykseen liittyviä monenlaisia haittavaikutuksia."

Rehtorit mainitsivat väsymisen myös väsymisenä maskeihin. Tulkitsemme tässä tapauksessa väsymisen kuitenkin enemmän kielellisenä tehostuskeinona, kuin fysiologisena, työhyvinvointia alentavana väsymystilana.

V49: "Väsymyksenä (maskit)."

Koronapandemian vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin näyttäytyi rehtoreiden kuvauksissa myös stressin ja negatiivisten tunteiden lisääntymisenä. Negatiivisina tunteina kuvattiin ahdistuneisuus, hermostuneisuus, kireys, turtuneisuus, turhautuneisuus, sekä työmotivaation lasku. Rehtorit mainitsivat myös yleisen ilon ja innon, sekä mielekkyyden tunteen laskeneen henkilöstön keskuudessa.

V18: "Jotkut ilmaisevat ahdistusta ääneen."

V29: "Työmotivaatio on laskenut. Mielekkyyden tunne on vähentynyt, eettinen stressi lisääntynyt."

V31: "Henkilöstö on joutunut ponnistelemaan paljon. Pinna kiristyy herkemmin."

V28: "Etäkoulu stressasi."

Rehtorit kuvailivat koronapandemian vaikuttaneen myös henkilöstön kokemukseen **työyhteisön** toiminnasta. Eniten mainintoja oli sosiaalisen

kanssakäymisen vähentymisestä, joka on rehtoreiden mukaan vaikuttanut henkilöstön kokemaan yhteisöllisyyteen, yhteistoimintaan ja informaaliin kohtaamiseen niin, että ne ovat vähentyneet. Rehtorit kuvaavat koulun henkilöstön kaipaavan kohtaamista ja yhteisiä aktiviteetteja.

V7: "Sitä harmitellaan kun normaalia kahvikeskustelua ja siinä esiin tulevia vapaa-ajan ja myös työasioita ei ole."

Rehtoreiden mukaan koulun henkilöstö kokee yhteistoiminnan puutteen kuormittavaksi ja stressaavaksi. Yhteisöllisyys nähdään voimanlähteenä, ja kohtaamisen tarve on suuri.

V27: "Lisännyt stressiä ja vähentänyt yhteisöllisyyttä."

V24: "pandemian myötä tulleet rajoitukset ovat vähentäneet mahdollisuuksia yhteisölliseen kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen. Tämä verottaa myös työssä jaksamista"

V26: "--yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien puute kaventaa sosiaalista piiriä, joka olisi usein voimanlähde työssä."

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen ja koronapandemian aiheuttaman stressin seurauksena rehtorit kuvailivat koulun henkilöstön välisen työilmapiirin muuttuneen. Ilmapiirissä korostuu luovuuden puute ja innottomuus kehittää yhteisiä asioita. Myös huumorin puutteesta on mainintoja.

V31: "Kehittämistyötä ei jakseta tehdä. Työilmapiirissä on enemmän esillä uhat kuin mahdollisuudet."

V2: "Rajoitukset ovat estäneet yhteistoiminnan, sekä tietynlaisen yhteisen innovoinnin."

V12: "Yhteisöllisyys on vähentynyt ja se rasittaa. Arki kyllä rullaa, mutta hurtti huumori ei kuki, kun ei nähdä porukalla."

V15: " Ilmapiiri kärsii. Virkistystoiminta on jäissä ja muutenkin touhu menee välillä liian totiseksi. Ilo ja luovuus kärsii."

6.3 Minkälaiset tekijät auttavat rehtoreita jaksamaan työssään koronapandemia-aikana?

TAULUKKO 4 Kolmannen tutkimuskysymyksen keskeisimmät tulokset

Minkälaiset tekijät auttavat rehtoreita jaksamaan työssään koronapandemia-aikana?	Konkreettiset tekijät
Työyhteisön sisäiset tekijät	Henkilöstön ja rehtorikollegoiden tuki; esimiehen tuki; työterveyshuolto
Työyhteisön ulkopuoliset tekijät	Läheisten tuki; vapaa-aika; terveelliset elämäntavat
Oman työn hallintakeinot	Jaettu johtajuus; työn ja vapaa-ajan toisistaan erottaminen; taito mukautua erilaisiin tilanteisiin

Rehtorit kertovat selviytyvänsä stressistä ja saavansa tukea työhyvinvointiinsa työyhteisön sisäisiltä ja ulkoisilta tekijöiltä, sekä vaikuttamalla itse omaan työhönsä. **Työyhteisön sisäisistä tekijöistä** rehtorit kuvaavat jaksamisensa kannalta erityisen hyödyllisiksi henkilöstön ja rehtorikollegoiden tuen. Rehtoreiden vastauksissa näkyi mainintoja rehtorikollegoiden kanssa keskustelusta ja vertaistuesta.

V7: "Kollegojen kanssa keskustelu - nykyään lähinnä puhelimitse - on hyvä tapa purkaa paineita ja saada tukea."

V32: "Ystävä kollegan kanssa purku ja [kaupungin nimi] rehtoreiden epäviralliset rupattelut teamsit: rehtoreiden kollegiaalinen tuki."

V39: "Sellainen rehtorien keskinäinen verkosto oman kunnan sisällä on avuksi." V44: "Samanlaista rehtorien keskinäistä vertaistukea kuten aina ennenkin."

Suurin osa rehtoreiden maininnoista koski juurikin rehtori-kollegoiden tukeen, mutta osa maininnoista liittyi myös koulun muun henkilöstön antamaan tukeen ja ymmärrykseen.

V40: "Samanlaista henkilökunnan yhteisöllistä huolenpitoa toisista kuin ennenkin."

Rehtorit kuvasivat kollegoiden ja työyhteisön tuen lisäksi myös esimiehen tuen tekijäksi, joka auttaa jaksamaan koronapandemia-arjessa. Esimiehen kanssa keskustelu, esimiehen mahdollistamat helpotukset arkeen ja johdon ymmärrys kouluarjesta nähtiin tärkeäksi. Rehtoreiden kuvauksissa korostui myös esimiehen tiedottamisen ja ohjauksen tärkeys.

V5: "ylemmän johdon (palvelupäällikkö, sivistystoimi) ymmärrystä kouluarjen raskaudesta, viestit ovat kuitenkin valitettavasti olleet usein joko luokkaa a) "kyllähän te jaksatte, tsemppiä" tai b) "ongelmat tiedostetaan, mutta mitään ei ole tehtävissä". " V40: "Työtehtäväni ovat ok, ne sujuvat kyllä, mutta liian suuren työmäärän selättämiseen olen saanut helpotusta jättämällä joitakin asioita tekemättä esimiehen luvalla."

V44: " Samanlaista esimiesten läpinäkyvää tiedottamista ja ohjausta kuin ennenkin."

Koulun sisäisistä tekijöistä rehtoreiden vastauksissa näkyi myös työterveydenhuollon tarpeen tärkeys.

V13: "Puhuminen joko työterveyshuollon ammattilaisten kanssa tai varajohtajan kanssa."

V6: "-- työterveyspsykologin kanssa keskustelua."

Rehtorit mainitsivat vaikuttavansa omaan jaksamiseen rehtorin työssään myös **hallitsemalla omaa työtään**. Oman työn hallintakeinoiksi rehtorit kuvasivat jaetun johtajuuden hyödyntämisen, tilanteeseen mukautumisen taidon, sekä taidon erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Rehtoreiden vastauksissa näkyi mainintoja siitä, kuinka jaetun johtajuuden avulla rehtorit pystyvät jakamaan työtehtäviä, ja näin ollen keventämään omaa kokonaistyömäärää.

V40: "Olen myös jakanut joitakin yksittäisiä tehtäviä toisille opettajille."

Toisaalta rehtoreiden vastauksissa näkyi myös, ettei rehtoreilla ole resursseja toteuttaa jaettua johtajuutta, vaikka halua siihen löytyykin.

V35: "Haluaisin pystyä jakamaan työtäni enemmän."

V26: " Haastavien ongelmien jakamista esimiehen tai jonkun muun kanssa." V16: "Tehtävien delegointiresursseja."

Tilanteeseen mukautumisen taitona rehtorit kuvaavat kyvyn hyväksyä suuri työmäärä ja suhtautua asioihin huumorin keinoin.

V7: "Ylenmääräisen toimistorutiinien hoitamisen on vain täytynyt hyväksyä ja niistä naljaillaan kollegojen kanssa ja kevennetään ilmapiiriä. "Voihan sitä papereita pyöritellä tälläkin palkalla."

V34: "Hoitelen yhden asian kerrallaan ja koitan muistaa, että lapset kasvavat ja kehittyvät koronasta huolimatta ja he tarvitsevat meidän aikuisten tukea ihan kuten ennen pandemiaakin. Ei tuo pandemia sittenkään ole koko elämä tai maailma."

Rehtorit mainitsivat omaksi hallintakeinokseen myös kyvyn jakaa työ- ja vapaa-ajan. Vastauksissa näkyy mainintoja siitä, että vapaa-ajan toiminnot auttavat rehtoreita unohtamaan työasiat, jos työn rajaamisen tekee huolellisesti. Rehtorit kuvaavat vapaa-ajalla työasioista irtautumisen auttavan heitä hallitsemaan koronapandemian aiheuttamaa työstressiä.

V39: " Teen töissä työt, lähden kotiin ja siellä on perhejutut vastassa. Työ unohtuu" V40: "Entistä tarkempi työn rajaaminen päiväaikaan ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen"

V43: "Suljen työasiat mielestäni työpäivän jälkeen ja teen työtehtävät töissä."

Rehtoreiden vastauksissa korostui työyhteisön sisäisten tekijöiden lisäksi **työyhteisön ulkopuolisia tekijöitä**, joista tärkeäksi koettiin erityisesti läheisten tuki, vapaa-aika sekä terveelliset elämäntavat. Läheisten tuesta mainittiin erityisesti ystävien ja perheen kanssa ajanvietto ja keskustelu.

V15: "Puolison kanssa juttelu ja vapaa-ajan vietto."

V48: "Nyt 1 v 4 kk ikäisen lapsenlapseni hoitaminen on parasta stressinpoistoa."

Rehtorit kuvasivat myös vapaa-ajan olevan tärkeä osa työssä jaksamista. Vapaa-ajan rentoutumiskeinoiksi mainittiin erilaisia harrastuksia, kuten käsityöt ja mökkeily. Vapaa-aikaan liittyi monessa vastauksessa myös se, ettei tarvitse tehdä mitään erityistä.

V4: "Kotona ja mökillä rentoutuminen, liikunta, marjastus, sienestys, metsästys, kalastus."

V43: "Olen alkanut jälleen neuloa ja kirjoneuletta tehdessäni ei voi ajatella mitään muuta. Olen myös löytänyt suoratoistopalveluista mieluista katsottavaa."

V47: "Ulkoilu, lukeminen, käsityöt ja elokuvien/sarjojen katselu. Niiden avulla irtaudun työasioista."

V45: "Vapaa-ajalla irtautuminen työjutuista, harrastukset."

Työyhteisön ulkopuolisina, jaksamista tukevin seikkoina rehtorit kuvasivat myös terveelliset elämäntavat, jotka näkyvät liikunnasta, unesta, ja terveellisestä ruuasta huolehtimisena.

V7: "-- Pysin liikkumaan ja syömään riittävästi ja pitämään kunnostani huolta."

V38: "Lisää liikuntaa, unirytmien ja -laadun korjaamisyrityksiä --."

V40: "--omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ulkoillen, nukkuen ja syöden säännöllisesti."

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten rehtorit kuvasivat koronapandemian vaikuttaneen heidän itsensä ja koulun muun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Lisäksi selvitimme, millaisia jaksamista tukevia tekijöitä koronapandemia-aikana rehtorit kuvaavat. Seuraavaksi tarkastelemme tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin.

7.2 Rehtoreiden kokema koronapandemian vaikutus työhön ja työhyvinvointiin

Rehtoreiden kertoman perusteella pystyimme muodostamaan kolme selkeää pääluokkaa: vaikutukset työhön, työhyvinvointiin ja työyhteisöön. Vaikka kaikki rehtoreiden mainitsemista koronapandemian vaikutuksista eivät viittaa suoraan työhyvinvoinnin heikentymiseen, on myös pääluokista vaikutukset työhön ja vaikutukset työhyvinvointiin löydettävissä viitteitä työhyvinvoinnin heikentymisestä.

Rehtorit kertoivat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhönsä työn sisällön muuttumisena, joka on johtanut työmäärän kasvuun. Rehtorit kertoivat myös äkillisten muutosten ja ennalta-arvaamattomuuden lisääntyneen heidän työssään, erityisesti uusista, nopeasti vaihtuvista koronaohjeistuksista johtuen. Muutokset työssä johtavat usein psyykkisen työhyvinvoinnin heikentymiseen (Virolainen 2012, 109). Työn sisällön muutos ja siitä aiheutuva työmäärän kasvu ovat puolestaan tyypillisiä psyykkisen stressin aiheuttajia (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74). Aineisto viittaa siihen, että koronapandemia on vaikuttanut työn sisäisiin tekijöihin. Työn sisäiset tekijät liittyvät esimerkiksi työmäärään ja työn paineisiin (Virolainen 2012, 32).

Yksi rehtoreiden työmäärää kasvattaneista tekijöistä on lisääntynyt viestintä perheiden ja opettajien kanssa. Vaikka rehtoreiden kokonaistyömäärän lisääntyminen saattaa aiheuttaa rehtoreille stressiä, on pandemia-aikainen

viestintä kuitenkin tärkeä osa kriisijohtamista. Kriisiviestintä sekä avoin ja rehellinen kommunikaatio organisaation jäsenten välillä ovat tärkeä osa kriisijohtamista (Bleistein ym. 2021, 411; Fernandez ja Shaw 2020, 41; Blythe ym. 2014, 15; Seeck 2009, 7).

Rehtoreiden kuvailema koronapandemian aiheuttama muutos työn sisältöön viittaa siihen, että rehtoreiden työssä pandemia-aikana korostuu entistä enemmän asioiden johtaminen. Asioiden johtaminen (*management*) voidaan ajatella liittyvän asioiden lyhyttempoiseen johtamiseen ja organisointiin (Yukl 2013, 21). Rehtorit kertoivat, heidän kokonaistyömääränsä kasvaneen sijaisuuksien organisoinnin, etäkokousten lisääntymisten ja uusista koronaohjeistuksista viestimisen myötä. Asioiden johtamiseen liittyvän työmäärän kasvaminen on rehtoreiden kertoman mukaan vaikuttanut ihmisten johtamisen, kuten henkilöstöstä huolehtimisen vähentymiseen.

Työn sisällön ja määrän aiheuttaman mahdollisen psyykkisen työhyvinvoinnin alenemisen ja stressin lisääntymisen lisäksi rehtoreiden vastauksista löytyi viitteitä myös sosiaaliseen työhyvinvoinnin heikentymisestä ja sosiaalisesta stressistä. Rehtorit kertoivat koulun työyhteisön ilmapiirin muuttuneen niin, että työ on aikaisempaa yksinäisempää ja työyhteisön yhteishenki aikaisempaa heikompi. Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaissa työyhteisön yhteisöllisyys on yksi työhyvinvointia merkittävästi määrittävistä tekijöistä (Rauramo 2009, 2). Työyhteisön ihmissuhteet ja niiden heikentyminen voidaan nähdä myös työhyvinvoinnin sosiaalisen osa-alueen heikentymisenä (Virolainen 2012, 24). Sosiaalisen työhyvinvoinnin heikentyminen saattaa aiheuttaa myös sosiaalista stressiä, joka aiheutuu työssä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74).

Rehtorit eivät maininneet koronapandemian vaikuttaneen työn ulkoisiin tekijöihin. Työn ulkoisia tekijöitä voi olla esimerkiksi työskentely-ympäristön viihtyvyys (Virolainen 2012, 32). Fyysiseen työskentely-ympäristöön liittyvien mainintojen puuttuminen saattaa liittyä siihen, ettei koronapandemialla ole yksinkertaisesti ollut vaikutusta siihen. Lisäksi työn fyysiset olosuhteet, kuten toimitilat ja työvälineet ovat usein suhteellisen hyvällä tasolla monissa

organisaatioissa, joten niiden vaikutus kokonaistyöhyvinvointiin on marginaalista (Virolainen 2012, 18). Rehtoreiden vastauksissa ei myöskään ollut viitteitä siitä, että rehtorit kärsisivät fyysisestä stressistä tai fyysisen hyvinvoinnin alentumisesta.

Tutkimuksemme rehtorit kertoivat koronapandemian vaikuttaneen myös suoraan heidän työhyvinvointiinsa. Rehtorit kertoivat muun muassa stressin ja negatiivisten tunteiden lisääntyneen heidän arjessaan. Suuri osa tutkimuksemme rehtoreista mainitsi koulun henkilöstön olevan väsyneitä koronapandemian seurauksena, joka aiheuttaa heille myös jatkuvaa huolta henkilöstön jaksamisesta. Nämä rehtoreiden kuvaamat oireet näyttäytyvät suoraan psyykkisen työhyvinvoinnin heikentymisenä, sillä psyykinen työhyvinvointi liittyy juurikin työn aiheuttamaan stressiin (Virolainen 2012, 18). Koska rehtorit kuvasivat myös työnsä sisällön, työmäärän ja yhteishengen muutoksia, voidaan tulkita, että rehtoreiden psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi on saattanut heikentyä myös näiden osa-alueiden muutoksen välillisenä seurauksena.

Yhteneväisiä tuloksia koronapandemian vaikutuksesta rehtoreiden kokemaan työhyvinvointiin on saanut myös Riley ym. (2020, 27), jotka kuvaavat rehtoreiden työhyvinvoinnin laskeneen yleisellä tasolla koronapandemian seurauksena. Cicekin ym. (2020, 4) tutkimuksen mukaan rehtorit kokevat koronapandemian vaikuttaneen heihin jopa ahdistuneisuutena ja masentuneisuutena. Salmela-Aron ym. (2021) mukaan koronapandemia on lisännyt uupumusriskiryhmään kuuluvien rehtoreiden määrää.

Rehtoreiden maininnat huolestuneisuuden lisääntymisestä mukailevat Salmela-Aron ym. (2021) tutkimusta, jossa rehtorit kokivat syyllisyyttä ja huolta henkilöstön ja oppilaiden hyvinvoinnin haasteista. Toisaalta rehtoreiden huoli henkilöstön työhyvinvoinnista on myös aiheellinen, sillä useat tutkimukset osoittavat koronapandemian heikentäneen koulun henkilöstön työhyvinvointia (Alves, Lopez ja Precios 2021, 7-8; Allen, Jerrim ja Sims 2020, 18; Cicek ym. 2020, 4).

Työhyvinvoinnin piirteiden lisäksi rehtorit kuvailivat myös stressitekijöitä. Rehtorit mainitsivat suuren työmäärän olevan yleinen stressiä aiheuttava tekijä koronapandemia-aikaisessa työskentelyssä. Suuri työmäärä on ollut rehtoreiden stressitekijä jo ennen koronapandemiaa (Riley 2014). Rehtorit, jotka kertoivat ainoaksi koronapandemian vaikutukseksi työmäärän lisääntymisen, saattavat myös kärsiä työn sisältöön liittyvästä psykologisesta stressistä. Myös Caryn ym. (2018) toteavat rehtorin stressin johtuvan vaatimusten ja resurssien epätasapainosta. Vaatimusten, resurssien ja työssä onnistumisen epätasapainosta stressin aiheuttajana puhuu myös Siegrist (2016), jonka mukaan stressi syntyy silloin, kun yksilö pyrkii suorittamaan työtään vähäisillä resursseilla, siinä liian usein onnistumatta.

7.3 Rehtoreiden kokema koronapandemian vaikutus henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin

Rehtorit kertoivat koronapandemian vaikuttaneen johtamiensa koulujen henkilöstön työhön erityisesti työn sisällön, työyhteisön ja työhyvinvoinnin osalta. Rehtorit mainitsivat suoria viitteitä koronapandemian vaikutuksista koulun henkilöstön työhyvinvointiin. Suorien viittausten lisäksi myös rehtoreiden maininnat työhön ja työyhteisöön kohdistuneista vaikutuksista saattavat liittyä työhyvinvoinnin tasoon.

Rehtoreiden mukaan koronapandemia on vaikuttanut koulun henkilöstön työhön aiheuttamalla muutoksia henkilöstön työn sisältöön ja määrään. Muutokset näkyvät siinä, että henkilöstön on täytynyt keskittyä opetustyön lisäksi muun muassa koronakäytänteisiin ja koronaohjeistuksien noudattamiseen. Lisäksi koulun henkilöstö on joutunut työskentelemään jatkuvan sijaistarpeen alla. Työn sisällöllinen muutos saattaa näyttäytyä työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin heikkenemisenä (Virolainen 2012, 109). Rehtorit kuvasivat koulun henkilöstön työn sisällön muutoksen kasvattaneen heidän kokonaistyömääräänsä.

Työmäärän kasvaminen liian suureksi on tyypillinen psyykkisen stressin aiheuttajia (Kinnunen ja Feldt 2008). Rehtoreiden kuvailema henkilöstön työmäärän ja -sisällön lisääntyminen voidaan nähdä työn vaatimusten ja hallinnan epätasapainona, joka on myös yksi työstressin aiheuttaja (Karasek 1979; 2019 Juvanin mukaan).

Työn sisällön muutoksien lisäksi rehtorit mainitsivat koronapandemian vaikuttaneen myös henkilöstön sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuksiin, joka on osaltaan huonontanut työyhteisön ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä (Rauramo 2009). Työyhteisön ilmapiirin huonontuessa työhyvinvoinnin sosiaalinen osa-alue heikentyy (Virolainen 2012, 24), joka saattaa aiheuttaa myös sosiaalista stressiä (Mauno, Huhtala ja Kinnunen 2017, 74).

Työhön ja työyhteisöön kohdistuvien muutosten lisäksi rehtorit kuvailivat suoria muutoksia henkilöstönsä työhyvinvoinnissa. Merkittävänä työhyvinvoinnin muutoksena näyttäytyy rehtoreiden mukaan väsymyksen, stressin ja negatiivisten tunteiden lisääntyminen. Nämä rehtoreiden mainitsemat oireet liittyvät Virolaisen (2012, 18-25) mukaan työn psyykkisen hyvinvoinnin alentumiseen. Rehtorit eivät kuvailleet henkilöstönsä stressin, väsymyksen, ja negatiivisten tunteiden lisääntymisen aikajännettä. Rehtoreiden vastauksista ei siis voida tehdä päätelmiä, onko stressi pitkittynyttä stressiä vai lyhytkestoista stressiä. Jos rehtoreiden kuvailema stressi viittaa pitkittyneeseen stressiin, voidaan puhua jopa henkilöstön työuupumuksen oireista (Onnismaa 2010).

Vaikka rehtoreiden maininnoista on tunnistettavasti selkeästi psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin ja työstressin muotoja, eivät he kertoneet lainkaan fyysisen työhyvinvoinnin tai stressin muutoksista. Rehtoreiden vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että koronapandemia on vaikuttanut heidän johtamiensa koulujen henkilöstöjen psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin niitä heikentävällä tavalla.

Rehtoreiden kuvailut koronapandemian vaikutuksista henkilöstön työhyvinvoinnin heikentymiseen ovat linjassa Flackin ym. (2021, 6) tutkimuksen kanssa, jossa suurin osa rehtoreista kuvaili koronapandemian vaikuttaneen

negatiivisesti opettajien työhyvinvointiin. Opettajat ovat aikaisemmissa tutkimuksissa kertoneet myös itse heidän työhyvinvointinsa ja psyykkisen terveytensä kärsineen koronapandemian seurauksena (Alves, Lopez ja Precios 2021, 7-8; Allen, Jerrim ja Sims 2020, 18; Cicek ym. 2020, 4).

Toisaalta, opettajat ovat ammattikuntana kokeneet stressiä keskimääräistä enemmän jo ennen koronaa (Länsikallio, Kinnunen ja Ilves 2017, 19). Opetusalan työntekijöiden stressi saattaa selittyä sillä, että opettajan työssä ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, jolloin tunteet aktivoituvat useimmin (Virolainen 2012, 34). Syy stressin kokemiselle saattaa selittyä myös opetusalan työn ulkoisilla stressitekijöillä, joita ovat esimerkiksi meluisa ympäristö (Virolainen 2012, 32). Koska opettajat ja opetusalan työntekijät ammattikuntana ovat kokeneet stressiä keskimääräistä enemmän jo ennen koronapandemiaa, ei ole yllättävää, että koronapandemian aiheuttama työmäärän kasvu ja uusiin käytänteisiin sopeutuminen ovat lisänneet koulun henkilöstön stressiä entisestään.

Tutkimuksemme tulosten yleistettävyys on haastavaa, sillä stressitekijöihin reagointi on yksilöllistä ja koettu työhyvinvointi on subjektiivinen käsite (Heintzelman 2018, 1). Opettajien kokeman stressin yksilöllinen vaihtelu on tunnistettu jo ennen koronapandemia-aikaa (Feldt, Kinnunen ja Mauno 2017, 40). Voi siis olla, että yksilöt kokevat samat ympäristötekijät hyvin eri tavalla. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan osa opettajista on kokenut koronapandemia-aikaisen työskentelyn erittäin kuormittavana, kun taas osa opettajista ei ole kokenut koronapandemian juurikaan vaikuttaneen heidän työskentelynsä. Työterveyslaitoksen tutkimus on jokseenkin linjassa tutkimuksemme kanssa, sillä osa rehtoreista kuvasi koronapandemian vaikuttaneen henkilöstön työskentelyyn lähinnä ylimääräisen ajan vapautumisena, kun taas osa rehtoreista kuvasi sen vaikuttaneen henkilöstöön stressinä, väsymyksenä ja uupumuksena. Myös Pöysän ym. (2021) tutkimustulos, jossa opettajat kokivat koronapandemian vaikutuksen hyvin yksilöllisesti tukee työterveyslaitoksen ja tutkimuksemme löydöksiä.

7.4 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää, sillä se parantaa sekä yksilön että organisaation hyvinvointia (Mäkikangas ja Hakanen 2017, 120). Tällä hetkellä työhyvinvoinnin tukeminen on erityisen tärkeää koronapandemia-kriisin aiheuttamien muutosten vuoksi (Riley ym. 2021, 3). Muodostimme rehtoreiden kertomien työhyvinvoinnin tukikeinojen mukaan kolme pääluokkaa: työyhteisön sisäiset tekijät, työyhteisön ulkoiset tekijät, ja rehtorin oman työn hallintakeinot.

Työn sisäisistä tekijöistä rehtorit mainitsivat jaksavansa erityisesti kollegiaalisen tuen avulla. Tämänkaltaisten tukikeinojen voidaan ajatella olevan organisaatiotason tukikeinoja (Virolainen 2012, 12). Myös Flackin ym. (2021, 30) tutkimuksessa rehtorit kuvasivat kollegiaalisen tuen olevan tärkein tukikeino koronapandemian aikana. Toisaalta osa rehtoreista mainitsi koulun työyhteisöön syntyneen ristiriitoja, joka on alentanut työyhteisön yhteishenkeä, ja aiheuttanut rehtoreille sosiaalista stressiä. Sosiaalista ympäristöä pidetään yhtenä työyhteisön työhyvinvoinnin ja sen tukemisen tärkeimmistä tekijöistä (Robbins ym. 2017, 73).

Työterveyslaitos jakaa työhyvinvoinnin tukemisen vastuun olevan työnantajan ja työntekijän vastuulla (Työterveyslaitos 2021). Rehtorit kertoivatkin esimiehen tuen olevan toinen merkittävä työyhteisön sisäinen tukikeino (ks. myös Onnismaa 2020, 51). Rehtoreiden esimiehenä toimii suomalaisessa peruskoulussa koulutoimenjohtaja ja sivistystoimenjohtaja (Opetushallitus 2013, 20). Koska koulutoimenjohtaja ja sivistystoimenjohtaja eivät työskentele samassa fyysisessä koulurakennuksessa kuin rehtorit, eivät rehtorit kuitenkaan pysty arjessa tukeutumaan omaan esimieheensä samalla tavalla, kuin koulun henkilöstö pystyy turvautumaan rehtoriin. Sen lisäksi, että rehtorit kokevat esimiehen tuen tärkeäksi oman työssäjaksamisen kannalta, ovat rehtorit myös itse vastuussa opettajien ja koulun muun henkilökunnan työhyvinvoinnin johtamisesta (Opetushallitus 2022).

Rehtorit mainitsivat työn sisäiseksi tukikeinoksi myös työterveyshuollon tärkeyden, jonka voidaan nähdä olevan sekä työnantajan että

organisaation tukikeino. Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja onkin velvollinen järjestämään työntekijälleen työterveydenhuoltosuunnitelman, jonka avulla seurataan työntekijän terveyttä ja hyvinvointia (Manka ja Manka 2016, 93). Rehtoreiden työterveyttä pyritään parantamaan myös vuotuisella työaikasiunnitelmalla, jonka tarkoituksena on estää rehtoreiden työmäärän kasvua liian suureksi (Opetushallitus 2013, 9). Toisaalta useat rehtorit mainitsivat heidän työmääränsä olevan kuitenkin liian suuri. Koska rehtorit mainitsivat liian suuren työmäärän aiheuttavan heille stressiä, voidaan kyseenalaistaa, onko työaikasiunnitelma ollut koronapandemia-aikana tarpeeksi tehokas keino hillitsemään rehtoreiden työmäärän kasvua.

Organisaatiotason ja esimiestason tukikeinojen lisäksi rehtorit mainitsivat jaksavansa koronapandemia-aikaisessa työskentelyssä myös hallitsemalla itse omaa työtään. Rehtoreiden kuvailemat oman työn hallintakeinot liittyvät Työterveyslaitoksen (2021) ajatukseen siitä, että vastuu työhyvinvoinnin johtamisesta on myös yksilön itsensä vastuulla. Omista työhyvinvoinnin vaikutuskeinoista rehtorit mainitsivat erityisesti jaetun johtajuuden keinoja, kuten työtehtävien delegointi työyhteisön kesken. Jaettu johtajuus on myös Opetushallituksen (2013, 8) mukaan yksi tärkeimmistä taidoista, joita rehtori tarvitsee johtamiseen. Jaetussa johtajuudessa päätöksentekoa, asioiden valmistelua ja asioiden tekemistä delegoidaan koko henkilökunnalle, jolloin rehtorin työmäärä pienenee (Opetushallitus 2013, 8). Jaettu johtajuus onkin tämän päivän uuden aallon johtajuusteorioissa tyypillinen johtajuuden muoto (Kujala ym. 2012, 19). Fernandez ja Shaw (2020, 41) korostavat jaetun johtajuuden olevan nimenomaan pandemiakriisin johtamisen kannalta tärkeässä asemassa.

Rehtorit mainitsivat omiksi työhyvinvoinnin hallintakeinoiksi myös tilanteeseen mukautumisen keinoja. Rehtorit mainitsivat erityisesti työ- ja vapaa-ajan toisistaan erottamisen ja huumorin kautta auttavan heitä jaksamaan. Myös Perrewé ym. (2011, 22) mainitsevat huumorin olevan tärkeä keino selviytyä työn haastavuudesta. Tutkimuksemme rehtoreiden yksilötason vaikuttaminen työhyvinvointiin muun muassa avulla voidaan nähdä myös itsensä johtamisen

muotoina. Itsensä johtamisessa on tärkeää, että yksilö tunnistaa juuri itselle sopivat työtavat ja omat vahvuudet (Viitala ja Jylhä 2019, 20).

Työn hallintakeinojen lisäksi rehtorit kertoivat vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa työn ulkopuolella. Yksilötason työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä rehtorit mainitsivat vapaa-ajan harrastukset, terveellisesti syömisen ja liikunnan. Myös Virolainen (2012, 12) tunnistaa työntekijän vastuun kantaa itse huolta omista elintavoistaan työhyvinvoinnin tukemisen kannalta. Rehtorit mainitsivat työn ulkopuolisiksi tukikeinoiksi myös läheisten tuen. Vaikka läheisten tuki ei liity työhyvinvoinnin perinteisiin tukikeinoihin (yhteiskunta, organisaatio, esimies, yksilö), mainitsivat rehtorit läheisten tuen olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnin pohjana on tutkimusprosessin kulku alusta loppuun asti (Eskola ja Suoranta 1998, 209). Tutkimuksemme luotettavuuden pohjana on koko tutkimusprosessin läpi kulkenut avoimuus ja suunnitelmallisuus. Olemme dokumentoineet kaikki tutkimukseemme liittyvät välivaiheet ja tehneet huolelliset suunnitelmat tutkimusta ja aineistonhallintaa varten. Olemme hyödyntäneet graduohjaajamme ja gradu-opponenttiemme antamaa palautetta tutkimusprosessimme alusta loppuun asti.

Tutkimuksen laatua voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen toistettaessa päädyttäisiin samoihin lopputuloksiin. (Kirk ja Miller 1986, 19). Tutkimusemme aineisto on käyty huolellisesti läpi ja analysoitu tieteellisiä toimintatapoja noudattaen, joka mahdollistaisi saman kaltaisiin lopputuloksiin päätyminen, jos tutkimuksen toistaisi. Tutkimuksen validiteetti voidaan puolestaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa tehtyjen valintojen, aineiston sekä johtopäätösten pätevyyttä. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teorian ja käsitteistön yhteneväisyyteen. (Metsämuuronen 2008, 64–

66.) Tutkimuksemme kohdalla olemme huolehtineet, että muodostamamme johtopäätökset vastaavat todellista aineistoa. Olemme myös panostaneet laadukkaaseen teoriataustaan. On kuitenkin huomioitavaa, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät käsitteinä ole parhaimpia laadullisen tutkimuksen arvioimiseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 232). Validiteetti voidaan nähdä laadulliselle tutkimukselle jopa sopimattomana arviointimenetelmänä (Kirk ja Miller 1986, 21). Olemme huomioineet tämän seikan hyväksymällä tutkimuksen reliabiliteetin kohdalla sen, että laadullisen tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaa aina tutkijoiden oma aikaisempi tietämys aiheesta. Samalla aineistolla ei siis ole koskaan mahdollista saada täysin samaa lopputulosta tutkimukselle, jos tutkijat vaihtuvat.

Koska validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole parhaita työkaluja laadullisen tutkimuksen arviointiin, hyödynnämme luotettavuuden tarkastelussa myös kriittisen arviointitaidon ohjelman (Critical Appraisal Skills Programme 2018, 2-6) luomaa viitekehystä. Kriittisen arviointitaidon ohjelma jakaa laadullisen tutkimuksen tarkastelun kymmeneen kysymykseen, jossa tarkastellaan muun muassa sitä, onko tutkimuksen eettiset dilemmat otettu huomioon ja onko tutkijoiden ja tutkittavien välinen suhde asianmukaisesti mietitty. Olemme minimoineet tutkimuksemme kannalta olennaiset eettiset dilemmat. Tutkimuksemme kohdalla eettisyyteen vaikuttaa pitkälti rehtoreiden anonymiteetin suojeleminen. Emme tiedä tutkimukseen osallistuneiden henkilötietoja, joten tutkittavien ja tutkijoiden välinen suhde ei myöskään vaikuta tutkimuksen laatuun. *Critical Appraisal Skills Programme* -ohjelmassa korostetaan myös tutkimuksen lopputulokseen liittyviä seikkoja, kuten sitä, onko tutkimuksen tulokset ilmaistu selkeästi ja kuinka arvokasta tietoa tutkimus tarjoaa. Olemmekin panostaneet selkeään ja läpinäkyvään analyysiin ja tulosten raportointiin koko tutkimusprosessimme ajan.

Haluamme tutkimuksemme luotettavuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi mainita myös joitakin tutkimuksemme rajoitteita. Koronapandemia on tutkimuksen mukaan vaikuttanut sekä koulun henkilöstön että rehtoreiden työhyvinvointiin koulussa sitä heikentävällä tavalla. Vaikka tulosten perusteella

voidaan todeta rehtoreiden kokevan koronapandemian heikentäneen sekä heidän itsensä että koulun henkilöstön työhyvinvointia, on työhyvinvoinnin tason määrittely silti hankalaa. Rehtoreiden maininnoista koskien heidän omaa ja koulun muun henkilöstön hyvinvointia tulee olla kriittinen, sillä työhyvinvointi on subjektiivinen käsite, joka perustuu yksilön omaan käsitykseen siitä, mitä hyvinvointi on (Heintzelman 2018, 1). Emme siis voi tutkijoina olla täysin varmoja, miten rehtorit kokevat oman työhyvinvointinsa.

Lisäksi, koska tutkimme rehtoreiden oman työhyvinvoinnin ja työn lisäksi myös rehtoreiden ajatuksia koulun henkilöstön työhyvinvoinnista ja työstä, tulee koulun henkilöstön osalta tulosten tulkinnassa olla varovainen. Rehtoreiden tulkinta koulun henkilöstön hyvinvoinnin tilasta ei välttämättä vastaa sitä, mitä koulun henkilöstö itse kokee. Rehtorit kuvaavat koulun henkilöstön myös suhteellisen homogeenisenä massana, joka jättää huomiotta myös yksittäisten henkilöstön jäsenten kokemukset.

Käsitlemme tässä tutkimuksessa stressin, väsymyksen ja negatiiviset tunteet erillisinä ilmiöinä, sillä rehtoreiden kuvauksista ei voinut tulkita, liittyvätkö asiat toisiinsa. Jos rehtori esimerkiksi kertoi olevansa väsynyt, emme päättelleet rehtorin olevan stressaantunut, vaikka väsymys saattaakin olla yksi stressioire. Toisaalta, useat rehtorit kuvasivat koulun henkilöstön työntekijöiden olevan äärimmäisen väsyneitä. Manninen ja Nieminen (2017) määrittelevät stressin olevan hallitsematon ja epämiellyttävä vireystila. Manka ja Manka (2016, 64) puolestaan toteavat stressin olevan työstä kuormittuneisuutta. Toisaalta Hakanen (2006, 31–32) mainitsee kokonaisvaltaisen väsymyksen olevan jopa työuupumuksen ensioire. Näiden määritelmien mukaan rehtoreiden kuvaama väsymys ja negatiiviset tunteet työssä vaikuttaisivat olevan stressiä tai työuupumusta. Teimme kuitenkin päätöksen tulkita rehtoreiden kuvaamat tuntemukset yksittäisinä tekijöinä, sillä vaikka rehtorit mainitsivatkin koulun henkilöstöllä ja heillä itsellään olevan stressiä, väsymystä ja negatiivisia tunteita, ei yksikään vastaaja puhunut kuitenkaan työuupumuksesta. Työuupumusta ei voinut myöskään päätellä rehtoreiden vastauksista, sillä rehtorit eivät maininneet heidän itsensä tai henkilöstönsä kärsivän pitkittyneestä, kroonisesta

stressistä ja väsymyksestä, joka johtaa merkittävään työkyvyn alenemiseen (Hakanen 2004, 289). Voidaankin ajatella, että koronan tapauksessa kyse ei välttämättä ole klassisesta työuupumuksesta, jossa uupumukseen johtava kuormittuneisuus johtuu perustyön määrästä, vaan kuormittavasta kriisistä.

Sisällöllisten rajoitteiden lisäksi myös tutkimuksemme otoskoko tulee ottaa tulosten tulkinnassa huomioon. Tutkimuksemme osallistui 50 rehtoria, joka on noin 2 % kaikista Suomen rehtoreista (Tilastokeskus 2021).

7.6 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksemme tuotti lisää tietoa suomalaisten peruskoulujen johtajien kokemuksista koronapandemia-aikaisesta työskentelystä. Tuloksista päätellen rehtorit ovat kokeneet koronapandemian vaikuttaneen heidän työskentelyynsä niin, että korona on vaikuttanut sekä rehtoreiden että koulun henkilöstön työhyvinvointiin erityisesti psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin laskuna.

Vaikka rehtorit eivät suoraan maininneetkaan heidän itsensä tai henkilöstönsä kärsivän työuupumuksesta, mainitsivat rehtorit sekä heidän että koulun henkilöstön kärsivän kiireestä, stressistä ja työmäärän kasvamisesta. Merikallio (2005, 5) kuvaa työuupumuksen olevan jatkuvan kiireen ja siitä seuraavan stressin tuotosta.

Muodostimme tutkimuksemme tulosten pohjalta kolme jatkotutkimusaihetta. Johtajuuden luonne on tähän päivään asti muuttunut paljon piirreteorian aikakaudesta, jossa johtajan ajateltiin syntyvän johtajaksi (Benmira ja Agboola 2021, 3). Tänä päivänä uuden aallon johtajuusteorioissa korostuu visionäärisyys ja muutosmyönteisyys, joka näkyy esimerkiksi niin, että johtaja jakaa entistä enemmän vastuuta työyhteisön jäsenille (Kujala ym. 2012, 19). Koska esimiehellä on tänä päivänä myös merkittävä asema työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisessa (Kelloway ym. 2017, 69), on laadukkaan johtamisen turvaamiseksi rehtorin johtamista tärkeä tukea vastaamaan nykyaikaisia johtajuuskäsityksiä. Johtamisen tukeminen on tärkeää myös

mahdollisiin tuleviin kriiseihin varautumisen kannalta, sillä normaaliajan johtajuus luo tärkeän pohjan kriisin aikaiselle johtamiselle (Seeck 2009, 8). Näin ollen koemme tärkeäksi jatkotutkimusaiheeksi tutkia, miten hyvin rehtoreiden johtaminen vastaa nykyaikaisia johtajuuskäsityksiä.

Tämän lisäksi koemme, että rehtoreiden hyvinvointia on tärkeä seurata. Eri alojen organisaatioiden työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisesta on olemassa runsaasti sekä kotimaista että kansainvälistä tutkimustietoa, mutta esimiehen ja etenkin rehtorin työhyvinvoinnin johtamisesta on saatavilla vähemmän tietoa. Koska tutkimuksen mukaan rehtoreiden stressi koronapandemia-aikana on lisääntynyt, olisi rehtoreiden työhyvinvoinnin tukemisesta tärkeää saada lisää tutkimustietoa. Mikäli rehtoreiden työhyvinvointia osataan tukea oikealla tavalla, paranee myös opettajien työhyvinvointi, sillä lukuisten tutkimusten mukaan esimies on yksi eniten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Onnismaa 2010, 51; Robbins ym. 2011, 647; Kelloway ym. 2017, 69; Kim ja Beehr 2018; Kauppi ym. 2022).

Sen lisäksi, että koemme rehtoreiden johtamisen ja hyvinvoinnin tukemisen tärkeäksi jatkotutkimusaiheeksi, koemme tärkeäksi tutkia lisää myös sitä, millä tavoin jatkossa voisi mahdollisimman tehokkaasti varautua organisaatiota koskettavaan kehkeytyvään kriisiin. Kriisiin varautuminen vähentää kriisistä johtuvaa resurssien vähenemistä (Blythe ym. 2014, 14). Seeckin (2009, 5) mukaan kriisijohtamisen tulisikin olla osa arkea jo silloin, kun kriisi ei ole vielä tiedossa. Seeck puhuu kriisijohtamisen olevan mahdolliseen kriisiin varautumista ja puhjenneeseen kriisiin vastaamista (Seeck 2009, 5). Koska seuraava pandemiakriisi ei välttämättä synny tämänhetkisen ihmiskunnan elinaikana, olisi tärkeää pystyä kehittelemään pandemiaa koskevia tukimalleja, jotka säilyvät myös tulevien sukupolvien varalle.

LÄHTEET

- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998.1998.
- Addabbo, Tindara, Edoardo Ales, Ylenia Curzi ja Giappichelli Editore. 2017
Well-being at and Through Work.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskylaebooks/reader.action?docID=4836894>
- Ahola, Kirsi, Sirkku Kivistö ja Maarit Varia. 2006. Työterveyspsykologia.
 Helsinki. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Algahtani, Ali. 2014. Are leadership and management different? A review.
Journal of management policies and practices, 2(3), 71-82.
<http://journals.mountaintopuniversity.edu.ng/Business%20Adminstration/4business.pdf>
- Allardt, Erik. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia (Dimensions of Welfare, in Finnish). Porvoo, Finland: WSOY.
- Alves, Regina, Teresa Lopes, ja José Precioso. 2021. "Teachers' well-being in times of Covid-19 pandemic: factors that explain professional well-being."
IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation 15: 203-217.
<https://upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/5120>
- Antonakis, John. 2012. "Transformational and charismatic leadership." *The nature of leadership*: 256-288.
https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_3576DF50B587.P001/REF.pdf
- Antoniou, Androniki ja Anastasia Liasidou. 2013. A special teacher for a special child? (Re)considering the role of the special education teacher within the context of an inclusive education reform agenda. *European Journal of Special Needs Education*, 28(4), 494-506.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08856257.2013.820484>
- Aura Ossi, Juha Eskelinen, Guy Stefan Ahonen, ja Timo Kuosmanen. 2019)
 Johtaminen ja tuottavuus - henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto yliopisto.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti, Toon Taris, Wilmar Schaufeli ja Paul Schreurs. 2003. A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(11), 16-38.
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1072-5245.10.1.16>
- Bass, Bernard. 2008. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, Bernard. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18:3. 19–31.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S?via%3Dihub>
- Beilstein, Christian M., Lutz E. Lehmann, Matthias Braun, Richard D. Urman, Markus M. Luedi, ja Frank Stüber. 2021. "Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic." *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology* 35, no. 3: 405-414.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1521689620301166?via%3Dihub>
- Benmira, Sihame ja Moyosolu Agboola. 2021. *Evolution of leadership theory*. Mayo Clinic Healthcare, London UK.
<https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/1/3.full.pdf>
- Bergdahl, Nina, ja Jalal Nouri. 2020. "Covid-19 and crisis-prompted distance education in Sweden." <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09470-6>
- Berquist, Paul T. 2014. *Organizational Leadership In Crisis*. S.I: Normanby Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskylaebooks/detail.action?docID=4807369>
- Blythe, Bruce T ja Kristen Noakes-Fry. 2014. *Blindsided: A Manager's Guide to Crisis Leadership*. Second edition. Brookfield, Connecticut: Rothstein Publishing.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskylaebooks/detail.action?docID=3400328>
- Bush, Tony. 2008. From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational management administration & leadership*, 36(2), 271-288. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143207087777>
- Critical Appraisal Skills Programme. 2018. *CASP Qualitative Checklist*.
<https://casp-uk.net/casptools-checklists/>

- Darmody, Merike ja Emer Smyth. 2016. Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, 30, 115– 128.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-12-20140162/full/pdf?title=primary-school-principals-job-satisfaction-andoccupational-stress>
- Elliott, Robert, ja Ladislav Timulak. 2005. "Descriptive and interpretive approaches to qualitative research." *A handbook of research methods for clinical and health psychology* 1, no. 7: 147-159.
- Elo, Satu, ja Helvi Kyngäs. 2008 "The qualitative content analysis process." *Journal of advanced nursing* 62, no. 1: 107-115.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.13652648.2007.04569.x>
- Eskola, Jari ja Juha Suoranta. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eyre, Chris. 2017. *The Elephant in the Staffroom: How to Reduce Stress and Improve Teacher Wellbeing*. Routledge.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzEzNjUzMzhfX0FO0?sid=3b4ba73d-aae7-4cbc-8e7bc06eca06c826@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Feldt, Taru, Ulla Kinnunen ja Saija Mauno. 2017. "Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas." Teoksessa *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, pp. 39-71. PS-kustannus.
- Fernandez, Antonio Arturo, ja Graham Paul Shaw. 2020. "Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19." *Journal of leadership Studies* 14, no. 1: 39-45.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jls.21684>
- Finlex, 2021. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>. Luettu: 22.11.2021.
- Flack, Clare Buckley, Lyndon Walker, Amanda Bickerstaff, Hester Earle, ja Catherine L. Johnson. 2021. "Principal perspectives on the impact of COVID19: Pathways toward equity in Australian schools." *Pivot Professional Learning*.
https://docs.pivotpl.com/research/COVID19/Pivot_Principal+Perspective_s+on+the+Impact+of+COVID-19+Whitepaper_February+2021.pdf

- Hakanen, Jari. 2006. Opettajien työn imu ja työuupumus. Teoksessa M. Perkiö, Mäkelä, N. Nevala & V. Laine (toim.) Hyvä koulu. Helsinki: Työterveyslaitos. 29–42.
- Hakanen, Jari. 2004. Työuupuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari, Maria Peeters ja Wilmar Schaufeli. 2018. Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289.
https://psycnet.apa.org/fulltext/2017-06341-001.pdf?auth_token=354242ad020100a9e1be0ba5667bc6e627775439&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F2017-06341-001
- Heintzelman, Samantha J. 2018. Eudaimonia in the contemporary science of subjective well-being: Psychological well-being, self-determination, and meaning in life. *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
<https://www.nobascholar.com/chapters/18/download.pdf>
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, Kauko, Atso Taipale, Mikko Salonen ja Tapani Nieminen. 2002. Oppilaitoksen Johtaminen. Porvoo: WS Bookwell OY.
- Juuti, Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juvani, Anne. 2019. "Työstressin vaikutus työuriin." *Duodecim* 135, no. 5: 2057-2064. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo15224.pdf>
- Kalimo, Raija ja Salla Toppinen. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppi, Maarit, Suvi Vesa, Anna-Leena Kurki, Nina Olin, Ville Aalto, ja Jenni Ervasti. 2022. "Opettajat muuttuvassa koulumaailmassa: Opettajien työhyvinvoinnin kehitys opetussuunnitelmauudistuksen aikana." https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143804/TTL_978-952-261-994-5.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Kelloway, E. Kevin, Karina Nielsen ja Jennifer K. Dimoff. 2017. Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being. Wiley-Blackwell.
<https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=omfgDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP7&dq=Kelloway,+E.+Kevin,+Karina+Nielsen+ja+Jennifer+K.+Dimof>

[f+.2018.+Leading+to+Occupational+Health+and+Safety:+How+Leadership+Behaviours+Impact+Organizational+Safety+and+Well-Being.+WileyBlackwell.&ots=FvprW7cPv8&sig=1ZprgHvNMIQF0c6Oh7chOzG2tns&re_dir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.wileyblackwell.com/doi/10.1002/9781118444444.ch1)

Kestilä, Laura, Merita Jokela, Vuokko Härmä, ja Pekka Rissanen. 2021. "Covid19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantuntija-arvio, kevät 2021.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142536/THL_Rap3_2021Covid-seuranta%20kev%C3%A4t%202021_f_web.pdf?sequence=4

Kettunen, Timo. 2007. Uuteen Kouluun-Opettajan ja rehtorin työkirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kim, Minseo, Terry A Beehr ja Matthew Prewett S. 2018. Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051817750538>

Kinnunen, Ulla ja Taru Feldt. 2008. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 13–37). Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, Ulla ja Marja Hätinä. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (38-56). Keuruu: PS-kustannus

Kirk, Jerome ja Marc L. Miller. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Vol. 1. Sage.

Kotterman, James. 2006. Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.

<https://www.proquest.com/docview/219091679/fulltextPDF/6C1854D791243ADPO/1?accountid=11774>

Kujala, Johanna, Päivi Myllykangas ja Erika Sauer. 2012. E-kirjassa Kokemus Johtaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100718/Kujala_ym_Kokemus_johtaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ladkin, Donna. 2010. Rethinking leadership. A new look at old leadership questions. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

<https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=vPy8sojc4JIC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Ladkin,+Donna.+2010.+Rethinking+leadership.+A+new+look+at+>

old+leadership+questions.+Cheltenham,+UK:+Edward+Elgar+&ots=wGnuTy1T&sig=bUekypFXxftpbRzlvQpxU7tDuiI&redir_esc=y#v=onepage&q=Ladkin%2C%20Donna.%202010.%20Rethinking%20leadership.%20A%20new%20look%20at%20old%20leadership%20questions.%20Cheltenham%2C%20UK%3A%20Edward%20Elgar&f=false

Leonard, Herman B., and Arnold Howitt. 2007. "Against Desperate Peril: High Performance in Emergency Preparation and Response." *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*. Ed. Deborah E. Gibbons. Information Age Publishing.

Lämsä, Anna-Maija, Anne Keränen ja Terttu Savela. 2015. Kauppakorkeakoulu, School of Business and Economics, Basic or discovery scholarship, ja Johtaminen. *Vastuullinen Johtajuus Esimies-alaisuhteessa*. Hallinnon Tutkimuksen Seura.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59294/vastuull.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Länsikallio, Riina, Kari Kinnunen ja Vesa Ilves. 2017. Opetusalan työolobarometri . OAJ:n julkaisusarja 5:2018.

<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2018/opetusalanuolobarometri/>

Maslach, Christina ja Julie Goldberg. 1998. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S096218499880022X?token=BC88989A6EADF7DD7FA24A822FCD146A7AFFB3C95460C405B1EECFBA8283E0DB0D13A2DCCA521F3D92FF6555A002CE6A&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220324144218>

Maslach, Christina, Susan E Jackson ja Michael P Leiter. 1997. Maslach Burnout Inventory Manual. Teoksessa Carlos P. Zalaquett ja Richard J. Wood. *Evaluating Stress: A Book of Resources*. Publisher: The Scarecrow Press, (s. 191-218).

https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual

Maslach, Christina ja Susan Jackson. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Manka, Marja-Liisa ja Marjut Manka. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

- Manninen, Annimari, Noora Nieminen. 2017. Luokanopettajien työhyvinvointi. Työyhteisön yhteys luokanopettajien työhyvinvointiin. Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Kasvatustieteen Pro Gradu tutkielma. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20170462/urn_nbn_fi_uef-20170462.pdf
- Marshall, Jason, Darcia Roache, ja Rasheda Moody-Marshall. 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 (Commonwealth Council for Educational Administration & Management)* 48, no. 3: 30-37. <https://cceam.net/wpcontent/uploads/2020/10/ISEA-2020-48-3.pdf#page=36>
- Mauno, Saija, Mari Huhtala, ja Ulla Kinnunen. 2017. "Työn laadulliset kuormitustekijät." Teoksessa *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, pp. 73-101. PS-kustannus.
- Mehdinezhad, Vali. 2012. Relationship between High School teachers' wellbeing and teachers' efficacy. *Acta Scientiarum. Education*, 34(2), 233241. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v34i2.16716>
- Merikallio, Annukka. 2005. Loppuun ei tarvitse palaa. Nurmijärvi: Kirjakas ky.
- Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen Tutkimuksen Perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Mumford, Michael D., Tamara L. Friedrich, Jay J. Caughron, ja Cristina L. Byrne. 2007. "Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?." *The Leadership Quarterly* 18, no. 6: 515-543. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430700118X>
- Mäkikangas, Anne ja Jari Hakanen. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. In *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (pp. 103-125). PS-kustannus.
- Neuvottelukunta, Tutkimuseettinen. 2012. "Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu: 10.3.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Nummelin, Tarja. 2008. Stressi Haastaa Työkyvyn: Varhainen Puuttuminen Esimiehen Työkäluna. Helsinki: Talentum Media.
- Onnismaa, Jussi. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004-2009. Rapotit ja selvitykset 2010:1.

- Opetushallitus. 2021. Johtaminen perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-jakoulutuslalla>. Luettu 12.10.2021.
- Opetushallitus. 2013. Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmisteleavan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/153672_rehtorien_ty_onkuvan_ja_koulutuksen_maarittamista_seka_kelpoisuusvaatimuste_0.pdf
- Patton, Michael Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Perrewe, Pamela L, ja Daniel C Ganster. 2011. *Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being, The*. Bingley: Emerald Publishing Limited. https://search.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=411457&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_Cover
- Pöysä, Sanni, Eija Pakarinen, and Marja-Kristiina Lerkkanen. 2021. "Patterns of teachers' occupational well-being during the COVID-19 pandemic: relations to experiences of exhaustion, recovery, and interactional styles of teaching." In *Frontiers in Education*, vol. 6. Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.699785>
- Rauramo, Päivi. 2009. *Työhyvinvoinnin Portaat*. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy. http://www.museoliitto.fi/doc/TYHY_portaat_luento0aineisto_09.pdf
- Riley, Philip. 2014. Principals' psychological health: It's not just lonely at the top, it's dangerous. In *Psych: The Bulletin of the Australian Psychological Society Ltd*, 36(6), 12.
- Robbins, Stephen P., Tim Judge, ja Timothy T. Campbell. 2017. *Organizational Behaviour*. Second edition. Harlow, England: Pearson.
- Saari, Juho. 2011. *Hyvinvointi: Suomalaisen yhteiskunnan perusta*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Salmela-Aro, Katariina, Katja Upadyaya, ja Lauri Hietajärvi. 2020. "Suomalaisten rehtorien ja opettajien työhyvinvointiprofiilit koronakeväänä." *Psykologia*. <http://hdl.handle.net/10138/326932>

- Salo, Ulla-Maija. 2015. "Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet." Teoksessa *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, pp. 166-190. Tampereen yliopistopaino.
https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/96911138/salo_simsalabim_umpikujasta_oivallukseen_sivut_166_190.pdf
- Siegrist, Johannes. 2016. "Effort-reward imbalance model." Teoksessa *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*, pp. 81-86. Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00009-1>
- Seeck, Hannele, ja Salli Hakala. 2007. *Kriisi Ja Viestintä: Yhteiskunnallisten Kriisien Johtaminen Julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, Hannele. 2009. *Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Research report, 37. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland. ISBN 9789518029017
- Selye, Hans. 1950. "Stress and the general adaptation syndrome." *British medical journal* 1, no. 4667: 1383.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2038162/pdf/brmedj03603-0003.pdf>
- Smith, Larry, and Dan Riley. 2012 "School leadership in times of crisis." *School Leadership & Management* 32, no. 1: 57-71.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2011.614941>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Luettu 21.1.2022. <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>
- Suomen Akatemia. 2021. *Strateginen Tutkimus: resilientti koulu ja koulutus (EduRESCUE)*. Luettu 17.3.2022. https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1strateginen-tutkimus/strateginen-tutkimuspahkinankuossa/tilannekuvaraportit/stn2021-hankkeet/tilannekuvaraportti-edurescue_17.12.2021_final.pdf
- Suomen virallinen tilasto: Oppilaitosluettelo [verkkójulkaisu]. Luettu 3.4.2022.
<https://tilastokeskus.fi/tup/oppilaitosrekisteri/index.html>
- Taris, ToonW, Pascale M Le Blanc, Wilmar B. Schaufeli ja Paul J. G. Schreurs. 2005. Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19, 238– 255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>

- Tuomi, Jouni ja Anneli Sarajärvi. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2022. Stressi ja työuupumus. Luettu 3.1.2022.
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Van Wart, Montgomery, ja Naim Kapucu. 2021. "Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA." *Public Management Review* 13, no. 4: 489-511.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2010.525034>
- Vartiainen, Matti. 2017. "Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa." Teoksessa *Tykkää työstä-työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, pp. 11-35.
- Viitala, Riitta ja Eila Jylhä. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Virolainen, Harri. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD-Books on Demand.
https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=+Virolainen,+Harri.+2012.+Kokonaisvaltainen+ty%C3%B6hyvinvointi.+BoD-Books+on+Demand.%09&ots=giVtd_jkLI&sig=W4B0Kmu27rRrdVKSvciffIudvgk&redir_esc=y#v=onepage&q=Virolainen%20Harri.%202012.%20Kokonaisvaltainen%20ty%C3%B6hyvinvointi.%20BoDBooks%20on%20Demand.&f=false
- Yhdistyneet Kansakunnat. 2020. Policy brief: Education during COVID-19 and beyond. United Nations. Luettu 29.3.2022.
https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_covid19_and_education_august_2020.pdf
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. University of Albany: State University of New York.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskylaebooks/reader.action?d ocID=5248236>
- WHO/Europe. 2020. Coronavirus disease (COVID-19) outbreak. World Health Organization. Luettu 19.3.2022.
<https://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019ncov#:~:text=On%2030%20January%202020%2C%20Dr,in%2018%20countries%20outside%20China.>

WHO COVID-19 Dashboard. 2020. Geneva: World Health Organization. Luettu 24.3.2022. <https://covid19.who.int/>

WHO 2002. WHO urges an increase in influenza vaccination. Geneva: World Health Organization. Luettu 30.3.2022.
<https://www.who.int/news/item/26-09-2002-who-urges-an-increase-in-influenza-vaccination>

LIITTEET

Liite 1 Taulukot

TAULUKKO 5 Tutkimuskysymys 1. Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen heidän työhön ja työhyvinvointiinsa?

Aineistokysymys	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Miten käynnissä oleva koronapandemia on vaikuttanut työhösi?	Ennalta-arvaamattomuus, suunnittelutyön lisääntyminen, uudet yllättävät koronakäytänteet ja -ohjeistukset	Yllättävät muutokset	Vaikutukset työhön
Mikä on aiheuttanut sinulle eniten stressiä ja kuormittuneisuutta työssäsi nyt koronapandemian aikana?	Työtehtävien lisääntyminen, etäkokousten lisääntyminen, arjen muuttuminen haasteellisemmaksi, lisääntynyt sijaisuuksien organisointi, ylimääräinen työllistävä oheistoiminta pois, it-laitteiden käyttäminen	Työmäärän ja -sisällön muuttuminen	
	Stressin oireiden lisääntyminen	Stressin lisääntyminen	Vaikutukset työhyvinvointiin
	Huoli työntekijöiden jaksamisesta, huoli oppilaiden oppimisesta	Huolestuneisuus	
	Innostuneisuuden väheneminen	Negatiivisten tunteiden lisääntyminen	
	Yhteisöllisyyden haasteet, erimielisyyksien lisääntyminen	Yhteishengen aleneminen	Vaikutukset työyhteisöön
	Kohtaamisten väheneminen, työn muuttuminen yksinäisemmäksi	Yksinäisyyden lisääntyminen	

TAULUKKO 6 Tutkimuskysymys 2. Miten rehtorit kuvaavat koronapandemian vaikuttaneen koulun henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin?

Aineistokysymys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Miten näet koronapandemian vaikuttaneen henkilöstösi työssäjaksamiseen?	Paljon uutta opittavaa, äkilliset muutokset, työmäärän lisääntyminen, opetusmahdollisuuksien rajoittuminen, ylimääräinen työllistävä oheistoiminta pois	Työmäärän ja -sisällön muutos	Koronapandemian vaikutus työhön
	Huoli ja pelko koronasta, pelko etäopetukseen siirtymisestä, epävarmuus koronakäytänteistä	Koronan aiheuttama huoli	
	Syylisyys poissaoloista, lisääntyneet sairaus poissaolot	Lisääntyneet poissaolot ja sijaistarve	
	Väsyminen erityisjärjestelyihin, väsyminen työssä	Väsyminen ja työssä jaksaminen	Koronapandemian vaikutus työhyvinvointiin
	Stressin oireiden lisääntyminen	Stressin lisääntyminen	
	Työmotivaation lasku, mielekkyyden tunteen väheneminen, hermostuneisuus, kireys, turhautuneisuus, ahdistuneisuus	Negatiivisten tunteiden lisääntyminen	
	Yhteisöllisyyden väheneminen, yhteistoiminnan väheneminen, informaalien kohtaamisen väheneminen	Sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen	Koronapandemian vaikutus työyhteisöön
Ilmapiirin huonontuminen, innostumattomuus kehittää asioita, luovuuden puute	Työilmapiirin muuttuminen		