



SUOMENKIELISEN PERUSOPETUKSEN REHTORIMALLIN SELVITYS 2020



**Oppimismyönteinen
kaupunki**

”Oppiminen kohti
tulevaisuutta”

Sisällys

1 JOHDANTO	2
1.1 Selvityksen tarve	2
1.2 Hallinnollisesti yhtenäinen peruskoulu	2
1.3 Pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisen peruskoulun vahvuudet	3
1.4 Yhtenäisyyden haasteet	4
1.5 Aiemmat selvitykset ja päätökset hallinnollisesti yhtenäisestä peruskoulusta	4
2 NYKYTILANNE	6
2.1 Nykyinen jaettu johtamismalli	6
2.2 Rehtorin toimenkuva ja vastualueet	6
2.2.1 Rehtoreiden työnjako Kauniaisten suomenkielisessä perusopetuksessa	8
2.2.2 Vertailu ruotsinkielisen perusopetuksen rehtoreiden työnjakoon	10
2.2.3 Rehtoreiden hallinnollinen osaaminen	10
2.3 Suomenkielisen ala- ja yläkoulun pedagoginen ja toiminnallinen yhteistyö	11
2.4 Suomenkielisen perusopetuksen resurssien yhteiskäyttöisyys	12
2.5 Yhteistyö suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen välillä	14
3 OPPILASNÄKÖKULMA	16
3.1 Kyselyt oppilaille 2018 ja 2019	16
3.2 Etäopiskeluja koskevat kyselyt oppilaille 2020	16
4 HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMA	18
4.1 Henkilökunnan työtyytyväisyyden kyselyt	18
4.1.1 Henty 2018	18
4.1.2 Henty 2019	20
4.2 Kysely hallinnollisesta yhtenäiskoulusta 2018	21
4.4 Kysely henkilökunnalle 2020	21
5 KEHITTÄMIS- JA TOIMEENPANOSUUNNITELMA	25
5.1 Rehtorien toimenkuvat	25
5.2 Hallinnollisen osaamisen kehittäminen	25
5.3 Resurssien yhteiskäyttöisyyden kehittäminen	26
5.4 Yhteistyön kehittäminen ruotsinkielisen opetuksen kanssa	26
5.5 Suomenkielisen ala- ja yläkoulun pedagogisen ja toiminnallisen yhteistyön kehittäminen	26
5.6 Jaetun johtamismallin laajentaminen koko perusopetukseen	27
LÄHTEET	28
LIITTEET	30

1 JOHDANTO

Kauniaisten kaupunkistrategian yksi keskeinen teema vuosille 2018-2022 on oppimismyönteisyys – ”oppiminen kohti tulevaisuutta”. Tavoitteena on tasokas ja oppilaslähtöinen opetus, jossa oppilaiden kokonaisvaltainen hyvinvointi on etusijalla. Oppilaille on mahdollistettava toimivat siirtymät eri asteiden välillä ja varmistettava, että heidän opintopolkunsa olisi turvallinen ja eheä. Tavoitteena on luoda tulevaisuuden tarpeita vastaavia kouluja, joissa korostetaan vuorovaikutuksen, osallisuuden ja yhtenäisen toimintakulttuurin merkitystä unohtamatta vastuuta ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä. Tieto- ja viestintäteknologia on keskeinen osa moderneja ja monipuolisia oppimisympäristöjä; digitaalisuuden hyödyntäminen mahdollistaa kouluille vaihtelevia ja oppimiseen kannustavia työtapoja. Käytännön esimerkkinä yhtenäisen toimintakulttuurin edistämisestä on monialaiset oppimiskokonaisuudet, joissa tehdään yhteistyötä eri oppiaineiden ja vuosiluokkien välillä.

Vuoden 2014 Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa on vahvasti mukana ajatus perusopetuksen yhtenäisyydestä: perusopetusta tulee kehittää opetussuunnitelmallisesti ja pedagogisesti yhtenäisenä kokonaisuutena, vuosiluokkien tulee muodostaa opetuksellisesti eheä ja kasvatuksellisesti johdonmukainen jatkumo ja opetuksen järjestäjän tulee huolehtia yhteistyöstä ja opetuksen yhtenäisyydestä siitä riippumatta, toimivatko perusopetuksen eri luokka-asteet hallinnollisesti eri yksiköissä tai eri rakennuksissa. (POPS 2014, 26-33.)

Hallinnollisesti yhtenäisen peruskoulun kehittäminen on myös Kauniaisten kaupunkistrategiaan kirjattu tavoite, mikä toteutuakseen vaatii selvitystä ja suunnittelua eri näkökulmista. Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen siirtymä uuteen rehtorimalliin vuoden 2019 syksyllä oli askel kohti hallinnollisesti yhtenäisempää peruskoulua. Tässä selvityksessä tarkastellaankin kyseisen mallin toimivuutta ja kehittämiskohteita.

1.1 Selvityksen tarve

Vuoden 2020 talousarvioesityksen käsittelyssä kaupunginhallitus (KH 28.10.2019 § 196) hyväksyi lisäyksen, jonka mukaan suomenkielisen perusopetuksen rehtorimallista on laadittava toimeenpano- ja kehittämissuunnitelma, jossa otetaan huomioon rehtorien toimenkuvat, hallinnollisen osaamisen kehittäminen, yhteistyö suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen välillä, suomenkielisen ala- ja yläkoulun pedagoginen ja toiminnallinen yhteistyö ja resurssien yhteiskäyttöisyys, henkilökunnan työtyytyväisyys, oppilastyytyväisyys ja jaetun johtamismallin laajentaminen koko perusopetukseen. Suunnitelma esitellään kaupunginhallitukselle ja valiokunnalle toukokuun 2020 loppuun mennessä.

1.2 Hallinnollisesti yhtenäinen peruskoulu

Hallinnollisesti yhtenäisellä peruskoululla tarkoitetaan koulua, jossa yhden rehtorin alaisuudessa toimii kaikki perusopetuksen vuosiluokat (1-9). Se voi toimia yhdessä tai useammassa toimipisteessä, mutta hallinnollisesti henkilöstö on yhtenäinen. Peruskoulujen yhtenäisyyden kannalta olennaista on tehdä opetussuunnitelmallista yhteistyötä eri luokka-asteita käsittävien koulujen välillä. Hallinnollisesti yhtenäinen

peruskoulu ei tarkoita vielä sitä, että se olisi pedagogisesti tai toiminnallisesti yhtenäinen. (SOVV 13.09.2018 § 76.)

Yhtenäisen peruskoulun tavoitteena on muun muassa edistää toimivia siirtymiä eri vuosiluokkien välillä poistaen ala- ja yläkoulun välisen nivelvaiheen kuudennelta luokalta seitsemälle luokalle siirryttäessä. Tämä tuo jatkuvuutta ja eheyttä oppilaan koulunkäyntiin ja oppimispolulle. Hallinnollinen yhtenäiskoulu edistää yhtenäisen toimintakulttuurin syntymistä sekä pedagogisen ja opetussuunnitelmallisen yhteistyön kehittymistä. Yhtenäiskoulumalli voi vastata paremmin tulevaisuuden koulutuksen tarpeisiin, mikäli se lisää pedagogista osaamista ja edistää uusien toimintamallien ja opetusjärjestelyjen käyttöönottoa. (Kuntaliitto 2015, 17-18.)

Yhtenäisessä peruskoulussa luokanopettajien ja aineenopettajien yhteistyö tiivistyy, mikä tarkoittaa sitä, että opettajia on mahdollista käyttää joustavasti eri vuosiluokilla. Tämä voi samalla edistää opetuspalvelujen laatua sekä parantaa opettajien osaamisen hyödyntämistä. (Kuntaliitto 2015, 17.)

1.3 Pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisen peruskoulun vahvuudet

Yhtenäiskoulun pedagogiikka perustuu vahvaan oppilastuntemukseen, opettajien väliseen yhteistyöhön ja opetussuunnitelmaratkaisuihin. Hyvä oppilastuntemus syntyy siten, että vastuuta oppilaasta jaetaan yhteistyössä useamman opettajan kanssa. Eri luokka-asteiden oppilaiden kanssa työtä tekevät opettajat oppivat vuosien saatossa tuntemaan oppilaan lisäksi myös hänen huoltajansa ja muut yhteistyöverkostot.

Oppilaalle pedagogisesti yhtenäinen oppimisympäristö tuntuu turvalliselta, kun muihin oppilaisiin ja opettajiin luodaan pitkäkestoisia ihmissuhteita ja koulun säännöt sekä toimintatavat ovat ennestään tuttuja. Yhteys tuttuun ja turvalliseen luokanopettajaan ei katkea herkässä murrosiässä, ja aineenopettajat tulevat tutuiksi jo ennen ylemmille vuosiluokille siirtymistä. Kouluympäristön yhteiset pelisäännöt pysyvät yhdenmukaisina läpi peruskoulun.

Pedagogisen yhtenäisyyden täytyy näkyä myös koulun arjessa ja opettajien työn organisoinnissa. Se tarkoittaa yhteisen sävelen löytämistä toimintatavoissa, oppimisympäristön järjestämisessä ja työtavoissa. Yhtenäisyyden rakentumista hidastaa kuitenkin se, että eri aineiden opettajilla on pedagoginen vapaus itsenäisesti päättää omasta opetuksestaan. Koulun sisällä voikin olla lukuisia erilaisia tulkintoja siitä, mitä työ opettajana oikein on. Yhtenäisen peruskoulun toteutumiseksi ratkaisevaa on se, missä määrin opettajat jakavat yhtenäisen identiteetin riippumatta siitä, minkä ikäisten oppilaiden kanssa he työskentelevät. Yhteinen opettajainhuone on hyvä lähtökohta vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistämiseksi. Lukuvuosittain järjestettävät yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet sekä mm. samanaikainen yhteissuunnittelu-aika ovat myös tärkeitä yhteisen identiteetin rakentumisen edistäjiä. Pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisessä peruskoulussa alakoulun ja yläkoulun toimintakulttuurit yhtenäistyvät, mikä näkyy opettajien toimenkuvan monipuolistumisena. Myös opetukselliset ratkaisut rikastuvat ja tulevat joustavimmiksi.

Yhtenäinen peruskoulu muodostaa pedagogisen ja toiminnallisen kokonaisuuden lisäksi myös hallinnollisen kokonaisuuden. Perusopetuksen yhdistäminen ainoastaan hallinnollisesti ei välttämättä uudista pedagogiikkaa eikä siten tuo lisäarvoa oppilaille. Kokonaisvaltainen yhtenäistäminen edellyttää, että fyysiset puitteet yhdistävät opetusta ja oppimisympäristöjä. (SOVV 13.06.2018 § 52.)

1.4 Yhtenäisyyden haasteet

Yhtenäisen toimintakulttuurin rakentamisessa haasteena on se, että ala- ja yläkoulujen toimintakulttuurit poikkeavat lähtökohtaisesti toisistaan erilaisten opettajajärjestelmien vuoksi. Se, mikä on toisaalta yhtenäisen peruskoulun vahvuus, aiheuttaa samaan aikaan suuria haasteita yhteisölliselle ja yhtenäistävälle toiminnalle. Luokka- ja aineopettajajärjestelmillä on omat toisistaan eroavat piirteet, mikä on hidastanut peruskoulun kokonaisvaltaista kehittämistä. Suurin ero järjestelmien välillä on siinä, että aineenopettajilla oppilasryhmä vaihtuu tiuhaan, minkä takia he eivät välttämättä saavuta oppilaan tuntemuksessa samaa monipuolisuutta kuin luokanopettajat. Tämän takia onkin suotavaa, että aineenopettajien ja luokanopettajien välinen kumppanuus olisi oppilaan koulupolun aikana tiivistä. Jos ala- ja yläkoulu sijaitsevat fyysisesti toisistaan erillään, on se omiaan ylläpitämään perusasteen kahtiajakoa ala- ja yläkouluun. Yhteistoiminnan tavoitteena on syvä yhteinen käsitys opettajuudesta. Pedagogisesti yhtenäinen peruskoulu toteutuu täten vain, kun opettajien välillä on toimintaympäristössä arkikohtaamisia. Satunnaiset kohtaamiset (esim. yhteiset suunnittelupäivät) eivät riitä pedagogisesti yhtenäisen toiminnan toteuttamiseen.

Kahdessa eri rakennuksessa toimiva yhtenäinen peruskoulu ei pysty hyödyntämään sitä, minkä katsotaan olevan sen ehdoton vahvuus: oppilaan oppimisympäristö pysyy pääpiirteissään samana siirryttäessä alakoulusta yläkouluun. Samassa rakennuksessa olevassa yhtenäiskoulussa oppilaat saavat opiskella tutussa toimintaympäristössä tuttuun opettajien kanssa koko peruskoulun ajan. Yhteiset säännöt, tilat, opettajat ja opetussuunnitelma tuovat uusia mahdollisuuksia erityisesti 1-6 luokkien opettamiseen, koska käytössä ovat myös aineenopetusluokkien tilat sekä välineet. Eri-ikäiset lapset tukevat myös toistensa kokonaisvaltaista kehittymistä.

Yhteisöllisyyden rakentamisessa olennaista on kokoontumiset ja vuorovaikutteinen toiminta rehtoreiden, opettajien, oppilaiden ja muun henkilökunnan välillä. Päivittäiset kohtaamiset yhtenäisen peruskoulun käytävillä, luokahuoneissa, ruokalassa, taukotiloissa ja välituntialueilla muokkaavat koko kouluyhteisöä ja vaikuttavat myös yhtenäisyyden asteeseen. Parhaimmillaan tilaratkaisuilla edistetään yhtenäisyyttä ja rikastutetaan vuorovaikutusta. (SOVV 13.06.2018 § 52.)

1.5 Aiemmat selvitykset ja päätökset hallinnollisesti yhtenäisestä peruskoulusta

Valtuustokaudella 2013-17 tehtiin yhtenäiskouluselvitys, jossa ei löydetty yhteisymmärrystä (valtuusto 7.11.2016 §54). Valtuusto päätti vuoden 2018 talousarviokäsittelyssä 13.11.2017, että suomenkielisessä opetuksessa "selvitetään yhteisen rehtorin vakanssin perustamista Mäntymäen ja Kasavuoren kouluihin peruskoulutasolle".

Suomenkielisessä opetus- ja varhaiskasvatusvaliokunnassa käsiteltiin selvitystä 13.6.2018 (§52), 13.9.2018 (§76) ja 17.01.2019 (§4).

Selvityksessä tarkasteltiin peruskoulua, joka toimii kahdessa eri toimipisteessä, hallinnollisesti yhden rehtorin alaisuudessa. Tarkastelun lähtökohtana oli pedagogiset, taloudelliset sekä henkilöstön ja koulun toiminnan johtamiseen liittyvät tekijät.

Selvityksessä tarkasteltiin myös vaihtoehtoisia malleja hallinnon rakenteisiin, hallinnollisen yhtenäiskoulun toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia, kokemuksia eri rakennuksissa toimivista yhtenäiskouluista muissa kunnissa sekä ruotsinkielisen koulupuolen hallintorakenteita vertailun vuoksi. Selvityksessä kuultiin henkilökuntaa sekä kyselyn muodossa että kolmessa kuulemistilaisuudessa.

Kaupunginhallitus käsitteli asian 28.01.2019 (§11) ja SOVV uudestaan 13.03.2019 (§23). Kaupunginhallituksen (KH 28.01.2019 § 11) päätöksessä todetaan:

”Kauniaisissa molemmilla kieliryhmillä tulee olla yhtäläiset johtamismallit perusopetuksessa. Ruotsin- ja suomenkielisten opetustoimien toiminta ei eroa siinä määrin toisistaan, että erilainen johtamisjärjestelmä, eli rehtorimalli olisi tarpeen. Myös opetuspäälliköiden toimenkuvat tulee olla yhtäläiset siten, että heidät vapautetaan koulujen operatiivisesta luotsaamisesta ja johtamisesta.”

Päätöksessä todetaan, että kyseinen rehtorimalli ei todennäköisesti ole taloudellisesti edullisempi vaihtoehto kuin edeltävä malli, mutta se tuo pedagogisia ja toiminnallisia etuja. KH toteaa, että ”uuden johtamismallin kautta tavoitellaan koulujen syvenevää yhteistyötä ja toimintakulttuuria, oppilaiden yhtenäisen kauniaislaisen opintopolun kehittämistä, opettajien yhteistyötä ja resurssien yhteiskäyttöisyyttä sekä opettajuuden vahvistamista”. (KH 28.01.2019 § 11.)

Virka-apulaisrehtorimalli mahdollistaa esimiehen läsnäolon aiempaa paremmin. Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin toimenkuvien sovittaminen Kauniaisten suomenkielisen opetuksen tarpeisiin sopiviksi on erityisen tärkeää. Tavoitteena tulee olla hallinnollisen ja pedagogisen johtamisen toimivuus. (SOVV 13.03.2019 § 23.)

Ruotsinkielisessä perusopetuksessa pilotoitiin lukuvuonna 2017-2018 rehtorimallia, jossa ala- ja yläkoulua johtaa yhteinen rehtori. Hagelstamin koulun rehtorista tuli ruotsinkielisen perusopetuksen hallinnollinen rehtori. Lisäksi molemmille kouluille nimitettiin virka-apulaisrehtorit. Pilotointia arvioitiin kuuden kuukauden kuluttua tammikuussa 2018 (SUUS 16.01.2018 § 9) ja valiokunta päätti jatkaa kokeilua vielä yhden lukuvuoden. Lisäksi päätettiin, että uusi arviointi suoritetaan vuoden 2018 lopussa. Ruotsinkielinen opetus- ja varhaiskasvatusvaliokunta päätti hyvin toimineen pilotoinnin jälkeen vakinaistaa syksystä 2019 alkaen yhden rehtorin ja kahden virka-apulaisrehtorin johtamismallin. Johtavaan rehtorin virkaan siirrettiin yläkoulun rehtori. (SUUS 22.01.2019 § 5.) Kaupunginhallitus päätti 25.3.2019 § 46, että suomenkielisessä perusopetuksessa siirrytään samanlaiseen johtamismalliin kuin ruotsinkielisessä perusopetuksessa, mutta ilman pilotointia.

Kaupunginhallituksen päätöksen jälkeen suomenkielisen perusopetuksen johtamisjärjestelyä käsiteltiin monissa elimissä ja vaiheissa, esim. KH 6.5.2019 (§90), sivistystoimenjohtajan päätös 8.5.2019 (§44), SOVV 15.5.2019 (§36), 21.5.2019 (§44) ja 22.1.2020 (§8).

SOVV palkkasi Kasavuoren virka-apulaisrehtorin 19.6.2019 (§52). Mäntymäen virka-apulaisrehtori ja johtava rehtori palkattiin organisaatiomuutoksen keskeneräisyyden takia opetuspäällikön päätöksellä 19.6.2019 (§14 ja §15) julkisen hakuprosessin jälkeen määräaikaiseksi lukuvuodeksi 2019-2020. Johtavan rehtorin virka laitettiin hakuun vuoden 2020 alussa ja suomenkielisen opetus- ja varhaiskasvatusvaliokunnan kokouksessa 24.3.2020 §23 valittiin hallinnollisesti yhtenäisen perusopetuksen rehtorin virkaan KM Sami Suomela 1.8.2020 alkaen.

2 NYKYTILANNE

2.1 Nykyinen jaettu johtamismalli

Perusopetuksen rehtori johtaa 1.8.2019 lähtien kahta toimipistettä: Mäntymäen koulua (vl 1-6) ja Kasavuoren koulua (vl 7-9). Perusopetuksessa oppilaita on yhteensä noin 800.

Kauniaisten suomenkielisessä opetuksessa on pitkään toteutettu jaetun johtamisen periaatetta. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamismallia, jossa vastuuta johtamisesta on jaettu useammalle taholle, esimerkiksi apulaisrehtoreille, johtoryhmälle, työryhmille ja opettajille. Siinä osaaminen jakautuu useille eikä vain harvoille, jolloin asiantuntijuus on jaettua ja siten laajempaa. (Ahtiainen, Lahtero & Lång 2019, 237-239.)

Jaettu johtajuus näkyy Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen rakenteissa monella tapaa. Se näkyy koulujen yhteisessä ja koulukohtaisessa johtoryhmätyöskentelyssä. Johtoryhmä valmistelee ja päättää koulun arkeen liittyvistä asioista kuten tapahtumista ja linjauksista yhdessä rehtoreiden kanssa.

Jaettu johtajuus näkyy lisäksi ala- ja yläkoulujen tiimityöskentelyssä. Johtoryhmässä on mukana tiiminvetäjät, jotka tuovat luokka-astetiimien näkemykset johtoryhmään. Koko opetushenkilökunta on osana luokka-astetiimiä. Tiimien sisällä kehitetään pedagogiikkaa ja toimivaa arkea sekä sille jalkautetaan kysymyksiä, joihin hallinnossa tarvitaan vastauksia. Tieto kulkee tiiminvetäjän mukana johtoryhmään ja johtoryhmästä tiimiin.

Alakoululla on lisäksi erityistiimejä, jotka vastaavat tiettyyn teemaan (esim. liikunta, kestävä kehitys, hyvinvointi) liittyvien asioiden hoitamisesta ja kehittämisestä. Yläkoululla puolestaan on tiimien lisäksi pienempiä yksiköitä, joihin on voitu hakeutua oman kiinnostuksen mukaan (mm. kansainvälisyys, pedagoginen kehittäminen, pedagoginen tuki, turvallisuus ja osallisuus). Yksiköistä yhteisölliseen oppilashuoltoon kuuluvat myös oppilashuollon henkilöstön jäsenet sekä koulunuorisotyöntekijä.

Jaettua johtajuutta toteutetaan myös yhteisissä rehtorikokouksissa ruotsinkielisen opetustoimen kanssa sekä sivistystoimen laajan johtoryhmän tapaamisissa (2 kertaa vuodessa).

2.2 Rehtorin toimenkuva ja vastualueet

Opetusalan virka- ja työehtosopimuksen paikallisten arviointikriteerien (OVTES 926/223/2007) mukaan:

Rehtori vastaa opetuksesta, jonka tavoitteena on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen, antaa elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja ja edistää koulutuksellista tasa-arvoa ja elinikäistä oppimista. Rehtori vastaa koulunsa sisäisen ja ulkoisen toiminnan kehittämisestä sekä toiminnan tuloksellisuudesta ja opetuksen vaikuttavuudesta. Rehtori toimii esimiehenä huolehtien siitä, että henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta ja että henkilöstöä käytetään joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti. Rehtori vastaa koulun toiminnasta – opetuksen pedagogisesta, mutta myös hallinnollisesta ja henkilöstön johtamisesta.

Rehtorin keskeisiin tehtäväkokonaisuuksiin kuuluu 1) koulun toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, 2) koulun opetus- ja kasvatustyön johtaminen, 3) koulun esimiestehtävät (asia- ja henkilöstöjohtaminen, talouden, tulosten ja laadun seuranta ja tästä johtuvat toimenpiteet) ja 4) työprosessien ylläpito ja ohjaaminen (opetussuunnitelmaprosessi, arviointiprosessi, henkilöstörekrytointi, työyhteisön

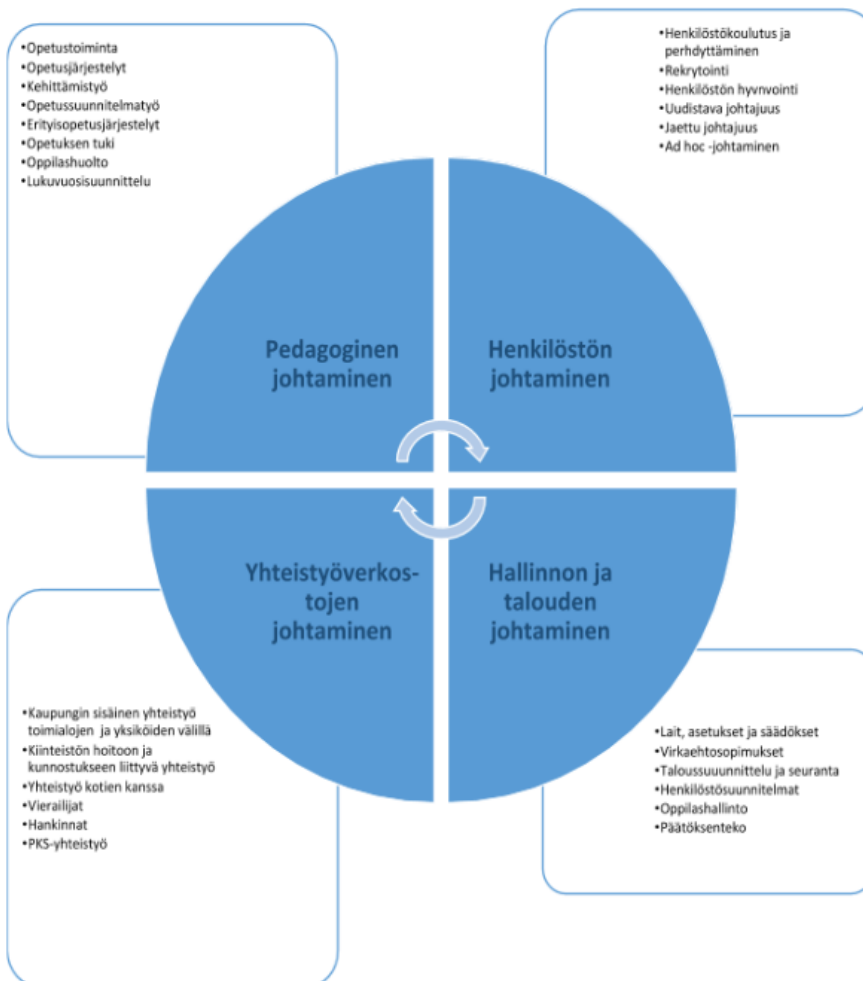
kehittämiprosessi, verkostoitumis- ja kumppanuushankkeet sidosryhmien kanssa). Lisäksi lukion rehtori huolehtii ylioppilaskirjoitusten organisoinnista ja toimeenpanosta. (HJ / TVA 1.8.2018.)

Kauniaisten kaupungin hallintosääntö määrittelee 20 §, että suomenkielinen opetus- ja varhaiskasvatusvaliokunta vastaa Kauniaisten kaupungin suomenkielisestä opetustoimesta ja suomenkielisestä varhaiskasvatuksesta. Hallintosäännön kohta 22 § määrittelee, että valiokunta voi siirtää sille hallintosäännössä määrättyä toimivaltaa edelleen alaiselleen viranhaltijalle.

Keväällä 2017 perusopetuksen rehtorille siirrettiin toimivaltaa päättää kauniaislaisten oppilaiden oppilaaksiotosta (SOVV 23.03.2017 § 19).

On huomioitava, että hallintosäännössä rehtoreille delegoitu toimivalta ei ulotu virka-apulaisrehtoreihin (SOVV 17.01.2019 § 4).

Kuvio 1. Peruskoulun rehtorin tehtäväalueet (Kauniaisten kaupunki 2019)



2.2.1 Rehtoreiden työnjako Kauniaisten suomenkielisessä perusopetuksessa

Rehtoreiden työnjaon suunnittelu alkoi jo alustavasti keväällä 2019, kun päätös rehtorimalliuudistuksen toteuttamisesta oli tehty. Suunnitteluun osallistui hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien lisäksi opetuspäällikkö. Elokuussa 2019 uudistuksen tultua voimaan tehtiin ensimmäinen työnjakotaulukko. Nykyinen työnjako (ks. taulukko x) on suunniteltu joulukuussa 2019 rehtoreiden kesken. Rehtoreiden mukaan työnjakautuminen on ollut alati muuttuva, jatkuva prosessi, joka kehittyy ja elää joustavasti tilanteen mukaan.

Taulukko 1. Rehtoreiden työnjako Kasavuoren ja Mäntymäen peruskouluissa

Hallinnon ja talouden johtaminen		
REHTORI	VIRKA-APULAISREHTORI MÄNTYMÄKI	VIRKA-APULAISREHTORI KASAVUORI
Koulukohtainen talouden suunnittelu, toteutus ja raportointi		
Tuen resurssien suunnittelu yhteistyössä apulaisrehtoreiden kanssa	Tuen resurssienkäytön suunnittelu	
Perusopetuksen yhteinen johtoryhmä	Koulun johtoryhmän puheenjohtaja	
Oppilaaksiottoasiat		
Toimintasuunnitelman toteuttamisen seuranta, uuden laadinnan ohjaus, itsearviointi	Yhteissuunnittelutilaisuudet: suunnittelu ja toteutus yhdessä johtoryhmän kanssa	
Valiokuntaan vietävien asioiden valmistelu opetuspäällikön kanssa		
Suurimmat hankinnat	Pienhankinnat (sopimustoimittajat + ostolupalaput)	
	Arviointikirjat yhdessä sihteerin kanssa Kasavuorella	

Pedagoginen johtaminen		
REHTORI	VIRKA-APULAISREHTORI MÄNTYMÄKI	VIRKA-APULAISREHTORI KASAVUORI
Perusopetuksen yhteinen oppilashuoltotyö	Yhteisöllisen oppilashuoltoryhmän puheenjohtaja	
	Tehostetun tuen päätökset	

Osallistuminen päivittäisjohtamiseen	Päivittäisjohtaminen paikalla olevana rehtorina
Pedagoginen ohjaus yhteistyössä ap-rehtorien kanssa	
Koulun eri suunnitelmien toteutumisen ja ajantasaisuuden seuraaminen	Yhteistoiminta työjärjestysten laadinnassa
Tulevaisuusohjelman toteuttamisen seuranta, uuden laadinnan suunnittelu ja ohjaus	
Oppimisen ja kasvun tuen kehittämisen johtaminen	
Oppimisympäristöt	Oppimisympäristöjen kehitystyö

<i>Henkilöstön johtaminen</i>		
REHTORI	VIRKA-APULAISREHTORI MÄNTYMÄKI	VIRKA-APULAISREHTORI KASAVUORI
Henkilöstön rekrytointi yhteistyössä opetuspäällikön ja/tai ao. koulun apulaisrehtorin kanssa	Koulunkäynninohjaajien esimies	
	Sairaslomailmoitusten vastaanotto + hyväksyminen ja akuuttisijaisten hankinta	
Työsopimukset, viranhoitomääräykset	Virkavapaa- ja koulutushakemukset, puolto	
Kehittämisprosessit: johtaminen, organisointi/mahdollistaminen, seuranta	Kehityskeskustelut yhteistyössä rehtorin kanssa	
Perehdytysuunnitelman laatiminen, seuranta		

<i>Yhteistyöverkostojen johtaminen</i>		
REHTORI	VIRKA-APULAISREHTORI MÄNTYMÄKI	VIRKA-APULAISREHTORI KASAVUORI

Yhteistyön kehittäminen ruotsinkielisen perusopetuksen kanssa	Yhteistyö ruotsinkielisen kollegan kanssa; yhteisprojektit
---	--

2.2.2 Vertailu ruotsinkielisen perusopetuksen rehtoreiden työnjakoon

Suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen rehtoreiden työnjakokaavioita vertailtaessa (ks. liite 1) voidaan huomata, että niissä ei ole suuria eroavaisuuksia. Tehtävät ovat pitkälti samoja, niiden sisältö vain on muotoiltu eri tavoin. Ruotsinkielisellä puolella tehtävät on kuvattu yksityiskohtaisemmin, suomenkielisellä puolella taas suurpiirteisemmin. Esimerkiksi ruotsinkielisellä puolella on nimetty yksittäisiä projekteja, suomenkielisellä puolella ne on ilmaistu yleisellä tasolla.

2.2.3 Rehtoreiden hallinnollinen osaaminen

Rehtoreiden hallinnollinen osaaminen koostuu niin taloushallinnollisista kuin henkilöstöhallinnollisista taidoista.

Taloulosaaminen

Sivistystoimen talouspäällikön mukaan Kauniaisten koulujen rehtoreiden kanssa on laadittu jo usean vuoden ajan yhdessä koulujen talousarvion yksityiskohtaiset käyttösuunnitelmat. Suunnitelma sisältää henkilöstöbudjetin henkilöittäin ja jokaisen opettajan osalta erikseen kaikki korvaukset, joita he saavat OVTES:n mukaan. Kiinteät kustannukset on arvioitu tilikohtaisesti. Koska rehtorit osallistuvat talouden suunnitteluun, he tuntevat koulujen resursoinnin nykyään hyvin. Kaupungilla on sivistystoimessa käytössä Suoriteperusteinen budjetointi eli SPB-malli, joka auttaa talouden seuraamisessa, sillä siitä näkee heti euroissa, miten lisäykset ja vähennykset henkilöstöresursseissa vaikuttavat euromääräisesti. Rehtoreiden euromääräinen tietämys taloudesta on kasvanut ja on tällä hetkellä hyvällä tasolla.

Rehtoreiden on lisäksi ymmärrettävä kaupungin kokonaistaloutta ja sen asettamia talouden rajoitteita eri toimialoille ja toimialojen eri tulosalueille. Rehtoreiden ja koulujen on hyvä tiedostaa ja hyväksyä talouden osalta, että koulujen määrärahat ovat jatkossakin rajalliset ja että ne ovat aina sidoksissa kaupungin kunkin talousarviovuoden kokonaistalouden kehityksen suuntaviivoihin. Talouspäällikön mukaan rehtoreiden kokonaisvaltainen kaupungin talouden ymmärrys voisi olla parempi.

Johtaminen ja henkilöstöhallinto

Hallintosääntöön (1.6.2017) on kirjattu, että rehtori tulosyksikön esimiehenä päättää alaisensa määräaikaisen henkilöstön ottamisesta (§33) ja myöntää lakiin tai virka- ja työehtosopimukseen perustuvan vapaan ja harkinnanvaraisen virka- ja työvapaan alaiselleen henkilökunnalle (§35). Toistaiseksi voimassa

olevaan palvelussuhteeseen ottamista koskevaa toimivaltaa (§32) on esitetty muutettavaksi opettajavalintojen osalta (KH 30.03.2020).

Henkilöstöpäällikön mukaan rehtorin työnkuvassa olennaista on sopimusosaaminen (OVTES, KVTES). Rehtorin täytyy tuntea alan virka- ja työehtosopimusten sisältö riittävän hyvin.

Rehtorilla on paljon alaisia, ja haasteena onkin, kuinka hallita heitä kaikkia tavoitteellisesti siten, että huomioi jokaisen erilaisen persoonan ja sen, että he ovat jokainen oman alansa asiantuntijoita. Haasteena on myös se, että rehtori ei voi delegoida hänelle valtuutettuja tehtäviä ja toimivaltaansa virka-apulaisrehtoreille. Virka-apulaisrehtori ei voi esimerkiksi tehdä rekrytointipäätöksiä nykyisen hallintosäännön mukaan. Vaikka hallinnollinen rehtori jakaisikin tehtäviään muille, on hän kuitenkin lopullisessa vastuussa tehtävien toteutumisesta.

Kauniaisten kaupungin rehtoreilla on mahdollisuus osallistua osaamisen johtamisen valmennuksiin, joissa kehittämisteemoina on muun muassa motivaation tukeminen, vuorovaikutuksen johtaminen, luottamus työyhteisössä, toimintakulttuurin kehittäminen ja onnistumisen johtaminen. Osaaminen ja sen johtaminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista (KT Kuntatyöntajat 2017).

Rehtorit osallistuvat myös Kauniaisten kaupungin opetus- ja sivistystoimen satsaamiin koulutuksiin kuten Edukata-koulutukseen ja sivistystoimen laajan johtoryhmän työskentelyyn. Edukata-koulu Edukata on Suomessa kehitetty ja laajalti Euroopassa käytetty osallistavan muotoilun menetelmä, jolla koulut ja opettajat uudistavat toimintatapojaan (Edukata 2020).

Kouluarjen hallinnollinen osaaminen

Olennainen osa rehtoreiden hallinnollista osaamista on opiskelijahallintojärjestelmien (Primus, Wilma, Kurre) tunteminen. Rehtorit eivät kuitenkaan ole Primuksen pääkäyttäjiä, vaan kaupungin pääkäyttäjä on sivistystoimen hallintoassistentti. Kauniaisten kouluissa ei ole erillistä ns. Primus-tiimiä kuten suuremmilla naapurikunnilla.

Sekä Kasavuorella että Mäntymäellä on omat tiimit, jotka huolehtivat lukujärjestysten laatimisesta Kurreen. Molempien koulujen virka-apulaisrehtorit kuuluvat tiimiin.

Rehtorin on tunnettava rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö ja kaupungin sisäiset ohjeet. Lisäksi rehtorin työnkuvan kannalta tärkeää on talouden seuranta ja ymmärrys (ProEconomica) sekä ostolaskujen hyväksyminen (Basware IP) – koulusihteeri tai välillä sivistystoimen hallintoassistentti tarkastaa nämä. Yleensä koulusihteeri kirjaa päätökset asiakirjahallinnon järjestelmään (Dynasty) rehtorin antamien ohjeiden ja tietojen mukaan.

Rehtorin on tärkeää tuntea hallintosääntö, hankintaohje ja viranhaltijapäätösohje – eli sisäinen ohjeistus. Rehtorin tulee osata mm. perusopetuslaki sekä toimialaa koskevat muut lait ja asetukset. Lakien teoreettisen tuntemuksen lisäksi niitä pitää osata soveltaa käytännön päätöksentekoon ja toimintaan.

2.3 Suomenkielisen ala- ja yläkoulun pedagoginen ja toiminnallinen yhteistyö

Kauniaisten suomenkielisillä peruskouluilla, Mäntymäen koululla ja Kasavuoren koululla, on pitkä perinne yhdessä tehdyistä koulujen kehittämistöistä ja -projekteista. Suomenkielisessä perusopetuksessa yhtenäistä

toimintakulttuuria ja oppimisenäkemyksiä edistetään ja on edistetty yhdessä laaditun opetussuunnitelman, tulevaisuusohjelman ja lukuvuosisuunnitelmien avulla.

Peruskoulujen tulevaisuusohjelmat (ensimmäinen 2009-2013, toinen 2013-2017, kolmas 2017-2021) ja vuonna 2016 päätökseen saatettu opetussuunnitelmaudistus on tehty koulujen välisellä tiiviillä yhteistyöllä, jossa molempien koulujen koko opetushenkilöstö oli osallisena erilaisissa ryhmissä, joihin kuului opettajia vuosiluokilta 1-9. Lisäksi perusopetukseen laaditaan vuosittain perusopetuksen yhteinen toimintasuunnitelma. Myös toiminnan toteutumisen arviointi tehdään yhdessä. Toiminnallista yhtenäisyyttä edistetään yhteisillä hankkeilla, henkilöstökoulutuksilla ja toiminnansuunnitteluilla, joiden toteuttamista varten koulujen yhteissuunnittelu-aika on laitettu pidettäväksi samaan aikaan. Kouluilla on käytössä yhteinen Unelmakoulu-alusta, joka kokoaa koulun digitaaliset oppimis- ja työskentely-ympäristöt. Yhteisenä digitaalisena projektina valmistunut eGrani kokoaa ja välittää tietoa koulujen toiminnasta oppilaille, huoltajille ja henkilöstölle helposti saatavaksi ja käytettäväksi. Kouluilla on viime vuosina ollut myös hyvinvointihanke, ja yläkoulun oppilaat saivat syksyllä 2017 lukujärjestyksiinsä uuden hyvinvointi-oppiaineen. Koulujen opettajat ovat käyneet hyvinvointiin liittyviä koulutuksia (HyMy-hanke).

Peruskoulujen rehtorit, apulaisrehtorit ja johtoryhmät sekä eri hanketiimit tekevät tiivistä yhteistyötä yhteisen toimintakulttuurin vahvistamiseksi. Yhteistä toimintakulttuuria edistetään lisäksi yhteisillä tapahtumilla ja monialaisilla oppimiskokonaisuuksilla (MOK). (SOVV 13.09.2018 § 76.) Perusopetuksen 1-9 vuosiluokkien MOK on ollut konkreettinen toiminnallinen yhteistyömuoto, jolla on saatu aikaan hienoja pedagogisia saavutuksia. Rehtorit kertoivat yleisesti MOK-toiminnasta ja siitä, kuinka hienosti se saa eri vuosiluokkien oppilaat ja opettajat tekemään yhteistyötä keskenään eri oppiaineiden sisältöjä yhdistävien kokonaisuuksien parissa. MOK-työskentelyssä on vuosittain valikoituvia teemoja. Lukuvuonna 2018-2019 teemoja olivat hyvän tekeminen, media ja yrittäjyys. Lukuvuoden 2019-2020 MOK alkoi lupaavasti hienoilla suunnitelmilla, mm. kestävän kehityksen teemaan liittyen, mutta koronavirus-tilanteen takia suunnitelmat saavat odottaa seuraavaan lukuvuoteen.

Kielikylpyopetusta on kehitetty monivuotisessa hankkeessa yhdessä ala- ja yläkoulun kanssa. Mukana on ollut myös esiopetus ja 5-vuotiaiden varhaiskasvatus.

2.4 Suomenkielisen perusopetuksen resurssien yhteiskäyttöisyys

Koulujen välillä on resurssien yhteiskäyttöisyyttä jonkin verran. Ala- ja yläkoululla on esimerkiksi yhteisiä kielikylpyopettajia. Muutama yläkoulun aineenopettaja opettaa myös joitakin tunteja alakoulussa. Koulusihteerit tekevät joustavasti ala- ja yläkoulun sekä lukion töitä. Yläkoulun ja lukion välillä on enemmän niin henkilöstö- kuin tilaresurssien yhteiskäyttöä, koska ne toimivat samassa rakennuksessa. Ala- ja yläkoulun yhteisten opettajaresurssien lisäämistä hankaloittaa koulurakennusten fyysinen etäisyys toisistaan.

Seuraavassa taulukossa (tiedot Hijat 13.3.2020) kuvataan sitä, kuinka Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen ala- ja yläkouluissa sekä lukiossa käytetään yhteisiä henkilöstöresursseja:

Perusopetuksen yhteiset resurssit (opetuspäällikön kustannuspaikalla)
Koulusihteerit
Koulupsykologit
Koulukuraattorit
Valmistavan opetuksen henkilökunta
Koulukiinteistöjen irtaimiston hoitaja
IT-tuki

	Resurssien jakautuminen koulujen kustannuksissa		
	Mäntymäki	Kasavuori	Kauniaisten lukio
Perusopetuksen rehtorin palkka	50%	50%	-
Mäntymäen henkilökunnan palkka (kk-palkkasumma 177 317 eur)	98.2%	1,8%	-
Terveystiedon opettaja		45%	55 %
Liikunnanopettaja		86%	14%
Biologian, maantiedon, terveystiedon, eläin- ja kasvitalouden opettaja		71%	29%
Saksan, venäjän, oppilaan hyvinvoinnin – oppiaineen opettaja	17 %	83%	
Laaja-alainen erityisopettaja, maahanmuuttajanuorten monimuoto-opetuksen opettaja		92%	8%
Ortodoksisen uskonnon opettaja		5%	95%
Kuvataiteen opettaja		3%	97%
Historian, yhteiskuntaopin opettaja		27 %	73%
Ranskan opettaja		21%	79%
Historian opettaja (Hagelstamska 63%)	7%	30%	

2.5 Yhteistyö suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen välillä

Kauniaislainen koulupolku on yhtäläinen ruotsinkielisessä ja suomenkielisessä opetuksessa. Kummassakin oppilaat käyvät 1-6 luokat alakoulussa ja siirtyvät sieltä yläkouluun. Suomenkielisten ja ruotsinkielisten koulujen toiminta ja toimintaympäristö poikkeavat kuitenkin toisistaan monin tavoin. Yksi erilaiseen toimintaan johtava tekijä on tuntijako, jossa ero johtuu mm. opetuskielestä. Suomenkielisessä perusopetuksessa on käytössä kaksi erilaista tuntijakoa, sillä kielikylpyopetuksella on oma tuntijakonsa. Ruotsinkielisissä kouluissa ei ole kielikylpyopetusta, mutta kielitarjonnassa on "modersmålsinriktad finska" (äidinkielenomainen suomi). Ruotsinkielisessä perusopetuksessa alkava vieras kieli on aina alkuun suomi, muut vieraat kielet aloitetaan vasta myöhemmin. Suomenkielisessä opetuksessa on merkittävä osa oppilaita, joiden äidinkieli on muu kuin suomi tai ruotsi, minkä seurauksena suomi toisena kielenä -opetuksen määrä on kasvanut vuosittain. Suomenkielisessä opetuksessa on myös kaksi perusopetukseen valmistavaa luokkaa sekä yksi maahanmuuttajaoppilaiden monimuoto-opetuksen ryhmä, mitkä puuttuvat ruotsinkielisestä opetuksesta. Suomenkielisissä kouluissa on kolme erityisluokkaa. (SOVV 13.03.2019 § 23.) Ruotsinkielisellä puolella erityisluokkia ei ole, vaan erityisen tuen päätöksen saaneet oppilaat ovat integroitu yleisopetukseen.

Rehtoreiden mukaan suomenkielisten ja ruotsinkielisten peruskoulujen välillä on esimerkiksi seuraavanlaista yhteistä toimintaa:

Perusopetuksen vuosiluokat 1-6: Granhult & Mäntymäki
<ul style="list-style-type: none">- Klassutbyte – luokkavierailut koulujen välillä- Jalkapalloturnaukset- Yhteiset juhlat: Lucian päivä, Itsenäisyyspäiväjuhlat, joulujuhlan kenraaliharjoitusten seuraaminen- Vierailut toistensa kouluilla- Paljon opettajien aloitteesta, luokkien ja opettajien yhteistyö- Rehtoriyhteistyö- Kiky-yhteistyö- MOK ja yhteiset hankkeet

Perusopetuksen vuosiluokat 7-9: Hagelstamska & Kasavuori
<ul style="list-style-type: none">- Säännöllinen yhteistyö, asioiden miettimistä yhdessä- Yhteisiä opettajia kikystä- Taito- ja taideaineiden opettajien yhteistyö- Urhea koulu –yhteistyö- 9. luokkalaisten Grani-messut Hagelstamskassa ja yrittäjyysmessut Kasavuorella- OPS-yhteistyö: hyvinvointi-oppiaine

Perusopetus yhdessä

- Perusopetuksen johtoryhmien yhteisseminaari: tutustumista ja uusien yhteistyömuotojen löytämistä, workshop-työskentely
- Oman äidinkielen opetus (englanti)
- Digitutorien yhteistyö
- MOK-viikko 2020

Opetustoimet

- Hankeyhteistyö, esim Grani goes Smart, Digitutor, Digikultur
- Rehtorien yhteistyö
- Lukio-ohjelma

Koko sivistystoimen yhteinen kehittämistyö

- Digitalisaatio ja oppimisympäristöjen kehittämistyö
- Oppilashuolto ja hyvinvointityö
- Siv laajory (esim. strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen)

3 OPPILASNÄKÖKULMA

3.1 Kyselyt oppilaille 2018 ja 2019

Koulutuksen järjestäjällä on vastuu arvioida järjestämänsä koulutusta. Suomenkielisissä kouluissa aloitettiin 2018 uudenlainen toiminnan arviointijärjestelmä. Tavoitteena on saada palautetta (vastauksia väittämiin sekä avovastauksia) kaikilta koulun toimintaan osallistuvilta: oppilailta ja heidän huoltajiltaan sekä henkilöstöltä. ZEF-kyselyä hyödynnetään koulujen toiminnan kehittämisessä. (SOVV 16.05.2018 § 34.)

Vuoden 2018 oppilaiden vastaukset osoittivat, että koulut ovat onnistuneet toiminnassaan pääsääntöisesti hyvin. Erityisen ilahduttavaa on nähdä oppilaiden tyytyväisyys kouluunsa. Oppilaat vastasivat tuntevansa olonsa turvalliseksi koulussa ja että heillä on ainakin yksi kaveri koulussa. Oppilaskyselyn vastauksista nouseva kehittämistyö tehdään yhdessä oppilaiden kanssa. Kehittämistyö, muutokset ja uudistukset täydennettiin toimintasuunnitelmaan syksyllä 2018. (SOVV 16.05.2018 § 34.)

Vuoden 2019 oppilaiden vastauksissa oli jälleen kerran positiivista huomata, että oppilaat kokivat olonsa turvalliseksi koulussa ja kokivat saavansa riittävästi tukea oppitunneilla. Suurin osa myös vastasi, että heillä oli ainakin yksi kaveri koulussa. Lisäksi tyytyväisyys oppilashuoltoon (kouluterveydenhoitaja, kuraattori ja koulupsykologi) ilmeni vastauksissa. Yläkoulun ja alakoulun oppilaiden vastausten merkittävin ero oli se, että alakoulun oppilaat olivat kokonaisuudessa tyytyväisempiä koulunsa toimintaan. Koulujen pedagogisessa yksikössä käsitellään näiden keväällä 2019 tehtyjen oppilaskyselyiden tuloksia, ja niitä pyritään hyödyntämään pedagogisessa kehittämistyössä (Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen toimintasuunnitelma lukuvuosi 2019-2020, 47).

Perusopetuksen 4. ja 5. luokkien oppilaat sekä 8. ja 9. luokkien oppilaat vastasivat Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen järjestämään kansalliseen Kouluterveyskyselyyn 2019. Kauniaislaiset lapset ja nuoret voivat kansallisesti verrattain hyvin. Suurin osa lapsista ja nuorista kokee olevansa tärkeä osa perhettä, kaveriporukkaa ja kouluyhteisöä ja enemmistöllä on viikoittainen harrastus. Kauniaisten tuloksissa huolenaiheena nousevat mm. päihdeasenteet ja perhepiiristä saatu alkoholi sekä kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä, mielenterveyshaasteet sekä kouluväsymys ja -uupumus. Osa kyselyssä näkyvistä kasvavista ilmiöistä ovat vahvasti sukupuolittuneita. Mielenterveyshaasteet, seksuaalinen häirintä ja uupumus ovat selkeästi tavallisempia tytöillä ja esim. kiusaaminen tavallisempaa poikien joukossa. Kouluterveyskyselyn tuloksia hyödynnetään oppilaitosten hyvinvointityössä ja yhteisöllisessä opiskeluhoitotyössä sekä kaupungin toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi laadittaessa hyvinvointistrategiaa, lasten ja nuorten hyvinvointiohjelmaa ja lapsi- ja nuorisopoliittista ohjelmaa. (SOVV 25.02.2020 § 11.)

3.2 Etäopiskeluja koskevat kyselyt oppilaille 2020

Kevään 2020 koronavirustilanteen ja poikkeustilan seurauksena koulut siirtyivät etäopetukseen 18.3.2020. Peruskouluissa etäopetusta jatkui 13.5.2020 saakka. Sekä Mäntymäen että Kasavuoren koulun oppilaille järjestettiin kyselyitä etäopiskeluun ja sen vaikutuksiin liittyen. Kasavuoren koulun oppilaille toteutettiin Eduzef-kysely etäopiskelusta. Kasavuoren koulussa toteutettiin lisäksi kolmen viikon seurantatutkimus, jonka

tuloksista 9. luokan oppilaat koostivat tutkimusraportin yhdessä opettajan kanssa. Kyseinen tutkimusraportti onkin sen sisältämän ajankohtaisen tiedon lisäksi myös oppilaiden konkreettinen taidonnäyte etäopintojen ajalta.

Mäntymäen kyselyyn vastanneista oppilaista suurin osa kertoi selviytyneensä etäopinnoista hyvin tai melko hyvin. Lähemmäs 80 prosenttia oppilaista vastasi, ettei kokenut tarvitsevansa lisää apua koulutyöhön. Yli puolet vastaajista totesi, että koulutehtäviä oli ollut sopivasti. Noin viidesosa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tehtäviä oli ollut liikaa. Lähes puolet vastaajista kertoi olleensa päivittäin yhteydessä kavereihin ja ystäviin. 10 prosenttia oppilaista vastasi, että eivät juurikaan olleet yhteydessä kavereihin. Neljäsosa vastaajista oli kokenut yksinäisyyttä ”joskus” tai ”usein”. Moni kaipasi omaa opettajaa ja luokkakavereita, ja yhteydenpito koettiin merkitykselliseksi. Kaivattiin tukea tehtävistä motivoitumiseen, selkeitä ohjeita ja etäyhteyksien kautta tapahtuvaa opetusta.

Kasavuoren kyselyssä tiedusteltiin opiskelun sujumisen lisäksi oppilaiden arkirutiineja ja jaksamista. Kyselyn perusteella etäopiskelu on sujunut varsin hyvin. Yli puolet vastaajista koki kotona opiskelun ”todella paljon kivemmäksi tai ”paljon kivemmäksi”. Reilu enemmistö koki tehtävänannot selkeiksi ja koulumotivaationsa suhteellisen hyväksi. Oppilaat olivat pitäneet yhteyttä sekä opettajiin että luokkakavereihin etäyhteyksien kautta. Kolmasosa oppilaista vastasi nukkuneensa ”paljon paremmin” etäopintojen aikana. Ensimmäisellä seurantaviikolla noin 40 prosenttia oppilaista koki, että heillä oli ”todella paljon” tai ”aika paljon” stressiä. Noin 10 prosenttia taas koki, ettei heillä ollut ollenkaan stressiä. Toisella seurantaviikolla stressitaso näytti hieman laskeneen: 15 prosenttia vastaajista koki, että stressiä ei ollut lainkaan, ja alle 40 prosenttia vastaajista koki todella paljon stressiä. Kolmannella seurantaviikolla stressitaso nousi hieman: noin 45 prosenttia koki ”aika paljon” tai ”todella paljon” stressiä. Stressistä huolimatta suurin osa koki mielialansa keskimäärin melko hyväksi.

Kasavuoren koulun oppilaille suunnatussa Eduzef-kyselyssä ilmeni, että opiskelussa käytettävät oppimisolustat (esim. Classroom) koettiin toimiviksi ja opiskeluun soveltuviksi. Suurin osa vastaajista ei kaivannut opettajilta enempää etäopetusta erilaisten etäopetuspalvelujen (esim. Meet) kautta. Toisaalta osa koki, että itsenäisiä tehtäviä oli liikaa. Enemmistö koki, että opettajiin sai helposti yhteyden ja apua tarvittaessa. Moni koki, että tehtäviä oli paljon eikä niiden palautukselle ollut tarpeeksi aikaa. Oppilaat kaipasivat suunnitelmallisuutta ja selkeää viestintää, missä ja milloin oppitunteja pidetään eri etäsovelluksissa ja oppimisolustoissa.

4 HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMA

Koulujen henkilökunnan mielipiteitä on säännöllisesti kartoitettu erilaisten kyselyiden kautta. Kyselyissä on keskitytty niin työhyvinvoinnillisiin tekijöihin kuin myös hallinnollisiin ja pedagogisiin tekijöihin. Koulujen omat henkilöstökyselyt on toteutettu vuodesta 2018 Eduzef-työkalulla. Näiden kyselyjen lisäksi henkilökunta on vastannut vuosittain Kuntaliiton HENTY-kyselyihin.

4.1 Henkilökunnan työtyytyväisyyden kyselyt

Suomen Kuntaliiton yhdessä kuntien kanssa kehittämällä HENTY-kyselyllä arvioidaan kuntien työilmapiiriä. Sillä saadaan varsin kattava kuva mm. työolosuhteista, johtamisesta ja kehittämisestä.

4.1.1 Henty 2018

Opetuksen HENTY-tulosten perusteella yksiköiden valitsemat konkreettiset kehittämistoimenpiteet vuonna 2018 (SOVV 08.11.2018 § 90) on esitetty seuraavissa taulukoissa. Taulukoissa on myös rehtoreiden näkemyksiä tavoitteiden toteutumisesta.

Mäntymäen koulu, kehittämiskohde ja sovitut toimenpiteet:	Rehtoreiden näkemys tavoitteiden toteutumisesta
1. Ajanmukaiset ja riittävät työvälineet a. Johtoryhmä kartoittaa tarpeet. b. Suunnitelma ja toteutusaikataulu tarvittavista hankinnoista	Toimenpiteessä on onnistuttu ja jokaisella oppilaalla on oma digilaitte ja muut ajanmukaiset laitteet käytössään.
2. Kiinnitämme riittävästi huomiota työkyvyn ylläpitämiseen a. Koko lukuvuoden kestävä henkilöstökoulutus: elämäntaidot, positiivinen pedagogiikka ja hyvinvointi b. Ys-ajalla toteutettavat learning cafet c. Opetuksen oma kysely opettajille työkaluna työhyvinvoinnin kehittämisessä.	Mäntymäen koulussa on järjestetty hyvinvointikoulutusta ja positiivisen pedagogiikan koulutusta, johon on koko opettajakunta osallistunut ja aluksi myös koulunkäynninohjaajat. Learning caféita on myös välillä tehty, vaikka ys-ajat ovat olleet tiukoilla vuonna 2020. Vuoden 2018 jälkeen on otettu käyttöön Eduzef-kyselyt, jotka ovat opetuksen omia kyselytyökaluja.

Kasavuoren koulu, kehittämiskohde ja sovitut toimenpiteet:	Rehtoreiden näkemys tavoitteiden toteutumisesta
---	--

<p>1. Opettajien työnkuva on ollut ja on muutoksessa, uudenlaisia yhteistyön muotoja kehitetään, oppimisen ja arvioinnin tavat muuttuvat, yhteistyö kotien ja kaupungin eri toimijoiden kanssa laajenee.</p> <p>a. Lukuvuoden toimintasuunnitelman tekeminen aiempaa valmiimmaksi jo keväällä mahdollistaa sen, että lukuvuoden alkaessa on enemmän aikaa tarkastella yhdessä tulevan lukuvuoden tavoitteita ja kiinnittää jo ennalta huomiota vuoden kiireisimpinä kohtiin ja näin ennaltaehkäistä kuormittumista.</p> <p>b. Lukuvuoden tavoitteita ja lukuvuosikelloa tarkastellaan yhdessä oppilaiden kanssa.</p> <p>c. Rakenteita kehitetään edelleen siten, että luokkatasotiimien keskustelulle jäisi riittävästi aikaa.</p> <p>d. Luokanohjaajan työtä tärkeässä ja laajassa tehtäväkentässä tuetaan esim. yhteisopettajuuden mallia kehittämällä.</p> <p>e. Yhteiskehittelyn hyödyntäminen toimintamallien kehittämisessä.</p>	<p>a) On hyvin toteutunut; keväällä 2019 tehtiin toimintasuunnitelma ja saman vuoden syksyllä sitä lähdettiin toteuttamaan. Suunnitelmaa on vielä jälkepäin tarkennettu. Toimintasuunnitelma on kohdennettu sillä tavalla, että se tehdään arvioinnin osalta keväällä valmiiksi. Uuden toimintasuunnitelman suunnittelu on edennyt jo pitkälle ja on saatu etukäteen eteenpäin valiokunnalle.</p> <p>b) Osallisuusyksikkö on vienyt hyvin eteenpäin tätä. Arviointikoulutuksessa kehitetään OPSin perusteiden mukaisten tavoitteiden arviointia. Kehitettävää riittää vielä ensi vuonnakin. Kokonaisuutta kirkastettava.</p> <p>c) Pitäisi raivata lisää aikaa luokkatasotiimien keskustelulle ys-ajalta.</p> <p>d) Luokka-astetiimityöskentely tukee luokanohjaajuutta paremmin kuin yhteisopettajuus perinteisenä ajatteluna. Pyritty siihen, että luokanohjaajia tuetaan entistä paremmin oppilashuollollisesti heidän työssään. Apulaisrehtori tehnyt paljon luokanohjaajien tukemistyötä esim. erilaisissa oppilastapauksissa.</p> <p>e) Yhteiskehittelyä tehdään periaatteessa jatkuvasti. Tehdään ja kehitetään yhdessä, ja toimintamallit kehittyvät sitä myötä.</p>
<p>2. Yksikössä kiinnitetään huomiota työkyvyn ylläpitämiseen.</p> <p>a. Kasavuoren johtoryhmä tekee yhteistyötä Mäntymäen johtoryhmän kanssa työhyvinvointia vahvistavien asioiden kehittämisessä.</p> <p>b. Hyvinvointi-, myötätunto- ja vuorovaikutustaitojen vahvistaminen koulutuksen avulla (HyMy-hanke)</p>	<p>a) Hyvinvointikoulutuksessa on ollut molemmista kouluista opettajia, heidän välillään on tehty paljon esim. Verme – vertaismentorointitoimintaa. Verme-ryhmään osallistui kummastakin koulusta opettajia. Pienet toimivat solut ovat hyvin tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Työohjaukseen on satsattu – täällä on aktiivinen ryhmä ollut tänä vuonna työohjauksessa mukana.</p> <p>b) HyMy-hankehan on mennyt läpi ja meillä on jäänyt siitä hymy-yksikkö elämään, ja meillä on paljon hyvinvointikoulutuksen saaneita työntekijöitä, jotka opettavat meillä oppiaineena hyvinvointia. Työkykyyn sillä ei suoranaisesti ole vaikutusta. Siinäkin fokus enemmän oppilaissa kuin opettajissa. On keskusteltu siitä, että pitäisi ehkä opettajien ja henkilökunnan yhteistyöhön vielä keskittää.</p>

<p>3. Palkkauksessa on otettu huomioon osaamiseni ja työni tulokset.</p> <p>a. Koulun toiminnan suunnittelussa huomioidaan entistä paremmin työtehtävien jakamista tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti - pohjana kehittämistehtävissä työntekijän oman innostuksen vahvistaminen ja sen löytäminen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään ja saada merkityksellisiä onnistumisen ja intoutumisen kokemuksia.</p>	<p>a) On pyritty siihen, että erityistiimien kohdalla on tietynlaista rotaatiota, ettei kukaan jämähäisi yhdelle paikalle, vaan katsoisi koulunkehittämistä myös vähän toisesta näkökulmasta. Kummassakin koulussa on kysytty innostusta, että kuka on kiinnostunut tehtävistä. Vastuualueiden henkilöitymisessä yhdelle henkilölle on monenlaisia riskejä, se ei välttämättä mene eteenpäin ja saattaa liikaakin muodostua vain yhden ihmisen näköiseksi toiminnaksi. Jaettu johtajuus tulee tässäkin tärkeänä pointtina.</p>
--	--

4.1.2 Henty 2019

Vuoden 2019 HENTY-kyselyyn vastasi Kasavuoren henkilöstöstä 20 työntekijää ja Mäntymäen koulusta puolestaan 29 työntekijää.

Kasavuoren koulun tulosten perusteella kehitettävää olisi johtamistavassa ja esimiestyössä: henkilökunta kaipaisi lisää palautetta ja kannustusta työstään. Kehityskohteena voisikin olla kehitys-/tavoitekeskusteluihin panostaminen. Kuten vuoden 2018 kehityskohteissa, edelleen olisi kehitettävää työkyvyn ylläpitämisen osalta. Näkemykset työyksikön organisoinnista ja työnjaosta erosivat henkilökunnan välillä – olisi syytä pohtia, miksi lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisointi ei toimi hyvin, kun taas yli puolet vastaajista koki sen toimivaksi. Lisäksi työyksikön tiedonkulussa ja viestinnässä olisi parannettavaa.

Positiivinen kehityssuunta oli työyksikön henkilöiden välisessä yhteistyössä – se koettiin toimivaksi. Suurin osa vastaajista tunsu kuuluvansa työryhmään/tiimiin ja koki työnsä vastaavan osaamistasoaan. Enemmistö koki työn merkitykselliseksi ja työtehtävät mielekkäiksi.

Mäntymäen koulun vastauksissa 14 kysymykseen (yhteensä 29 kysymystä) oli vastattu arvosanalla 3 tai sitä alemmalla arvosanalla (1-2). Hajonta oli suurta etenkin kehitys-/tavoitekeskustelujen osalta sekä perustehtäviin keskittymiseen liittyen. Myös vastauksissa yleiseen työtyytyväisyyteen liittyen oli sangen suurta hajontaa. Kuten Kasavuorenkin koulussa, myös Mäntymäen koulussa kehitettävää olisi esimiestyössä, johtamistavassa ja työyksikön tiedonkulun hoitamisessa. Työyksikön organisaation ja työnjaon toimivuudessa oli merkittävää eroa vuoden 2017 tuloksiin.

Henkilöstö kuitenkin koki työnsä merkitykselliseksi ja tehtävät mielekkäiksi. He kokivat yhteenkuuluvuutta työtiimiin ja kokivat yhteistyön toimivana työyksikön henkilöiden välillä. Suurin osa vastaajista koki työnsä vastaavan osaamistasoaan ja koki voivansa vaikuttaa työtehtävien sisältöön ja työn määrään.

Henty 2019 tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että uusi rehtorimalli oli kerennyt olla voimassa vain neljä kuukautta vuonna 2019, millä on voinut olla vaikutusta esimerkiksi kysymyksen koskien kehityskeskusteluja.

HENTY-tulosten perusteella koulut nostivat seuraavat kehittämiskohteet toiminnalleen vuodelle 2020:

Kasavuoren koulu

- 1) Opetustoimen organisaation toiminta tukee minua työssäni
- 2) Työhyvinvointi huomioidaan toiminnan suunnittelussa.
- 3) Fyysinen työympäristö kuntoon

Mäntymäen koulu

- 1) Opetustoimen organisaation toiminta tukee minua työssäni
- 2) Viestintäkanavien runsaus haittaa sujuvaa tiedonkulkua

Kasavuoren koulu nosti vahvuudekseen ensinnäkin sen, että kouluun on hyvä uuden työntekijän tulla ja toiseksi sen, että jaettu johtajuus toimii tiimeissä ja yksiköissä. Näiden vahvuuksien vaaliminen ja ylläpitäminen edellyttävät henkilöstön mielipiteiden kuulluksi tulemistä sekä työhyvinvoinnin tukemista.

Mäntymäen koulu puolestaan nosti vahvuudekseen sen, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan arjen haasteissa ja työmoraali on korkealla tasolla. Näiden vahvuuksien vaalimiseksi ja ylläpitämiseksi koulussa toivotaan, että opetustoimen johto jalkautuisi kentälle kuuntelemaan arkityön sujumista sekä toivotaan, että annettaisiin aikaa tiimien omaehtoiselle suunnittelutyölle.

Koulujen yhteiseksi vahvuudeksi nostettiin kokemus henkilöiden välisen yhteistyön toimivuudesta työyksiköissä. Tämän vaalimiseksi ja ylläpitämiseksi koko perusopetuksessa toivotaan, että työyhteisölle annetaan aikaa myös keskinäiseen, omaehtoiseen suunnitteluun. Toiveena on myös se, että ylhäältä annettuja projekteja, kyselyitä ja tehtäviä suunniteltaisiin tarkasti ja harkiten, voisiko joitain asioita karsia.

4.2 Kysely hallinnollisesta yhtenäiskoulusta 2018

Vuonna 2018 Mäntymäen ja Kasavuoren opetushenkilökunnalle tehtiin kysely yhden rehtorin alaisuudessa toimivasta yhtenäiskoulusta. Mäntymäen koulun vastausprosentti oli 71,4 ja Kasavuoren koulun vastausprosentti oli 73,3. Kyselyn väittämät ja avoimet kysymykset oli muotoiltu siten, että jokaisessa kysymyksessä painotettiin yhtenäisen peruskoulun toimintaa ”kahdessa eri rakennuksessa”. SOVV:n (17.01.2019 § 4) pöytäkirjassa kerrotaan tuloksista seuraavasti:

”Vastausten mukaan Mäntymäen koulun opettajat kokevat hallinnollisesti yhtenäisen peruskoulun tärkeänä, mutta eivät kuitenkaan näe sen vahvistavan opettajien välistä dialogia tai lisäävän opettajien ja muun henkilökunnan arkikohtaamisia. He kokevat sen kuitenkin tukevan oppilaan oppimispolun jatkumoa sekä vahvistavan perusopetuksen yhtenäistä toimintakulttuuria. Myös Kasavuoren koulun opettajat kokevat hallinnollisesti yhtenäisen peruskoulun tärkeänä, mutta kuten Mäntymäen opettajat, he eivät näe sen vahvistavan opettajien välistä dialogia tai lisäävän arkikohtaamisia. Lisäksi he eivät näe sen lisäävän esimiehen läsnäoloa tai oppilaiden ja opettajien hyvinvointia. Mäntymäen opettajien tavoin Kasavuoren opettajatkin kokevat hallinnollisesti yhtenäisen peruskoulun kuitenkin tukevan oppilaan oppimispolun jatkumoa sekä vahvistavan perusopetuksen yhtenäistä toimintakulttuuria.”

Vapaassa palautteessa Kasavuoren koulun opettajien suurimmat huolenaiheet liittyivät rehtorin läsnäolon puuttumiseen ja sen aiheuttamaan turvattuuteen.

4.4 Kysely henkilökunnalle 2020

Keväällä 2020 toteutettiin Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen henkilöstökysely verkossa EduZef-kyselylomakkeella. Kyselyllä kartoitettiin Mäntymäen ja Kasavuoren koulujen henkilökunnan mielipiteitä hallinnollisesti yhtenäisestä peruskoulusta ja yhtenäisestä perusopetuksesta sekä jaetun johtamisen mallista.

Kyselyn kysymyspatteristo jakaantui kahteen näkökulmaan, joista ensimmäinen oli opetuksellinen ja toiminnallinen näkökulma ja toinen puolestaan hallinnollinen näkökulma. Kysymykset esitettiin ns. nelikentän kautta: vastaajat arvioivat sekä mielipiteitä väitteistä (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) että väitteiden merkitystä itselle (ei tärkeä – tärkeä). Näiden nelikenttäkysymysten lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joista ensimmäisessä kysyttiin pedagogisen ja toiminnallisen yhteistyön kehittämistä ala- ja yläkoulun välillä, toisessa taas tiedusteltiin uudistetun rehtorimallin toimivuutta ja kehitysideoita ja kolmannessa puolestaan keskityttiin jaetun johtajuuden kehittämiseen koko perusopetuksessa. Lopussa vastaajien oli mahdollista ilmaista ”vapaa sanansa”. Kommentteja tuli varsin runsaasti jokaiseen kysymykseen. Seuraavassa on koottu keskeisiä asioita, joita vastauksissa nostettiin esiin.

Pedagoginen ja toiminnallinen yhteistyö ala- ja yläkoulun välillä

Vastausten perusteella pyrkimys yhtenäiseen perusopetukseen koettiin sinällään tärkeäksi, mutta sen toteuttamista Mäntymäen ja Kasavuoren koulujen välillä ei nähty kovin mahdollisena, muun muassa koulujen erilaisten toimintakulttuurien ja fyysisen etäisyyden takia. Asiaa lähestyttiin kriittisesti pohtien, kuinka yhtenäisyys palvelee koulun perustyötä ja eri ikäisten oppilaiden pedagogisia tarpeita. Henkilökunnan vastausten (5 kpl) perusteella heidän on vaikeaa hahmottaa perusopetusta pedagogisena ja toiminnallisena kokonaisuutena, koska ala- ja yläkoulun opetus tapahtuu eri rakennuksissa. Samassa rakennuksessa, yhteisissä tiloissa toimiminen olisikin tulevaisuuden kehittämiskohde.

Vastauksissa mainittiin, että ala- ja yläkoulun pedagogisen ja toiminnallisen yhteistyön perustana tulisi olla yhteinen pedagoginen visio ja arvot, joita rehtori johtaa esimerkillään. Pedagoginen visio ja arvot tulisivat olla selkeästi kirjattu perusopetuksen toimintasuunnitelmaan ja tulevaisuusohjelmaan. Visio pitäisi avata konkreettisiksi toimenpiteiksi, joita tehdään yhteisen ja yhtenäisen perusopetuksen eteen – muutoin yhteistyö jää näennäiseksi. MOK-yhteistyötä arvostetaan suuresti ja sen eteen on tehty hienoa työtä vuosittain. Vuoden 2020 hienot suunnitelmat eivät kuitenkaan toteutuneet odotetulla tavalla, mikä on valitettavaa ja näkyi osassa vastauksista pettymyksenä. Toiminnan suunnitelmallisuus ja toimintatapojen vakiinnuttaminen olisivat tärkeitä yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Suomenkielisessä perusopetuksessa on panostettu tulevaisuusohjelmien suunnitteluun ja vastauksissa toivottiin jatkoa tälle onnistuneelle suunnittelutyölle.

Vastauksissa oli toiveena se, että opettajille annettaisiin työrauha toteuttaa pedagogista ja toiminnallista suunnittelua keskenään eikä siihen vaikutettaisi liikaa ”ylhäältä päin”. Opettajat pedagogian ammattilaisina tuntevat oppilaansa parhaiten, ja tietävät, minkälaiset oppimismenetelmät toimivat heidän oppilaisiin parhaiten.

Nivelvaiheeseen panostamisen tärkeys nousi esiin muutamassa (2) avoimessa vastauksessa ja nelikenttävastauksissa. Vastaajien mielipide väitteestä ”Yhteistyö ala- ja yläkoulun välillä helpottaa siirtymää 6. luokalta 7. luokalle (nivelvaihe)” sai keskiarvovastaukseksi noin 70, kun asteikko oli 0-100.

Nykyisen rehtorimallin toimivuus ja kehittäminen

Vastausten joukossa oli kommentteja (9kpl), joissa toivottiin paluuta entiseen johtamisjärjestelmään tai kritisoitiin vahvasti uuteen malliin siirtymistä. Vastaajien mielipide väitteeseen ”Rehtorimallin uudistuksen myötä ala- ja yläkoulujen välinen opetusyhteistyö on kehittynyt” keskiarvovastaus asteikolla 0-100 oli noin 30, eli ei kovin onnistunut.

Vastauksissa oli ristiriitaista suhtautumista nykyisen hallinnollisen rehtorin toimintaan. Kriittinen palaute (18kpl) nousi vahvemmin esiin kuin positiivinen palaute (5kpl). Vastaajien mielipide väitteeseen ”Hallinnollinen rehtorimme on riittävästi läsnä koulun arjessa” keskiarvovastaus oli noin 28, kun asteikko oli 0-100. Vastaavasti mielipide virka-apulaisrehtorin riittävään läsnäoloon oli samaisella asteikolla noin 84. Virka-apulaisrehtoreiden toimintaan ja läsnäoloon oltiin siis huomattavasti tyytyväisempiä, mikä on luonnollista. Opettajien kokemukset ruotsinkielisessä opetuksessa ovat olleet samanlaiset.

Vastauksissa (9) rehtoreiden työnjakoon kaivattiin selkeyttä ja työnjaosta tiedottamista. Vastaajien mielipide väitteeseen ”Koulumme työ on jäseneltyä ja sitä johdetaan asianmukaisella tavalla” keskiarvo asteikolla 0-100 oli noin 38, mikä osoittaa, että työnjaon selkeyttämistä ja järjestelmällisyyttä kaivataan. Vastauksissa korostui se, että hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien välillä tulisi olla selkeästi määritellyt vastualueet. Esimerkiksi henkilökunta kaipaisi kaaviota opettajanhuoneen seinälle tai rehtoreiden huoneiden oviin sekä infoa myös koteihin oppilaille ja huoltajille, jotta tietävät kenen johtajan puoleen kääntyä.

Virka-apulaisrehtorilla tulisi olla käytettävissä samat tiedot (esim. budjetti) kuin hallinnollisella rehtorilla, jotta arki sujuisi toimivammin kouluissa eikä kaikkeen tarvitsisi odottaa ”päärehtorin” vahvistusta. Oppilaille tulisi tehdä myös selväksi, että virka-apulaisrehtorit ovat yhtä lailla koulun johtajia ja heidän sanaansa tulee yhtä lailla totella. Molemmissa kouluissa tulisi olla yksi rehtori paikalla mahdollisuuksien mukaan. Hallinnollisen rehtorin työjärjestyksessä tulisi olla varattu läsnäoloaika molemmille kouluille, jolloin hänen on oltava paikalla, ja tästä ajankohdasta tulisi tiedottaa kouluissa. Hallinnollisen rehtorin olisi oltava molemmilla kouluilla tasavertaisesti, eli työaika tulisi jakaa tasaisesti molempien koulujen kanssa.

Jaetun johtajuuden kehittäminen perusopetuksessa

Jaettu johtajuus herätti ristiriitaisia vastauksia; osa koki sen nykyisellään toimivaksi, osa taas epäonnistuneeksi. Väitteeseen ”Jaetun johtamisen malli toimii koulussamme” keskiarvovastaus asteikoilla 0-100 oli noin 50, mikä osoittaa mielipiteiden jakautuneisuutta mallin toimivuutta kohtaan.

Vastausten perusteella henkilöstölle olisi syytä tarkentaa, mitä ”jaettu johtajuus” tarkoittaa kouluissa ja kuinka se konkretisoituu koulun toiminnassa. Vastauksissa mainittiin useaan otteeseen Kasavuoren koulun toimiva jaetun johtajuuden malli, josta voisi ammentaa esimerkkien kautta hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja (tiimit ja yksiköt) myös Mäntymäen koululle. Kasavuoren koulusta voisi kerätä onnistuneita kokemuksia ja hyödyntää niitä esimerkiksi Tulevaisuusohjelmassa.

Eräessä vastauksessa oli tarkasteltu jaetun johtajuuden kehittämistä eri tasoilla, joilla sen tulisi toimia. Vastauksen mukaan johtoryhmien olisi syytä kokousta säännöllisesti. Ruotsinkielisen puolen kanssa tehtävää yhteistyötä olisi myös tärkeää ylläpitää, esim. järjestämällä yhteisiä kokouksia. Alakoulun ja yläkoulun yksiköiden olisi hyvä tutustua toisiinsa paremmin, pitää yhteyttä ja vaihtaa ajatuksia. Opettajia tulisi rohkaista jaetun johtajuuden ryhmiin, mutta ei pakottaa.

Vapaa sana – Henkilökunnan kuulluksi tulemisen tarve

Vastauksissa (8 kpl) nousi esiin opettajien kokemukset siitä, että heidän mielipidettään ei ole kuultu tarpeeksi, vaikka erilaisia kyselyitä ja kuulemistilaisuuksia (syksy 2018) on ollut usein. He tuntevat turhautumista ja kykenemättömyyttä vaikuttaa ”ylhäältä annettuihin” asioihin, jotka päätetään johtotasolla

opettajien mielipiteitä huomioimatta. Tämä syö opettajien motivaatiota. Vastaajien mielipide väitteeseen ”Yhtenäinen perusopetus lisää mahdollisuuksiani osallistua koulun toiminnan kehittämiseen” oli noin 48 asteikolla 0-100, mikä osoittaa vastaajien kokemaa turhautumista mahdollisuuksiinsa vaikuttaa koulujen kehittämistyöhön.

Toimintaan kaivattiin lisää avoimuutta ja työyhteisön osallistamista. Toiminnan vakiinnuttamista ja toimiviksi koettuihin menetelmiin sitoutumista pidettiin tärkeinä kehityskohteina työyhteisön motivaation ylläpitämisen kannalta. Jatkuvat muutokset koettiin väsyttävän koko työyhteisöä.

Kaupungin poliittiselta johdolta kaivattiin luottamusta ja arvostusta koulujen henkilökunnan näkemyksiin. Koulujen työntekijät ovat oman alansa vahvoja ammattilaisia ja tekevät työtään parhaalla mahdollisella tavalla, mitä tulisi arvostaa ja huomioida päätöksiä tehdessä kuuntelemalla henkilökunnan mielipiteitä. Henkilökunta toivoi toimintaan tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä.

Vastauksissa (6 kpl) nousi esiin tyytymättömyys kaupungin päättäjien ja suomenkielisen opetus- ja varhaiskasvatusvaliokunnan toimintaan. Vastauksissa kyseenalaistettiin päättäjien motiiveja rehtorivaihdoksille: liittyen sekä vuoden 2019 rehtorimalliuudistukseen että vuoden 2020 päätökseen vaihtaa rehtori toiseen. Vastausten mukaan kaupungin virkamiesten työtä ei ole arvostettu, vaan poliittiset päättäjät ovat jättäneet huomioimatta heidän mielipiteensä ja toimineet vastoin esityksiä. Henkilökunta kokee, että ”hyvä haluttiin romuttaa”, minkä he kokevat loukkauksena johdon ja heidän välistä työtä kohtaan.

5 KEHITTÄMIS- JA TOIMEENPANOSUUNNITELMA

Rehtorimallin kehittämisen tavoitteena on luoda hyvät lähtökohdat hallinnollisesti, opetuksellisesti ja toiminnallisesti yhtenäiselle perusopetukselle. Suunnitelmissa huomioidaan rehtoreiden työnkuvan kehittäminen ja johtamisen oppimispolun tukeminen unohtamatta oppilastyytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Oppilaiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja koulun yhtenäisen toimintakulttuurin tukeminen ovat toimenpiteiden perustana. Kehittämisen- ja toimeenpanosuunnitelma sisältää toimenpiteet seuraavilla alueilla:

- rehtorien toimenkuvan kehittäminen
- hallinnollisen osaamisen kehittäminen
- perusopetuksen resurssien yhteiskäyttöisyyden kehittäminen
- yhteistyön kehittäminen ruotsinkielisen perusopetuksen kanssa
- suomenkielisen perusopetuksen ala- ja yläkoulujen toiminnallisen ja pedagogisen yhteistyön kehittäminen
- jaetun johtamismallin kehittäminen koko perusopetuksessa

Kehittämiskohteet perustuvat koulujen henkilöstökyselyn 2020 vastauksiin ja rehtoreiden haastatteluihin sekä kaupungin virkamiesten näkemyksiin.

5.1 Rehtorien toimenkuvat

- Selkeyttä työnjakoon ja sujuvuutta kouluarjen hallintaan
 - ❖ Molemmissa kouluissa olisi ainakin yksi rehtori tavoitettavissa, mahdollisuuksien mukaan. Tieto tavoitettavuudesta helposti saatavilla.
 - ❖ Ajantasainen työnjakokaavio rehtorien vastuualueista
 - Työnjaosta tiedottaminen henkilökunnalle – kaavio helposti saatavilla
 - Työnjakokaavioon kirjattava myös koulusihteerien tehtävät
 - ❖ Rehtorit sopivat keskenään työnjaosta (operatiivisista asioista)
 - ❖ Nykyiseen rehtorien työnjakotaulukkoon lisättävä:
 - Laadunseuranta ja sen selkeä työnjako
 - Viestintä ja sen selkeä työnjako (sisältää sisäisen ja ulkoisen viestinnän, myös mediaviestintä, huoltajien yhteistyö, verkkosivut ym.)

5.2 Hallinnollisen osaamisen kehittäminen

- ❖ Talousosaamisen kehittäminen
 - SPB-mallin käyttöoikeudet myös virka-apulaisrehtoreille (taloudenseuranta ja kokonaiskäsitys budjetista)
 - SPB-mallin perehdytyskoulutusta ja osaamista ylläpitävää koulutusta
- ❖ Johtamisen kehittäminen

- Jatkokehitetään sivistys- ja opetustoimen systemaattinen johtamisen oppimispolku (ks. liite 2)
 - Rehtorien toivomia koulutusteemoja, esim.:
 - o Muutosjohtaminen
 - o Syventävä tiimijohtaminen
 - o Positiivisen pedagogiikan soveltaminen henkilöstöjohtamiseen
 - o Osallisuuden kehittäminen työyhteisössä
 - o Prosessijohtaminen
 - Ammattikirjallisuuteen tutustuminen yhdessä
 - Varataan aikaa rehtoreiden/esimiesten väliselle keskustelulle - säännölliset kehittämisspäivät
- ❖ Henkilöstöhallinnon ja kouluarjen hallinnollisen osaamisen kehittäminen
- Sopimusosaamista edistäviä koulutuksia (OVTES, KVTES, opetuslainsäädäntö)
 - Henkilöstöhallinnon työkalut – HR-järjestelmiin liittyvää koulutusta, rehtoreiden yhteistyö kaupungin henkilöstöjaoston kanssa
 - Primus- ja Kurre -järjestelmien osaamiseen liittyvää koulutusta

5.3 Resurssien yhteiskäyttöisyyden kehittäminen

- ❖ Yhteisten tilaresurssien mahdollisuus (esim. Enkoran käyttö, Wilman käyttö)
- ❖ Yhteisten henkilöstöresurssien lisääminen koulujen kesken
 - Rekrytointivaatimukseen lisätään kaksoispätevyys (luokanopettaja + aineenopettaja) sellaisiin virkoihin, joissa se on järkevää ja mahdollista
 - esim. kieltenopettajien, taide-/taitoaineiden opettajien ja liikunnanopettajien yhteiskäyttö
- ❖ Yhteisbudjetti mahdollinen, mutta tuoko se lisäarvoa kouluille?

5.4 Yhteistyön kehittäminen ruotsinkielisen opetuksen kanssa

- ❖ Rehtoreille suunnattu yhteinen suunnittelu-aika
- ❖ Lukuvuoden kehittämisteema sama molemmilla kielipuolilla, mikäli mahdollista
- ❖ MOK-yhteistyö yhteisen teeman parissa
- ❖ Kielikylpy-yhteistyön jatkokehittäminen
- ❖ Johtoryhmien kokoontumiset
- ❖ Johdon yhteinen oppimispolku (liite 2)
- ❖ Laadun- ja oppilasarvioinnin kehittäminen yhdessä ruotsinkielisen puolen kanssa

5.5 Suomenkielisen ala- ja yläkoulun pedagogisen ja toiminnallisen yhteistyön kehittäminen

- ❖ Jaksojärjestelmien kehittäminen yhtenäisempään suuntaan, mikäli mahdollista
 - yläkoulun ja lukion on yhteiset resurssit (henkilö- ja tilaresurssit) tekevät tämän haasteelliseksi
- ❖ Koulujen yhteisen pedagogisen vision ja arvojen vahvistaminen

- Tulevaisuusohjelma toteuttaa ja vie eteenpäin Unelmakoulu-visiota
- ❖ Toiminnan suunnitelmallisuus ja toimintatapojen vakiinnuttaminen olisivat tärkeitä yhteistyön jatkuvuuden kannalta
- ❖ Nivelvaiheeseen panostaminen – Oppilashuoltotyö esiopetuksen ja 1. vuosiluokkien välillä, 6. ja 7. luokkien opettajien ja oppilaiden keskinäinen yhteistyö
- ❖ Oppilasarviointi tulee olemaan yhtenäistä tekijä ala- ja yläkoulujen välillä
- ❖ Yhteisiä VESO-koulutuksia, lisää ylä- ja alakoulun opettajien kohtaamisia ja tiimien yhteistapaamisia, säännöllistä yhteissuunnittelua ja kokouksia oppilashuolto- ja erityisopetuksen henkilöstön kanssa

5.6 Jaetun johtamismallin laajentaminen koko perusopetukseen

- ❖ Jatkokehitetään suomenkielisten koulujen hienosti toteutettua jaetun johtamisen mallia sekä jaetaan kokemuksia ala- ja yläkoulun välillä ja luodaan yhtenäistä toimintakulttuuria
- ❖ Johtoryhmät kokoontuvat säännöllisesti
- ❖ Ruotsinkielisen puolen kanssa tehtävää yhteistyötä olisi myös tärkeää ylläpitää, esim. järjestämällä yhteisiä kokouksia
- ❖ Tiimityöskentelylle varataan aikaa kalenterista
- ❖ Alakoulun ja yläkoulun eri yksiköille ja tiimeillä yhteistä suunnittelu-aikaa, esim. yhteisiä tapaamisia vähintään 2 krt/lukuvuosi
- ❖ Läpinäkyvyyttä budjetointiin - Tieto henkilökunnalle vuoden budjetista ja sen jakautumisesta
- ❖ Opettajia rohkaistaan jaetun johtajuuden ryhmiin ja osallistumaan koulun kehittämiseen yhdessä rehtoreiden kanssa

LÄHTEET

Ahtiainen, R, Lahtero, T & Lång, N 2019, Johtaminen perusopetuksessa — katsaus koulujen johtamisjärjestelmiin ja rehtoreiden näkemyksiin johtajuuden jakamisesta . julkaisussa J Hautamäki , I Rämä & M-P Vainikainen (toim.) , Perusopetus, tasa-arvo ja oppimaan oppiminen : Valtakunnallinen arviointitutkimus peruskoulun päättövaiheesta . Helsinki Studies in Education , Nro 52 , Helsingin yliopisto, Helsinki, Sivut 235-254.

Edukata 2020. <https://edukata.fi/koulutukset/?lang=fi>

Ekonomit 2017. http://www.kestavajohtajuus.fi/content/kestavan_johtajuuden_mittaristo_opas.pdf

Hijat 13.3.2020 Palkanlaskentajärjestelmän (Hijat) tilanne 13.3.2020 / PM

Huhtala, Marjo 2015. Asennejohtaja – Arjen työkalut esimiehille. Kauppakamari, Helsinki. Kuvaus teoksesta: <https://www.kauppakamari.fi/asennejohtaja-arjen-tyokalut-esimiehille.html>

Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen toimintasuunnitelma lukuvuosi 2019-2020. <http://kauniainenfi.oncloudos.com/kokous/20192862-2-1.PDF>

Kauniaisten suomenkielisen perusopetuksen toiminnan arviointi lukuvuosi 2018-19. <http://kauniainenfi.oncloudos.com/kokous/20192832-5-1.PDF>

Korpiola & Maikku 2019. Lainaus kirjasta Lilly Korpiola & Henriika Maikku: Psykologinen turvallisuus johtamisen ytimessä <http://www.psykologinenturvallisuus.fi/>

KT Kuntatyönantajat (2017). Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kuntaliitto 2015. Sivistyksen suunta 2025 - Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Sivistyksen%20suunta%202025.pdf>

OVTES 926/223/2007, HJ 1.8.2018 TVA Opetusalan virka- ja työehtosopimuksen paikalliset arviointikriteerit

POPS 2014 Opetushallitus. (2014). Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Määräykset ja ohjeet 2014:96. Helsinki: Opetushallitus.

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>.

THL 2020. https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/johtamisen_tueksi/miten_johtaa/yhteensovittavan-johtamisen-malli

Kaupungin pöytäkirjat ja päätökset

KH 28.01.2019 § 11 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192763-3>

KH 25.3.2019 § 46 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192781-7>

KH 6.5.2019 §90 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192803-6>

KH 28.10.2019 § 196 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192868-7>

KV 07.11.2016 § 54 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting&id=20162412>

KV 13.11.2017 § 91 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20172577-4>

SOVV 16.05.2018 § 34 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20182663-6>

SOVV 13.06.2018 § 52 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20182680-6>

SOVV 13.09.2018 § 76 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20182700-7>

SOVV 08.11.2018 § 90 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20182732-4>

SOVV 17.01.2019 § 4 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192758-4>

SOVV 13.03.2019 § 23 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192784-5>

SOVV 24.03.2020 § 23 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20202933-3>

SOVV 15.5.2019 §36 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192815-2>

SOVV 21.5.2019 §44 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192814-6>

SOVV 19.06.2019 § 52 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192832-10>

SOVV 22.1.2020 §8 <http://kauniainense.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20202898-8>

SOVV 25.02.2020 § 11 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20202919-2>

SUUS 16.01.2018 § 9 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20182605-4>

SUUS 22.01.2019 § 5 <http://kauniainenfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20192759-5>

LIITTEET

Liite 1. Taulukko ruotsinkielisen ja suomenkielisen perusopetuksen rehtoreiden työnjaosta

Rehtori & pedagoginen johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Osallistuminen päivittäisjohtamiseen	
Koulun eri suunnitelmien toteutumisen ja ajantasaisuuden seuraaminen	Lukuvuosisuunnitelma
	Suunnittelu, valmistelu ja päivitys
Pedagoginen ohjaus yhteistyössä apulaisrehtorien kanssa	Aamu- ja iltapäivätoiminnan suunnittelu
	Yhteistoiminnallinen suunnittelu
Tulevaisuusohjelman toteuttamisen seuranta, uuden laadinnan suunnittelu ja ohjaus	Visiot – tulevaisuussuunnitelmat
Oppimisen ja kasvun tuen kehittämisen johtaminen	Projektit kuten Challenging Learning
Oppimisympäristöt	
	Arvioinnit
Perusopetuksen yhteinen oppilashuoltotyö	GEH-kokoukset (oppilasterveyshuolto)

Rehtori & henkilöstön johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Henkilöstön rekrytointi yhteistyössä opetuspäällikön ja/tai ao. koulun apulaisrehtorin kanssa	rekrytointi
työsopimukset, viranhoitomääräykset	virkevapaahakemukset
kehittämisprosessit: johtaminen, organisointi/mahdollistaminen, seuranta	henkilöstötapaamiset
	kehityskeskustelut
	koulutus/kiky-päivät

perehdytys suunnitelman laatiminen, seuranta	Henkilöstön ja koulunkäynnin ohjaajien perehdytys

Rehtori & yhteistyöverkostojen johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
yhteistyön kehittäminen ruotsinkielisen perusopetuksen kanssa	
	Kiinteistöt
	Oppilasasiat/perheet/tapaamiset
	Vanhempien tapaamiset
	tiedotuskanava
	siftelsemöten?

Rehtori & talouden ja hallinnon johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
koulukohtainen talouden suunnittelu, toteutus ja raportointi	Talous, budjetti, palkat, hankinnat
perusopetuksen yhteinen johtoryhmä	Johtokokoukset
	Rehtorikokoukset
tuen resurssien suunnittelu yhteistyössä apulaisrehtorien kanssa	
oppilaaksiottoasiat	
toimintasuunnitelman toteuttamisen seuranta, uuden laadinnan ohjaus	Henkilöstösuunnitelma ja vuosiohjelman suunnittelu
valiokuntaan vietävien asioiden valmistelu opetuspäällikön kanssa	

	kerhot/hakemukset
--	-------------------

Taulukko ruotsinkielisen ja suomenkielisen perusopetuksen virka-apulaisrehtoreiden työnjaosta

Virka-apulaisrehtorit & pedagoginen johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
päivittäisjohtaminen paikalla olevana rehtorina	Koulun ABC
	Juoksevat asiat kouluarjessa
	Päättää välituntivalvonnasta
yhteisöllisen oppilashuoltoryhmän puheenjohtaja Tehostetun tuen päätökset	Johtaa opiskelijoiden yleistä terveys- /oppilashuoltoa
	HUBU (ehkäisevän päihdetyön kokonaisuus)
yhteistoiminta työjärjestysten laadinnassa	Lukuvuosisuunnitelmat, turvallisuussuunnitelma ja muut suunnitelmat sekä päivitykset/opetussuunnitelma
	Aikataulun sovittaminen
oppimisympäristöjen kehitystyö	Digituki-opiskelijat ja chromebookit (Hagelstam)
	Majakkaverkko, (tutor-verkko) (Hagelstam)
	Challenging Learning ja muu koulutuksen kehittämistyö
	Koulutuksen kehittämistyö ja kasvatustiimi
	Turvallisuusvastaava
	Opetus, sekä tarvittaessa väliaikaiset, satunnaiset ryhmät

Virka-apulaisrehtorit & henkilöstön johtaminen	
Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus

sairaslomailmoitusten vastaanotto + hyväksyminen ja akuuttisijaisten hankinta	Sairauslomat / sijaiset, näiden kirjanpito koulusihteerille
virka vapaa- ja koulutushakemukset, puolto	
koulunkäynninohjaajien esimies	koulunkäyntiohjaajien ohjaaminen
kehityskeskustelut yhteistyössä rehtorin kanssa	Kehityskeskustelut, henkilöstön valmennus
	Uusien työntekijöiden ohjaaminen
	Henkilöstön ja opiskelijoiden vuosikalenteri (Hagelstam)
	Digituki henkilöstölle (Hagelstam)

Virka-apulaisrehtorit & yhteistyöverkostojen johtaminen

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
pienhankinnat (sopimustoimittajat + ostolupalaput)	Materiaalitulaukset
	Tilaukset (lähinnä digitaaliset välineet)
	Kutsut
	Käytännön järjestelyt erilaisissa tilaisuuksissa
yhteistyö ruotsinkielisen kollegan kanssa; yhteisprojektit	Opiskelija-asiat ja oppilaskeskustelut, huoltajakeskustelut
	Tiedottaminen, henkilökunta ja koti
	Opetustilojen suunnittelu ja kehittäminen (Hagelstam)

Virka-apulaisrehtorit & talouden ja hallinnon johtaminen

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus

ys-tilaisuudet: suunnittelu ja toteutus yhdessä johtoryhmän kanssa	kokoukset, valmistelu ja osallistuminen
koulun johtoryhmän puheenjohtaja	Johtoryhmätyö
	Eduzef-kysely (Hagelstam)
	Koulun verkkosivusto, sisäinen verkkosivusto (Hagelstam)
	Tryggvä-joukkue (Granhult) (kiusaamisen vastainen toiminta)
tuen resurssienkäytön suunnittelu	
Arviointikirjat yhdessä sihteerin kanssa Kasavuoressa	



Sivistystoimen johtoryhmän strategiapäivässä 19.2.2020 pohdittiin johtamisen tulevaisuutta ja esimiestyön kehittämistä lähivuosina. Johtamisen oppimispolun tavoitteena on vahvistaa johtamista erilaisten koulutusten avulla. Vuosille 2020-2024 nostettiin alustavasti seuraavia tärkeiksi katsottuja johtamisen teemoja:

Vuoden 2020 keskeisiksi kehityskohteiksi nostettiin viestinnän, osallisuuden, moniammatillisen työn ja verkostotyön teemat. Avoimen tiedonkulun toimimattomuus ilmeni henkilöstön työilmapiirin Hentykyselyssä. Toimiva henkilöstön tiedottaminen on olennaista toiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden kannalta. Tiedon täytyy kulkea sujuvasti johtotasolta muun henkilökunnan keskuuteen niin, että jokainen työntekijä olisi sen verran tietoinen kaupungin ajankohtaisesta toiminnasta ja tavoitteista kuin heidän työnkuvansa kannalta on olennaista. Moniammatillisessa työssä eri ammattikuntien osaaminen yhdistyy ja eri alan ammattilaisten tietotaidot täydentävät toisiaan, mikä edistää moninäkökulmaisen asiantuntijuuden kehittymistä (ks. esim. Sandström, Keiski-Turunen & Hassila ym. 2018). Verkostotyö liittyy olennaisesti näihin edellä mainittuihin kehityskohteisiin, joissa kaikissa korostuu yhteistyön, tiedottamisen ja kuulluksi tuleminen merkitys.

Kestävä johtaminen on ollut viime vuosien vahva johtamistrendi globaalisti, ja se nousikin vuoden 2021 tavoiteteemaksi. Työhyvinvoinnin edistäminen on osa kestävästä johtajuudesta, jossa korostetaan luontevia ja rakentavia ihmisten välisiä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tärkeimpiä taitoja ovat kuunteleminen ja yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen. (Ekonomi 2017.)

Yhteensovittava johtajuus nostettiin alustavasti vuoden 2022 teemaksi. Kunnan palveluiden toimivuus edellyttää yhteensovittavaa johtamismallia. Kyseinen johtamismalli voi edistää esimerkiksi lasten, nuorten ja perheiden tuen sekä palvelujen saamista ajallaan. Se vahvistaa eri palvelujen strategista johtamista sekä tehostaa hallinnonalat (opetus, sosiaali- ja terveystoimi sekä muut toimialat) ylittävää johtamista. (THL 2020.)

Asennejohtajuus nousi alustavasti vuoden 2023 oppimispolun teemaksi. Asenne on valinta, ja sitä voi kehittää myönteisemmäksi ja kannustavammaksi. Johtajan asenteella on merkittävä vaikutus koko organisaation toimintaan ja alaisten työviihtyvyyteen. (esim. Huhtala 2015.)

Jaettu johtajuus ja psykologinen turvallisuus nousivat vuoden 2024 alustaviksi teemoiksi. Jaetun johtajuuden merkitys kasvaa erityisesti suuremmissa kouluyksiköissä, kun kaikkea vastuuta ei voi jättää rehtorille. On selvää, että koulun johtamisessa tietyt tehtävät kuuluvat muodolliseen johtoasemaan. Menestyksekkääseen johtamiseen kuuluu myös opettajien yhteisöllinen osallistuminen koulun kehittämistyöhön. Jaetun johtajuuden ideaali olisikin, että tehtäviä ei ainoastaan delegoitaisi kouluorganisaatiossa ”ylhäältä alaspäin”, vaan jaettu johtajuus toteutuisi dynaamisena vuorovaikutuksena rehtorin ja opettajien välillä. (Ahtiainen, Lahtero & Lång 2019, 237-239.) Vuorovaikutteisuus liittyy myös oleellisesti psykologisen turvallisuuden käsitteeseen. Psykologiseen turvallisuuteen panostamalla kehitetään vuorovaikutuksen toimivuutta, sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta. Tämä edistää itseohjautuvuutta, lisää innovatiivisuutta sekä kehittää työhyvinvointia. Kyseessä on monitasoinen ilmiö, joka voi näkyä yksilön henkilökohtaisissa kokemuksissa ja vuorovaikutustilanteissa sekä yhteisön jaettuna kokemuksena ja laajempana kansallisena kokemuksena. (Korpiola & Maikku 2019.)