

Kauniaisten koulujen johtamisjärjestelmä

Tuotantotapaselvitys (10/2025)



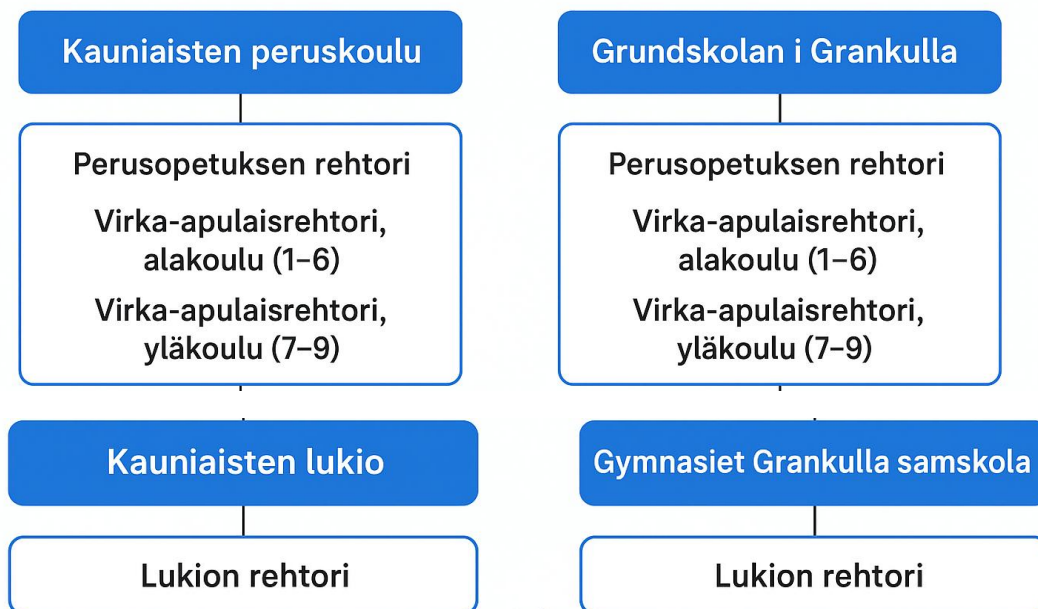
KAUNIAISTEN KAUPUNKI

GRANKULLA STAD

1. Johtamisjärjestelmän nykytilanne

Nykytilanteessa Kauniaisten molempia peruskouluja (Kauniaisten peruskoulu ja Grundskolan i Grankulla) johtaa yksi rehtori ja kaksi virka-apulaisrehtoria. Toinen virka-apulaisrehtoreista toimii vuosiluokkien 1–6 toimipisteessä ja toinen vuosiluokkien 7–9 toimipisteessä. Perusopetuksen rehtori vastaa molempien toimipisteiden johtamisesta ja on vuorotellen paikalla toimipisteissä.

Lukioissa (Kauniaisten lukio ja Gymnasiet Grankulla samskola) toimii kummassakin yksi rehtori ja apulaisrehtori, jonka rooli poikkeaa virka-apulaisrehtorin tehtävistä.



1.1 Jaettu johtajuus

Kauniaisten kouluissa on pitkään sovellettu jaetun johtamisen periaatetta, jossa vastuuta johtamisesta jakautuu virka-apulaisrehtoreille, johtoryhmille, tiimeille ja opettajille. Jaettu johtajuus ja selkeä työnjako tukevat koulun arjen sujuvuutta: selkeästi määritellyt vastuut vahvistavat koulun kykyä tukea opettajia ja toteuttaa pedagogisia kehittämistoimia.

Jaettu johtajuus näkyy kouluissa johtoryhmätyöskentelyssä sekä tiimien ja pienempien yksiköiden toiminnassa. Johtoryhmässä rehtorit ja tiimienvetäjät valmistelevat ja päättävät koulun arkeen liittyvistä asioista, ja tieto kulkee tiimien ja hallinnon välillä molempiin suuntiin. Tiimit kehittävät pedagogiikkaa ja arjen toimintaa. Kouluissa toimii lisäksi

teemakohtaisia erityistiimejä sekä pienempiä yksiköitä tiettyjen aiheiden tai toimintojen mukaan.

Koulujen välistä yhteistyötä edistetään opetuspäällikön johtamissa yhteisissä kuukausittaisissa rehtorikokouksissa, joihin osallistuvat suomen- ja ruotsinkielisten peruskoulujen ja lukioden rehtorit ja virka-apulaisrehtorit. Kaikille yhteisten rehtorikokousten lisäksi perusopetuksen ja lukioden rehtorit kokoontuvat omissa erillisissä kuukausittaisissa kokouksissaan. Kokouksiin osallistuvat myös hallinnosta suunnittelijoita ja asiantuntijoita. Kokoukset toimivat hyvänä foorumina yhteiselle kehittämistyölle ja hyvien käytänteiden jakamiselle.

Rehtoriyhteistyön lisäksi suomen- ja ruotsinkieliset koulut tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään muun muassa yhteisten kehittämis- ja suunnittelupäivien, hankkeiden, hyvinvointityön, tapahtumien ja monialaisten oppimiskokonaisuuksien (MOK) järjestämisten parissa.

Lisäksi kaikkien koulujen johtoryhmät ovat osallistuneet yhdessä varhaiskasvatusyksiköiden kanssa yhteiseen HY+ -valmennukseen vuonna 2024, mikä tukee yhtenäisen oppimispolun vahvistamista ja sen johtamista kouluissa. Yhteistyötä kehitetään edelleen varhaiskasvatuksen johdon, peruskoulujen johtoryhmien sekä toisen asteen kanssa, esimerkiksi yhteisissä strategiapäivissä, joissa tarkastellaan ja edistetään strategian tavoitteiden toteutumista.

Rehtorit osallistuvat aktiivisesti monialaisiin verkostoihin, moniammatillisiin yhteistyöfoorumeihin ja sidosryhmätyöskentelyyn. He ovat mukana kaupungin esihenkilötapaamisissa ja valmennuksissa, tekevät tiivistä yhteistyötä hyvinvointialueen kanssa opiskeluhuollon johtamisessa sekä osallistuvat tulosalueiden välisiin yhteistyöprojekteihin esimerkiksi kirjaston ja nuorisotoimen kanssa, vahvistaen näin koulun yhteyksiä laajempaan palveluverkostoon.

2. Keskeisiä huomioita toimintaympäristön nykytilasta johtamisen näkökulmasta

2.1 Tehtävien lisääntyminen ja johtamisen vaatimukset

Viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä opettajille että opetustoimen hallinnolle on tullut merkittävä määrä uusia tehtäviä, jotka ovat seurausta lainsäädäntömuutoksista, opetussuunnitelmauudistuksista sekä erilaisista kehittämishankkeista. Samanaikaisesti oppilaiden tuen tarpeet ovat moninaistuneet ja erityyppiset tuen tarpeet lisääntyneet. Käynnissä oleva oppimisen tuen uudistus perusopetuksessa ja lukiossa edellyttää kokonaisvaltaista ja ennakkoivaa johtamista sekä laajaa valmistelutyötä kaikilla koulutuksen tasoilla. Tuen tarpeiden kasvu ja moninaistuminen korostavat myös kodin ja koulun yhteistyön sekä huoltajien osallisuuden johtamisen merkitystä, jolle on varattava riittävästi aikaa. Koulun arkeen vaikuttaa nykyään yhä useammin se, että perheet muuttavat paikkakunnalle tai lähtevät muualle. Tämä asettaa vaatimuksia joustavuudelle ja edellyttää tiivistä yhteistyötä niin oppilaan edellisen koulun kuin tulevan koulun kanssa, jotta oppimis- ja tukipolut voidaan turvata saumattomasti.

Samaan aikaan rehtoreiden ja virka-apulaisrehtoreiden tehtäväkenttä on monipuolistunut, ja heidän työtehtäviinsä kuuluu yhä enemmän henkilöstön tukemiseen, pedagogiseen johtamiseen, kodin ja koulun yhteistyön vahvistamiseen sekä strategiseen suunnitteluun liittyviä vastuita. Tämä korostaa tarvetta huolelliselle työajan hallinnalle, resurssien tehokkaalle kohdentamiselle ja selkeälle priorisoinnille, jotta rehtorit voivat keskittyä ensisijaisesti koulun arjen sujuvaan johtamiseen sekä henkilöstön ja oppilaiden hyvinvoinnin turvaamiseen.

2.2 Turvallisuus ja hyvinvointi

Turvallisuus on keskeinen näkökulma koulun johtamisessa, ja kriisitilanteet korostavat rehtorin ja virka-apulaisrehtorin roolia henkilöstön tukijoina ja tilanteiden hallinnoijina. Hyvinvointialueuudistus on siirtänyt aiemmin koulun vastuulla olleita tuki- ja ohjaustehtäviä hyvinvointialueelle, mutta käytännön rajapinnat eivät ole vielä täysin selkeytyneet, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja lisäkuormitusta koulun arkeen. Tämä korostaa selkeän johtamisen ja yhteisesti sovittujen toimintalinjojen merkitystä.

Koulun rehtori vastaa turvallisuudesta ja opiskeluhuollosta, mukaan lukien sen käytännön johtamisesta, suunnittelusta ja strukturoinnista, vaikka palveluiden järjestämisestä vastaa

hyvinvointialue. Rehtorin tehtävänä on varmistaa toimintakykyinen ja turvallinen työympäristö, jossa tilojen turvallisuus on kunnossa ja henkilöstö saa riittävän tuen keskittyä perustehtäväänsä.

Turvallisuustyössä on huomioitava myös valtakunnallinen tilanne, jossa kysymykset tilojen turvallisuudesta ja varautumisesta ovat korostuneet, mikä lisää koulun turvallisuustyön jatkuvaa merkitystä ja valmiuden tarvetta.

2.3 Henkilöstön tuki ja johtaminen

Laadukas johtaminen edellyttää, että rehtori tai virka-apulaisrehtori on koulussa läsnä tukemassa henkilöstöä ja varmistamassa yhteiset toimintatavat myös haastavissa tilanteissa. Läsnä olevalla, saavutettavissa olevalla johtajuudella on tutkitusti merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin: se lisää henkilöstön kokemaa psykologista turvallisuutta, luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Ahtiainen, 2021). Hyvä johtaminen parantaa opettajien työtyytyväisyyttä ja jaksamista, mikä puolestaan näkyy oppilaiden hyvinvointina ja oppimistulosten paranemisena. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus – eli valmentava, osallistava ja esimerkillä innostava johtaminen – vähentää opettajien uupumusta ja lisää työhyvinvointia (Meidelina, Saleh, Cathlin & Winesa, 2023).

Kauniaisissa peruskoulut toimivat kahdessa opetuspisteessä, mikä lisää työn organisoinnin ja johtamisen monimutkaisuutta. Sijaisjärjestelyt vievät päivittäin merkittävästi virka-apulaisrehtoreiden aikaa – usein myös koulupäivän ulkopuolella, kuten aamuisin, iltaisin ja viikonloppuisin – mutta ne ovat välttämättömiä koulun turvallisen ja häiriöttömän toiminnan varmistamiseksi. Samalla rekrytointi ja uusien työntekijöiden perehdytys ovat jatkuvia ja aikaa vieviä prosesseja, jotka vaativat suunnitelmallista johtamista ja työnjakoa.

Laadukas henkilöstöjohtaminen edellyttää, että jokainen työntekijä tulee kohdatuksi ja kuulluksi. Tämä ei ole pelkästään inhimillinen periaate, vaan myös oppimista ja työyhteisön suorituskyykyä edistävä tekijä. Kehityskeskustelut, palautekeskustelut ja yksilöllinen tuki vaativat aikaa ja suunnittelua. Tutkimusten mukaan esihenkilön antama tuki ja arvostava kohtaaminen ovat keskeisiä tekijöitä opettajien työtyytyväisyydessä ja työssä jaksamisessa (esim. Ahtiainen, 2021).

Suurten henkilöstömäärien johtaminen edellyttää kokonaisuuden hallintaa, ennakoivaa resurssien kohdentamista sekä kykyä priorisoida johtamistehtäviä. Näiden kautta rehtori voi varmistaa sekä henkilöstön että oppilaiden hyvinvoinnin, koulun toimintakyvyn ja opetuksen

laadun arjen tilanteissa. Vahva henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan tue yksilöitä, vaan rakentaa koko kouluyhteisön resilienssiä ja toimintavarmuutta.

2.4 Opetuksen laatu ja pedagoginen johtaminen

Kauniaisissa peruskoulujen rehtoreiden opetusvelvollisuus on kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) linjausten mukaisesti 0–2 tuntia viikossa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että rehtoreilla ei ole velvollisuutta säännölliseen opetukseen. Virka-apulaisrehtorit sen sijaan osallistuvat opetukseen vähintään kahden viikotunnin verran, esimerkiksi toimimalla sijaisina tai muissa opetusta tukevista tehtävistä. Samalla he kantavat vastuun omista hallinnollisista ja pedagogisista osa-alueistaan sekä tukevat rehtoria koulun johtamisessa.

Tämänkaltaisella työnjaolla pyritään varmistamaan, että koulun johtaminen on suunnitelmallista, pedagogisesti johdettua ja kehittämisorientoitunutta. Rehtori voi keskittyä strategiseen johtamiseen, opetussuunnitelmatyön ohjaamiseen, henkilöstön pedagogiseen tukemiseen sekä kouluyhteisön toimintaedellytysten kehittämiseen. Virka-apulaisrehtorit puolestaan muodostavat toimivan johtotiimin, joka lisää koulun rakenteellista toimintavarmuutta ja mahdollistaa nopean reagoinnin arjen tilanteisiin.

Tällainen malli saa tukea kansainvälisestä tutkimusnäytöstä. OECD:n TALIS 2018 - tutkimuksen mukaan suomalaiset peruskoulujen rehtorit kokevat pedagogiseen johtamiseen käytettävissä olevan ajan riittämättömyyden (42 %) merkittäväksi esteeksi laadukkaaseen opetuksen toteutumiseen. Myös oppilaisiin käytettävän ajan puute (26 %) ja tukihenkilöstön vähyys (25 %) nousivat esiin keskeisinä haasteina. Vaikka TALIS ei ota suoraan kantaa esimerkiksi rehtoreiden opetusvelvollisuuteen, se osoittaa selvästi, että rehtorin ajankäyttö pedagogiseen johtamiseen on kriittinen tekijä koulun toiminnan kannalta.

Koulun toimintakulttuurin kehittäminen, rakenteellisen tuen vahvistaminen sekä jaetun johtajuuden toteuttaminen ovat yleisesti tunnistettuja tekijöitä opetuksen ja oppimisen laadun parantamisessa. Pedagogisen johtamisen vaikuttavuus ei toteudu yksittäisten toimijoiden varassa, vaan se edellyttää selkeää työnjakoa, riittäviä resursseja ja toimivaa johtotiimiä (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2021).

Kauniaisten nykyinen malli vastaa näihin vaatimuksiin tarjoamalla rakenteet, jotka mahdollistavat rehtorin keskittymisen ydintehtäviinsä ja tukevat koko kouluyhteisön toimintaa. Virka-apulaisrehtoreiden rooli osana johtotiimiä on olennainen – ei ainoastaan hallinnollisen työnjaon kannalta, vaan myös pedagogisen kehittämistyön jatkuvuuden ja koulun arjen sujuvuuden turvaamiseksi.

2.5 Oppimisympäristöjen toimivuuden ja kehittämisen johtaminen

Koulun arjessa tilojen käyttöön, turvallisuuteen ja toimivuuteen liittyvät kysymykset ovat jatkuvia ja monimuotoisia. Oppimisympäristöjen monipuolistuminen sekä tilojen yhteiskäyttö edellyttävät jatkuvaa koordinoitua, valvontaa ja joustavaa tilasuunnittelua. Tilojen tehokas hyödyntäminen, oppilaiden sujuva liikkuminen sekä turvallisuuden varmistaminen koulupäivän eri tilanteissa lisäävät merkittävästi rehtoreiden ja virka-apulaisrehtoreiden hallinnollista työkuormaa.

Tilajärjestelyt eivät ole vain teknisiä tai logistisia tehtäviä, vaan ne liittyvät suoraan koulun toiminnan laatuun ja turvallisuuteen. Ne vaativat jatkuvaa, ennakoivaa suunnittelua sekä tiivistä yhteistyötä kaupungin muiden toimialojen, urakoitsijoiden ja koulun henkilöstön välillä. Esimerkiksi Kasavuoren koulukeskuksen uudis- ja peruskorjaushanke on osoittanut, kuinka laajamittaiset rakennusprojektit vaativat koulun johdolta huomattavaa ajankäyttöä, koordinoitukykyä ja kykyä ylläpitää koulun toiminnan sujuvuus muuttuvissa olosuhteissa.

Riittävä ja oikein kohdennettu johtamisresurssi on edellytys sille, että koulun arki voi sujua turvallisesti, suunnitelmallisesti ja keskeytyksettä myös silloin, kun tiloja koskevat muutokset tai poikkeustilanteet sitä vaativat. Kun rehtorit ja virka-apulaisrehtorit voivat keskittyä tilojen johtamiseen ja turvallisuuden varmistamiseen, opettajat voivat keskittyä omaan perustehtäväänsä – opetukseen. Tämä työnjako tukee koko kouluyhteisön toimivuutta ja mahdollistaa koulun tilojen kokonaisvaltaisen ja pedagogisesti tarkoituksenmukaisen käytön.

3. Koulun johtaminen: rehtorin ja virka-apulaisrehtorin vastualueet

Koulun rehtori vastaa koulun kokonaisuudesta, mukaan lukien pedagoginen johtaminen, henkilöstön johtaminen, oppilaiden hyvinvoinnin tukeminen sekä turvallisuuden ja sujuvan arjen varmistaminen. Rehtorin työ sisältää strategisen ja operatiivisen johtamisen, opetussuunnitelman toteutumisen seurannan, henkilöstön tukemisen ja kehittämisen, kodin ja koulun yhteistyön sekä yhteistyön kaupungin ja muiden sidosryhmien kanssa.

Virka-apulaisrehtorit arvioivat syksyllä 2024 työaikansa jakautuvan suurin piirtein seuraavasti (ks. Taulukko alla). Käytännössä viikot voivat vaihdella, ja osa tehtävistä saattaa painottua kausittain enemmän tai vähemmän.

Tehtäväalue	Osuus työajasta	Sisältö
Kiusaamistapaukset, selvitykset ja turvallisuusasiat	20–30 %	Tapauksien käsittely, selvitykset, keskustelut ja turvallisuusasiat
Sijaiset, kirjanpito ja Sarastia	15–30 %	Sisältää esihenkilötyön koulunkäyntiohjaajille ja iltapäivätoiminnan henkilöstölle
Pedagoginen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen	15–30 %	Esim. kehityskeskustelut, opetussuunnitelmatyö, koulun kehittäminen, yhteistyö rehtoreiden ja kaupungin eri yksiköiden kanssa, vanhempainillat
Hyvinvoinnin tukeminen, oppilaat ja henkilökunta	n. 20 %	Sisältää tapaamiset ja kehittämistyön LUVN:n (kuratori, terveydenhoitaja, psykologit) kanssa sekä poissaolojen seurannan
Opetustunnit	n. 10 %	Virka-apulaisrehtorin opetustunnit vähintään 2 vuosiviikkotuntia.
Muut kokoukset ja yhteistyö	n. 20 %	Esim. yhteissuunnittelu, johtoryhmät, arjen johtaminen, kouluyhteistyö, tapaamiset LUVN:n johdon kanssa, työryhmät kaupungin kanssa, URHEA, Erasmus sekä muut satunnaiset ulkoiset yhteistyöt koulun kehittämiseksi kansallisesti ja kansainvälisesti

4. Kehittämistarpeet ja -ehdotukset

Seuraavassa kuvataan koulujen nykytilanteen kehittämistarpeita ja kehittämisehdotuksia.

4.1 Virka-apulaisrehtoreiden työnkuvan kehittäminen

Nykyisin virka-apulaisrehtorin työssä opetukseen käytettävä aika on noin kaksi tuntia viikossa, riippuen myös sijaistamistarpeesta. Pääosa työstä kohdistuu hallinnollisiin tehtäviin, kuten henkilöstön tukemiseen, oppimisen tuen koordinointiin ja arjen johtamiseen. Tavoitteena on varmistaa, että hallinnolliset ja kehittämistehtävät voidaan hoitaa laadukkaasti ja resurssitehokkaasti. Samalla on hyvä tarkastella, voisiko virka-apulaisrehtorin opetustunteja lisätä tarpeen ja resurssien mukaan.

Työnjakoa voidaan kehittää selkeämmin johtamisen kokonaisuuksien kautta, esimerkiksi keskittämällä oppimisen tuen ja opiskeluhuollon vastuut tietyille virka-apulaisrehtoreille. Tämä tukisi prosessitehokkuutta ja mahdollistaisi osaamisen tarkoituksenmukaisen kohdentamisen. Kehittämisen lähtökohtana on arvioida, miten oppimisen tukitoimet vaikuttavat johtamisen rakenteisiin ja työnjakoon sekä perusopetuksessa että lukiossa.

Kehittämistyön tueksi laaditaan prosessikuvauksia ja tarkastellaan työnjakoa siten, että nykyiset resurssit ja osaaminen hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena on luoda työnjako, joka mahdollistaa resurssien kohdentamisen, osaamisen hyödyntämisen ja laadukkaan tuen kaikille oppilaille.

4.2 Lukion johtamisen tukeminen

Lukiossa toimii apulaisrehtori, mutta hänen tehtävänsä poikkeavat virka-apulaisrehtorin roolista: opetusvelvollisuus on suurempi, eikä hallinnollista tai pedagogista vastuualuetta ole määritelty samalla tavalla. Kuitenkin tarve virka-apulaisrehtorin kaltaiselle tuelle ja osaamiselle on selkeä.

Johtamisen ja toiminnan optimoinnin näkökulmasta voidaan selvittää, voisiko apulaisrehtorin tehtävää kehittää virka-apulaisrehtorin suuntaan. Tämä edellyttää opetustuntien tarkastelua, prosessikuvauksien laatimista ja työnjaon selkeyttämistä, jotta resurssit ja osaaminen saadaan hyödynnettyä resurssitehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Uudelleenjärjestely mahdollistaisi sen, että lukion hallinnolliset ja pedagogiset tehtävät saavat riittävän tuen, ja apulaisrehtorin osaaminen kohdentuu entistä paremmin rehtorin tueksi. Tämä tukisi jatkuvaa kehittämistä ja esihenkilöiden sekä henkilöstön osaamisen vahvistamista. Muutos edellyttää lisäresursseja, mutta samalla se luo edellytyksiä kehittää palveluja ja vahvistaa johtamisjärjestelmän vaikuttavuutta.

4.3 Toiminnan optimointi ja resurssien tarkoituksenmukainen kehittäminen

Toiminnan optimointi ja resurssitehokkuus edellyttävät jatkuvaa kehittämistä, joka näkyy käytännössä esimerkiksi työnjaon selkeyttämisenä, prosessien virtaviivaistamisena ja resurssien kohdentamisen tarkentamisena. Tavoitteena on kokonaisvaltainen suunnittelu, joka tukee opetuksen ja oppimisen laatua sekä vahvistaa esihenkilöiden ja henkilöstön osaamista.

Kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa eri toimintojen keskinäiset yhteydet ja varmistaa, että tehtävät tukevat toisiaan. Tämä edellyttää selkeitä prosessikuvauksia, työryhmien roolien täsmentämistä, vuosikellon johdonmukaista hyödyntämistä sekä yhteisten tavoitteiden määrittelyä. Selkeät vastuut ja toimiva tiedonkulku ovat edellytyksiä sujuvalle ja tavoitteita tukevalla toiminnalle.

Palvelut tulee kehittää kustannustehokkaasti, mutta samalla varmistaa, että resurssien tarkoituksenmukainen kehitys tukee strategisia tavoitteita ja arjen sujuvuutta. Tämä edellyttää myös henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja johtamisen rakenteiden tukemista.

5. Perusopetuksen johtamisjärjestelyn nykytila ja vaihtoehtoiset ratkaisut

Seuraavassa kuvataan perusopetuksen johtamisjärjestelyn nykytila sekä sen kehittämisehdot (A ja B) ja vaihtoehtoiset ratkaisut (1–3). Arvioidut vuotuiset kustannukset ja säästöpotentiaali on esitetty molempien peruskoulujen keskiarvona.

5.1 Nykyisen johtamisrakenteen arviointi ja kehittämisehdot

Nykytila: Rehtori + 2 virka-apulaisrehtoria + 2 varahenkilöä (vastuuhenkilöä 2x1vvt)

- *Nykytilanteen kustannus: 294 500 €*
- Rehtori ja virka-apulaisrehtorit vastaavat peruskoulun johtamisesta ja hallinnosta -> Selkeä työnjako, riittävä johtamisresurssi. Mahdollistaa läsnäolon molemmissa opetuspisteissä.
- Varahenkilöt ovat opettajia, jotka toimivat vastuuhenkilöinä virka-apulaisrehtorin poissa ollessa, ja saavat tästä korvausta 1 vuosiviikkotunnilta (2x1vvt).
- Nykytilanteessa virka-apulaisrehtoreilla on 2 opetustuntia viikossa.

Nykytilanteen kehittämisehdot ja säästömahdollisuudet:

A) Virka-apulaisrehtoreiden opetustuntien lisääminen

- *Arvioitu säästö, jos opetustunteja lisätään nykyisestä 2 tunnista:*
 - o *7 opetustuntiin (+ 5 h): 20 000 € per peruskoulu*
- Virka-apulaisrehtoreiden opetustuntien lisääminen mahdollistaa sen, että he voivat joustavasti hoitaa sijaisuuksia omassa koulussaan. Tämä vähentää ulkopuolisten sijaisten tarvetta ja tuo siten säästöjä sijaiskustannuksiin.
- Käytännössä opetustuntien lisääminen tarkoittaa johtamisresurssin vähenemistä, mikä voi kuitenkin heikentää opettajien jaksamista ja työhyvinvointia, lisätä sijaistarvetta ja -kustannuksia sekä vaikuttaa oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointiin. Näin arvioitu säästö ei välttämättä toteudu, ja kustannukset voivat jopa kasvaa.

B) Varahenkilöresurssista luopuminen

- *Arvioitu säästö, jos luovutaan 2 varahenkilöstä: n. 2 160 € per peruskoulu*

- Varahenkilöt (2 hlö) ovat opettajia, jotka toimivat vastuuhenkilöinä virka-apulaisrehtorin poissa ollessa, ja saavat tästä korvausta 1 vuosiviikkotunnilta (2x1vvt).
- On mahdollista selvittää, onko nykyisessä johtamisjärjestelyssä edelleen tarvetta varahenkilöresurssille.

5.2 Vaihtoehtoiset ratkaisut

Vaihtoehto 1: Rehtori + 1 virka-apulaisrehtori + 2 toimipisteen vastuuhenkilöä (2x1vvt)

- *Arvioitu säästö: 94 000 € per peruskoulu*
- Toimipisteen vastuuhenkilöt ovat opettajia, jotka toimivat vastuuhenkilöinä virka-apulaisrehtorin poissa ollessa, ja saavat tästä korvausta 1 vuosiviikkotunnilta (2x1vvt).
- Toimipisteen vastuuhenkilöillä ei hallinto- eikä johtovastuuta → Vastuu- ja turvallisuustehtävät jäävät rehtorille ja virka-apulaisrehtorille, mikä voi heikentää yhteisiä linjauksia ja toimintakulttuuria, jos vastuuhenkilöt eivät pääse osallistumaan kehittämispalaveriin ja linjauskeskusteluihin.
- Edellyttää joidenkin tehtävien tai toimintojen karsimista opetuspalveluista.
- Käytännössä johtamisresurssin väheneminen voi heikentää opettajien jaksamista ja työhyvinvointia, lisätä sijaistarvetta ja -kustannuksia sekä vaikuttaa oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointiin. Näin arvioitu säästö ei välttämättä toteudu, ja kustannukset voivat jopa kasvaa.

Vaihtoehto 2: Rehtori + virka-apulaisrehtori + apulaisrehtori

- *Arvioitu säästö: 88 300 € per peruskoulu*
- Apulaisrehtori hoitaa rajattuja tehtäviä (esim. sijaisjärjestelyt), mutta suurempi opetusvelvollisuus rajoittaa hallinnollista ja kehittämistyötä.
- Vastuu- ja turvallisuustehtävät jäävät rehtorille ja virka-apulaisrehtorille, mikä voi heikentää yhteisiä linjauksia ja toimintakulttuuria, jos apulaisrehtorit eivät pääse osallistumaan kehittämispalaveriin ja linjauskeskusteluihin.
- Apulaisrehtorit voivat tehdä lähiesihenkilötyötä, mutta ilman virallista päätösvaltaa johtamisresurssi ei riitä.
- Hallinnollisiin tehtäviin vapautetut tunnit on jaettava koulun muille opettajille, mikä edellyttää korvausta eikä tuota säästöjä.
- Edellyttää joidenkin tehtävien tai toimintojen karsimista opetuspalveluista.

Vaihtoehto 3: Rehtori + virka-apulaisrehtori + 2 apulaisrehtoria

- *Arvioitu säästö: n. 81 100 € per peruskoulu*
- Apulaisrehtorit voivat hoitaa rajattuja tehtäviä, kuten sijaisjärjestelyjä, mutta suurempi opetusvelvollisuus rajoittaa hallinnollista ja kehittämistyötä.
- Vastuu- ja turvallisuustehtävät jäävät rehtorille ja virka-apulaisrehtorille, mikä voi heikentää yhteisiä linjauksia ja toimintakulttuuria, jos apulaisrehtorit eivät pääse osallistumaan kehittämispalaveriin ja linjauskeskusteluihin.
- Apulaisrehtorit voivat tehdä lähiesihenkilötyötä, mutta ilman virallista esihenkilövastuuta ja päätösvaltaa johtamisresurssi ei riitä.
- Hallinnollisiin tehtäviin vapautetut tunnit on jaettava koulun muille opettajille, mikä edellyttää korvausta eikä tuota säästöjä.
- Jos nykyisiä virka-apulaisrehtoreita muutettaisiin apulaisrehtoreiksi, se vaikuttaa heidän palkkatasoonsa, ja osa kokeneista saattaa harkita siirtymistä muihin tehtäviin, mikä voi heikentää henkilöstön pysyvyyttä ja osaamista.
- Edellyttää joidenkin tehtävien tai toimintojen karsimista opetuspalveluista.

6. Vaihtoehtojen kustannustarkastelu

Seuraavassa taulukossa kuvatut perusopetuksen johtamisjärjestelyiden kustannuslaskelmat perustuvat nykyisissä viroissa olevien henkilöiden palkkakustannuksiin ja niissä on huomioitu tehtäväkohtaisen palkan/peruspalkan lisäksi kaikki lisät. Varahenkilöiden/toimipisteen vastuuhenkilöiden ja apulaisrehtoreiden kustannukset ovat arvio perustuen OVTES:n palkkausmääräyksiin.

Arvioidut vuotuiset kustannukset ja säästöpotentiaali on esitetty molempien peruskoulujen keskiarvona.

Kustannuslaskelma v. 2025

Johtamisjärjestely	Kustannus työnantajakuluineen	Muutos verrattuna nykytilanteeseen
Nykytilanne: 1 rehtori, kaksi virka-apulaisrehtoria ja 2 varahenkilöä (2x1vvt)	294 500 €	Nykytila. Tehtäväkohtaisen palkan lisäksi huomioitu kaikki lisät.

Nykytilanteen kehittämisvaihtoehto A) virka-apulaisrehtoreiden opetustuntien lisääminen.	274 500 €	- 20 000 €
Nykytilanteen kehittämisvaihtoehto B) varahenkilöresurssista luopuminen.	292 340 €	- 2 160 €
Vaihtoehto 1: 1 rehtori, 1 virka-apulaisrehtori ja 2 toimipisteen vastuuhenkilöä (2x1vvt)	200 500 €	- 94 000 €
Vaihtoehto 2: 1 rehtori, 1 virka-apulaisrehtori ja 1 apulaisrehtori ja 2 toimipisteen vastuuhenkilöä (2x1vvt)	206 200 €	- 88 300 €
Vaihtoehto 3: 1 rehtori, 1 virka-apulaisrehtori ja 2 apulaisrehtoria	213 400 €	- 81 100 €

7. SWOT-analyysi

Rehtorit ja virka-apulaisrehtorit ovat opetuspäällikön kanssa kartoittaneet syksyllä 2024 nykytilannetta ja arvioineet vaihtoehtoisia ratkaisuja SWOT-analyysin avulla, huomioiden johtamisjärjestelyjen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Nykytilannetta on tarkasteltu kehittämismahdollisuuksien näkökulmasta.

Nykytila: Rehtori ja kaksi virka-apulaisrehtoria + 2 varahenkilöä 2x1vvt

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
- Selkeä työnjako - Riittävä johtamisresurssi oppilaiden kasvun, oppimisen ja hyvinvoinnin tukemiseksi, turvallisuuden, pedagogiikan ja hyvinvoinnin johtamiseksi, laadukkaan perusopetuksen kehittämiseksi - Esihenkilötehtävien jakamisella laadukkaampaa henkilöstöjohtamista - Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tärkeä läsnäolo molemmissa opetuspisteissä mahdollistuu - Aikaa oppilaiden kohtaamiselle - Oppilas-, huoltaja- ja verkostopalaveriinhin osallistuminen mahdollistuu tarpeen mukaan - Selkeä opetuspistekohtainen sijaisjärjestelyprosessi - Vastuukokonaisuudet kooltaan kohtuullisia	Työn rajaaminen ja jatkuva ylityötuntien kertyminen kaikilla rehtoreilla.

• Yhteisöllisen hyvinvointityön johtamiseen riittävästi resursseja • Koulun lainmukaisten tehtävien johtaminen pystytään jakamaan järkevällä tavalla • Rehtorien hyvinvointia tukevaa, että on tiimi, jossa jaetaan johtamisen arkea • Riittävästi johtamisresursseja johtamisen eri alueille sekä ehdottoman tärkeään kehittämistyöhön ja verkostotyöhön	
KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET • Tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen: Entistä selkeämpi työnjako ja vastuiden määrittely tukee ennakoitavuutta ja vähentää päällekkäisyyksiä. • Ylityötuntien vähentäminen: Työn rajaukset, työnjaon tarkastelu ja vuosikellon kehittäminen parantavat työajan hallintaa ja jaksamista. • Prosessien selkeyttäminen: Dokumentoidut ja yhtenäiset prosessit tukevat arjen toimintaa ja vähentävät epäselvyyksiä. • Osaamisen kohdentaminen: vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen eri tehtävissä tehostaa resurssien käyttöä ja tukee pedagogista kehittämistä.	

Vaihtoehto 1: Rehtori, virka-apulaisrehtori ja kaksi toimipisteen vastuuhenkilöä (2x1vvt)

MAHDOLLISUUDET • Kun rehtori tai virka-apulaisrehtori ei kumpikaan ole koululla, niin vastuuhenkilöä koululla ei tarvitse sopia erikseen	UHAT • Koulun turvallisuus, oppilaiden oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen, laadukkaan perusopetuksen toteuttaminen ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen vaarantuvat kriittisesti riittämättömän johtamisresurssin myötä • Koulun työntekijöiden psykologinen ja eettinen kuormitus työssä lisääntyy, psykologinen ja fyysinen turvallisuus heikkenee huomattavasti • Henkilöstön pysyvyys koulussa heikkenee • Esihenkilö-NPS-tulos heikkenee ja kaupungin tavoitteisiin pääsy vaarantuu • Opetussuunnitelman toteuttamisen ja kaupungin strategian toteuttaminen vaarantuu • Rekrytointi vaikeutuu • Varahenkilöt (ns. vararehtorit) toimivat tehtävässään koulun vastuuhenkilönä ainoastaan rehtorien poissaollessa, eivät osallistu kokonaistyömäärän jakamiseen
--	---

	• Varahenkilöiden opetustuntimäärä pitää huomioida ja tarvittaessa siirtää tunteja toiselle opettajalle • Arkitilanteessa tarkoittaa käytännössä johtamista vain kahden rehtorin (rehtori ja virka-apulaisrehtori) voimin kahdessa eri toimipisteessä • Esim. kriisitilanteessa johtamisresurssi riittämätön kahden opetuspisteen koulussa • Kuormittunut henkilöstö ei jaksaa kehittää työtään, osaamistaan, opetusta • Sairauspoissaolojen määrän kasvu
--	---

Vaihtoehto 2: Rehtori, virka-apulaisrehtori ja apulaisrehtori

MAHDOLLISUUDET	UHAT
• Apulaisrehtorille voidaan jakaa joitakin tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia vastuulleen, kuten esim. sijaisjärjestelyt tai koulunkäynninohjaajien työvuorosunnittelu. Määrä riippuu opetuksen huojennuksen suuruudesta (esim. 4-6vvt) • Apulaisrehtoritehtävä mahdollistaa opettajille johtamiskokemuksen hankkimista, vahvuuksien käyttöä ja vaihtelua, koska kyseessä ei ole vakituinen virka, vaan esim. 3 vuodeksi kerrallaan koulussa sovittava vastuutehtävä	• Koulun turvallisuus, oppilaiden oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen, laadukkaan perusopetuksen toteuttaminen ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen vaarantuvat huomattavasti riittämättömän johtamisresurssin myötä • Koulun työntekijöiden psykologinen ja eettinen kuormitus työssä lisääntyy, psykologinen ja fyysinen turvallisuus heikkenee huomattavasti • Henkilöstön pysyvyys koulussa heikkenee • Esihenkilö-NPS-tulos heikkenee ja kaupungin tavoitteisiin pääsy vaarantuu • Opetussuunnitelman toteuttamisen ja kaupungin strategian toteuttaminen vaarantuu • Rekrytointi vaikeutuu • Apulaisrehtorilla ei ole samoja esim. Kurinpidollisia oikeuksia kuin rehtorilla ja virka-apulaisrehtorilla • Apulaisrehtorille ei voi jakaa virallista esihenkilövastuuta • Apulaisrehtori ei tee päätöksiä asioissa, joihin tarvitaan rehtorin/esihenkilön päätös => rajaa työnjakoa • Opetuksen huojennusmäärä rajaa tehtäviä, joita apulaisrehtorilla voi olla vastuullaan • Huojennustuntien opetus pitää sijoittaa toisille opettajille, mikä luo kuormitusta muille opettajille • Apulaisrehtorilla on opettajien lomat eli hän ei osallistu esim. Kesäajan suunnittelu- ja rekrytointityöhön, ellei apulaisrehtorille makseta huojennuksen lisäksi erillistä riittävää TVA-korvausta • Apulaisrehtorille ei kerry vuosilomaa eikä ylityövapaisiin ole mahdollisuutta • Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työkuorma kahden opetuspisteen yksikössä, jossa on esim. useita erityisluokkia, on liian suuri • Työntekijöille ei voida turvata riittävää esihenkilön läsnäoloa • Sijaisjärjestelyt kahden opetuspisteen yksikössä haasteellisia

	• Apulaisrehtorin vastuutehtävien tulee olla sellaisia, että ne hyödyttävät koko peruskoulua, mutta eivät vaadi läsnäoloa kummassakin opetuspisteessä, koska huojennus ei riitä siihen • Kun rehtori ja virka-apulaisrehtori ovat kummatkin pois koululta (esim. Kaupungintalolla), on vain toisessa opetuspisteessä vastuuhenkilö eli apulaisrehtori. Toisin sanoen myös jonkinlainen varahenkilöjärjestelmä olisi resursoitava. • Lisää epätasa-arvoa opetuspisteiden välillä johtamisessa, sillä apulaisrehtori ei voi toimia läsnä kummassakin opetuspisteessä • Kuormittunut henkilöstö ei jaksaa kehittää työtään, osaamistaan, opetusta • Sairauspoissaolojen määrän kasvu
--	---

Vaihtoehto 3: Rehtori, virka-apulaisrehtori ja kaksi apulaisrehtoria

MAHDOLLISUUDET	UHAT
• Apulaisrehtorien vastuutehtävät voivat olla opetuspistekohtaisia, esim. Sijaisjärjestelyt • Apulaisrehtoreilla voi olla erilaiset koko koulua koskevat vastuu/kehittämistehtävät • Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin ollessa pois koululta (esim. Kaupungintalolla) on molemmissa opetuspisteissä apulaisrehtori vastuuhenkilönä • Apulaisrehtoritehtävä mahdollistaa opettajille johtamiskokemuksen hankkimista, vahvuuksien käyttöä ja vaihtelua, koska kyseessä ei ole vakituinen virka, vaan esim. 3 vuodeksi kerrallaan koulussa sovittava vastuutehtävä	• Koulun turvallisuus, oppilaiden oppimisen, kasvun ja hyvinvoinnin tukeminen, laadukkaan perusopetuksen toteuttaminen ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen vaarantuvat ainakin jonkin verran riittämättömän johtamisresurssin myötä • Koulun työntekijöiden psykologinen ja eettinen kuormitus työssä lisääntyy, psykologinen ja fyysinen turvallisuus heikkenee selvästi • Esihenkilö-NPS-tulos voi heikentyä ja kaupungin tavoitteisiin pääsy vaikeutua • Opetussuunnitelman toteuttamisen ja kaupungin strategian toteuttaminen vaikeampaa • Rekrytointi vaikeutuu • Apulaisrehtoreilla ei ole samoja esim. kurinpidollisia oikeuksia kuin rehtorilla ja virka-apulaisrehtorilla • Apulaisrehtoreille ei voi jakaa virallista esihenkilövastuuta • Apulaisrehtorit eivät tee päätöksiä asioissa, joihin tarvitaan rehtorin/esihenkilön päätös => rajaa työnjakoa • Opetuksen huojennusmäärä rajaa tehtäviä, joita apulaisrehtoreilla voi olla vastuullaan • Huojennustuntien opetus pitää sijoittaa toisille opettajille, mikä luo kuormitusta muille opettajille • Apulaisrehtoreilla on opettajien lomat eli he eivät osallistu esim. Kesäajan suunnittelu- ja rekrytointityöhön, ellei apulaisrehtorille makseta huojennuksen lisäksi erillistä riittävää TVA-korvausta

	• Apulaisrehtorille ei kerry vuosilomaa eikä ylityövapaisiin ole mahdollisuutta
--	---

Yhteenveto SWOT-analyysistä

- **Nykytila:** paras läsnäolo ja johtamisresurssi, mutta ylityöt ongelmana.
- **Vaihtoehto 1:** vähiten resursseja, suurin riski henkilöstölle ja oppilaille.
- **Vaihtoehto 2:** resursseja enemmän kuin vaihtoehto 1, mutta apulaisrehtorin rajallinen läsnäolo heikentää tasapainoa.
- **Vaihtoehto 3:** lähes yhtä hyvä kuin nykytila läsnäolon ja resurssin osalta, mutta apulaisrehtoreiden rajoitukset huomioitava.

• Vaihtoehto	Johtamisresurssi	Läsnäolo opetuspisteissä	Riskejä / kuormitus
Nykytila (Rehtori + 2 virka-apulaisrehtoria)	Korkea ●	Molemmissa opetuspisteissä ●	Ylityöt, tehtävien jako ●
Vaihtoehto 1 (Rehtori + virka-apulaisrehtori + 2 varahenkilöä)	Matala ●	Vain rehtori/virka-apulaisrehtori ●	Henkilöstön kuormitus suuri, turvallisuus ja oppimisen tuki vaarantuvat ●
Vaihtoehto 2 (Rehtori + virka-apulaisrehtori + 1 apulaisrehtori)	Keskitaso ●	Apulaisrehtori vain yhdessä opetuspisteessä ●	Henkilöstön kuormitus korkea, sijaisjärjestelyt haastavia, läsnäolo rajallinen ●
Vaihtoehto 3 (Rehtori + virka-apulaisrehtori + 2 apulaisrehtoria)	Korkea–keskitaso ● ●	Molemmissa opetuspisteissä ●	Kuormitus selvästi rajattu, mutta apulaisrehtoreilla ei virallista kurinpitovaltaa ●

Selitys väreistä:

- = Hyvä / turvallinen / riittävä
- = Keskitaso / huomioitava riski
- = Korkea riski / haasteellinen
- = Vaarallinen / riittämätön

Mahdollisia esimerkkejä työnjaosta eri vaihtoehdoissa

Nykytilanteen kuvaus: rehtori + 2 virka-apulaisrehtoria + 2 varahenkilöä 2x1vvt

Rehtori ja virka-apulaisrehtorit vastaavat koko peruskoulun johtamisesta ja hallinnosta.

Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työaika on 36,25 tuntia viikossa (7,25 h/päivä).

Varahenkilöt toimivat vastuuhenkilöinä virka-apulaisrehtorin poissa ollessa.

Varahenkilöt vastaavat ainoastaan rehtorin poissa ollessa koulun työpäivien aikana kouluarjen turvallisuudesta ja sijaisjärjestelyistä. Heillä ei ole hallinto- tai johtamistehtäviä.

Rehtorilla on budjettivastuu, noin 80 opettajan esihenkilötehtävät. Virka-apulaisrehtoreilla on jaettu noin 30 koulunkäynninohjaajan ja koulunuorisotyöntekijän esihenkilötehtävät (vl 1-6 mukaan lukien aamu- ja iltapäivätoiminnan esihenkilötyö).

Rehtori + virka-apulaisrehtori + 2 toimipisteen vastuuhenkilöä (2x1 vvt):

Yksi rehtori ja yksi virka-apulaisrehtori olisivat vastuussa koko peruskoulun johtamisesta ja hallinnosta. Varahenkilöt vastaisivat rehtorin poissa ollessa töistä ainoastaan kouluarjen turvallisuudesta ja henkilökunnan sijaisjärjestelyistä. Varahenkilöillä ei ole hallinto- tai johtamistehtäviä. Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työaika on 36,25 tuntia viikossa, 7,25 tuntia päivässä. Yhden virka-apulaisrehtorin vähentäminen lisäisi merkittävästi rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työmäärää. Suuri osa sekä rehtorin että virka-apulaisrehtorin työpäivästä kuluisi sijaisten etsimiseen ja sijaisjärjestelyiden tekemiseen, kouluarjen järjestämiseen ja haastavien oppilasasioiden hoitamiseen. Sijaisjärjestelyt sunnuntaisin ja moninaiset iltaan painottuvat työt vähentävät työaika koulupäivän ajalta.

Rehtorilla olisi budjettivastuu, noin 80 opettajan esihenkilötehtävät. Virka-apulaisrehtorilla olisi noin 30 koulunkäynninohjaajien ja koulunuorisotyöntekijöiden esihenkilötehtävät.

Lisäksi molempien tehtäviin kuuluisivat 10 tuntiopettajan lähiesihenkilötehtävät.

Rehtoreista toinen johtaisi molempien opetuspisteiden lakisääteisten yhteisöllisten opiskeluhoitoryhmien toimintaa, hyvinvointialueyhteistyötä ja johtoryhmien toimintaa.

Toisella rehtorilla olisi enemmän vastuuta oppilashallinnosta, lukujärjestystyöstä ja ohjaajien ja opettajien työn suunnittelusta.

Turvallisuuden kannalta ja henkilökunnan toiveena on esihenkilöiden mahdollisimman suuri läsnäolo molemmissa opetuspisteissä. Rehtori työskentelisi toisessa opetuspisteessä ja virka-apulaisrehtori toisessa. Rehtorin tai virka-apulaisrehtorin läsnäoloa ja aikaa vaativat kokoukset ja koulun toiminnan kehittäminen sekä opetuspisteiden välillä että muiden yhteistyökumppaneiden kanssa vähenisi. Ei-lakisääteinen yhteistyö eri tahojen kanssa, oppilaille järjestettävä oppituntien ulkopuolinen toiminta esimerkiksi koulussa vierailevat tahot, kehittämishankkeet, ei-välttämättömät kokoukset ja tapahtumat koulun ulkopuolella

vähenisivät merkittävästi. Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työmäärä lisääntyisi ja merkittävästi ja mahdollisuudet osallistua opettajien tukena haastavien oppilasasioiden hoitamiseen ja huoltajatapaamisiin sekä huoltajailtoihin vähenisivät.

Edellyttää aamu- ja iltapäivätoiminnan ulkoistamista.

Rehtori + virka-apulaisrehtori + apulaisrehtori:

Koulun johtamiseen ja hallintoon käytettävissä oleva resurssi vähenisi noin 30,25 tunnilla viikossa koulupäivinä (virka-apulaisrehtori 36,25h/vko vs. apulaisrehtori n. 6h/vko) ja 36,25 tuntia koulun loma-aikoina, jolloin virassa olevat rehtorit ovat töissä ja hoitavat monenlaista hallinnollista ja rekrytointityötä. Apulaisrehtori olisi opettaja tai oppilaanohjaaja, jolla apulaisrehtorin työtä koulun koulupäivinä noin 6 tuntia viikossa. Apulaisrehtorilla olisi opettajan loma-aika. Hän ei olisi opettajien tai ohjaajien esihenkilö eikä hänellä olisi vastuuta esimerkiksi oppilaitoksen turvallisuudesta. Suurin osa 6 tunnin viikoittaisesta apulaisrehtorin työajasta menisi henkilökunnan sijaisjärjestelyiden tekemiseen ja sijaisten hankkimiseen ja ohjeistamiseen. Lisäksi hän voisi tehdä hieman henkilökunnan ohjausta lähiesihenkilönä oppituntiansa ja opettajan työn ulkopuolisella ajalla tai muita pienimuotoisia hallinnollisia tehtäviä.

Rehtorilla olisi budjettivastuu, noin 80 opettajan esihenkilötehtävät. Virka-apulaisrehtorilla olisi noin 30 koulunkäynninohjaajien ja koulunuorisotyöntekijöiden esihenkilötehtävät. Lisäksi molempien tehtäviin kuuluisivat 10 tuntiopettajan lähiesihenkilötehtävät. Virka-apulaisrehtori hoitaisi toisen opetuspisteen sijaisjärjestelyt ja apulaisrehtori toisen opetuspisteen. Rehtori tai virka-apulaisrehtori johtaisi molempien opetuspisteiden lakisääteisten yhteisöllisten opiskeluhuoltoryhmin toimintaa, hyvinvointialueyhteistyötä ja johtoryhmien toimintaa. Toisella rehtorilla olisi enemmän vastuuta oppilashallinnosta, lukujärjestystyöstä ja ohjaajien ja opettajien työn suunnittelusta.

Turvallisuuden kannalta ja henkilökunnan toiveena on esihenkilöiden mahdollisimman suuri läsnäolo molemmissa opetuspisteissä. Rehtori ja apulaisrehtori työskentelisivät pääosin toisessa opetuspisteessä ja virka-apulaisrehtori toisessa. Rehtorin tai virka-apulaisrehtorin läsnäoloa ja aikaa vaativat kokoukset ja koulun toiminnan kehittäminen sekä opetuspisteiden välillä että muiden yhteistyökumppaneiden kanssa vähenisi. Ei-lakisääteinen yhteistyö eri tahojen kanssa, oppilaille järjestettävä oppituntien ulkopuolinen toiminta esimerkiksi koulussa vierailevat tahot, kehittämishankkeet, ei-välttämättömät kokoukset ja tapahtumat koulun ulkopuolella vähenisivät merkittävästi. Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työmäärä lisääntyisi merkittävästi ja mahdollisuudet osallistua opettajien tukena haastavien oppilasasioiden hoitamiseen ja huoltajatapaamisiin sekä huoltajailtoihin vähenisivät.

Edellyttää aamu- ja iltapäivätoiminnan ulkoistamista.

Rehtori + virka-apulaisrehtori + 2 apulaisrehtoria:

Koulun johtamiseen ja hallintoon käytettävissä oleva resurssi vähenisi noin 24,25 tunnilla viikossa koulupäivinä (virka-apulaisrehtori 36,25h/vko vs. kaksi apulaisrehtoria n. 12h/vko) ja 36,25 tuntia koulun loma-aikoina, jolloin virassa olevat rehtorit ovat töissä ja hoitavat monenlaista hallinnollista- ja rekrytointityötä. Apulaisrehtorit olisivat opettajia tai oppilaanohjaajia, joilla molemmilla olisi apulaisrehtorin työtä koulun koulupäivinä noin 6 tuntia viikossa. Apulaisrehtoreilla olisi opettajan loma-aika. Apulaisrehtorit eivät olisi opettajien tai ohjaajien esihenkilöitä eikä hänellä olisi vastuuta esimerkiksi oppilaitoksen turvallisuudesta. Suurin osa 6+6 tunnin viikoittaisesta apulaisrehtorien työajasta menisi molemmissa opetuspisteissä henkilökunnan sijaisjärjestelyiden tekemiseen ja sijaisten hankkimiseen ja ohjeistamiseen. Lisäksi he voisivat tehdä hieman henkilökunnan ohjausta lähiesihenkilönä oppituntiansa ja opettajan työn ulkopuolisella ajalla tai muita pienimuotoisia hallinnollisia tehtäviä.

Rehtorilla olisi budjettivastuu, noin 80 opettajan esihenkilötehtävät. Virka-apulaisrehtorilla olisi noin 30 koulunkäynninohjaajien ja koulunuorisotyöntekijöiden esihenkilötehtävät. Lisäksi molempien tehtäviin kuuluisivat 10 tuntiopettajan lähiesihenkilötehtävät. Rehtori tai virka-apulaisrehtori johtaisi molempien opetuspisteiden lakisääteisten yhteisöllisten opiskeluhuoltoryhmien toimintaa, hyvinvointialueyhteistyötä ja johtoryhmien toimintaa. Toisella rehtorilla olisi enemmän vastuuta oppilashallinnosta, lukujärjestystyöstä ja ohjaajien ja opettajien työn suunnittelusta.

Turvallisuuden kannalta ja henkilökunnan toiveena on esihenkilöiden mahdollisimman suuri läsnäolo molemmissa opetuspisteissä. Rehtori työskentelisi pääosin toisessa opetuspisteessä ja virka-apulaisrehtori toisessa. Rehtorin tai virka-apulaisrehtorin läsnäoloa ja aikaa vaativat kokoukset ja koulun toiminnan kehittäminen sekä opetuspisteiden välillä että muiden yhteistyökumppaneiden kanssa vähenisi. Ei-lakisääteinen yhteistyö eri tahojen kanssa, oppilaille järjestettävä oppituntien ulkopuolinen toiminta esimerkiksi koulussa vierailevat tahot, kehittämishankkeet, ei-välttämättömät kokoukset ja tapahtumat koulun ulkopuolella vähenisivät merkittävästi. Rehtorin ja virka-apulaisrehtorin työmäärä lisääntyisi ja mahdollisuudet osallistua opettajien tukena haastavien oppilasasioiden hoitamiseen ja huoltajatapaamisiin sekä huoltajailtoihin vähenisivät.

Edellyttää aamu- ja iltapäivätoiminnan ulkoistamista.

Virka-apulaisrehtorin opetusvelvollisuus

OVTES 2025–2028:n mukaan virka-apulaisrehtorin opetustuntimäärä määräytyy rehtorin opetustuntimäärän perusteella. Perusopetuksessa virka-apulaisrehtorin viikoittainen

opetustuntimäärä on vähintään sama kuin rehtorin opetustuntimäärän yläraja. Opetustuntimäärää vahvistettaessa otetaan huomioon koulun/oppilaitoksen koko ja muut paikalliset olosuhteet.

Perusopetuksen palkkaperusteryhmät ja opetustunnit

Perusopetuksen vuosiluokkien 7–9 tai yhtenäiskoulun rehtorin ja apulaisrehtorin opetustunnit:

Palkkaperusteryhmät	Rehtorin tunnit viikossa	Apulaisrehtorin tunnit vähintään
1–3	9–11	11
4–9	7–9	9
10–20	5–7	7
21–25	4–6	6
26–30	2–4	4
31–	–2	2

Palkkaperusteryhmät lasketaan koulun oppilasmäärän perusteella (OVTES 2025–2028):

- 1–6 vl: yksi palkkaperusteryhmä alkavaa 15 oppilasta kohden.
- 7–9 vl: yksi palkkaperusteryhmä alkavaa 25 oppilasta kohden.
- Erityisen tuen päätöksissä: yksi ryhmä alkavaa 25 oppilasta kohden.*

**Perusopetuslain oppimisen tukea koskevat lainsäädäntömuutokset tulevat voimaan 1.8.2025. Tämän jälkeen tukea koskevat päätökset tehdään oppilaskohtaisen tuen päätöksinä. Voimassa olevat erityisen tuen päätökset muutetaan 31.8.2026 mennessä oppilaskohtaisen tuen päätöksiksi. Lukuvuoden 2025–2026 aikana kohdan 3 mukaisiksi päätöksiksi katsotaan sekä erityisen tuen päätökset että oppilaskohtaisen tuen päätökset.*

Lisäksi koulun hallinnollisen työn määrä voi vaikuttaa rehtorin opetusvelvollisuuteen. Jos koulun hallinnollisen työn määrä on suuri, rehtorille voidaan määrätä opetustunteja enintään kaksi tuntia vähemmän kuin koulun palkkaperusteryhmien määrä osoittaa. Vastaavasti, jos hallinnollisen työn määrä vähenee, rehtorille voidaan määrätä opetustunteja enintään kaksi tuntia enemmän kuin palkkaperusteryhmien määrä osoittaa. Suuremmat muutokset opetusvelvollisuudessa edellyttävät poikkeuksellista tilannetta opetuksen järjestämisessä.

Kauniaisten peruskoulun oppilasmäärät (tilanne 20.9.2025) ja virka-apulaisrehtoreiden viikkotunnit:

- 1–6 vl: 433 oppilasta, 29 palkkaperusteryhmää
- 7–9 vl: 368 oppilasta, 15 palkkaperusteryhmää
- Erityisen tuen päätöksissä: +50 oppilasta -> 3 palkkaperusteryhmää
- Yhtenäinen perusopetus (1–9 vl): yhteensä 44 (+3) palkkaperusteryhmää -> yhtenäisen perusopetuksen rehtorin viikkotunnit 0–2 tuntia.
 - o 1–6 vl apulaisrehtorin **vähintään** 2 tuntia
 - o 7–9 vl apulaisrehtorin **vähintään** 2 tuntia

Grundskolan i Grankullan oppilasmäärät (tilanne 20.9.2025) ja virka-apulaisrehtoreiden viikkotunnit:

- 1–6 vl: 322 oppilasta, 22 palkkaperusteryhmää
- 7–9 vl: 284 oppilasta, 12 palkkaperusteryhmää
- Erityisen tuen päätöksissä: n. 30 oppilasta -> 2 palkkaperusteryhmää
- Yhtenäinen perusopetus (1–9 vl): yhteensä 34 (+2) palkkaperusteryhmää -> yhtenäisen perusopetuksen rehtorin viikkotunnit 0–2 tuntia.
 - o 1–6 vl apulaisrehtorin **vähintään** 2 tuntia
 - o 7–9 vl apulaisrehtorin **vähintään** 2 tuntia

Lähteet

- Ahtiainen, R. (2021). Rehtoreiden kokemuksia yhteiskunnallisten, koulutuspoliittisten ja paikallisten muutosten vaikutuksista koulujen johtamiseen. *Kasvatus*, 55(1), 33–46. <https://doi.org/10.33348/kvt.122788>
- Lahtero, T., & Kuusilehto-Awale, S. (2021). "Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumisesta edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä." *Hallinnon tutkimus*, 40(4), 1–20. [Journal.fi](https://doi.org/10.33348/kvt.122788)
- Meidelina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(3), 417–424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- OVTES 2025-2028: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2025-2028>
- Taajamo, M., & Puhakka, E. (2019). *Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2018*. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/opetuksen_ja_oppimisen_kansainvalinen_tutkimus_talis_2018_2.pdf