Koulujen johtamisjärjestelyiden selvitys

1. Tausta ja tarkoitus

Koulujen johtamisjärjestelyiden selvitys on valmisteltu osana yhteistoimintaneuvotteluissa koottua talouden säästöpakettia, jonka kunnanvaltuusto on hyväksynyt 17.6.2024 § 124.

Säästöpakettiin on kirjattu selvitettäväksi asiaksi:

1. Tikkalan koulun muuttamista Maiju Lassilan koulun alaiseksi yksiköksi vuodesta 2026 alkaen. Samalla Tohmajärven kunnanvaltuusto linjaa kyläkoulun strategisena vetovoimatekijänä kunnan markkinoinnin ja elinvoiman kannalta, josta tullaan pitämään kiinni tulevaisuudessa.

Selvityksen tavoitteena on:

- tarkastella johtamisrakenteita suhteessa oppilasmäärän kehitykseen
- turvata toiminnan jatkuvuus ja henkilöstöresurssien tarkoituksenmukainen käyttö
- varmistaa perusopetuksen ja lukiokoulutuksen laadukas johtaminen
- sovittaa yhteen taloudelliset reunaehdot ja strategiset tavoitteet

Valmistelussa on huomioitu myös uusien vuonna 2025 hyväksyttyjen kuntastrategian sekä hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman linjaukset.

---

2. Nykytila ja viimeaikaiset kokeilut

Tohmajärven kunnassa on viimeisen neljän vuoden aikana toteutettu useita erilaisia johtamismalleja Tikkalan koulussa, Maiju Lassilan koulussa ja Tohmajärven lukiossa. Kokeiltuja malleja ovat olleet:

A) Maiju Lassilan koulun rehtori, kaksi apulaisrehtoria, koulun johtoryhmä (rehtori, apulaisrehtorit ja 5 opettajaa) ja Tohmajärven lukion rehtorin tehtävät sivistysjohtajalla, koulunjohtaja Tikkalassa (2020-2022 saakka)
B) Maiju Lassilan koulun ja Tohmajärven lukion virkarehtori ja kaksi apulaisrehtoria, koulun johtoryhmä (rehtori, apulaisrehtorit ja 5 opettajaa) ja koulunjohtaja Tikkalassa (2022-2024)
C) Maiju Lassilan koulun virkarehtori (1–9 lk) ja Tohmajärven lukion rehtori lisätehtävänä eri viranhaltijalla ja koulunjohtaja Tikkalassa (2024-2025)
D) Virkarehtori (1–9 lk ja lukio) sekä apulaisrehtori (1-9 ja lukio) ja koulunjohtaja Tikkalassa (2025-2026)

Kokeilujen tavoitteena on ollut:

- löytää toimivin johtamisrakenne pienen kunnan tarpeisiin huomioiden talous- ja henkilöstönäkökulmat
- varmistaa pedagogisen johtamisen laatu kaikissa yksiköissä
- hallita johtamistyön kuormitusta, mutta samalla huomioida henkilöstön tarpeet ja lähiesihenkilön tuki omalle työlleen
- parantaa eri koulujen ja koulutusasteiden yhteistyötä

Kokemusten perusteella voidaan todeta, että johtamisjärjestelyjen toimivuus on riippuvainen erityisesti:

- kokonaisvastuun selkeydestä
- johtajien läsnäolosta arjessa
- arkea ohjaavien rakenteiden ja ohjeistusten selkeydestä ja siitä, että ne ovat kaikilla toimijoilla tiedossa
- resurssien riittävyydestä sekä suunnitelmallisesta hyödyntämisestä

---

3. Esitetty toimintamalli

Selvityksen perusteella esitetään, että:

Tikkalan koulu säilyy omana hallinnollisena yksikkönään vähintään 31.7.2029 saakka.

Tämän ajanjakson aikana:

- Tikkalan koululla on oma koulunjohtaja (toiminnasta vastaava rehtori)
- koulun toiminta jatkuu nykyisellä hallinnollisella rakenteella
- johtamisjärjestelyitä kehitetään osana kunnan hallinnon kokonaisuutta

Vuonna 2029 tehdään uusi kokonaistarkastelu, jossa huomioidaan:

- voimassa oleva lainsäädäntö
- kunnan oppilasmäärän kehitys
- molempien perusopetuksen yksiköiden oppilaiden tuen tarpeet
- henkilöstöresurssien riittävyys ja tarpeenmukaisin rakenne
- kunnan taloudellinen tilanne
- kokemukset käytössä olleista johtamismalleista
- varhaiskasvatuksen ja koulun sekä Maiju Lassilan koulun ja Tikkalan koulun henkilöstön yhteistyön mahdollisuudet

---

4. Lainsäädännöllinen tarkastelu

Perusopetuslain 37 § mukaan jokaisella koululla tulee olla toiminnasta vastaava rehtori.

- Tikkalan koululla säilyy oma rehtorivastuu
- hallinnollinen rakenne on selkeä ja lainmukainen
- Maiju Lassilan koulun ja Tohmajärven lukion vastuut on selkeästi jaettu virkarehtorin ja apulaisrehtorin kesken

Lisähuomiona: Arki sujuu hyvin selkeiden rakenteiden ja tehtävänkuvien ansiosta. Henkilöstön, asiakaskunnan (lapset, nuoret, perheet) ja yhteistyötahojen kannalta kokonaisuus on toimiva ja selkeä. Kokeiltujen mallien A-D – perusteella viimeisin malli D on eri tahojen kannalta toimivin johtamismalli tämän hetken tarpeisiin. Perusopetuslain 37 § ei kuitenkaan tarkemmin määritä, tuleeko toiminnasta vastaavan rehtorin olla paikan päällä oleva rehtori vai ei, joten kunnat voivat itse määritellä reunaehtonsa. Kunta voi päättää organisaation työnjakoa melko vapaasti. Pienemmissä kouluissa voi olla esimerkiksi paikan päällä oleva koulunjohtaja (opettaja+johtamistehtävät) tai se voi kuulua hallinnollisesti isomman koulun alle, jolloin sivuyksikön kokonaisvastuu toiminnasta on isomman koulun rehtorilla.

5. Vaikutusten arviointi

5.1 Taloudelliset vaikutukset

- lyhyellä aikavälillä johtamisen säästöjä ei synny yhtä nopeasti kuin yhdistämismallissa
- toisaalta vuosien 2020-2026 aikana on jo tiivistetty koko perusopetuksen johtamisen rakenteita ja kehitetty arjen rakenteita palautteiden pohjalta paremmin oppilaita, henkilöstöä ja hallintoa palvelevaksi
- lakivaatimusten huomiointi (perusopetuslaki, erityisesti johtaminen ja oppilaiden tuki)
- D-johtamismallin ylläpitäminen mahdollistaa hallitun ja tietoon perustuvan päätöksenteon jatkossa liittyen perusopetuksen resursseihin (henkilöstötarpeet, erityisopetuksen mitoitus, oppilaiden tarpeet, koulukuljetukset, muu paikallinen yhteistoiminta)
- A-D-malleista saadut havainnot ja kokemukset vahvistavat lähijohtamisen ja resurssien oikean kohdentamisen merkitystä
- Havaintojen perusteella Tikkalan koulun siirtäminen Maiju Lassilan koulun alaiseksi yksiköksi ei toisi tässä vaiheessa sellaista merkittävää lisäsäästöä perusopetukseen, että se olisi toiminnallisesti tarkasteltuna perusteltua tai tarpeenmukaista. Euromääräinen säästö olisi kokonaiskuvassa marginaalinen.
- Lautakunnan jäsenille on toimitettu johtamisrakenteiden kuluvertailu (€/kk) excel-taulukko oheismateriaalina.

5.2 Toiminnalliset vaikutukset

Myönteiset:

- johtaminen näkyvää, lähijohtaminen molemmissa kouluyksiköissä säilyy
- henkilöstön ja huoltajien kokema jatkuvuus vahvistuu
- johtajuutta tukee parempi oppilastuntemus, joka syntyy rehtorin ja oppilaiden arkisista kohtaamisista
- johtajille on toisistaan kollegiaalista tukea
- johtajien työnkuormitusta voidaan paremmin tarkastella ja siihen tarvittaessa reagoida kohdennetusti
- johtajien kokema oman työn hallittavuus on parempi sekä talouden että toiminnan osalta
- lähijohtamisen merkitys koulujen kehittämisessä on suuri: yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö usein henkilöityy johtajaan ja johtajan toimintatapoihin, yhteistyökykyyn ja innokkuuteen
- koko kunnan yhteiset linjaukset jalkautuvat joka yksikköön lähijohtajan kautta
- koko kunnan opetuspalveluita voidaan paremmin kehittää useiden viranhaltijoiden yhteistyöllä
- Koulujen omat yksilölliset vahvuudet saadaan esiin paremmin, kun johtaja edustaa ns. omaa kouluaan

Haasteet:

- hallintorakenne säilyy teoreettisesti raskaampana
- resurssien optimointi lykkääntyy, mutta seuraavan 5-10 vuoden tarkastelujaksossa oppilasmäärän väheneminen kohdistuu tasaisesti koko kunnan alueeseen, mikä näkyy erityisesti isommassa perusopetuksen yksikössä, Maiju Lassilan yhtenäiskoulussa
- liian tiukkaan omista resursseista kiinni pitäminen voi lisääntyä

- yhtenäisten käytänteiden muodostuminen voi hidastua

5.3 Vaikutukset henkilöstöön

- työskentely-ympäristö säilyy vakaana
- muutospaine vähenee lyhyellä aikavälillä
- lähijohtajalla on suuri merkitys muutospaineeseen sopeutumisessa pitkällä aikavälillä, muutosjohtamisen kyvykkyys
- johtajan tavoitettavuus on parempi
- lähijohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia
- hallinnollinen kuormitus johtajilla pysyy samana
- mahdollisuus osallistua mahdollisten uusien johtamismallien kehittämiseen/ideointiin lähivuosina
- kehittämispaine voi jakaantua epätasaisesti

5.4 Vaikutukset oppilaisiin ja huoltajiin

- koulujen arki säilyy ennallaan tai kehittyy johtajien vastatessa oman yksikkönsä kehittämisestä
- turvallisuuden ja jatkuvuuden tunne vahvistuu
- luottamus lähipalveluun säilyy tai vahvistuu
- tuttua rehtoria on helpompi lähestyä kuin etäämpää/vieraampaa
- pitkällä aikavälillä kuntalaisen epävarmuus johtamisjärjestelyiden muutosten vaikutuksista omaan tai oman huollettavan arkeen voi lisääntyä

---

6. Strateginen viitekehys (kuntastrategia ja hyvinvointisuunnitelma)

Esitetty ratkaisu tukee ja edistää:

- lähipalvelujen säilymistä
- kyläkoulujen asemaa vetovoimatekijänä
- hallittua ja ennakoivaa päätöksentekoa
- lasten ja nuorten turvallista arkea
- yhteisöllisyyttä
- koulun roolia paikallisena hyvinvoinnin tukijana niin lapsille, perheille kuin työntekijöillekin

---

7. Päätösehdotus koulujen johtamisjärjestelyiden selvityksen johdosta

Sivistyslautakunta esittää, että:

1. Tikkalan koulu säilyy omana hallinnollisena yksikkönään 31.7.2029 saakka
2. koulujen johtamisjärjestelyt arvioidaan uudelleen vuoden 2029 aikana
3. Tikkalan koulu nähdään vahvana strategisena vetovoimatekijänä lähikuntien kouluverkkopäätösten sulkiessa pieniä kouluja