

Kauniaisten perusopetuksen rehtorimallien seurantaraportti 2021



Sisältö

1. Tausta
2. Seurannan toteutus
3. Vuoden 2020 rehtorimalliselvityksen kehittämistoimenpiteiden seuranta
4. Henkilöstökysely 2021
5. Johtopäätökset ja jatkokehityskohteet

1. Tausta

Kauniaisten kaupunkistrategian yksi keskeinen teema vuosille 2018-2022 on oppimismyönteisyys – ”oppiminen kohti tulevaisuutta”. Tavoitteena on luoda hyvät lähtökohdat hallinnollisesti, opetuksellisesti ja toiminnallisesti yhtenäiselle perusopetukselle.

Sekä ruotsin- että suomenkielisessä perusopetuksessa on siirrytty johtamismalliin, jossa hallinnollinen rehtori johtaa ala- ja yläkoulua yhdessä virka-apulaisrehtoreiden kanssa. Ruotsinkielisellä puolella uuteen malliin siirryttiin vuonna 2017 alkaneesta pilotoinnista. Pilotointivaiheen arviointien jälkeen uusi johtamismalli todettiin toimivaksi ja vakinaistettiin käyttöön vuonna 2019. Suomenkielisellä puolella vastaavanlaiseen johtamismalliin siirryttiin vuonna 2019. Etenkin suomenkielisessä perusopetuksessa rehtorimalli on vielä varsin uusi, minkä takia on tärkeää arvioida sen toimivuutta.

Ruotsinkielisessä perusopetuksessa toteutettiin vuonna 2018-2019 selvitys (SUUS 22.01.2019 § 5), johon sisältyi henkilöstökysely hallinnollisesti yhtenäisestä peruskoulusta (administrativ enhetskola).

Uuden johtamismallin toimivuutta suomenkielisessä perusopetuksessa puolestaan tarkasteltiin vuonna 2020 tehdyssä laajassa rehtorimalliselvityksessä. Jatkona tälle selvitykselle vuoden 2021 talousarvion toimenpiteisiin kirjattiin ”rehtorimallien toimivuuden seuranta (seurantaselvitys)”.

2. Seurannan toteutus

Rehtorimallien seuranta keväällä 2021 toteutettiin kuulemalla sekä koulujen henkilökunnan että rehtoreiden mielipiteitä.

Ensiksi lähetettiin samanlaiset kyselyt suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen henkilöstöille. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa (10.3.-24.3.2021) ja kyselyt toteutettiin sähköisesti ZEF-kyselylomakkeella. Kyselyn tulokset kuvataan tiivistelmänä tämän seurantaraportin luvussa 4.

Henkilöstökyselyn lisäksi huhtikuussa 2021 toteutettiin suomen- ja ruotsinkielisen perusopetuksen rehtoreille (hallinnollinen rehtori ja virka-apulaisrehtorit) suunnattu kysely, jonka jälkeen käytiin keskustelu heidän kanssaan. Kyselyn ja keskustelun pohjalta poimittiin toimenpide-ehdotuksia rehtorimallin kehittämiseksi. Keskustelua käytiin myös vuonna 2020 ehdotettujen toimenpiteiden edistymisestä ja toteutumisesta. Tähän seurantaselvitykseen on koottu keskeisiä havaintoja ja muutosehdotuksia.

3. Vuoden 2020 rehtorimalliselvityksen kehittämistoimenpiteiden seuranta

Suomenkielisen perusopetuksen vuoden 2020 rehtorimalliselvitykseen kuului kehittämis- ja toimeenpanosuunnitelma, jossa esitetyt kehittämiskohteet perustuivat koulujen henkilöstökyselyn vastauksiin ja rehtoreiden haastatteluihin sekä kaupungin virkamiesten näkemyksiin.

Kehittämis- ja toimeenpanosuunnitelma sisälsi toimenpiteet seuraavilla alueilla:

- rehtorien toimenkuvat
- 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.

Edellä mainitut kehittämistoimet olivat suunnitelmassa kohdistettu suomenkielisen opetuksen kehittämiseen, mutta ne pätevät yhtä lailla myös ruotsinkielisen perusopetuksen ja johtamismallin kehittämistyössä.

Toimenpiteiden edistymistä ja toteutumista on arvioitu suomenkielisen opetuksen rehtoreiden kanssa käydyssä keskustelussa. Alle on koottu keskeisiä havaintoja keskustelusta. Lisäksi havaintoja on täydennetty ruotsinkielisen opetuksen rehtoreiden näkemyksillä, joita keskustelussa heidän kanssaan tuli esiin.

Rehtorien toimenkuvat

- ❖ Suomenkielisen perusopetuksen rehtorit ovat tehneet selkeän työnjakotaulukon, jota rehtorikolmikko on lukuvuoden alussa, syksyllä 2020 päivittänyt yhdessä. Taulukko on esitelty henkilöstölle. Tavoitteena olisi, että ajantasainen työnjakotaulukko tuotaisiin vielä selkeämmin esiin henkilöstön nähtävälle, esim. paperisena versiona opettajahuoneeseen, jotta henkilökunnalle selkeytyisi, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa.
- ❖ Ruotsinkielisen perusopetuksen rehtoreilla on joustava työnjako, joka on kehittynyt yhteisten vuosien saatossa. Samat rehtorit ovat työskennelleet yhdessä vuodesta 2017, joten hyvä ja avoin keskusteluyhteys on kerennyt syntyä. Eivät koe varsinaista tarvetta selkeyttää keskinäistä työnjakoa.
- ❖ Työnjakautuminen on rehtoreiden mukaan jatkuva prosessi, joka kehittyy ja elää joustavasti tilanteen mukaan. Rehtorit keskustelevat ja sopivat keskenään työnjaosta (operatiivisista asioista).
- ❖ Jokaisen rooli on tärkeä: hallinnollisella rehtorilla on oltava visio ja kokonaiskuva yhtenäisen perusopetuksen edistämisestä, virka-apulaisrehtoreilla taas on keskeinen rooli kouluarjen johtamisessa.
- ❖ Toiveena olisikin, että virka-apulaisrehtorille saataisiin oma, selkeä johtamisalueensa, esim. tuen rakenteiden ja resurssien jaon johtaminen ja oma taloudellinen vastuualue.
- ❖ Virka-apulaisrehtorien oma vastuualue voisi lisätä heidän työn arvostusta ja samalla heidän työhyvinvointiaan. Se voisi myös tuoda näkyvämmäksi rehtorikolmikkon tehtävien tasa-arvoisuutta ja vähentää hallinnon kerrostuneisuutta. Tämä sujuvoittaisi kouluarjen hallintaa, jos myös virka-apulaisrehtorilla olisi enemmän päätösvaltaa tietyissä asioissa, eikä opettajienkaan tulisi lähestyä jokaisessa asiassa vain hallinnollista rehtoria.
- ❖ Rehtoreiden toiveena olisi, että heidän työnjakoa ja vastuualueita jaettaisiin heidän asiantuntijuksiensa ja vahvuuksiensa mukaan, mikä edistäisi jaettua johtajuutta heidän välillään.

Hallinnollisen osaamisen kehittäminen (talousosaaminen, johtaminen sekä henkilöstöhallinnon ja kouluarjen hallinnollinen osaaminen)

- ❖ Ehdotettiin suomenkielisen ja ruotsinkielisen opetuksen rehtoreiden yhteisiä talouskokouksia, ”taluspajoja”.
- ❖ Koulutustoiveina olisi myös toimialarajat ylittäviä koulutuksia, jotka tuovat uutta energiaa, inspiraatiota ja näkökulmia omaan työhön (esim. KHG -päivät).
- ❖ Toivottiin johtoryhmäkoulutusta jaetun johtajuuden kehittämiseksi.
- ❖ Rekrytointilainsäädäntöön, juridiseen osaamiseen liittyvää koulutusta toivottiin.
- ❖ Toiveena enemmän yhteisiä järjestelmäkoulutuksia ruotsinkielisen opetuksen kanssa (mm. Primus, Kurre).
- ❖ Yhteistä työnohjausta toivottiin.

Perusopetuksen resurssien yhteiskäyttöisyyden kehittäminen

- ❖ Tähän ei ollut tarvetta ottaa kantaa tässä vaiheessa, sillä pedagoginen ja hallinnollinen kehittäminen ovat ensisijaisia tavoitteita.
- ❖ Samat toimenpiteet ja kehittämiskohteet kuin vuoden 2020 selvityksessä pätevät edelleen.

Suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen välisen yhteistyön kehittäminen

- ❖ Yhteistyö on ollut koronan takia vähäistä, lähinnä tapahtunut hallinnon tasolla.
- ❖ Yhteisiä rehtorikokouksia on kerran kuussa.
- ❖ Kielikylpyluokkien yhteistyö ei ole ollut mahdollista pandemian aikana.
- ❖ Kiinnostusta löytyy yhteiseen lukuvuoden kehittämisteemaan. Tämä suunnitteilla ottaa puheeksi yhteisissä rehtorikokouksissa.
- ❖ Yhteistyön vieminen hallinnon tasolta ruohonjuuritasolle; oppilaiden välistä yhteistyötä voisi kehittää yhteisillä tutustumisilla esim. luokkayhteistyöparit.
- ❖ Toiveena lisää yhteisiä koulutuksia, ”taluspajoja” ja järjestelmäkoulutusta (Kurre, Primus).
- ❖ Toiveena MOK-viikko yhdessä.
- ❖ Opetussuunnitelmallista yhteistyötä.

Perusopetuksen ala- ja yläkoulujen toiminnallisen ja pedagogisen yhteistyön kehittäminen

- ❖ Paljon olisi kehitettävää, mutta etätapaamisissa on haastavaa edistää perusopetuksen yhtenäisyyttä ja kehittää toimintaa. Tarvitaan yhteinen tahtotila. Yhteistyön edistäminen on koettu työlääksi pandemian aikana.
- ❖ Toiveena on varata lisää yhteistä suunnittelu-aikaa ja lisätä yhteisiä koulutusteemoja (esim. aiheesta eriytetty opetus).
- ❖ Lisää yhteisiä hyvinvointiin liittyviä tapahtumia.
- ❖ Yhteinen perusopetuksen arviointikoulutus järjestettiin lukuvuonna 2020-21 suomenkielisessä perusopetuksessa. Muitakin yhteisiä koulutuksia on ollut ja yhteisiä materiaaleja jaettu; etänä on ollut mahdollista olla enemmän ”yhteisen asian äärellä”.
- ❖ MOK-viikko saatiin hienosti toteutettua etänä suomenkielisessä opetuksessa.

- ❖ Challenging Learning toimii hienosti ruotsinkielisessä opetuksessa ala- ja yläkoulun yhdistävänä hankkeena.
- ❖ Tulevaisuuden ehdotuksena ala- ja yläkoulun yhteiset johtoryhmät. Voisi edistää yhtenäistä perusopetusta ja jaettua johtamista.
- ❖ Varataan kalenterista aikaa pedagogiselle kehittämistyölle.

Jaetun johtamismallin kehittäminen koko perusopetuksessa

- ❖ Jaettu johtajuus näkyy ja toteutuu rehtoreiden työssä selkeästi kirjattuina vastuina, jotka on käyty henkilöstön kanssa läpi. Se näkyy myös viikoittaisissa rehtoripalavereissa, joissa keskustellaan ajankohtaisista asioista ja kehittämisalueista sekä jaetaan (operatiivisia) tehtäviä ja sparrataan toisia.
- ❖ Virka-apulaisrehtorin oma johtamisalue voisi kehittää jaettua johtajuutta, jotta aina ei olisi tarve varmistaa ja/tai odottaa hallinnollisen rehtorin hyväksyntää.
- ❖ Koronan takia alakoulun ja yläkoulun välinen yhteistyö on jäänyt vähäisemmäksi. Tapaamisia on ollut minimimäärä (2krt/vuosi).
- ❖ Johtoryhmät ovat kokoontuneet noin 2krt kuussa. Pyritty varaamaan tälle aikaa kalenterista.
- ❖ Aineopettajien tiiviimpää yhteistyötä tarvitaan ja aikaa yhteissuunnittelulle.
- ❖ Rehtoreiden mielestä budjetoinnin läpinäkyvyys olisi hyödyllistä. Esim. syksyllä voitaisiin tiedottaa henkilökuntaa budjetista ja tiimeissä voitaisiin miettiä käyttökohteita, mitä tarvitaan laadukkaan perusopetuksen toteutukseen.
- ❖ Vastuuta jaetaan usealla eri taholle, toimitaan tiimeissä ja tiimien johtajat ovat osa johtoryhmää.
- ❖ Ruotsinkielisissä kouluissa tiimien rakenne koettiin hyväksi.
- ❖ Challenging Learning –hanke edistää ala- ja yläkoulujen yhteistyötä ruotsinkielisessä opetuksessa.

4. Henkilöstökysely 2021

Keväällä 2021 (10.3.-24.3.2021) toteutettiin Kauniaisten suomenkielisen ja ruotsinkielisen perusopetuksen henkilöstökyselyt sähköisellä ZEF-kyselylomakkeella. Tieto kyselystä lähetettiin koulujen henkilökunnalle sähköpostilistan kautta. Suomenkielisen perusopetuksen henkilöstöstä vastaajia oli 46 ja ruotsinkielisestä perusopetuksesta 51 henkilöä.

Suomenkielisen perusopetuksen henkilöstön yksimielisyys kaikissa kysymyksissä oli 77 % ja ruotsinkielisellä puolella oli 79%.

Kyselyllä kartoitettiin ala- ja yläkoulujen henkilökuntien näkemyksiä yhtenäisen perusopetuksen tilanteesta Kauniaisten perusopetuksessa. Lisäksi selvitettiin mielipiteitä koulujen johtamismallista.

Suomenkielisen puolen kysymykset olivat pääosin samoja kuin vuoden 2020 henkilöstökyselyssä, joitakin parannuksia ja muutoksia oli tosin tehty.

Ruotsinkielisessä perusopetuksessa toteutettiin vuonna 2018 henkilöstökysely hallinnollisesti yhtenäisestä peruskoulusta (administrativ enhetsskola). Tässä kyselyssä teemat ja näkökulmat olivat pääosin samat kuin vuoden 2021 kyselyssä, mutta kysymysten asetteleminen oli hieman erilainen. Lisäksi vuoden 2018 kysely kerättiin erikseen alakoulun ja yläkoulun henkilöstöltä. Tämän takia on hankala vertailla kyselyn tuloksia

vuoden 2021 kyselyyn, jossa oli yksi, yhteinen kysely molemmille kouluille. Tässä raportissa ei tästä syystä tehdä samanlaista vertailua ruotsinkielisen opetuksen kyselyiden välillä kuin mitä tehdään suomenkielisten kyselyiden kanssa.

Vuoden 2021 kyselylomake oli sisällöltään samanlainen sekä suomenkielisen että ruotsinkielisen perusopetuksen henkilöstölle. Kyselyn kysymyspatteristo jakaantui kahteen näkökulmaan, joista ensimmäinen oli opetuksellinen ja toiminnallinen näkökulma (14 kysymystä) ja toinen puolestaan hallinnollinen näkökulma (9 kysymystä). Ensimmäisen näkökulman kohdalla kysyttiin lisäksi yksi tarkentava kysymys ”Miten huoltajat voisivat osallistua aktiivisemmin koulun toimintakulttuurin kehittämiseen?”.

Kysymykset esitettiin ns. nelikentän kautta: vastaajat arvioivat sekä mielipiteitä väitteistä (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) että väitteiden merkitystä itselle (ei tärkeä – tärkeä). Asteikko on 0-100 välillä ja vastauksista on laskettu keskiarvotulokset.

Näiden nelikenttäkysymysten lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä:

- 1) Miten perusopetusta tulisi mielestäsi kehittää, jotta siitä tulisi pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisempi?
- 2) Miten hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien yhteistyötä tulisi mielestäsi edelleen kehittää?
- 3) Miten jaettua johtajuutta voisi kehittää koko perusopetuksessa?

Lopussa vastaajien oli mahdollista antaa vapaata palautetta. Seuraavaan taulukkoon on koottu rinnakkain ja teemoittain suomenkielisen ja ruotsinkielisen henkilöstön avoimista vastauksista keskeisiä mielipiteitä, näkemyksiä ja kehityskohteita.

4.1 Perusopetuksen pedagoginen ja toiminnallinen kehittäminen

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Miten perusopetusta tulisi mielestäsi kehittää, jotta siitä tulisi pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisempi? (23 vastausta)	Hur tycker du att den grundläggande utbildningen bör utvecklas för att göra den mer pedagogiskt och funktionellt sammanhängande? (20 svar)
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyötä on jo riittävästi (2 vastausta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Behöver inte bli mer sammanhängande. (3 svar)
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö muiden kaupunkien kanssa (esim. kokeiden läpikäymisprosentti yhtenäiseksi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla samarbete med andra stadier.
<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus, yhteiset tavoitteet ja työtavat. • Molemmilla kouluilla voisi olla parempi käsitys kummankin koulun toimintatavoista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma mål och arbetsätt. • Vi är på god väg genom deltagandet i Challenging Learning.

<ul style="list-style-type: none"> Eri-ikäisten oppilaiden ja heidän kehitysvaiheiden huomioiminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Förstå och respekt elever i olika åldrar och deras utveckling.
<ul style="list-style-type: none"> Opettajien tukeminen ja kuunteleminen. Vapaaehtoisuuteen ja opettajien yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin perustuvalla yhteistyöllä tilaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mer praktiskt stöd för lärarna. Lyssna mer på lärarna. Det kunde vara varje år ett möte där lärarna får diskutera angelägna frågor.
<ul style="list-style-type: none"> Nivelvaiheeseen panostaminen; turvallinen siirtymä alakoulusta yläkouluun. Aineenopettaja opettaisi tiettyjä aineita jo 5-6 luokkalaisille. 	<ul style="list-style-type: none"> Eleverna i sexan har några lektioner i Hagelstamska skolan. De äldre eleverna syns i Granhult.
<ul style="list-style-type: none"> Kaksi erillistä koulurakennusta hankaloittaa yhteistyötä. Osa Mäntymäen ja Kasavuoren koulujen luokka-asteista voisi olla samassa rakennuksessa. 	<ul style="list-style-type: none"> Det är två olika skolhus. Avståndet är en stötesten.
<ul style="list-style-type: none"> Tiedonkulun kehittäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Mera kommunikation. Ha liknande /samma system för informationsgången.
<ul style="list-style-type: none"> Kielikylpyoppilaat eivät saa jäädä muista erilleen. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Svårt med pedagogiskt sammanhängande lärtig om lärarna byter från år till år.
<ul style="list-style-type: none"> Kaikki oppilaat Kasavuoren koulussa eivät saavu tänne Mäntymäeltä. 	
<ul style="list-style-type: none"> Lisää yhteistyötä ala- ja yläkoulun välille. Enemmän aitoa yhtenäisyyttä, ei vain esim. MOK-viikon yhteydessä. Korona tuonut haasteita yhteistyön kehittämiseen. Keskustelua eri sidosryhmien (joryt, S2, oppilashuolto, erityisopetus, ainetiimit ym.) välille. 	<ul style="list-style-type: none"> Mera pedagogiska diskussioner åtminstone mellan klasslärarna i åk 5-6 och ämneslärarna på högstadiet. Mera samarbete men i mindre skala; Enstaka klasser eller årskurser kunde aktiveras istället för att hela skolan.

<ul style="list-style-type: none"> • Yhdenmukainen johtaminen ala- ja yläkoulussa. • Koulun johdon toimittava Unelmakoulu-ideologian mukaisesti. 	
--	--

4.2 Hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorin yhteistyön kehittäminen

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Miten hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien yhteistyötä tulisi mielestäsi edelleen kehittää? (23)	Hur tycker du att samarbetet mellan den administrativa rektorn och de biträdande rektorerna bör vidareutvecklas? (20)
<ul style="list-style-type: none"> • Toimii hyvin nykyisellään. (1 vastaus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungerar bra. (6 svar)
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeämpi työnjako, vastualueet ja siitä tiedottaminen (konkreettisesti esillä esim. tauluna seinällä) opettajille, oppilaille ja vanhemmille. • Rehtorien omien vahvuuksien huomiointi työnjaossa. • Selkeät aikataulut (esim. rehtorin ovella) koska ollaan paikalla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarare uppdelning av uppgifter. • De behöver inte båda delta i samma möten. • Vissa beslut som gäller det praktiska kunde fattas av biträdande rektorn.
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset arvot ja yhtenäinen linja viestinnässä ja päätöksissä. 	<ul style="list-style-type: none"> • De bör hålla en gemensam linje i frågor. • Ännu tydligare kommunikation.
<ul style="list-style-type: none"> • Ainakin yksi rehtori paikalla koulussa. • Rehtoreiden tulisi näkyä enemmän oppilaiden normaalissa arjessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärare behöver alltid ha någon chef på plats.
<ul style="list-style-type: none"> • On tärkeää kuulla rehtoreiden omia kokemuksia mallin toimivuudesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • De är väl de själva som vet vad de bör utveckla vidare.
<ul style="list-style-type: none"> • Molemmissa kouluissa yksi oma rehtori. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pyytää säännöllisesti palautetta johtamisesta henkilöstöltä ja hyödyntää saatua palautetta johtamismallin kehittämisessä. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mera tid för pedagogisk utveckling.

--	--

4.3 Jaetun johtajuuden¹ kehittäminen

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Miten jaettua johtajuutta voisi kehittää koko perusopetuksessa? (25)	Hur kunde delat ledarskap* utvecklas inom hela den grundläggande utbildningen? (18)
<ul style="list-style-type: none"> Toimii nykyisellään hyvin. (6 vastausta) Asiantuntijuuden jakaminen on koettu hyväksi ja työntekijöitä motivoivaksi. Tukee rehtoria hänen toiminnassaan. Jaettua johtajuutta voisi vahvistaa ja tukea alakoulun puolella enemmän. 	<ul style="list-style-type: none"> Fungerar bra redan. (5 svar) Den modell vi följer har utvecklats i rätt riktning under åren med delat ledarskap. Större ansvar har lagts på de olika teamen och alla behöver inte engageras i allt.
<ul style="list-style-type: none"> Tiimejä ja yksiköitä kuunneltaisiin enemmän. Jaettu johtajuusmalli tuo opetushenkilöstön äänen paremmin kuuluviin ja on tunne, että on mahdollista vaikuttaa asioihin. 	<ul style="list-style-type: none"> Fråga personalen mer i frågor som alla kan påverka. I beslut gällande timfördelning kunde lärarnas röster höras mer.
<ul style="list-style-type: none"> Vastuualueiden selkeys, keskinäinen yhteistyö ja tiedonvaihto. 	<ul style="list-style-type: none"> Det är viktigt att klargöra var ansvaret ligger inom det delade ledarskapet.
<ul style="list-style-type: none"> Opettajien omien kiinnostuksen kohteiden huomioiminen ja hyödyntäminen vastuunjaossa. 	<ul style="list-style-type: none"> I början av året tyngdpunktsområden delas ut enligt intresse.
<ul style="list-style-type: none"> Enemmän arvostusta, luottamusta ja parempaa yhteishenkeä. 	<ul style="list-style-type: none"> Det delade ledarskapet fungerar om det finns förtroende inom organisationen. Små saker i vardagen skapar en bra stämning.
<ul style="list-style-type: none"> Hallinnolliset rakenteet, toimintatavat ja prosessit selkeämmäksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Processer och strukturer i stadens organisation borde ses över.

¹ Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamismallia, jossa vastuuta johtamisesta on jaettu useammalle taholle, esim. apulaisrehtoreille, johtoryhmälle, työryhmille ja opettajille. Siinä osaaminen jakautuu useille eikä vain harvoille, jolloin asiantuntijuus on jaettua ja siten laajempaa.

<ul style="list-style-type: none"> Selkeät linjaukset ja prosessikuvaukset säästäisivät kaikkien työaika. 	
<ul style="list-style-type: none"> Johtajuutta ei voi jakaa loputtomiin. Kaikkea ei voi jakaa opettajien vastuulle. Pitää jäädä aikaa itse opetustyölle. 	<ul style="list-style-type: none"> Det är viktigt att dela kunskap och samarbeta men tycker att delat ansvar leder till att ingen tar ansvar. Lärarna borde få mer tid och stöd att sköta undervisningen.
<ul style="list-style-type: none"> Johtoryhmän toiminnan kehittäminen (paremmat vaikutusmahdollisuudet, maksimivuodet, kiertävä jäsenyys, ei päällekkäisiä vastuita) 	

4.4 Vapaa palaute

Suomenkielinen perusopetus	Ruotsinkielinen perusopetus
Vapaa sana (9)	Ordet är fritt (7)
<ul style="list-style-type: none"> Kiitoksia ja positiivista palautetta etenkin uudelle rehtorille. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Tack till rektorer (2). Positiv feedback gällande Challenging Learning.
<p>Kehityskohteita / haasteita / kritiikkiä mm. seuraavista aiheista:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ilmapiirin parantaminen. Opettajien jaksaminen ja hyvinvointi. Muista kunnista tulevien (haastavien) oppilaiden huomioiminen. Johdon tulee reagoida ja nostaa esiin myös epäkohtia. Luottamusmiehen johdon tukena. Nuoristotoimen resurssien käyttö; ennaltaehkäisevän panoksen näkyminen koulun toiminnassa. Hallinnollisten rakenteiden tarkastelu. Yhtenäiskoulun henkilökuntaa ml. rehtorit tulee kuulla riittävästi. Unelmakoulu-ajatuksen ylläpitäminen ja kehittäminen. Rehtorimalli ei toimi toivotulla tavalla. Kahden rakennuksen ongelma. Luottamusta opettajien pedagogisiin taitoihin. OPS:n kehittäminen. Strategiatyöhön mukaan ruohonjuuritason toimijoita (opettajia, oppilaita, muuta henkilökuntaa). 	

4.5 Tiivistelmä nelikenttätuloksista

Nelikenttäkysymyksissä vastaajat arvioivat sekä mielipiteitä väitteistä (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) että väitteiden merkitystä itselle (ei tärkeä – tärkeä). Asteikko on 0-100 välillä ja vastauksista on laskettu keskiarvotulokset. Seuraavissa kappaleissa kuvatut sulkeissa (x) olevat luvut ovat näitä keskiarvotuloksia (luvut on pyöristetty lähimpään kokonaislukuun).

Suomenkielinen perusopetus

Nelikenttävastauksien perusteella henkilöstö kokee hyvin tärkeäksi, että koulun toiminta yhtenäisenä perusopetuksena edistää oppilaan hyvinvointia (79) ja turvallista kouluarkea (82). Toisaalta vastauksissa ilmeni, että yhtenäisen perusopetuksen ei nähty kovin onnistuneesti (48) tekevän opettajan työnkuvasta joustavampaa ja monipuolisempaa. Myöskään sen ei koettu nykyisellään kovin hyvin (47) edistävän uusien opetusjärjestelyiden käyttöönottoa.

Kuten vuoden 2020 henkilöstökyselyssä, nivelvaiheeseen panostamisen tärkeys nousi esiin nelikenttävastauksissa. Vastaajien mielipide väitteestä ”Yhteistyö ala- ja yläkoulun välillä helpottaa siirtymää 6. luokalta 7. luokalle (nivelvaihe)” sai keskiarvovastaukseksi 71.

Mielipide väitteeseen ”Oppilaiden huoltajat osallistuvat aktiivisesti koulun toimintakulttuurin kehittämiseen” sai tulokseksi 44. Myös vuoden 2020 kyselyssä tämä väite sai melko heikot tulokset, minkä takia henkilöstölle esitettiin tässä kohtaa tarkentava kysymys ”Miten huoltajat voisivat osallistua aktiivisemmin koulun toimintakulttuurin kehittämiseen?”. Seuraavassa poimintoja vastauksista:

Miten huoltajat voisivat osallistua aktiivisemmin koulun toimintakulttuurin kehittämiseen?

- ❖ Järjestämällä kodin ja koulun yhteisiä tapahtumia sekä (teemallisia) vanhempainiltoja
- ❖ Lisää keskustelukanavia
- ❖ Huoltajien toimikunta takaisin, vanhempainyhdistykset.
- ❖ Luokanopettajien säännöllinen viestintä koteihin.
- ❖ Huoltajakyselyt
- ❖ Huoltajia osallistetaan erilaisten suunnitelmien ja ohjelmien teossa.

Nelikenttävastauksissa mielipide ”Rehtorimallin uudistuksen myötä ala- ja yläkoulujen välinen opetusyhteistyö on kehittynyt” sai paremman tuloksen (38) kuin viime vuonna (30). Vaikka tulos on edelleen varsin matala, voidaan havaita, että kehitystä on kuitenkin tapahtunut. Uudistus vaatii aikaa toimiakseen ja kehittääkseen opetusyhteistyötä paremmin.

Mielipide väitteeseen ”Virka-apulaisrehtorimme on riittävästi läsnä koulun arjessa” sai vuoden 2021 kyselyssä jonkin verran heikomman tuloksen (69) kuin edellisvuoden kyselyssä (84). Mielipide hallinnollisen rehtorin riittävään läsnäoloon sai taas huomattavasti paremman tuloksen (50) kuin viime vuonna (28).

Henkilökunnan vastauksissa ilmeni, että he tukevat hyvin (70) koulun johtoa heidän työssään yhtenäisen peruskoulun toteuttamisessa. Toisaalta he kokevat myös itse saavansa hyvin (65) tukea koulun johdolta

(hallinnolliselta rehtorilta ja/tai virka-apulaisrehtorilta) työssään. Henkilökunnalle on tärkeää, että koulun johto on helposti tavoitettavissa ja ainakin yksi rehtori olisi aina paikalla koululla. Tavoitettavuudesta rehtorit saivat paremman tuloksen (65) kuin viime vuonna (55).

Mielipide väitteeseen ”Koulumme työ on jäsenneiltyä ja sitä johdetaan asianmukaisella tavalla” sai huomattavasti paremman tuloksen (57) kuin edellisvuoden kyselyssä (38).

Hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien välisen työnjaon toimivuudessa on tapahtunut parannusta (61) viime vuoteen (43).

Vuoden 2020 kyselyn väite ”Jaetun johtamisen malli toimii koulussamme” (53) muutettiin vuoden 2021 kyselyssä muotoon ”Koen, että pystyn vaikuttamaan koulun kehitykseen oman vastualueeni kautta” (59) kuvastamaan konkreettisemmin sitä, miten jokainen voi omalta osaltaan toteuttaa jaettua johtajuutta esim. tiimeissä omien vastualueiden kautta.

Ruotsinkielinen perusopetus

Nelikenttävastauksien perusteella henkilöstö kokee hyvin tärkeäksi, että koulun toiminta yhtenäisenä perusopetuksena edistää oppilaan hyvinvointia (82) ja turvallista kouluarkea (83). Toisaalta vastauksissa ilmeni, että yhtenäisen perusopetuksen ei nähty kovin onnistuneesti (55) tekevän opettajan työnkuvasta joustavampaa ja monipuolisempaa. Myöskään sen ei koettu kovin hyvin (58) lisäävän mahdollisuuksia osallistua koulun toiminnan kehittämiseen.

Nivelvaiheeseen panostamisen tärkeys nousi esiin nelikenttävastauksissa. Vastaajien mielipide väitteestä ”Yhteistyö ala- ja yläkoulun välillä helpottaa siirtymää 6. luokalta 7. luokalle (nivelvaihe)” sai keskiarvovastaukseksi 74.

Mielipide väitteeseen ”Oppilaiden huoltajat osallistuvat aktiivisesti koulun toimintakulttuurin kehittämiseen” sai tulokseksi 47. Tulos on aika alhainen ja tässä kohtaa henkilöstölle esitettiin tarkentava kysymys ”Miten huoltajat voisivat osallistua aktiivisemmin koulun toimintakulttuurin kehittämiseen?”. Seuraavassa joitain poimintoja vastauksista:

Hur kan vårdnadshavarna mer aktivt involveras i utvecklingen av skolans verksamhetskultur?

- ❖ Via föräldramöten, enkäter, föreläsningar och diskussionsforum.
- ❖ Aktivare kontakt och samarbete mellan skolan och hemmen.
- ❖ Aktiva klassföräldrar som ordnar aktiviteter där elever och vårdnadshavare lär känna varandra bättre.

Nelikenttävastauksissa mielipide ”Rehtorimallin uudistuksen myötä ala- ja yläkoulujen välinen opetusyhteistyö on kehittynyt” sai tulokseksi 65. Verrattuna suomenkielisen opetuksen vastaavaan tulokseen (38), voidaan havaita, että mallin pidempi käytössä oloaika näkyy positiivisena kehityksenä ruotsinkielisellä puolella. Uudistus vaatii aikansa toimiakseen ja kehittääkseen opetusyhteistyötä paremmin.

Mielipide väitteeseen ”Virka-apulaisrehtorimme on riittävästi läsnä koulun arjessa” sai kyselyssä tulokseksi 75. Mielipide hallinnollisen rehtorin riittävään läsnäoloon sai puolestaan tulokseksi 66. Hallinnollisen

rehtorin ja virka-apulaisrehtorien välisen työnjaon toimivuus sai tulokseksi 68. Jokainen edellä mainituista tuloksista on hyviä ja osoittavat myönteistä kehitystä tapahtuneen.

Henkilökunnalle on tärkeää, että ainakin yksi rehtori olisi paikalla koululla. Vastauksissa ilmeni, että koulun johto on helposti tavoitettavissa (76) ja he saavat johdolta (hallinnolliselta rehtorilta ja/tai virka-apulaisrehtorilta) hyvin tukea työssään (73).

Mielipide väitteeseen ”Koen, että pystyn vaikuttamaan koulun kehitykseen oman vastuualueeni kautta” sai niin ikään hyvän tuloksen (66).

5. Johtopäätökset ja jatkokehityskohteet

Lukuvuosi 2020-2021 on ollut poikkeuksellinen useastakin syystä. Koronapandemian takia koulujen pedagoginen kehittämistyö on ollut haastavaa sekä koulujen välinen yhteistyö on ollut ohuenlaista. Koronaviruksen aiheuttama poikkeustila ja kontaktien välttäminen on tehnyt yhteistyöstä entistä haastavampaa. Arkiset, luonnolliset kohtaamiset ovat jääneet vähemmälle, samalla kun etäopetuskäytänteet ovat vieneet aikaa ja vaatineet vaivaa. Oppilaiden hyvinvoinnin lisäksi opetushenkilöstön jaksaminen on ollut huolenaiheena, kuten henkilöstökyselyn vastauksistakin pystyi havaitsemaan.

Lisäksi on huomioitava, että syksyllä 2020 suomenkielisessä perusopetuksessa aloitti uusi hallinnollinen rehtori, jolle on täytynyt antaa aikaa perehtyä tehtävänsä uudessa organisaatiossa ja tutustua koulun toimintakulttuuriin. Mutta kuten henkilöstökyselyn vastauksissakin ilmeni, uusi rehtori on jo onnistunut tuomaan myönteistä kehitystä perusopetuksen toimintaan ja johtamiseen.

Yhteenvetona todettakoon, että sekä suomen- että ruotsinkielisen perusopetuksen henkilöstökyselyn tuloksissa on tapahtunut kehitystä positiiviseen suuntaan. Ruotsinkielisellä puolella kehitys on ollut vielä edistyneempää, sillä johtamismalli on kerennyt muovautua ja toimintatavat vakiintua vuosien saatossa, kun sama rehtorikolmikko on tehnyt yhteistyötä keskenään vuodesta 2017. Suomenkielisessä perusopetuksessa rehtorimallin muutos on vielä varsin uusi ja alkuvaiheessa eikä se ole kerennyt vakiintua rehtorivaihdosten takia. Johtamismallin kehittymiselle on annettava aikaa ja tilaa muotoutua toimivaksi, kuten Kauniaisten ruotsinkielisessä perusopetuksessa on huomattu useamman vuoden kokemuksella.

Seuraavaksi on esitetty jatkokehittämiskohteita, joissa tiivistyy edellä esiteltyjen henkilöstökyselyiden ja rehtorikeskusteluiden keskeinen sanoma. Kehittämisehdotukset ovat pääosin samoja kuin vuoden 2020 rehtorimalliselvityksessä esitetyt toimenpiteet, koska ne ovat edelleen relevantteja kehittämistoimia.

Jatkokehittämisehdotuksia

- ❖ Molemmissa kouluissa olisi ainakin yksi rehtori tavoitettavissa, mahdollisuuksien mukaan. Tieto tavoitettavuudesta helposti saatavilla.
 - Ajantasainen työnjakokaavio rehtorien vastuualueista.
 - Työnjaosta tiedottaminen henkilökunnalle – kaavio helposti saatavilla.
- ❖ Virka-apulaisrehtoreille delegoitaisiin oma vastuu-/johtamisalue (vaatisi muutoksia hallintosääntöön).

- ❖ Talousosaamisen kehittäminen, esim. yhteiset talouspajat.
- ❖ Johtamisen kehittäminen:
 - esim. johtoryhmäkoulutusta, työnohjausta, juridista ja sopimusoasaamisen koulutusta, järjestelmäkoulutuksia, toimialarajat ylittäviä koulutuksia.
- ❖ Yhteistyön kehittäminen suomen- ja ruotsinkielisen opetuksen välillä:
 - Rehtoreille suunnattu yhteinen suunnittelu-aika
 - Lukuvuoden yhteinen kehittämisteema
 - Kielikylpy-yhteistyön jatkokehittäminen
 - MOK-yhteistyö yhteisen teeman parissa
 - Johtamisen kehittäminen yhteisissä koulutuksissa, ”johdon yhteinen oppimispolku”
 - Laadun- ja oppilasarvioinnin kehittäminen yhdessä ruotsinkielisen puolen kanssa
- ❖ Ala- ja yläkoulun pedagoginen ja toiminnallinen kehittäminen:
 - Varataan suunnittelu-aikaa pedagogian kehittämiseksi.
 - Koulujen yhteisen pedagogisen vision ja arvojen vahvistaminen
 - Nivelvaiheeseen panostaminen – Oppilashuolto-työ esiopetuksen ja 1. vuosiluokkien välillä, 6. ja 7. luokkien opettajien ja oppilaiden keskinäinen yhteistyö
 - Yhteisiä koulutuksia, lisää ylä- ja alakoulun opettajien kohtaamisia ja tiimien yhteistapaamisia, säännöllistä yhteissuunnittelua ja kokouksia oppilashuolto- ja erityisopetuksen henkilöstön kanssa.
- ❖ Jatkokehitetään koulujen jaetun johtamisen mallia:
 - Jaetaan kokemuksia ala- ja yläkoulun välillä ja luodaan yhtenäistä toimintakulttuuria.