

Lisätiedot:

opetuspäällikkö Agneta Eklund, puh. 050 308 6262

suunnittelija Henna Turunen, puh. 050 382 6265

etunimi.sukunimi@kauniainen.fi

Tausta

Kaupunginhallitus päätti 28.10.2024 (§ 140) käynnistää tuotantotapaselvityksiä toimialojen palvelukokonaisuuksista ja hallinnon toiminnoista tavoitteena arvioida toimintojen tehostamismahdollisuudet.

Peruskoulujen johtamisjärjestelmän osalta kaupunginhallitus linjasi, että selvitys toteutetaan sisäisesti virkatyönä. Vaikka toimeksiannossa selvitys on rajattu koskemaan peruskouluja, selvityksessä otetaan kantaa myös lukion johtamisjärjestelyihin, koska peruskoulut ja lukiot toimivat tiiviissä yhteistyössä ja samoissa rakennuksissa.

Selvityksen toteuttaminen ja sisältö

Selvitys (**liitteenä**) on laadittu opetuspäällikön johdolla yhteistyössä koulujen rehtoreiden ja hallinnon kanssa. Siinä on:

- Kartoitettu nykytilanne, muun muassa rehtoreiden ja virka-apulaisrehtoreiden työnjakoa ja vastuualueita sekä toimintaympäristön nykytila (mm. koulujen turvallisuus, opetuksen laatu, henkilöstöjohtaminen).
- Tunnistettu kehittämistarpeita, kuten virka-apulaisrehtoreiden työnkuvan kehittäminen ja tehtävien sekä vastuiden selkeyttäminen perusopetuksen, lukion ja hallinnon välillä.
- Tarkasteltu vaihtoehtoisia järjestelyjä ja laadittu kustannuslaskelmat eri vaihtoehtoista.
- Tehty SWOT-analyysi nykytilasta ja vaihtoehtoista.

Perusopetuksen johtamisjärjestelyn vaihtoehtojen vertailu

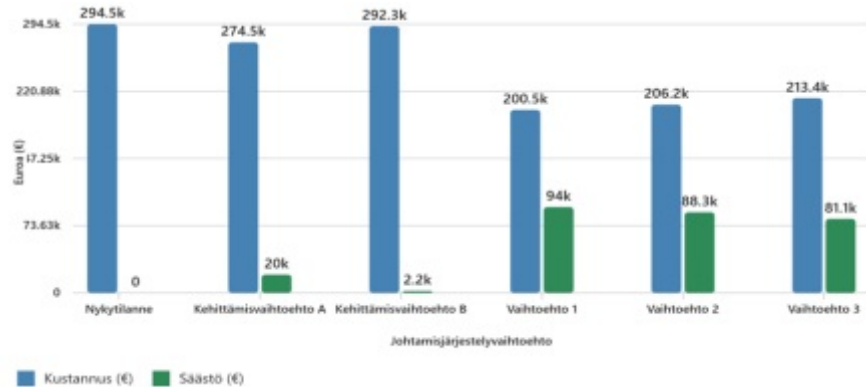
- Nykytila (Rehtori + 2 virka-apulaisrehtoria + 2 varahenkilöä): paras läsnäolo molemmissa opetuspisteissä ja korkea johtamisresurssi; tukee opetuksen laatua ja henkilöstön ohjausta, mutta vastuualueet ja tehtävien jako on huomioitava.
- Nykytilan kehittämisvaihtoehdot:
- Vaihtoehto 1 (Rehtori + 1 virka-apulaisrehtori + 2 toimipisteen vastuuhenkilöä): kustannustehokas ja joustava; läsnäolo rajallinen ja kuormitus suuri, edellyttää riskienhallintaa.
- Vaihtoehto 2 (Rehtori + 1 virka-apulaisrehtori + 1 apulaisrehtori): lisää resursseja verrattuna vaihtoehtoon 1, tuo osittaista tukea molemmille opetuspisteille ja enemmän joustavuutta henkilöstön tuessa.
- Vaihtoehto 3 (Rehtori + 1 virka-apulaisrehtori + 2 apulaisrehtoria): lähes yhtä hyvä kuin nykytila läsnäolon ja johtamisresurssin osalta; kuormitus hallittavissa, pedagoginen tuki molemmissa pisteissä; apulaisrehtoreiden toimivallan rajat huomioitava.

Lapsivaikutusten arviointi

Johtamisjärjestelmän selvityksen yhteydessä on tehty lapsivaikutusten arviointi (**liitteenä**), jossa on tarkasteltu eri johtamisjärjestelmävaihtoehtojen vaikutuksia lasten hyvinvointiin, oikeuksiin, osallisuuteen ja tuen toteutumiseen perusopetuksessa. Arvioinnin mukaan johtamisresurssin väheneminen lisää riskiä lasten hyvinvoinnin, turvallisuuden ja tuen heikkenemisestä.

Vaihtoehtojen kustannusvertailu

Alla on graafinen yhteenveto edellä kuvattujen johtamisjärjestelyvaihtoehtojen kustannusarvioista ja säästöpotentiaalista:



Graafi havainnollistaa eri johtamisjärjestelyvaihtoehtojen vuosikustannukset ja säästöpotentiaalin. Nykytilanteen vuosikustannus on 294 500 euroa, ja vaihtoehtoisissa kustannukset vaihtelevat välillä 200 500–292 340 euroa. Suurin säästö (94 000 euroa) saavutettaisiin vaihtoehdossa 1, jossa johtamisresurssia vähennetään eniten. Pienimmät säästöt syntyvät kehittämismalli B:ssä (2 160 euroa). Tiedot perustuvat lokakuun 2025 palkkatietoihin.

Johtopäätökset

Kauniaisten koulujen johtamisjärjestelmässä on pitkään hyödynnetty jaettua johtajuutta, jossa vastuuta jakautuu rehtorin ja virka-apulaisrehtoreiden lisäksi tiimeille ja opettajille.

Selvityksen perusteella perusopetuksen nykyinen johtamisjärjestelmä turvaa parhaiten johtamisen jatkuvuuden, laajan hallinnan, turvallisen toimintaympäristön ja henkilöstön tuen sekä mahdollistaa laadukkaan pedagogisen kehittämisen – erityisesti verrattuna muihin selvityksessä esitettyihin vaihtoehtoihin, jotka voivat tuoda kustannussäästöjä mutta sisältävät merkittäviä riskejä johtamisresurssin ja henkilöstön hyvinvoinnin osalta. Kehittämistarpeita kuitenkin on, erityisesti virka-apulaisrehtoreiden työnkuvan ja vastuunjaon selkeyttämisessä.

Hallinnon kustannuksia on jo aiemmin onnistuttu pienentämään muun muassa yhdistämällä yksi koulusihteerin vakanssi suomen- ja ruotsinkielisen peruskoulun yhteiseksi resurssiksi, mikä on yhtenäistänyt hallinnollisia käytäntöjä, tehostanut resurssien käyttöä ja vähentänyt päällekkäistä työtä koulujen välillä.

Nykyjärjestelmässä lisäsäästöjä voidaan tavoitella esimerkiksi lisäämällä virka-apulaisrehtoreiden opetustunteja tai vähentämällä varahenkilöresurssia. On

kuitenkin huomioitava, että johtamisresurssin vähentäminen voi heikentää henkilöstön ja oppilaiden hyvinvointia sekä koulun turvallisuutta.

Johtamisjärjestelmän tarkastelussa on huomioitava, että viime vuosina hallinnon tehtävät ovat lisääntyneet lainsäädäntömuutosten, opetussuunnitelmauudistusten ja kehittämishankkeiden myötä. Samalla oppilaiden tuen tarpeet ovat monipuolistuneet, mikä korostaa ennakoidun johtamisen, resurssien kohdentamisen ja kodin kanssa tehtävän yhteistyön merkitystä. Rehtoreiden ja virka-apulaisrehtoreiden tehtävät ovat laajentuneet erityisesti henkilöstön tukemiseen, pedagogiseen johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Ennaltaehkäisevään työhön ja toimintakulttuurin johtamiseen panostaminen vähentää myöhempiä kustannuksia ja tukee opetuksen laatua sekä henkilöstön hyvinvointia. Tämä vaatii tehokasta työajan hallintaa ja selkeää työnjakoa.

Lisäksi on huomioitava, että meneillään olevat rakennus- ja saneeraushankkeet sitovat rehtoreiden työaikaa useiden vuosien ajan. Osallistuminen suunnitteluun, aikataulutukseen ja sidosryhmäyhteistyöhön korostaa nykyisen johtamisresurssin merkitystä hallinnollisen ja pedagogisen työn sujuvuuden varmistamiseksi.

Lainsäädäntö asettaa myös reunaehdoja: Perusopetuslain (628/1998, 8. luku, 37 §) mukaan jokaisella koululla on oltava toiminnasta vastaava rehtori. Tämä edellyttää, että jokaisessa yksikössä on arjessa läsnä oleva vastuuhenkilö, joka varmistaa toiminnan sujuvuuden, turvallisuuden ja henkilöstön tukemisen. Paikallisesti johdetun ja riittävästi resursoitun johtamisjärjestelmän merkitys korostuu erityisesti kuormittavissa tilanteissa, kuten rakennusjärjestelyissä, väistötiloissa ja muutoksissa.

Mikäli nykyinen johtamisjärjestelmä säilytetään, voidaan tarkastella rehtoreiden palkkojen suhteuttamista koulun kokoon ja tehtävän vaativuuteen OVTES:n perusteiden mukaisesti. Palkkakysymyksiä on kuitenkin syytä arvioida vasta uuden sopimuksen astuttua voimaan, sillä oppimisen tuen uudistus on tuonut muutoksia palkkaperusteryhmiin.

Kasvatus- ja koulutusvaliokuntien käsittelyt

Suomenkielinen kasvatus- ja koulutusvaliokunta käsitteli tuotantotapaselvitystä [29.10.2025 § 67](#) ja ruotsinkielinen kasvatus- ja koulutusvaliokunta käsitteli tuotantotapaselvitystä [5.11.2025 § 58](#).

Molemmat valiokunnat antoivat seuraavan lausunnon:

Kasvatus- ja koulutusvaliokunta toteaa, että nykyinen johtamisjärjestelmä (rehtori + 2 virka-apulaisrehtoria + 2 varahenkilöä) vastaa hyvin Kauniaisten koulujen strategiaan tavoitteisiin, kuten opetuksen laatuun, turvalliseen oppimisympäristöön ja henkilöstön tukemiseen. Selvityksessä esitetyt vaihtoehtoiset mallit tuovat esiin mahdollisia kustannussäästöjä, mutta valiokunta korostaa, että johtamisresurssin vähentämiseen liittyy riskejä, jotka voivat vaikuttaa opetuksen laatuun, henkilöstön jaksamiseen ja oppilaiden hyvinvointiin.

Valiokunta ehdottaa, että säästöjä ei tässä vaiheessa tavoitella johtamisjärjestelmän osalta, koska pitkällä aikavälillä resurssien vähentäminen voi heikentää toiminnan laatua ja johtaa lisäresurssitarpeisiin muilla osa-alueilla. Johtamisjärjestelmän kehittämisessä tulee huomioida sekä pedagogiset että

hallinnolliset näkökulmat, ja varmistaa, että muutokset tukevat koulujen toimintakykyä ja henkilöstön työhyvinvointia.

Lisäksi suomenkielinen kasvatus- ja koulutusvaliokunta lausui seuraavaa:

Valiokunta lausuu päätöksen lisäksi, mikäli strategian mukaisesti päädytään (talouden tasapainottaminen) muuhun vaihtoehtoon, valiokunta toivoo sen olevan vaihtoehto 3. Valiokunta kuitenkin painottaa, että nykytilannetta ei tässä tilanteessa lähdetä muuttamaan.

Kaupunginjohtaja Christoffer Masar:

Kaupunginhallitus päättää

a) merkitä koulujen johtamisjärjestelmää koskevan tuotantotapaselvityksen tiedoksi,

b) todeta, että toistaiseksi jatketaan nykyisellä koulujen johtamisjärjestelmällä.
.....

Opetuspäällikkö Agneta Eklund selosti asiaa. Lisäksi sivistys- ja hyvinvointitoimenjohtaja Mikael Flemmich oli kokouksessa vastaamassa kysymyksiin.

Päätös:

Päätösehdotus hyväksyttiin.

Liitteet:

Kauniaisten koulujen johtamisjärjestelmä, tuotantotapaselvitys 10/2025
Lapsivaikutusten arviointi, koulujen johtamisjärjestelmä