

# **Peruskoulun rehtorien kokemuksia koulujen lakkauttamisilmiöstä**

Auri Raitio

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden

tiedekunta

Hallintotiede

2023

## **Lapin yliopisto**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Peruskoulun rehtoreiden kokemuksia koulujen lakkauttamisilmiöstä

Auri Raitio

hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 62 sivua + 4 liitettä

kevät 2023

## **Tiivistelmä**

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää peruskoulun rehtoreiden omakohtaisia kokemuksia muutosjohtajana koulujen lakkauttamisilmiöstä. Tutkimuksessani haastattelin viittä peruskoulun rehtoria teemahaastattelun menetelmin. Haastattelun jälkeen litteroin haastatteluvastaukset.

Rehtoreiden mielestä koululiitokset pitää suunnitella ja perustella etukäteen hyvin, ja antaa suunnittelulle riittävästi aikaa. Suunnitelmista tiedottamisen pitää tavoittaa kaikki asianomaiset henkilöt. Tulevan koulun henkilökunta pitää olla tiedossa ja pysyvää jo suunnittelun alkuvaiheessa. Haastavaa koululiitoksen toteuttamisessa olivat kuntapäätäjiltä ja rehtorin omilta esimiehiltä tulevat epäselvät ohjeet rehtori- ja henkilökuntavalinnoista, jotka saattoivat vaihtua nopeasti. Rehtoreiden kokemukset koululiitoksesta olivat vaihtelevia. Jotkut rehtorit suhtautuivat pelkästään positiivisesti koululiitokseen; varsinkin jos saivat itse suunnitella omaa kouluaan. Useimpien rehtoreiden henkilökunta sopeutui alkuhankaluuksien jälkeen hyvin. Koululiitoksissa tuli kuitenkin ilmi ongelmia lähinnä opettajien sopeutumisessa. Tutkimuksessani oli myös rehtoreita, jotka olivat kokeneet useita epäonnistuneita koululiitoksia, ja jotka suhtautuivat liitoksiin negatiivisesti. Rehtorit painottivat työnohjauksen ja työyhteisöpalaverien tärkeyttä työssä jaksamiseen ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen.

Uusina tutkimustuloksina, joista aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole mainintaa, olivat vaikeudet ala- ja yläkoulun opettajien yhteistyössä. Yläkoulun aineenopettajat eivät rehtoreiden mielestä olleet luokanopettajien tavoin valmiita yhteistyöhön sekä erilaisiin projekteihin. Alakoululla oli vaikeuksia totutella yläkoulun erilaisiin vapauksiin, mistä aiheutui hämmennystä. Tämä vaati yhteistyöpalavereita ja jopa työpsykologin palveluja.

**Avainsanat:** peruskoulun rehtori, muutosjohtajuus, koululiitos, suunnittelu, sopeutuminen

**Suostumus:** Suostun gradun antamiseen yleiseen levitykseen. X

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Muutosteoria viitekehyksenä.....	4
3 Muutosjohtaminen analyysin tulkintana .....	9
4 Aikaisempia tutkimuksia koulujen lakkauttamisesta .....	15
5 Kyläkoulut osana kouluverkostoa .....	29
6 Tutkimuksen toteutus .....	35
7 Haastattelujen analyysi .....	38
8 Johtopäätökset.....	51
Lähteet .....	59
Liite1	
Liite 2	
Liite3	
Liite4	

# 1 Johdanto

Valitsin pro gradu -tutkielmani aiheeksi Peruskoulujen rehtorien kokemuksia koulujen lakkauttamisilmiöstä, koska koulujen lakkautusilmiö on ajankohtainen. Kouluja lakkautetaan paljon vedoten ikäluokkien pienenemiseen ja kuntien talouden tasapainottamiseen (Haantie 2013, 7.). Opetushallinnon mukaan kouluja on lakkautettu esim. Pohjois-Pohjanmaalla noin kymmenen koulua viiden vuoden aikajaksoina samalla kun oppilasmäärä ja keskimääräinen koulukoko ovat kasvaneet. Vuonna 2000 kyläkouluja oli Oulussa 82, mutta vuonna 2020 enää 51. (Opetushallinto 2000–2020, Taulukko 1) Tällä hetkellä suunnitellaan lähitulevaisuudessa lakkauttaa lisää kyläkouluja. Suurin osa niistä sijaitsee lähikunnissa, jotka aikaisemmin liitettiin Oulun kaupunkiin.

Kouluissa voi olla myös rakennusteknisiä epäkohtia, kuten kosteusvaurioita ja sisäilmaongelmia (Kosola 2018, 13). Koulujen lakkauttamisen vaikutuksia kouluyhteisöön ei ole tutkittu aikaisemmin rehtoreiden näkökulmasta, joiden kouluun on liitetty lakkautettu koulu tai kouluja. Mielestäni on tärkeää ottaa huomioon tutkimukseni avulla myös rehtoreiden mielipiteet/kokemukset, jotta tuloksia voidaan käyttää hyväksi tulevissa koululiitoksissa. Näin voitaisiin käyttää rehtoreilta hyvää palautetta saaneita menetelmiä sekä myös välttää toimimattomia ratkaisuja. Koulujen lakkauttamista on tutkittu lähinnä opettajien, oppilaiden ja huoltajien näkökulmasta. Rehtorit vastasivat teemahaastattelussani kysymyksiin, jotka käsittelivät aikaa ennen koululiitosta, koululiitoksen aikana ja koululiitoksen jälkeen. Näkökulmani rehtorin johtajuuteen on rehtori muutosjohtajana. Toteutin haastattelut etähaastatteluina. Haastattelukysymykseni olivat valmiita, mutta avoimia, joita täydensin lisäkysymyksillä. Tulokulmani tutkimukseeni on kokemuksellinen. Rehtorit saavat itse kertoa kokemuksistaan. Koulutuspuhjanani oleva kasvatustieteiden maisteritutkinto lisää esiyymmärrystäni koulukontekstista.

Viitekehyksessä käsitelen muutosteoriaa viitekehyksenä, muutosjohtamista analyysin tulkintana sekä aikaisempia tutkimuksia koulujen lakkauttamisesta. Sen jälkeen käsitelen

tutkimukseni toteutusta. Tutkimustulosteni analyysistä ja siitä eteenpäin käsittelen tutkimukseni tuloksia.

Muutokselle tarvitaan menettelytapoja. Menettelytavoilla tarkoitan riittävän pitkää valmistautumisaikaa ja suunnitelmaa toimintatavoille. Yhteiskunnalta ja organisaatioilta tulee paineita sopeuttaa pyrkimyksiä ja tarpeita ympäristön vaatimuksiin. Koulujen lakkauttaminen on reaktiivinen muutos, jossa ihmiset pakotetaan sopeutumaan ulkoiseen muutokseen. Muutokseen liittyy uudistumisen ja sopeutumisen vaatimus sekä kyky käsitellä kaaosta ja stressiä. Muutoksen epäonnistumisen syitä voivat olla se, ettei saavuteta tavoitteita, kuten säästöjä, aikataulun ja/tai resurssien peittäminen, huono johtajuus ja eri toimijoiden, kuten koulu- ja kyläyhteisön sivuuttaminen. Johtamistyö on ensisijaista muutoksen hallinnassa ja muutoksen toteuttamisessa. Tärkeimpiä ovat lähiesimiehet ja keskijohto. Muutoksen analyysin tulisi olla huolellista ja toimijat huomioida. Esimiehen on osattava käsitellä muutosvastarintaa. Heikossa johtamisessa ei kuunnella ja oteta huomioon henkilöstöä. (Kivivirta, V. 2015)

Muutosjohtaminen on henkistä ja älyllistä johtamista, joka tarkoittaa analyttiseen tietoon sekä moraaliin perustuvan toiminnan yhdistämistä (Vuorinen 2008, 27). Muutosjohtamisen tulisi olla osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä ja välittävää. Keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta edesauttavat johtamisessa. Keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle on, että muutoksen johto sitoutuu muutokseen. On otettava avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen. (Kivivirta, V. 2015)

Kuntien johtamistyö on viime vuosina ollut muutoksen johtamista, ja tässä työssä on enemmän tai vähemmän epäonnistuttu. Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan epäonnistuminen on johtunut siitä, ettei henkilöstön kokemuksille ole juuri pantu painoarvoa. Tällöin henkilöstö ei sitoudu muutoksiin. Muutosten tarpeet tulee perustella. Suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja hyvää harkintaa. Muutokseen suhtaudutaan tunneperäisesti, mutta tunteiden takana on järki. Yhteistyö edellyttää, että muutosjohtaja on valmis tyydyttämään aineellisten palkkioiden lisäksi myös työntekijöiden emotionaalisia

tarpeita. Työn hallinta on valtaa hallita työtään tai työympäristöään, ja sillä voidaan vaikuttaa toimintaan tai olosuhteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 21.)

Kyläkouluja lakkautetaan yhä enenevässä määrin. Haantien (2017) mukaan koulun lakkauttaminen vaikuttaa niin koulun henkilöstöön, oppilaisiin kuin myös heidän vanhempiinsa. Heiltä ei riitä ymmärrystä lakkautustavoille, jotka on monissa aikaisemmissa tutkimuksissa nähty erittäin huonosti hoidettuina. Kyläkuvavideoissa kylät tulevat hiljenemään. Ihmisiä pitäisi valmistella etukäteen suureen muutokseen. Lakkautusesitys ja päätöksenteon kiire yllättivät. Lakkautusprosessi on koettu epäoikeudenmukaiseksi, koska asiat on runnottu läpi valmiiksi päätettyinä eikä päättäjillä ole ollut aikaa eikä halua kuulla aidosti kyläyhteisön tai paikkakunnan asukkaita sekä koulun henkilökuntaa ja oppilaita. (Haantie 2017.) Tällöin koulun oppilailta, opettajilta, vanhemmilla ja kyläläisillä/kuntalaisilla ei ole ollut aitoa vaikuttamismahdollisuutta kylänsä asioihin, vaan muutuskäskey on tullut ylhäältäpäin päättäjien toimesta. (Kosola 2018, 82.)

## 2 Muutosteoria viitekehyksenä

Muutoksessa on säilytettävä kunnioittava suhde ja linkkejä vanhaan toimintaan (Kesti 2010, 12). Muutokselle tarvitaan menettelytapoja. Yhteiskunnalta ja organisaatiolta tulee paineita sopeuttaa pyrkimyksiä ja tarpeita ympäristön vaatimukseen sekä jatkuvaa tarvetta ylläpitää ja kehittää muutoskykyä. Nopeisiin ja yllättäviin talouden vaihteluihin kuuluu rajoitettu vaikutusmahdollisuus. (Kivivirta, V. 2015) Onnistunut muutosprosessi perustuu aina kriittiseen reflektioon eli kriittiseen tarkasteluun (Stenvall & Virtanen 2007, 12). Kulttuurin muutos vaatii pitkäjänteistä työtä (Friberg & Suojanen, 2020, 34).

Tarvitsemme aina tietoa. Keskeistä tiedossa ovat perussyyt ja taustat. Koulujen lakkauttaminen on reaktiivinen muutos, jossa ihmiset pakotetaan sopeutumaan ulkoiseen muutokseen. Kompleksisuus liittyy useiden toimijasuhteiden paineeseen. Raha on ohjaava voima. Suurin osa muutoksista epäonnistuu. Muutos koskee aina henkilöstöä. Siihen liittyy uudistumisen ja sopeutumisen vaatimus sekä kyky käsitellä kaaosta ja stressiä. Muutoksen epäonnistumisen syitä voivat olla se, ettei saavuteta tavoitteita, kuten säästöjä, aikataulun ja/tai resurssien peittäminen, se, että muutoshankkeet ovat huonosti johdettuja ja eri toimijoiden, kuten koulu- ja kyläyhteisön, sivuuttaminen. (Kivivirta, V. 2015.)

Tilanneherkkyys on analyysiä yhteisön ja ympäristön muutoksesta ja oloista. Johtamistyö on ensisijaista muutoksen hallinnassa ja muutoksen toteuttamisessa. Tärkeimpiä ovat lähiesimiehet ja keskijohto. Muutoksen analyysin tulisi olla huolellista ja toimijat huomioida. Esimiehellä on velvollisuus rytmittää muutos esimerkiksi antamalla kouluille muutaman vuoden muutosturvan. Hyvin voimakkaissa muutoksissa organisaation perustehtävä voi unohtua. Muutos jakaa ihmiset voittajiin ja häviäjiin. Esimiehen on osattava käsitellä muutosvastarintaa. Hänellä on oltava analyysi muutoksen tarpeesta ja sen syistä ja taustoista. Heikossa johtamisessa ei kuunnella ja oteta huomioon henkilöstöä. (Kivivirta, V. 2015)

Muutosjohtaminen on henkistä ja älyllistä johtamista, joka tarkoittaa analyttiseen tietoon sekä moraalisiin perustuvan toiminnan yhdistämistä. Tällöin johtaminen on hyvin tavoitesuuntautunutta. Muutosjohtamisen vaikeus on siinä, että johtajan ja työntekijöiden oletetaan olevan sitoutuneita toisiinsa. Yhteinen sitoutuminen voi edellyttää sitä, että muutosjohtamisessa pyritään tyydyttämään työntekijöiden aineellisten palkkioiden, kuten palkan, lisäksi myös heidän emotionaalisia tarpeitaan. Johtajan on otettava huomioon työntekijöiden tunteet ja odotukset muutoksen aikana. Muutosjohtamisen moraalista on kyseenalaistettu, koska pahimmillaan työntekijöiden oletetaan uhraavan omat elämänsuunnitelmansa organisaation hyväksi (Vuorinen 2008, 27–28). Oman työpaikan lakkauttaminen ja toisaalle siirtäminen muuttavat selvästi opettajan elämänsuunnitelmia.

Johtajat voivat toimia itsekkäästi. Muutosjohtaminen on helpompaa uudessa kuin jo olemassa olevassa organisaatiossa. Uudessa organisaatiossa kaikki työntekijät ovat samassa vaiheessa luomassa uusia toimintatapoja. Vuorovaikutuksellisen tai muutosjohtamistyylin tietoisesti valinneet johtajat ovat kuvanneet kohdanneensa työssään vähemmän johtamisongelmia hyväksynnän, luottamuksen sekä tuen saavuttamisen suhteen arvioituna. Byrokraattisessa organisaatiossa ei ole voitu käyttää muutosjohtamista, mikäli johtajilta on toisaalta edellytetty tuottavuutta, tarkkaa kustannusten seurainta ja myöntyvyyttä suuremman organisaation viralliseen linjaan. (Vuorinen 2008, 28–29, 36–37.)

Härmän (2010) tutkimuksen mukaan muutoksessa on tärkeää pitää mielessä kokonaisuus. On keskityttävä oleelliseen ja yhteiseen päämäärään muutoksessa. Muutosjohtamisen tulisi olla osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä ja välittävää. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutoksen keskellä. Siinä korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. Keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta edesauttavat johtamisessa. (Härmä 2010, 12–13.)

Keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle on, että muutoksen johto sitoutuu muutokseen. Toinen tärkeä tekijä on ottaa avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa vuorovaikutuksen sujuminen muutoksen kaikissa vaiheissa. Huomion kiinnittäminen tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen muutoksessa on tärkeää siksi, että muutostilanteessa tiedon sosiaalinen



luonne tulee helposti näkyviin enemmän kuin tavallisessa organisaatiotoiminnassa. Onnistuneessa ihmisten johtamisessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat tärkeitä, koska kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä aito vuoropuhelu on tärkeää. Härmän (2010) mukaan tällä tarkoitetaan oikeaa kuuntelemista kuulemisen sijaan sekä ihmisten kykyä asettua muiden keskustelijoiden ja osallistujien asemaan sekä mahdollisuutta kyseenalaistaa taustaoletuksia tai uudistamissuunnitelmia. Samalla tarvitaan tietoa kriteereistä, joiden perusteella voidaan arvioida esille tuotuja, suunnitteilla tai meneillään olevia muutoksia. (Härmä 2010, 17.) Minun tutkimuksessani opettajat pääsivät suunnittelemaan ryhmissä uutta kouluaan. Tällöin kaikki saivat osallistua uuden kouluarjen suunnitteluun. Se aikaansai innostunutta ja motivoitunutta mielialaa henkilökunnassa. Tämä teki uuteen kouluun siirtymisestä helpompaa.

On tärkeää tietää, keitä muutos koskee. Alaistaidot, henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta ovat muutoksen edellytyksiä. Muutoksessa muutoshankkeen johdon, esimiesten ja henkilöstön näkemykset voivat erota hyvinkin paljon. Juuri henkilöstöllä on kokemusperäinen tieto. Jos muutostahti ei ole vakio, esimies ei välttämättä kuuntele henkilöstön oikeita mielipiteitä ja tunteita. Täysin loppuun asti suunniteltu ja valmisteltu muutos, johon henkilöstöllä ei ole minkäänlaisia vaikuttamismahdollisuuksia, saattaa aiheuttaa myöhemmin vaikeuksia muutokseen sitoutumisessa ja sen omaksumisessa (Härmä 2010, 17–18). Koulujen lakkauttamisprosessien yhteydessä tuli valitettavan yleiseksi muodollinen kuuleminen ja asioiden runnominen valmiiksi päätettyinä (Kosola, 2018, 65).

Viestinnällä tiedotetaan ja vaikutetaan henkilöihin koko muutosprosessin ajan. Viestinnän tulee olla avointa ja oikea-aikaista. (Härmä 2010, 21.) Viestinnässä tärkeää on henkilökunnan osallistaminen. Osallistuminen mahdollistaa sitoutumisen, toimijuuden kokemuksen ja yhteenkuuluvuuden. Osallisuus tuo myös voimaantumista. (Luoma-Aho & Pekkala, 2019, 15–16)

Muutosvastarinta ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana. Muutosvastarinnan murtamisessa on tärkeää johdon ja työntekijöiden välinen

luottamus. (Härmä 2010, 22.) Muutosvastarinta on hyvin olennainen osa muutoksia ja niiden johtamista. Sen käsittely on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen osa-alueista. Muutosvastarinta on kuitenkin täysin luonnollista. (Virtala, 2010, tiivistelmä.)

Muutosvaiheista ensimmäinen kolmesta on lamaannus, jossa henkilöstö kuulee muutoksesta. Vaiheeseen liittyy voimakas kieltäminen ja kritiikki. Lamaannusvaiheessa olevalla henkilöllä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota johtuen äkillisistä, voimakkaista tunteista. Jos johto on sopeutumisvaiheessa ja henkilöstö lamaannusvaiheessa, johto voi ajatella, että muutoksesta on tiedotettu runsaasti, vaikka henkilöstö kokisi, että muutoksesta ei olla tiedotettu juuri lainkaan. Toinen muutosvaihe on toiveen herääminen, johon kuuluvat tunnevaihtelut positiivisista negatiivisiin. Tämä on henkilöille kuluttavaa. Kolmas ja viimeinen muutosvaihe on sopeutuminen, jossa henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja haasteita. (Stenvall & Virtanen, 2007, 51.)

Organisaatio; mukaan lukien koulu, on kompleksinen, sopeutuva systeemi. Kehitys on monimutkainen verkosto, johon vaikuttavat tarkoitukselliset ja ei-tarkoitukselliset toiminnot ja päätökset sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Uuden vakiinnuttaminen kuuluu organisaatiomuutokseen. (Sotarauta ja Srinivas, 2006, 11.) Kulttuuri viedään menneistä kokemuksista, mutta jokainen yksilö koko ajan vahvistaa kulttuuria tuoden uusia elementtejä kohtaamisista ihmisten kanssa sekä uusista kokemuksista (Schein 2004, 63). Alaistaitoinen työntekijä on innovatiivinen, idearikas, ahkera ja rohkea. Hän on lisäksi itseohjautuva ja ahkera. (Nurmi, 2018, 42.) Engstrandin (2017) mukaan työn hallinta on valtaa hallita työtään tai työympäristöään, ja sillä voidaan vaikuttaa toimintaan tai olosuhteisiin. Sillä on vaikutusta toiminnan tavoitteisiin ja olosuhteisiin. Mitä tärkeämpää päämäärää tavoitellaan, sitä suurempi merkitys on työn hallinnalla. Työn hallinnassa on tärkeää, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea erityisen kiperissä työtilanteissa ja työyhteisön osallistumisjärjestelmät ovat toimivia. (Engstrand 2017, 7.)

Muutokselle tarvitaan menettelytapoja. Yhteiskunnalta ja organisaatioilta tulee paineita sopeuttaa pyrkimyksiä ja tarpeita ympäristön vaatimuksiin sekä jatkuvaa tarvetta ylläpitää muutoskykyä. Muutos koskee aina henkilöstöä. Johtajan on otettava huomioon

työntekijöiden tunteet ja odotukset muutoksen aikana. Kolmas ja viimeinen muutosvaihe on sopeutuminen, jossa henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja haasteita. He eivät tällöin enää haikaile menneeseen, vaan elävät työssään nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Jotkut organisaatiot eivät tosin koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen.

### **3 Muutosjohtaminen analyysin tulkintana**

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan muutokset eivät välttämättä ole aina sitä, mitä muutoksella on haluttu saada aikaan. Kuntien johtamistyö on viime vuosina ollut muutosten johtamista, ja tässä työssä on enemmän tai vähemmän epäonnistuttu. Epäonnistuminen on johtunut siitä, ettei henkilöstön kokemuksille ole pantu juurikaan painoarvoa. Tästä on ollut seurauksena, ettei henkilöstö sitoudu muutoksiin huomatessaan vielä, että oman organisaation johto ei edes osaa viedä tarvittavia muutoksia läpi. Muutosten tarpeet tulee perustella hyvin ja muutosprosessin aikaiseen viestintään, tiedonkulkuun ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa kiinnittää enemmän huomiota. Onnistuneessa muutosprosessissa muutoksen johtajien tulee olla tunneälykkäitä. Heillä on taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Organisaation historia ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat seuraaviin kokemuksiin organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 20–21, 43.)

Hyvä muutosjohtaja on palveleva, kyvykäs, päättäväinen, rohkea ja toimintaan sekä organisaatioon sitoutunut. Hän rohkaisee, tukee ja johtaa sekä hahmottaa visiota työntekijöille. Hänellä on hyvä suhde itseensä ja muihin, mikä näkyy omien rajojensa, heikkouksiensa ja vahvuuksiensa tuntemisena sekä vuorovaikutustaitoina. Hän tekee työtä tiimin kanssa; hän jakaa vastuuta sekä mentoroi uusia johtajia. Muutosjohtajan vaikeuksia voivat olla yksinäisyys, epävarmuus tulevaisuudesta, pettymykset ja toimintamallien puute. (Kesti 2010, 12.)

Esimies tietää, minne ollaan menossa, mitä kautta ja milloin ollaan perillä. Hän osaa myös kertoa sen muille. Muutosjohtajien on tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaansa sekä organisaation menneisyyttä ja resursseja. Muutoksesta selviytyy parhaiten organisaatio, jossa pystytään kääntämään muutos eduksi. Turvallisuutta luovat organisaation perustehtävä ja arvot. Johtajan on arvostettava ihmisten osaamista ja työntekoa. (Matala 2012, 18, 20.)

Suunnitteluvaiheessa tulee olla huolellinen. On käsiteltävä sekä toteutusorganisaatioon että toteutustapaan liittyviä kysymyksiä. Suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja hyvää harkintaa. Muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista. Eri ammattiryhmät ja yksilöt tutkivat muutosta omilta kanteiltaan, omien näkemystensä ja etujensa kautta. Usein muutosprosesseissa nousee ongelma liiasta kiireestä ja tiukasta aikataulusta. Ensireaktio muutoksesta kuulemisesta on kieltäminen ja kritiikki. Sopeutumisvaiheessa aletaan nähdä uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Toisinaan organisaatio ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. Muutokset vähentävät työtehoa ja vievät huomiota pois organisaation perustehtävästä. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän kytkentä voi olla vieläkin voimakkaampi kuin tavanomaisessa organisaatiotoiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 46, 47, 49, 51–52, 60.)

Johtajan on päätettävä pääprioriteetit, ja ajateltava pitkällä aikavälillä. Vision luomisessa johtajan on oltava inspiroiva ja kerrottava visiosta työntekijöille. Johtajan on tiedettävä organisaation ydinarvot ja kehitettävä uusia lähestymistapoja. Johtajan on kerrottava, miksi muutos on välttämätön. (Poulson 2007) Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Keskeinen tekijä muutosprosessissa on henkilöstön jaksaminen. Muutoksiin voivat liittyä kiire, uudet haasteet ja epävarmuus, jotka kuormittavat ihmisiä. Luottamus aikaansaa keskustelua ja kommunikaatiota, joilla on ratkaiseva merkitys työssä jaksamiseen ja työsuoritusten tasoon.

Jos asioiden esille nostosta ei ole hyötyä, henkilöstö turhautuu. Negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa muutoksissa merkittävää energian puutetta ja tekevät esillä olevien asioiden kokemisen vaikeammaksi. Tämä voi johtaa väsymiseen ja siihen, ettei aina pystytä ratkaisemaan muutoksissa esiintyviä ongelmatilanteita kunnolla. Toisin sanoen, työsuoritusten laatu voi olla heikko. Lopulta esiintyvät ongelmat kuormittavat muutosjohtajia, joilla on aina kokonaisvastuu organisaatiosta. Heillä on moraalinen vastuu puuttua toimintaan vaikuttaviin häiriöihin. Tämä puolestaan voi olla riskitekijä muutosjohtajan omalle jaksamiselle. Jos muutosjohtajaan ei luoteta riittävästi, se voi heikentää merkittävästi muutosjohtajan mahdollisuuksia puuttua asioihin ja ratkaista ongelmia. (Stenvall & Virtanen 2007, 77, 80–81.)

Erityisen keskeistä muutostilanteessa on luottamus oikeudenmukaisuuteen. Muutoksissa tehdään monia yksilöihin henkilökohtaisesti vaikuttavia asioita. Epäoikeudenmukaisuus heikentää työntekijöiden halua toimia ja työskennellä muutoksen edistämiseksi ja puolesta. Epäluottamus saattaa tuottaa epävarmuutta ja epäluuloisuutta. Mahdollisesti eräs organisaatioiden suurimmista ongelmista on, että henkilöstöpolitiikkaan ja –strategioihin kohdistuu merkittävää epäluottamusta. Tutkimuksissa on todettu, että luottamusta kasvattaa toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.) Esimerkiksi, jos kuntaa on markkinoitu sinne muuttaville lapsiperheille lähikoululla, ja sitten lähikoulu lakkautetaan, perheet tuntevat itsensä petetyiksi. Luottamus rakentuu kokemuksista ja vahvistuu esimerkiksi. Muutosjohtamista voi vahvistaa oikeudenmukaisella ja henkilöstöä kuuntelevalla toiminnalla. Muutosjohtajien ammattitaito ja pätevyys tehtävään ovat tärkeitä luottamuksen rakentajia. Luottamusta kasvattaa myös toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 82–83, 87–88.)

Muutosjohtajat eivät riittävästi kiinnitä huomiota luottamukseen muutostilanteissa. Osallistuminen sitouttaa ihmisiä, ja tuo heidät mukaan ideointiin. Kunnissa ei ole aina kiinnitetty huomiota riittävästi siihen, tuotetaanko kansalaisille riittävästi tietoa, joka auttaa osallistumaan dialogiin kunnan kehittämisestä (Stenvall & Virtanen 2007, 89, 91–92.) Kuntalaiset tulisi ottaa mukaan dialogiin, ja heitä pitäisi kuunnella, jotta muutoksen läpivieminen helpottuisi. Kuntalaisten kokemusten hyödyntäminen on tärkeää huomioida. Jos ongelmat ovat liian suuria johtajille, he kutsuvat konsultteja (Bolman ja Deal 2017, 10). Konsulttien käyttö ei ole merkki johtajan epäonnistumisesta.

Muutokseen suhtaudutaan tunneperäisesti. Tunteiden takia muutokset ovat kuluttavia. Yleensä turvallisuudentunne on uhattuna. Itse asiassa tunteiden takana on järki. Vastustuksen takana ovat myös henkilöiden arvot. Ennen uuden asian toteutumista keskinäinen yhteenkuuluvuudentunne kasvaa. Taistelureagoinnissa muutosta vastaan käyttäytyminen voi olla korostuneen aggressiivista ja pienetkin asiat voivat tuottaa voimakkaita impulsseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 95.) Esimerkiksi koulun lakkautus voi aiheuttaa rajuja mielenosoituksia vanhempien, kyläläisten ja oppilaiden taholta.

Tunnereaktiot kuluttavat muutosjohtajien voimavaroja. Tunneperäisyys voi olla este käsitellä muutosta faktoihin perustuen. Muutosjohtajan tulee reagoida tunneperäiseen käyttäytymiseen mahdollisimman maltillisesti ja faktapohjaisesti. Tunnereaktiot kuuluvat muutosprosessiin. Tunnereaktioita hallitseva muutosjohtaja herättää luottamusta. Viestien ja tietojen vastaanotto tunnekuohussa on vaikeaa. Tällöin ihmiset kokevat, että tietoa on pimitetty. (Stenvall & Virtanen 2007, 95–96.) Tunteiden peittäminen saattaa johtaa irtisanoutumiseen tai kyynisyyteen ja katkeruuteen (Matala 2012, 36). On luonnollista, että ihmiset ovat huolissaan omasta työpaikastaan ja arkensa sujuvuudesta. On myös ymmärrettävää, että ihmiset ovat huolissaan omasta asuinympäristöstään ja -yhteisöstään.

Jokaisella organisaation jäsenellä on omat kokemuksensa. Työntekijät tarvitsevat rohkaisua, ja organisaation luottamusta heihin. (Bolman ja Deal 2017, 21, 145.) Hyvä muutosjohtaja on innovatiivinen, keskittyy ihmisten johtamiseen, priorisoi tärkeät asiat vähemmän tärkeistä sekä oikeasti tärkeät arvot sekä hän kartoittaa riskit. Hyvä johtaja rohkaisee työntekijöitä yhteistyöhön sekä uusien ideoiden tuottamiseen. (Poulson 2007)

Kulttuurin muuttaminen vaatii aikaa. Johtajan on ajateltava pitkällä aikavälillä; heidän on oltava innovatiivisia, keskittyttävä ihmisten johtamiseen, priorisoitava organisaation ydinarvoja sekä pohdittava/kartoitettava riskejä. On kehitettävä toimintaa tukevia verkostoja ja löydettävä samalla tavalla ajattelevia kollegoita instituutioon. Tällöin instituutiosta tulee turvallinen ja palkitseva paikka, jossa voidaan jakaa uusia ideoita ja ihmiset voivat tukea toisiaan. (Poulson 2007)

Organisaatioita yhdistetään eri tavoitteiden, lähtötilanteiden ja perusteiden vuoksi. Yhdistymisen haastavuus kasvaa, kun muutos vaikuttaa moneen asiaan samalla kertaa. Kaikki organisaatioiden yhdistäminen vaatii työtä normaalitoiminnan lisäksi (Friberg & Suojanen, 2020, 9–10).

Muuttuneessa tilanteessa ihmisillä on tarve saada tietoa siitä, millaiseksi heidän roolinsa ja arvostuksensa muodostuu. Millaiset ovat kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet? Ovatko

työtehtävät mielekkäitä? Stressi pienentyy, jos vastaukset ovat nopeita ja selkeitä. (Friberg & Suojanen 2020, 11.) Vaikeaa nykyviestinnässä on informaatiotulva, jossa ei osata erottaa tärkeitä asioita vähemmän tärkeistä. Johdon viestinnän päätarkoitus on turvata muutokseen sitoutuminen ja muutoksen sisäistäminen sekä henkilöstön että johdon keskuudessa. Viestinnän tulisi olla uusia näkökulmia tuottavaa ja muutoksen tekemiseen innostavaa tunteisiin vaikuttamisen kautta. Kun ihmiset tuntevat vision ja sen mahdollisuudet, heidän negatiiviset tunteensa vähenevät. Avoimessa vuorovaikutuksessa pyritään ymmärrykseen siitä, mikä on kullekin tärkeää. (Matala 2012, 26, 30, 32, 34, 36.)

Isot organisaatiomuutokset vaativat yleensä juurtuakseen vuosia (Matala 2012, 53). Uudenlainen organisaatio luo mahdollisuuden uuden identiteetin ja roolin löytämiseen. Innostus johtaa onnistumisiin. Innostunut saa enemmän aikaan. Innostus luo luottamusta johtoon. Tyytyväisyys on passiivista, innostus aktiivista. Työntekijöiden rohkaisu tapahtuu tunteiden kautta. Ihminen sitoutuu ja antaa parastaan, mikäli hänellä on asiaan myönteinen tunneside. Hyvällä johtamisella on yhteys työhyvinvointiin. (Friberg & Suojanen 2020, 12, 21, 33, 36.) Tärkeää on henkilökunnan inspirointi ja työn loppuunsaattaminen. Näin saavutetaan yksimielisyys ja yhteinen visio. (Israel & Kasper 2005) Hyvät johtajat hallitsevat riskejä, osoittavat uteliaisuutta, ottavat riskejä ja tekevät strategiapäätöksiä, jotka hyödyttävät organisaatiota (Lee 2020, 21). Kulttuuri muodostuu menneistä kokemuksista, ja se pitää organisaatiota pystyssä (Al-Omari 2013, 255). Kulttuurin muutos vaatii organisaatiota jatkuvasti innovoimaan ja muuttamaan työntekijöiden mieliä. Kulttuuri on tärkeä tekijä organisaatiomuutoksessa. (Lee 2020, 1–2.)

Motivoituneille ihmisille on annettava tilaa toimia. On hyvä, jos muutostyöhön löytää yhteistyökykyisen ja monitaitoisen tiimin, jolle toiminta on mielekästä, antoisaa ja vapaaehtoista. Heidän on saatava rauha ja tila työhön. Tiimin jäsenten tulee ottaa ohjeita vastaan sekä olla sitoutuneita ja valmiita myös epämieluisiin töihin. Tiiminjohtajien tulee olla johtamiskykyisiä, tasapainoisia, kommunikointikykyisiä sekä sitoutuneita visioon ja toimintaan. On saatava toimintaa tukevia tahoja ja saatava rakentavaa kritiikkiä muutostoiminnalle. Muutosjohtajan on oltava päättäväinen eikä hän voi miellyttää kaikkia. (Kesti 2010, 12–14.)



Ihmissuhdetaitoja tarvitaan paljon: mm. ihmisten tarpeiden tunnistamiseen, heidän lahjojensa löytämiseen sekä taitoon yhdistää ihmisiä tiimeiksi. Vaikeista asioista on voitava keskustella rakentavasti, jotta virheistä voidaan päästä yli ja mennä eteenpäin. Ihmisille on jaettava vastuuta, ja heidän on annettava työskennellä myös itsenäisesti. Kun ihmiset kokevat vision tärkeäksi, he myös haluavat toimia sen saavuttamiseksi. (Kesti 2010, 18–19.)

Työntekijöillä on velvollisuus työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja omata sosiaalisia taitoja (Lee 2020, 9). Tämä ei aina ole helppoa niin kuin omassakin tutkimuksessani kävi ilmi. Myös johtajalla on oltava kyky hallita erilaisista ihmisistä koostuvia tiimejä. (Lee 2020, 9, 18).

## 4 Aikaisempia tutkimuksia koulujen lakkauttamisesta

Kyläkoulujen lakkauttamisesta on tehty paljon aikaisempia tutkimuksia. Ne ovat tuloksiltaan hyvin samanlaisia, ja tukevat näin luotettavuudeltaan toisiaan. Pro gradu -tutkimuksessani tukeudun seitsemään eri tutkimukseen, joista viimeisimmät ovat vuodelta 2018. Niiden voi olettaa kuvaavan koululiitosten tätä hetkeä, koska ne antavat hyvän ja monipuolisen kuvan koulujen lakkauttamisilmiöstä. Nämä tutkimukset ovat Haantien, Kosolan, Tantarimäen, Hyvösen, Samppalan & Räihän, Koivulan & Rauman tutkimukset sekä Laukkasen tutkimukset. Tutkimukset kuvaavat niitä olosuhteita, joissa peruskoulun rehtorit ja koulun henkilökunta joutuvat sopeutumaan tulevaan muutokseen, ja joissa rehtori joutuu toimimaan muutosjohtajana. Toisaalta koulun henkilökunnan, kunnan organisaation/kunnan päättäjien sekä oppilaiden ja vanhempien välillä.

Tutkimuksissa on käsitelty oppilaiden, opettajien, vanhempien sekä kyläyhteisön tuntemuksia liittyen kyläkoulun lakkauttamiseen. Näistä lähtökohdista haluan kartoittaa rehtoreiden tuntemuksia ja kokemuksia ennen koululiitosta, koululiitoksen aikana ja koululiitoksen jälkeen. Kyläkoulu on kautta aikojen ollut kylälle tärkeä keskus; lähikouluna lapsille ja hyvänä pitopaikkana juhille, harrastuksille ja erilaisille kokoontumisille. Nyt kuitenkin kyläkouluja lakkautetaan yhä enemmän. 2000-luvulla koulujen määrä on vähentynyt melkein sadan koulun vuosivauhtia eikä toiminnalle ole näkyvissä juuri muutosta. Tämä runsas kyläkoulujen lakkauttaminen tuli esille myös omassa tutkimuksessani niiden rehtoreiden kohdalla, jotka olivat joutuneet toteuttamaan jo useita koululiitoksia työuransa aikana. Koulun lakkauttaminen vaikuttaa koulun henkilöstöön, oppilaisiin kuin myös heidän vanhempiinsa. (Haantie 2013, tiivistelmä.)

Kyläkoulun kulttuuriperintöön liittyy oman asuinympäristön tunteminen ja sen hyödyntäminen. Koulujen lakkauttaminen on näkyvä ja usein esilläoleva trendi yhteiskunnassamme. Teemaviikkoja pidettiin teoriakirjallisuuden kyläkouluissa tärkeinä. Äitienpäivä- ja joulujuhlat on koettu aina merkittävinä kyläläisiä yhdistävinä koulun toimintoina. Lakkautustuntemukset saattoivat vaihdella vihasta ja surusta lopulta periksi antoon ja sopeutumiseen. Myös syyllisyyttä koettiin. Lakkautussyinä olivat oppilasmäärien

pienenemiset ja säästösyöt, jotka ymmärrettiin. Kyläläiset eivät kuitenkaan ymmärtäneet lakkautustapoja, jotka heidän mielestään olivat erittäin huonosti hoidettuja. Lakkautuksista oli seurauksena lasten pidentyneet koulumatkat, josta seurasi ajan puute lepoon, harrastuksiin ja rentoutumiseen. Koulutoiminnan lopettaminen lakkautti kyläläisiltä kokoontumispaikan ja kansanopiston kurssitarjontaa väheni. Kyläkoulun poistuessa kyläelämä hiljenee työ- ja opiskeluaikien muuttaessa kasvukeskuksiin, eikä lapsiperheillä ole halua muuttaa kylään, koska ei ole koulua. Lisääntyvä matkailu tuo toiveikkautta sen luodessa työpaikkoja ja mökkirakentamisen lisääntyessä. (Haantie 2013, tiivistelmä.)

Haantien (2013) mukaan ihmisiä pitää valmistella etukäteen suureen muutokseen. Tutkimuksessani rehtorit saivat omasta mielestään tarpeeksi valmistautumisaikaa, mitä he pitivät tärkeänä. Aikaa tarvitaan suunnitteluun sekä henkilöstön valmistamiseen tulevaa muutosta varten. Koulun lakkauttamisen tiedottamisessa koettiin puutteita. Neuvotteluita ja arvokeskusteluita ei käyty riittävästi. Kauaskantoisiin hankkeisiin on varattava tarpeeksi aikaa ja on huolehdittava kouluhenkilöstön jaksamisesta myös henkisesti tasolla. (Haantie 2013, tiivistelmä.) Omassa tutkimuksessani rehtorit painottivat työnohjauksen tärkeyttä ja koko henkilökunnan työyhteisöpalavereita, joissa käytiin läpi tulevaan muutokseen liittyviä asioita. Koulujen lakkautuksia hoitaneita virkamiehiä kohtaan oli jäänyt aikaisemmissa tutkimuksissa kaunoja. Oppilas voi kokea isossa koulussa turvattomuutta ja itsearvostuksen puutetta, jolloin pahimmassa tapauksessa voidaan ajautua syrjäytymisvaaraan. (Haantie 2013, tiivistelmä.) Nykyään on puhuttu paljon lasten ja nuorten syrjäytymisvaarasta isoissa kouluyksiköissä. Haantie katsoo, että asukkaille hyväksi olisivat monitoimikeskukset, joissa olisi koulun ohella etäopetus, päivähoito, vanhustyö, leirikoulutoiminta, kansalaisopisto ja muu harrastustoiminta. Näin voitaisiin saada kunnan yleisiä palveluita kyläläisiä ajatellen. Tyhjät koulukiinteistöt herättävät huolta; löytyykö niille ostajia ja onko kyläläisillä tulevaisuudessa kokoontumispaikkaa. (Haantie 2013, tiivistelmä, 34.)

Lakkautusesitys ja päätöksenteon kiire yllättivät aikaisemmissa tutkimuksissa kyläkoulujen lakkauttamisesta. Huoli kyläelämästä ja maaseudulla asumisen mahdollisuuksista, kuntayhteistyön niukkuus, suunnitelmien heikko valmistelu (pätöksenteon sulkeutuneisuus, epäselvät laskelmat, vaihtoehdottomuus, poukkoileva päätöksenteko), asian ”jyrääminen” jo päätettynä, muodollinen kuuleminen, joustamattomuus jatkoajan

suhteen, päättäjien osallistumattomuus ja näkymättömyys sekä koulukyydit sekä se, että koulua ei nähty merkittävänä investointikohteena, herättivät raivoa. Haantien (2013) mukaan avoimella ja ennakoivalla keskustelulla päästään realistisiin ratkaisuihin, luottamus luo uskottavuutta virkamiesten päätöksentekoon ja koko kuntaan, ja päätösesitykset vaativat perusteellisen valmistelun, jotta säästöjä voidaan saada. Kunta voisi olla ratkaisuisaan edelläkävijänä ja olennaisena seikkana on, että arviointi ja päätöksen jälkihoito ovat osa prosessia. (Haantie 2013, 35.)

Kouluja koskeissa ratkaisuissa vain avoin keskustelu päättäjien, virkamiesten ja asukkaiden kesken tuottaa ajantasaista suunnittelutietoa, realistisia vaihtoehtoja sekä toteuttamiskelpoisia suunnitelmia päätöksineen. Koulukeskustelun lopputuloksena pitää saavuttaa elinvoimainen, vetovoimainen ja yhteistyökykyinen kunta, joka linjaa itse koulusuunnitelmansa. Asiat pitää valmistella kiireettä ja kunnolla. Pohjaksi tarvitaan aina vaihtoehtoja. Virkamiesten vastuu on huomioitava vielä päätöksenteon jälkeen, oli lopputulos mikä tahansa. Keskustelut on käytävä perusteellisesti loppuun asti. Olisi hyvä, jos lopputuloksena olisi malli, jota toiset kunnat voisivat hyödyntää vastaavassa tilanteessa. Jotta luottamus kunnan virkamiehiä kohtaan ja päätöksenteon uskottavuus säilyisi, päättäjien ja virkamiesten tulisi osallistua järjestettyihin keskusteluseminaari- ja kuulemistilaisuuksiin. (Haantie 2013, 35–36.)

Negatiivisen kehityksen vuoksi ei tulisi ylläpitää jatkuvaa lakkautusuhkaa. Talkootoimilla voitaisiin tehdä ylläpito-, korjaus- ynnä muita töitä. Tästä seuraisi taloudellisia säästöjä, tilan ylläpitoa ja tämä lisäisi talkootyön arvostusta. Viranomaisten on ymmärrettävä prosessin tuskaisuus. Heidän tulee ennakoida informaation tarve. Koulu monitoimikeskuksena lisäisi koulujen välistä yhteistyötä. Jos maaseutu ja sen koulut näivettyvät, menetämme koulutushistoriaa ja perinnekulttuuria. Koulu on usein kylän viimeinen julkinen palvelu. Lakkautettu koulu voi myös olla alkusysäys muille palvelumenetyksille, kuten kaupalle, postille ja pankille. (Haantie 2013, 36, 45, 59.)

Yleisiä argumentteja kyläkoulujen puolesta ovat, että ne ovat pieniä kouluja, joissa yksilöllinen opetus on helpompaa kuin suuressa koulussa. Toinen argumentti on, että

kyläkouluja on aina ollut, ja ne ovat osa suomalaista koulutushistoriaa. Suurten koulujen puolustajat sanovat usein, että opettajat voivat jakaa asiantuntijuuttaan suuressa koulussa, oppilaat tutustuvat erilaisiin oppilaisiin, ja he oppivat tehokkaammin kuin pienessä koulussa. (Hyvönen 2013, 7–8.)

Kyläkoulu voi olla rento opiskelun paikka, jossa ei ole juuri häiriökäyttäytymistä, ja jossa keskitytään opiskeluun. Yksilöllinen opetus luo mahdollisuuksia onnistumisen odotukseen, onnistumisen kokemuksiin ja oppimisen iloon. Kyläkoulun nähdään olevan persoonallinen, kunnioittava, osallistava, rohkaiseva, lämmin, vapautta korostava ja yksilöllisyyden hyväksyvä. Kyläkoulu on toisaalta myös yhteisöllinen. Opettajat ovat tutkimuksissa luonnehtineet kyläkoulua laadukkaana ilmapiirin omaavaksi kouluksi, jossa vallitsee kodinomaisuus, turvallisuus, luottamuksellisuus, suvaitsevaisuus ja viihtyisyys. Koulu ja sitä ympäröivä yhteisö omaavat yleensä samat arvot, asenteet ja elämäntavan. Yhdysluokkaopetus auttaa oppilaita ottamaan vastuuta omasta opiskelustaan ja käyttäytymisestään. Kodin ja koulun yhteistyö on henkilökohtaista ja epämuodollista. (Hyvönen 2013, 10–12.)

Kyläkoulun lakkauttamisen myötä lapset voivat vieraantua omasta kotipaikastaan. Silloin perinteiset maaseudun arvot, kuten puhdas luonto ja sen rauhallisuus, saattavat menettää lasten mielissä merkitystään. Lakkautusten myötä koulukyytien määrä nousee. Tällöin koulupäivän pitkittyminen voi tuntua lapsesta kuormittavalta. Jos kyyti kotiin lähtee heti koulupäivän jälkeen, oppilaalle voi koitua vaikeuksia osallistua suuremman koulun tarjoamaan harrastustoimintaan. (Hyvönen 2013, 15–16.)

Alueen perheet tulevat toisilleen tutuiksi yhteisen koulun myötä. Yhteisyyden tunnetta tuo koululla järjestettävä harrastustoiminta. Kyläkoulun taloudellinen merkitys on suuri, sillä alueella, jolla on koulu, asuntojen arvo säilyy paremmin. Yhdysluokissa vanhemmat oppilaat toimivat nuoremmille tuutoreina koulunkäyntiin. Tämä auttaa itsenäisyyteen, omatoimisuuteen ja vastuulliseen työskentelyyn. Kyläkoulut ovat oppilasystävällisiä ja viihtyisiä. Oppilaat ovat tyytyväisiä kouluunsa. Pieni koulun koko vaikuttaa positiivisesti sosiaalisen pääoman kasvuun ja psyykkiseen hyvinvointiin. Toisaalta oppilaat eivät voi

valita luokkatovereitaan, ja opettajan kielteinen asenne voi pienessä koulussa hankaloittaa koulunkäyntiä. Haasteellisuutta opettajalle tuovat paikalliset olosuhteet huomioivan opetussuunnitelman kehittäminen ja yhteistyö muiden koulujen kanssa. (Laukkanen 2020, 9–10.)

Kyläkoulussa oppilaat ovat itseohjautuvia. Heillä on myös moniulotteisempia rooleja, jolloin heidän ei tarvitse luoda liian sukupuolittuneita rooleja. (Laukkanen 2020, 11–12.)

Muutoksen vastustaminen kuuluu olennaisena osana kaikkiin muutoksiin, sillä muutos merkitsee aina uhkaa yksilön turvallisuuden tunteelle. Koulun juhlat kokosivat väkeä. Tuntemukset olivat negatiivisia ja järkyttyneitä. Päälimmäisenä oli haikeus turvallisen yhteisön loppumisesta. Vanhemmat olivat tuttuja. Koulu oli rauhallinen, kodikas ja turvallinen. Koulu voi olla kylän keskus. Koulujen lakkauttamiset voivat vaikuttaa kylän henkiseen elämään ja toimintaan useilla osa-alueilla. Seuraus on pelko kylän tulevaisuudesta. (Haantie 2013, 106, 114–115, 120, 123, 130.)

Koulu lakkautetaan useimmiten säästösyistä. Yleisin syy on oppilasmäärien pieneneminen, josta syntyy ylläpito-ongelmia. Kouluilla on alueellisesti yleensä merkittävä asema. Lakkautusvaikutuksina koulumatkat pitenevät, jolloin oppilailla muuhun toimintaan ei jää aikaa. Lapsille ja nuorille tärkeää ovat vapaa-aika, kaverit, harrastukset sekä riittävä lepo. Toisaalta isosta koulusta saa paljon uusia kavereita. Lapsen identiteetti saattaa kärsiä isossa koulussa, jos jää yksin. Tämä voi johtaa syrjäytymiseen. Kyläkoulu vahvistaa lasten identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Kyläkoulussa saa yksilöllistä opetusta. Koulun juhlat ovat tärkeitä myös muille kyläläisille. Lakkautusprosessit ovat olleet raskaita ja riitaisia. Lasten koulupäivien arjen etäännyminen vieraannuttaa heidät kotipaikastaan. Tällöin myös vanhempien mielenkiinto lastensa koulunkäyntiin vähenee. (Haantie 2013, 133–134, 150, 154, 208, 210, 216.)

Ns. taistelun jälkeen seuraa tyytyminen ja sopeutuminen. Opettajat saavat uusia kollegoita tueksi uudessa koulussa. (Haantie 2013, 154.) Tuki muilta opettajilta sekä

opettajankokousten pitäminen vahvisti yhteenkuuluvuutta opettajilla minun tutkimuksessani. He saattavat tosin tuntea teoriakirjallisuuden mukaan myös itsensä irralliseksi. Kylällä ei ole enää paikkaa, jossa kokoontua, juhlia ja harrastaa, jolloin kylän yhteisöllisyys on vaarassa. Tämä saattaa aiheuttaa kolhun kyläläisten itsetuntoon. ”Olen syrjäkyläläinen”. Kylä ei tule olemaan enää lapsiperheiden suosiossa. Toisaalta kouluja on otettu myös muuhun käyttöön. Vanhemmat eivät ota enää aktiivisesti osaa kylän tapahtumiin. Kylä kuihtuu ja väestö vanhenee. Kylävisioissa kylät tulevat hiljenemään eivätkä enää houkuttele lapsiperheitä. Vanhukset puolestaan siirtyvät kirkonkylän hoivakoteihin. Toisaalta matkailu luo toiveikkuutta. (Haantie 2013, 154–155, 176, 179.) Minun tutkimuksessani oppilaat sopeutuivat uuteen kouluunsa rehtorien mukaan hyvin, ja lopulta myös opettajat sopeutuivat alkuhankaluuksien jälkeen hyvin. Valitsin Haantien tutkimuksen (2013), koska se käsitteli kyläyhteisön toimintaa, jossa pieni kyläkoulu sijaitsi sekä pienten kyläkoulujen lakkauttamisen merkitystä ja vaikutuksia pienellä paikkakunnalla.

Lakkautuksen jälkeen vanhempien ajankäyttö lasten kuljettamiseen on lisääntynyt sekä kouluun että harrastuksiin. Lapset ovat etäännyneet yhteisöstään. Perheiden yhteinen aika ja tekeminen ovat vähentyneet. Autoilu ja kulkemiseen käytetty aika ovat poissa muusta sosiaalisesta elämästä. Vanhempien ja yhteisön osallistuminen lasten opetukseen vähenee ja paikallisen tietotaidon hyödyntäminen vähenee. Vanhemmat toipuvat lapsia huonommin koulun vaihdosta, sillä kyläkoulu on voinut olla ainoa yhteisö, jossa he ovat olleet mukana. (Tantarimäki 2014, 49–50.)

Lakkautusprosessi on koettu epäoikeudenmukaiseksi. Oppilaiden kirjoitukset aiheesta olivat huoltajien kirjoituksia maltillisempia. Lakkautusprosessit ovat opettajille henkisesti raskaita. Toisaalta uusi koulu on uusi mahdollisuus itselle ja oppilaille. (Kosola 2018, tiivistelmä.)

Koulutuspolitiikka on ongelmanratkaisua, joka pyrkii vastaamaan kulloisenkin yhteiskunnallisen tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Tärkeimpiä tekijöitä koulutuksellisille ratkaisuille ovat ikäluokkien kokoon liittyvät muutokset, taloudelliset suhdanteet, teknologian kehittyminen sekä suuret yhteiskunnalliset mullistukset, kuten sodat. (Otettu: Lampinen 1998, 27–28.)

Oppilaiden koulumatkat eivät koulutuspolitiikan perusajatuksien mukaan saa muodostua liian pitkiksi ja rasittaviksi. Mitä pienempiä lapsia, sitä lähempänä koulun on sijaittava. Koska asutus on keskittynyt yhä enemmän taajamiin, koulujen määrä kunnissa on pienentynyt ja keskimääräinen koulukoko on kasvanut. Tutkimuksissa koulujen lakkauttamisen todettiin pidentäneen oppilaiden koulumatkoja harvaanasutuilla alueilla. Koulukuljetukset oli pyritty järjestämään hyvin, mutta koulumatkat joissakin kunnissa muodostuivat liian pitkiksi. (Kosola 2018, 26, 36.)

Hallituksen koulutuspoliittisessa selonteossa eduskunnalle vuonna 2006 lähivuosien haasteiksi asetettiin koulutuksen laadun varmistaminen ja oppilaitosverkon sopeuttaminen pieneneviin ikäluokkiin (Kosola 2018, 36). Oppilaiden vähentyessä kouluverkko tulee harvenemaan koko ajan lisää (Otettu: Opetusministeriö 2008, Kehittämissuunnitelma vuosille 2007–2012). (Kosola 2018, 38). Huolena on saada pysymään erityisesti pienten koululaisten kuljetusajat kohtuullisina. Kuntapäätäjien, joiden tarkoitus on vastata koulutuksen järjestämisestä, näkökulmasta lukuisia kouluja sisältävä verkko ei ole toiminnallisesti eikä varsinkaan taloudellisesti tehokas. Ikäluokat ovat pienentyneet, jonka vuoksi julkinen talous on vaikeuksissa. Näiden kahden tekijän yhteisenä, luonnollisena seurauksena on ollut peruskouluverkon harventuminen. (Kosola 2018, 39.)

Viime aikoina on puolustettu kyläkouluja lapsen edun ja oikeuksien näkökulmasta ja kyseenalaistettu koululiitosten tuomia säästöjä. Koululakkautuksilla on vaikutusta kylien elävyyteen. Lapsiperheet hakeutuvat mielellään paikkakunnille, joissa perusopetuspalvelut ovat lähellä. Tällöin koulutuspolitiikka on osaltaan tukenut asutuksen keskittymistä kuntakeskuksiin ja muihin taajamiin. Monilla kyläkoulujen opettajilla on ennen ollut merkittävä asema ja rooli kylän elämässä. Strategioiden, tavoitteiden ja sitoutumisen puute tekee päätöksenteon tilannekohtaiseksi. (Kosola 2018, 41, 44.)

Oppilaiden ensireaktiot lakkauttamisuutiseen olivat kielteisiä: Surua, epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Huolet liittyivät konkreettisiin asioihin, kuten koulumatkojen pitenemiseen ja kavereiden saamiseen. Kuitenkin jo ensimmäinen päivä uudessa koulussa oli positiivinen. (Kosola 2018, 65.) Omassa tutkimuksessani myös oppilaat ja opettajat



ottivat innolla vastaan uuden koulunsa. Ongelmia Kosolan tutkimuksessa (2018) olivat linja-automatkat, kiusaaminen, ikävä vanhoja opettajia ja epäilyt koulun terveyshaitoista. Myönteistä olivat uudet kaverit. Huoltajilla oli ymmärrys siitä, että oppilaat loppuvat kylältä. Tällöin huoltajilla oli myös ymmärrys säästöjä kohtaan. Kritiikki kohdistui viranomaisten toimintaan. Erityisesti teknisen toimen viranomaisia kohtaan. Viranomaiset koettiin epärehellisiksi, jotka leimasivat huoltajat häiriköiksi ja kiusankappaleiksi. Viranomaiset eivät myöskään arvioineet muita vaihtoehtoja. Huoltajat antoivat kritiikkiä luottamushenkilöitä kohtaan. Luottamushenkilöillä koettiin olevan liian varaukseton luottamus virkamiehiin sekä henkilökohtaiset ystävyys- ja vihasuhteet vaikuttivat toimintaan. Taloudellisten argumenttien rinnalla ei ollut koulutukseen ja sen laatuun liittyviä argumentteja. Huoltajilla oli erityinen huoli lasten tulevan koulun terveellisyydestä sekä halu pitkäjänteiseen suunnitteluun. Uudessa koulussa oli heidän mukaansa kosteusongelmia. (Kosola 2018, 65.)

Paikallislehden mielipidekirjoituksissa oli voimakkaita kannanottoja koulujen terveydellisiin oloihin (Kosola 2018, 65). Minun tutkimuksessani vanhemmat rehtorien mukaan valittivat avoimiin oppimisympäristöihin liittyvästä melusta. Ongelma melun vähentämiseksi ratkaistiin lasisilla väliseinillä. Kosolan tutkimuksessa (2018) mielipidekirjoittajat olivat huolissaan kuntapäätäjien välinpitämättömyydestä Latvalan koulun epäilystä homeongelmasta (koulu, johon oppilaat ja opettajat siirtyivät). Kantaa otettiin myös kyläkoulujen merkitykseen kunnan vetovoimatekijöinä. He kyseenalaistivat säästömääriä, ja kirjoittivat, että pieni koulu on lapsille ihanteellinen kasvuympäristö. Opettajat tuntevat oppilaat ja vanhemmat. Ihmiset olivat menettäneet luottamuksensa kunnalliseen päätöksentekoon, joka koettiin puolueelliseksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Luottamushenkilöillä ajateltiin olevan puutteellinen tietotaito ja halu hankkia riittävästi tietoa päätettäviksi tulevista asioista ja niiden taustoista. Kirjoittajilla oli halu pitkäjänteiseen kuntasuunnitteluun. (Kosola 2018, 67–72.)

Kosolan (2018) tutkimuksessa kolmen vuoden jälkeen lakkauttamisesta yleiskuva oli lohduton. Kaikki olivat pettyneitä uuden koulun fyysisiin olosuhteisiin ja koulun toimintaan. Uhkakuvat olivat toteutuneet. Ongelmat sentään oli viimein tunnustettu myös koulutuksen järjestäjien taholta. Fyysisesti koulun tilat olivat kapeat ja ahtaat, ja suurin huoli oli

rakennuksen terveellisyys. Kaikki osapuolet kaipasivat entisen koulun ilmapiiriä ja henkeä. Joulujuhla oli ollut koko kylän joulujuhla, kun taas uudessa koulussa joulujuhla oli vain oppilaille ja heidän vanhemmilleen. Kokonaisvaltaisesti päättäjien koettiin olevan välinpitämättömiä lasten ja henkilökunnan terveydestä, heidän koettiin vähättelevän ongelmia ja mitätöivän koko asian. He olivat antaneet henkilökohtaisten suhteiden vaikuttaa päätöksentekoon, eivätkä he antaneet aikaa ja tilaa surutyölle. Opettajien kokemukset olivat pääosin negatiivisia. He kokivat, että heidän pitkäaikainen työnsä mitätöitiin, jolloin heidän motivaationsa laski. He epäilivät säästömääriä, ja arvelivat koulun sulkemisen karkottavan lapsiperheitä kylältä. Tällöin kunnalle seuraisi taloudellisia menetyksiä, joita kuntapäättäjät eivät olleet ottaneet huomioon. Lakkautusprosessi hoidettiin taitamattomasti. Kuulemistilaisuuksia ei aina edes järjestetty. (Kosola 2018, 73–74, 76–77.)

Kuulemistilaisuuksissa ei ollut aitoa kuulemistä. Kaikki luottamushenkilöt eivät edes olleet paikalla. Kuntalaisilla oli selvä epäluottamus kuntapäättäjiin; niin virkamiehiin kuin luottamushenkilöihinkin. Epäluottamus aikuisiin vaikutti myös oppilas - opettaja – suhteeseen. Useimmissa kirjoituksissa kritisoitiin asioiden valmistelua. Asian eli lakkautuksen esilletulo oli yllätys, pienessä kunnassa esiintyi kyläpolitiikointia eli hyvä veli -systeemiä sekä päättäjät koettiin sitoutumattomina ja kapea-alaisina. Lakkautukset hyväksyttiin kyläläisten keskuudessa johtuen oppilasmäärän pienuudesta sekä kouluverkon kriittisestä tarkastelusta erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina. Toimivaa kyläkoulua pidettiin kylän keskipisteenä, ja siksi kyläläiset ovat valmiit taistelemaan koulunsa puolesta. Kylälle muuttaneet lapsiperheet kokivat tulleen petetyiksi, kun heille oli markkinoitu ”turvallista kyläkoulua aivan naapurissa” (Kosola 2018, 77–79.)

Lakkautusprosessit ovat pitkiä ja uuvuttavia. Lakkautusuhkan on havaittu kuluttavan energiaa, heikentävän työniloa ja lisäävän henkilökunnan stressiä ja sairastamista. Kyläläisillä oli huoli oppilaista. Epävarmuus stressaa oppilaita. Lakkautusuhka karkottaa työtä hakevia opettajia. Koulun tyhjentäminen on surutyötä. Opettajan rooli lakkauttamisessa on ongelmallinen. Siihen liittyy lojaalisuus työnantajaa, kuntaa, kohtaan. Pahimmassa tapauksessa opettaja voi saada potkut vastustamisensa vuoksi. Opettajan katse siirtyy tulevaisuuteen ja yhteistyöhön uuden koulun kanssa. Pienessä koulussa työ on toisaalta yksinäistä, kun kollegoita ei ole juuri ympärillä. Kyläläisille koulu oli monien

harrastusten järjestämispaikka ja kyläläisten kokoontumispaikka. Jos koulurakennuksessa järjestettiin kyläläisille toimintaa vielä lakkautuksen jälkeenkin, oli kyläläisten helpompi hyväksyä lakkautus. Työnantaja ei tuntunut olevan kiinnostunut opettajien ja oppilaiden selviämisestä. Opettajat eivät saaneet esim. työnohjausta. Opettajien taitoja ei hyödynnetty uudessa työpaikassa riittävästi. (Kosola 2018, 79–81.) Minun tutkimuksessani selvisi, että työnohjaus olisi ollut rehtoreiden mielestä tärkeää ennen ja jälkeen lakkautuksen.

Kuntalaisilla oli halu siihen, että liikkeelle lähdetäisiin kokonaisselvityksestä ja edettäisiin johdonmukaisesti aikataulun mukaan. Lakkautusprosessin pitää olla selkeästi johdettu. Koulutoimesta vastaavalta virkamieheltä odotettiin jämäkkyyttä, jotta hän kykenee viemään lakkauttamisprosessin päätökseen. (Kosola 2018, 82.) Myös minun tutkimuksessani rehtorit kaipasivat enemmän tukea joltain kokeneemmalta henkilöltä, joka olisi kokenut kyseisen prosessin jo aikaisemmin.

Kosolan tutkimuksessa (2018) koulun lakkauttaminen oli yllätys, koska aiemmin oli sanottu, ettei koulua lakkauteta. Opettajat olisivat halunneet, että heitä olisi kuunneltu. Henkilökuntaa tulisi tukea prosessin kaikissa vaiheissa esim. työnohjauksen avulla. Yhteistä lakkautusprosesseissa on ollut, että kunnan ei ole katsottu aidosti ottavan kuntalaisia osallisiksi prosessiin. Kuulemistilaisuudet ovat olleet pelkkiä muodollisuuksia. Ei ole otettu huomioon kuntalaisten tarjoamia muita vaihtoehtoja. On todettu, että lapsiystävällinen kunta houkuttelee asuinpaikkana nuoria perheitä enemmän kuin vanhusväestön olosuhteisiin panostava kunta. Lapset sopeutuvat nopeasti uusiin olosuhteisiin. Huoltajat halusivat avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta. He kokivat, ettei huoltajia aidosti kuultu. Oppilaat ja henkilökunta olisivat tarvinneet tukea ja tunnetta välittämisestä. (Kosola 2018, 82, 85, 89.) Kosolan tutkimus käsitteli lakkautusten vaikutuksia organisaatioon sekä kuntapäätäjien toimintaa ja politikointia. Siitä välittyi kuva lakkautuksen vaikutuksista kuntaan.

Rehtorit katsoivat aikaisemmissa tutkimuksissa luovuutensa hävinneen ja yleensä ottavat lakkautuksen erittäin raskaasti. Johtokunnan jäsenet voivat tuntea itsensä turhautuneiksi ja pettyneiksi, josta seuraa toimimaton prosessi. Jäsenet voivat olla huolissaan maineestaan ”ja ovat enimmäkseen täysin kyllästyneitä epäonnistuneeseen organisaatioon.” (Haantie 2013,

39.) Tutkimuksessani rehtorit kertoivat koululiitoksista pääosin positiivisemmassa valossa kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. He kokivat, että saivat toteuttaa luovuuttaan ja suunnittelutaitojaan uuden koulun luomisessa. Osa rehtoreista koki myös tyytymättömyyttä ulkoapäin saneltuun muutokseen.

Koivulan Ja Rauman tutkimuksessa (2007) oppilaiden ja vanhempien mielipiteistä liittyen kyläkoulun lakkauttamiseen ja uuteen kouluun siirtymiseen lakkautus oli oppilaiden mielestä ikävä asia, mutta he suhtautuivat tulevaisuuteen uudessa koulussaan toiveikkaasti. He kertoivat jäävänsä kaipaamaan opettajia, kavereita sekä koulua ympäröivää ympäristöä ja koulurakennusta. Heitä huolestutti uuteen kouluun menossa eniten koulun meluisuus ja levottomuus. Uudessa koulussa ollessaan he kaipasivat eniten entisen koulunsa rauhallisuutta. Uudet ystävät helpottivat uuteen kouluun sopeutumista. Ylempien luokkien oppilaat sanoivat, että uudessa koulussa opettaja ehtii opettamaan enemmän verrattuna yhdysluokkaopetukseen. Vanhemmat olivat huolissaan lapsensa pääsemisestä kaveriporukan jäseneksi sekä koulun melusta. He olivat myös huolissaan koululakkautuksen kielteisistä vaikutuksista kyläyhteisöön. Heidän mielestään hyvä oli, että koulun lakkauttamisesta alettiin puhua hyvissä ajoin lapsille. Opettaja pysyi samana. Vanhemmat olisivat halunneet enemmän tiedotusta mm. koulukyyteihin liittyen. Vanhemmat kertoivat uudessa, suuremmassa koulussa kodin ja koulun yhteistyön olevan vaikeampaa. Pojilla oli negatiivisempi suhtautuminen koulun vaihtoon alussa ennen liitosta kuin tytöillä, mutta jälkepäin uudessa koulussa tytöt kokivat enemmän kaipuuta vanhalle koululle. (Koivula, S & Rauma, A, 2007, tiivistelmä, 57.)

Lakkauksista kertovissa uutisissa on toistoa: Kokemuksista ei opita eikä hyviä käytäntöjä omaksuta. Yksi tutkimukseni suositus on rehtorien mainitsemien hyvien käytäntöjen hyödyntäminen tulevissa koululiitoksissa sekä huonojen käytäntöjen välttäminen. Syitä lakkautuksille ovat syntyvyyden aleneminen ja oppilasmäärien väheneminen, maan sisäinen muuttoliike, liikenne- ja viestintäteknologian kehittyminen, taloudelliset perusteet, tehokkuusajattelu, säännös- ja lakimuutokset, hallintokulttuurin muutokset, opetuksen laatu, kouluyksikön koko sekä toimintojen keskittäminen. Lakkauttamisesitystä edeltää kouluverkostaselvitys tai kunnan talouden tasapainottamisohjelma. Kouluja säilyttäneitä asioita ovat olleet asukasaktiivisuus, kylätoiminta ja maallemuutto sekä opetukseen liittyen

säännösmuutokset, opetussuunnitelmat, vaihtoehtopedagogiat ja pieniä kouluja puoltava opetuksen laatuajattelu. Kyse on sekä koulusta, että sitä ympäröivästä yhteisöstä. (Tantarimäki 2011, 10.)

Vastustuksen herättää yllättävä tieto lakkautusehdotuksesta sekä päätöksenteon kiireellisyys. Avoimella ja ennakoivalla keskustelulla päästään realistisiin ratkaisuihin, luottamus luo uskottavuutta päätöksentekoon ja koko kuntaan, päätösesitys vaatii perusteellisen valmistelun, säästöt voivat toteutua sekä arviointi ja päätöksen jälkihoito ovat osa prosessia. Perusteluja lakkautuksille ovat olleet, että toiminta tehostuu, opetustyö helpottuu yhdysluokkaopetuksen vähentyessä sekä kunta saisi rahallista säästöä kerhoihin ja opetuksen kehittämiseen. Koulu on yhteisön sydän ja arjen sujuvuuteen suuresti vaikuttava palvelu. Päätäjien tulee varata aikaa pätevien ja kansantajuisten perusteluiden esittämiseksi (Tantarimäki 2011, 11–12, 44, 49, 52). Lakkautus koettiin asukkaiden pettämisenä. Esi- ja alkeisopetuksen kotia lähellä olevat tilat ovat käyttökelpoinen vaihtoehto edelleen (Tantarimäki 2011, 55, 63).

Koulun tai kunnan vähäinen oppilasmäärä yhdistettynä kunnan heikkoon taloudelliseen tilanteeseen on tyypillinen lakkautussyy. Säästöjen arvioiminen jälkikäteen on aina haastavaa. (Tantarimäki 2011, 63, 85.) Säästöä voi tulla lyhyellä aikavälillä. Huoli on kuitenkin kylien vetovoimaisuudesta ja väestökehityksestä. Asukkaat haluavat sekä kylien välistä että kylien ja kunnan välistä yhteistyötä. Luottamus on aina avaintekijä osallisuudentunteen tuottajana. Siihen kuuluu kunnan virkamiesjohdon ja valtuutettujen luottamukselliset suhteet kuntalaisiin sekä varmuus asioiden hyvästä hoidosta, asukkaiden hyvinvoinnin huomioon ottamisesta sekä halu hyvään tulevaisuuteen. Jotta luottamuksellisuus syntyy ja kunnallinen itsehallinto toteutuu, on kunnan hallinnon ja asukkaiden välillä oltava tiivis vuorovaikutus. Työn ja vastuun jaon on toimittava. Tarvitaan valmisteltuja esityksiä ja vaihtoehtoja. Koulu ei saa olla vain säästökohde, vaan muutosten on lähdettävä mielessä opetuksen kehittäminen ja parantaminen. Muutosta, kehittämistä, parantamista tai järjeistämistä koskevat suunnitelmat on aina valmisteltava kunnolla. Tähän tarvitaan paljon tietoa kohteesta. (Tantarimäki 2011, 86, 88, 94.)

On tehtävä perusteellinen kouluverkkoselvitys, jossa tarvitaan vaihtoehtoja. Kouluarjen sujuvuudella on suuri merkitys muuttopäätöksiä tehtäessä. Päätöksenteossa on oltava mukana kokonaistarkastelu, mikä ei ole helppoa kiireessä ja talouden kiristymisessä. Kyläkoululla on suuri merkitys sitä ympäröivän yhteisön elinvoimaisuudelle. Lakkautusten jälkiarvioinnin tulisi olla itsestään selvä osa lakkautusprosessia, jotta virkamiehet oppisivat jotakin lakkautusprosessista. (Tantarimäki 2011, 95, 97, 98.) Tantarimäen tutkimus viittaa asioihin, mitä on opittu lakkautuksista. Tutkimuksen sävy on negatiivinen siinä, että huonoista käytännöistä ei olla opittu pois eikä hyviä käytäntöjä omaksuttu.

Jaana Hyvösen tutkimuksessa (2013) oppilaiden esille tuomia hyviä puolia pienessä kyläkoulussa olivat ystävyysuhteet, opettajat sekä koulun pihapiiri. Vanhempien mielestä hyvää kyläkoulussa olivat koulun pienuus, läheisyys ja yhteisöllisyys. Oppilaiden ja vanhempien mielestä kyläkoulussa ei ollut mitään huonoa. Jotkut oppilaat kertoivat isompien oppilaiden ilkeydestä sekä vanhemmat oppilaiden vähyydestä. Uudessa, suuremmassa koulussa hyvää oppilaiden mielestä olivat uudet kaverit, opettajat ja se, että koulussa on kiva olla. Vanhemmat mainitsivat hyviksi asioiksi ystäväpiirin kasvamisen, opettajat sekä kodin ja koulun välisen kanssakäymisen. Ainoaksi negatiiviseksi asiaksi uudessa koulussa jotkut oppilaat mainitsivat hännäämisen. Kaiken kaikkiaan myönteistä uudessa koulussa olivat ystävyysuhteet ja kielteistä yksilöllisen opetuksen ja yksittäisen oppilaan huomaamisen puute. (Hyvönen 2013, tiivistelmä.)

Suurin osa oppilaista viihtyi uudessa koulussaan hyvin, ja kaikki oppilaat olivat saaneet uusia ystäviä. Joidenkin oppilaiden oppimistulokset olivat jopa parantuneet. Koulun suuri koko mahdollisti monipuoliset oppimisympäristöt. Erikoista tutkimustuloksissa oli, että vaikka suurin osa oppilaista viihtyi uudessa koulussa hyvin, he silti tunsivat kaipuuta vanhaan kouluunsa, ja sanoivat opiskelevansa mieluummin siellä ottaen silti mukaansa pari kaveria uudesta koulustaan. (Hyvönen 2013, tiivistelmä, 58.) Uusi koulu muokkaa oppilaita ja henkilökuntaa, mutta uudet oppilaat ja opettajat myös muokkaavat koulua, johon siirtyvät. Sopeutuminen voidaan ymmärtää siten, että oppilaat ja opettajat tuntevat olonsa mukavaksi ja rennoksi uudessa koulussa, ja että koulun arki on ongelmatonta. (Hyvönen 2013, 28.) Hyvönen käsittelee tutkimuksessaan oppilaiden ja vanhempien mainitsemia hyviä ja huonoja puolia toisaalta vanhasta kyläkoulustaan, toisaalta uudesta keskuskoulustaan.

Esim. Yhdysvalloissa on hajautettu isoja kouluja pienemmiksi yksiköiksi. Tällöin on kyetty ehkäisemään oppilaiden syrjäytymistä ja häiriökäyttäytymistä. Tällainen näkökulma ei ole näkynyt suomalaisessa keskustelussa. Koulun lakkauttaminen on voinut tuottaa kunnalle myös yllättäviä menoja mm. koulukyytien hintavuuden vuoksi. (Samppala & Rähä 2016, 26, 27.) Tämä tutkimus käsittelee pienien koulujen hyvää vaikutusta oppilaisiin sekä koulutuspolitiikan lyhytnäköisyyttä siinä, ettei koululakkautus aina tuo säästöjä.

Aikaisemmat tutkimukset valaisevat kyläkoulun lakkauttamisen vaikutuksia eri puolilta kyläyhteisössä. Haantien tutkimus paneutui vaikutukseen, jonka kyläkoulun lakkautus aiheuttaa. Siitä aiheutuviin henkisiin ja fyysisiin muutoksiin. Kosolan tutkimus käsitteli vaikutuksia organisaatioon sekä kuntapäätäjien toimintaan ja politikointiin. Tantarimäen tutkimus osoittaa, ettei lakkauttamiseen liittyvistä huonoista käytännöistä ole opittu pois eikä hyviä käytäntöjä ole omaksuttu. Hyvönen käsitteli kyläkoulun ja ison keskuskoulun hyviä ja huonoja puolia oppilaiden ja vanhempien näkökulmasta. Samppala & Rähä käsittelevät tutkimuksessaan pienten koulujen hyvää vaikutusta oppilaisiin sekä koulutuspolitiikan virheitä saatavien säästöjen osalta. Koivusen ja Rauman tutkimus käsitteli oppilaiden ja vanhempien mielipiteitä kyläkoulun lakkauttamisesta ja uuteen kouluun siirtymisestä.

Nämä tutkimustulokset antoivat puitteet mielestäni oikeiden, muutosta kuvaavien haastattelukysymysten laatimiselle, lisäkysymyksille ja vastausten ymmärtämiselle kartoittaessani peruskoulun rehtoreiden omakohtaisia kokemuksia muutosjohtajana koululiitoksissa. Haastattelututkimuksessa kysyin lisäksi tuntemuksiin liittyviä kysymyksiä, kuten: Mitä ajatuksia Teissä heräsi, kun kuulitte lakkautuksesta sekä Miten arvelit opettajien ja oppilaitten sopeutuneen uuteen kouluunsa.

## 5 Kyläkoulut osana kouluverkostoa

Autin ja Hyry-Beihammerin tutkimuksen mukaan suomalaiset pienet koulut ovat ahdingossa. 80-luvulta lähtien Suomen pienistä kouluista on lakkautettu 65 %. Vuonna 1991 Suomessa oli 2093 pientä koulua ja vuonna 2009 niitä oli 738. Pienet koulut sijaitsevat usein maalla, mutta uhan alla ovat myös kaupunkien pienet koulut. Lakkauttamisten taustalla ovat olleet taloudelliset laskelmat, kun taas arvokeskustelua ei ole käyty juuri lainkaan. Kyläkoulujen tutkimus on Suomessa vähäistä. Esko Kalaoja on tutkinut pienten koulujen pedagogiikkaa sekä koulun ja paikallisen yhteisön suhdetta. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 54.)

Autin ja Hyry-Beihammerin mukaan yläkoulu määritellään yleensä siten, että se sijaitsee maalla, ja siinä on yhdestä kolmeen päätoimista opettajaa tai opetusryhmää. Oppilasmäärä vaihtelee: Se voi olla alle 20, alle 50 tai alle 100 oppilasta. Usein pienessä koulussa on yhdysluokkia. (Autti & Hyry-Beihammer, 2009, 54–55.)

Suomalaisen koulun perusperiaate on ollut, että koulun tulee olla lähellä oppilaita. Vuonna 1898 voimaan tuli Mikael Soinisen ohjelma, jonka mukaan jokaisessa kylässä tuli olla koulu. (Autti & Hyry-Beihammer, 2009, 55.) Hänellä oli siis päinvastainen ajatusmaailma kuin nykyään on vallitsevana. Lisäksi hän sanoi, että koulumatka ei saa olla viittä kilometriä pitempi. Autin ja Hyry-Beihammerin mukaan koululaismäärä oli huipussaan 50-luvulla, kun suuret ikäluokat tulivat kouluikänsä. Koulujen lakkauttaminen alkoi 60-luvun lopulla johtuen syntyvyyden laskusta, suurten ikäluokkien siirtymisestä kansalais- ja oppikouluun, maaltamuutto sekä maaseudun liikenneyhteyksien paraneminen. Valtion tuet pienille kouluille loppuivat viimeistään 90-luvun lamavuosina. 90-luvulla kouluverkkoa harvennettiin voimakkaasti maaseudulla ja vahvistettiin kaupungeissa, vaikka suurin osa kouluista oli pieniä ja harvaanasutuilla alueilla. Noin 20 % jokaisesta ikäluokasta opiskelee pienissä kouluissa. 90-luvun jälkeen koulujen lakkauttaminen on kiihtynyt. Eniten lakkautuksia ja toiseen kouluun yhdistämissä tehtiin vuonna 2006, jolloin lakkautettiin 186



peruskoulua. Kun kouluja on lakkautettu syrjäseuduilla, niitä on perustettu kasvukeskuksiin ja taajamiin. Vuosien 1990–2009 välisenä aikana on lakkautettu yhteensä 1994 peruskoulua. Rajuinta lakkauttaminen on ollut Lapissa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Pieniä kouluja on yleensäkin enää neljäsosa kaikista kouluista. (Autti & Hyry-Beihammer, 2009, 55–57.)

#### Taulukko 1

Oulun kaupungin koulujen kehitys 2000–2020, Otetu: Opetushallinto

<b>Vuosi</b>	<b>Oppilaitoksia</b>	<b>Perusopetuksen oppilaat</b>	<b>Oppilaat/oppilaitos</b>
<b>2000</b>	82	18 984	232
<b>2005</b>	74	19 734	267
<b>2010</b>	62	19 938	322
<b>2015</b>	54	21 762	403
<b>2020</b>	51	23 430	459

Oulussa 20 vuoden aikana koulujen määrä on laskenut samalla, kun oppilaiden määrä sekä oppilaiden koulukohtainen määrä on noussut. Tämä osoittaa, että kouluja on lakkautettu tai liitetty toisiin, isompiin kouluihin keskimäärin noin kymmenen koulua jokaisena viiden vuoden aikajaksona. Oppilaiden määrä jäljelle jääneissä kouluissa on kasvanut. Lakkautettujen kyläkoulujen määrää voi selittää se, että Oulun kaupunkiin on liitetty vuosien 2000–2020 välillä pieniä ympäristökuntia, joiden pieniä kyläkouluja on lakkautettu tai yhdistetty isommiksi yksiköiksi. Tämän seurauksena oppilaiden määrää luokissa on jouduttu kasvattamaan. Tällöin yksilöllinen opetus voi kärsiä, ja käytöshäiriöt luokissa voivat lisääntyä. Oppilasmäärältään suuren luokan opetuksesta voi seurata opettajalle stressiä, ja tämä voi vaikuttaa hänen työssä jaksamiseensa. Kun koululiitoksessa kyläkoulu, jossa on opetettu luokkia 1–6, on lakkautettu ja liitetty isompaan kouluun, niin minun tutkimuksessani ilmeni, että siitä seurasi ongelmia ala- ja yläkoulun liittämässä yhteen. Käytännön ongelmat olivat tyytymättömyys yläkoululaisten vapauksiin sekä yhteistyöongelmat luokan- ja aineenopettajien yhteistyössä.

Suomessa on 145 milj. rakennusta. Asuinrakennuksia on 85 % ja muita rakennuksia on 15 %. Merkittäviä kosteus- ja homevaurioita on kouluissa ja päiväkodeissa 12–18 %. Tällaisissa

kouluissa ja päiväkodeissa on 172000–259000 henkeä. Syitä kosteus- ja homevaurioille ovat riskejä sisältävät suunnitteluratkaisut, puutteet työmaan kosteudenhallinnassa, virheet työmaatoteutuksissa ja kunnossapidon laiminlyönnit sekä rakenteiden luonnollinen kuluminen tai vaurioituminen elinkaarensa päässä. Useimmiten syynä ovat kunnossapidon puutteet ja viivästyneet korjaukset. (Kuntaliitto 2017.)

Yhä useammat koululaiset asuvat kaupungeissa. Pienet kyläkoulut ovat lähes kadonneet Suomesta. Kainuussa ja Lapissa koulumatka voi olla jopa yli 50 km. Yli 500 oppilaan yhtenäiskoulujen (luokat 1–9) määrä on kasvanut 2000-luvun alusta. Pitkän koulumatkan omaavista alakoululaisista lähes kaikki asuvat Kainuussa tai Lapissa, mutta erityisesti yläkoululaisilla on pitkiä koulumatkoja myös Pohjois-Pohjanmaalla. Pitkiä koulumatkoja on luonnollisesti maaseutumaisissa kunnissa. Tämä on omiaan vaikuttamaan lapsiperheiden muuttopäätöksiin, koska vanhemmat luonnollisesti haluavat, että lapset asuvat edes kohtuullisen matkan päässä koulusta. Tämä vaikuttaa myös Suomen asuttuna pysymiseen ja väestörakenteeseen eri alueilla. (Huomo 2021.)

Kyläkoulu on lasten oppimisen lisäksi tärkeä osa koko kyläyhteisöä. Yhteistyöstä hyötyvät sekä koulu että kylä. Kyläkoulua pidetään myös kylän elinvoimaisuuden symbolina. Koulut ovat olleet kylien keskuksia, juhlien ja erilaisten tapahtumien järjestämispaikkoja. Ne ovat olleet toimintakeskuksia ja sosiaalisten siteiden ylläpitopaikkoja. Koulunsa menettäneissä kylissä on huomattu, että samalla on kadotettu suuri määrä sosiaalista pääomaa, jota on ennen ollut runsaasti. Pienten koulujen kulttuuri muovaa alueen asukkaiden koko elämää. Kyläyhteisö voi osallistua paikalliset olosuhteet huomioon ottavan opetussuunnitelman laadintaan. Opettajilla on keskeinen rooli opetussuunnitelman laadinnassa ja koulun toimimisessa kylän keskipisteenä. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 57.)

Kouluja säilyttäneitä asioita ovat olleet asukasaktiivisuus, kylätoiminta ja maallemuutto sekä opetukseen liittyen säännösmuutokset, opetussuunnitelmat, vaihtoehtopedagogiat ja pieniä kouluja puoltava opetuksen laatuajattelu (Tantarimäki 2011, 10). Taajama-alueilla ei huomata koulun merkitystä ympäristölleen, vaikka myös kaupunkilaiskoulujen ympärille syntyy monenlaista toimintaa, kuten harrastustoimintaa. Koulun luomassa verkostossa

toimivat oppilaat, opettajat, vanhemmat, alueen asukkaat ja yrittäjät sekä seurakunnan ja kunnan edustajat, kuten nuorisotoimi, kirjasto ja muut kulttuuripalvelut. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 57–58.)

Kyläkoulu toimii kokoontumispaikkana kylän tai lähikylien asukkaille. Koulu voi lisätä sivistyspalveluja tarjoamalla paikan tapaamisille, harrastuksille, juhlille ja kokouksille. Kyläkoulu ylläpitää ja vahvistaa kylän identiteettiä, ja yritykset, harrastuspiirit ja järjestöt toimivat vuorovaikutuksessa koulun kanssa. Kyläkouluverkko on tärkeä osa elävää maaseutua. Kyläkoululla on suurin merkitys lapsille. Se on ihanteellinen ja turvallinen oppimis- ja kasvuympäristö. Se integroi vanhemmat koulun arkielämään. Tällöin kodin ja koulun yhteistyö saa vahvan pohjan. Pienessä opetusryhmässä oppii tehokkaammin kuin suuressa. Tutkimusten mukaan oppilaat saavat sitä parempia tuloksia, mitä pienempi opetusryhmä on. Oppilaille on vähemmän opettajia, ja opettajat ovat tuttuja. Tästä seuraa pysyvyys ja turvallisuus. Opettajat tuntevat oppilaansa hyvin, mistä seuraa yksilöllinen opetus. Yhdysluokissa eri-ikäiset lapset oppivat toisiltaan erilaisia taitoja. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 58.)

Kyläkouluilla on myös heikkouksia verrattuna isoihin kouluihin. Niissä on riippuvuus opettajan taidoista tai persoonasta, mistä seuraa yksipuolisuus. Opettaminen on haastavaa, sillä opettajan koulutus ei anna menetelmiä ja standardia kyläkouluun ja yhdysluokkiin. Valinnan mahdollisuudet ovat kyläkoulussa rajalliset. Kyläkoulut voivat jäädä liaksi eristyksiin muista kouluista. Säästöjen takia voidaan palkata epäpäteviä opettajia, joille voidaan maksaa pienempää palkkaa, ja joiden ohjauksessa oppimisen taso voi jäädä huonoksi. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 58–59.)

Lapset kokevat kyläkoulun turvalliseksi ja ilmapiiriltään hyväksi. Isompaan kouluun joutuessaan oppilaat pelkäävät kiusatuksi tulemista. Kyläkoulussa on monipuolinen luontoympäristö, kun taas useassa isossa keskustaajamakoulussa ei ole luontoympäristöä tai luontoympäristö on yksipuolinen. Tällöin sitä ei voi hyödyntää myöskään opetuksessa. Uuden koulun tavat ja säännöt voivat luoda epävarmuutta ja jopa turvattomuutta. Positiivista

ovat uudet kaverit, paremmat tilat ja monipuolisemmat välineet sekä suurempi valinnaisaineiden määrä. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 59.)

Koulun lakkauttaminen ei yleensä maksa itseään takaisin. Jos kiinteistön ylläpitoon liittyvät käyttömenot vähenevät, koulurakennuksen rakentamiseen ja korjaamiseen saadut valtionavustukset on palautettava. Väitetään, että opettajien ja muun henkilökunnan palkkamenot vähenevät, mutta opettajat ja muu henkilökunta siirtyvät vain muihin kouluihin. Kuljetus- ja matkakustannukset lisääntyvät. Uuden koulun investointimenot kasvavat, sillä uusia oppilaita varten joudutaan rakentamaan uusia tiloja tai muuttamaan jo olemassa olevien tilojen käyttötarkoitusta. Tiloja pitää myös remontoida asianmukaiseen kuntoon. Joskus säästö määrä jää pieneksi. Esimerkiksi Pudasjärvellä lakkautettiin kuusi koulua vuonna 2009, ja matkakustannukset uuteen kouluun tulivat odotettua kalliimmiksi. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 59–60.)

Kunnan tulot voivat romahtaa, kun lapsiperheet alkavat karttaa kylää, jossa ei ole koulua. Kouluverkkoa on harvennettu ilman minkäänlaisia arvokeskusteluja, vaan päätökset ovat perustuneet lyhytnäköiseen suunnitteluun ja pikaratkaisuihin. Koulun lakkauttamisella on järkevä peruste vain silloin, kun oppilasmäärän väheneminen on jatkuvaa, koululla on puutteelliset opiskeluolosuhteet, joiden korjaaminen olisi liian kallista, ja mikäli koululla ei olisi hajanaiselle kyläyhteisölle juurikaan merkitystä. On otettava huomioon myös koulun historia sekä ainutlaatuinen maaseutukouluverkoston erityispiirteet ja tulevaisuusnäkymät. Olisi huomioitava hyvinvointi kokonaisuudessaan ja nähtävä kouluun liittyvä laajempi kulttuurinen konteksti. Koulujen lakkauttaminen jouduttaa maaseudun alasajoa. Vetovoima vähenee, jonka seurauksena poismuutto lisääntyy ja erityisesti lapsiperheiden tulomuutto vähentyy. Koulun lakkauttaminen voi aikaansaada kierteen, jossa muitakin kylän palveluja lakkautetaan. Kyläkoulu on sijoitus tulevaisuuteen. Kouluverkko tulee säilyttää toimivana ja lasten koulumatkat kohtuullisina. Yhteistyökumppaneita koulun kanssa voivat olla mm. päiväkotit, harrastusseurat, vanhemmat, kylän yritykset ja maatilat, seurakunta, paikallisyhdistykset, entiset oppilaat ja muut koulut. Esim. kielten ja musiikin opetuksessa voitaisiin tehdä yhteistyötä muiden koulujen kanssa. Myös etäopetus voi auttaa kyläkoulun säilyttämisessä. Sen avulla voitaisiin hommata myös kansainvälisiä yhteistyökumppaneita. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 60.)

Maahanmuuttajien lisääntyessä on selvästi muotoutumassa erityinen syrjäytymisvaara, johon vaikuttavat kieli- ja kulttuuritekijät. Syrjäytymisriskiä selittää eniten äidin koulutustaso. Oleellista ovat myös koulun koko ja erityisopetuksen suhteellinen osuus. Tytöt selviävät poikia paremmin suuressa koulussa. (Alatupa (toim.), Karppinen, Keltikangas-Järvinen & Savioja 2007, 17, 41.) Koulumenestys nousee 600 oppilaan koulukokoon asti, mutta alkaa sitten laskea ja tippuu jyrkästi 700 oppilaan koulukoon jälkeen. Maaseudun oppilaat saavat pienissä kouluissa parempia arvosanoja kuin pienissä kaupunkikouluissa opiskelevat oppilaat. (Alatupa (toim.), Karppinen, Keltikangas-Järvinen & Savioja 2007, 91, 95.)

Opettajat saivat kollegiaalisesta yhteistyöstä uusia ideoita ja henkisiä voimavaroja. Yhteistyömuodot tosin painottuivat perinteisiin retkiin ja urheilutapahtumiin. Kuitenkin mukana oli lisääntyvässä määrin myös arvopohdinta. Opettajat olisivat halunneet koulutetun työnohjaajan, jolla olisi aikaa opettajien ohjaamiseen ja kuuntelemiseen. (Niemelä 2002, tiivistelmä.)

Jokainen opettaja toimii hänelle luonteenomaisella tavalla. On huomattu, että johtavat opettajat muodostavat oman ryhmänsä ja alkuopettajat omansa. Innokkaimpia kehittämään koulua ovat tutkimusten mukaan yli kuusi vuotta työskennelleet ja iäkkäät opettajat sekä myös vasta ammattiinsa valmistuneet opettajat. Opettajan osallistuessa oman koulunsa suunnitteluun ja päätöksentekoon, vuorovaikutus opettajien välillä lisääntyy. (Niemelä 2002, 26, 29, 31, 34.) Tämän totesin myös omassa tutkimuksessani. Koulun muutos edellyttää uudistuksiin sitoutumista ja suuremman joukon osallistumista. Normeista ja arvoista on puhuttava niin, että ne todella muodostuvat osaksi toimintakulttuuria. Opettajien mielestä heidän koulutuksensa ammatilliseen yhteistyöhön ei ole riittävää, minkä huomasin myös omassa tutkimuksessani. Yhteistoiminnallinen uudistaminen edellyttää vapaaehtoisuutta. Ulkopuolelta saneltu muutos ei ole hyväksi tulosten eikä työilmapiiriin kannalta. Yhteinen keskustelu lievittää stressiä. Se voi olla vaikka vain jutustelua päivän tapahtumista tai vinkkejä opetustyöhön. (Niemelä 2002, 34–36, 45, 59, 62.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Pro gradu -tutkielmani aihe ja keskeinen tutkimuskysymys on Peruskoulujen rehtorien kokemuksia koulujen lakkauttamisilmiöstä, koska koulujen lakkautusilmiö on ajankohtainen. Halusin tietää, miten rehtorit kokevat oman roolinsa muutosjohtajina koulun lakkauttamisen ja toiseen kouluun liittämisen yhteydessä. Kouluja lakkautetaan paljon johtuen ikäluokkien pienenemisestä ja vedoten kuntien talouden tasapainottamiseen. Kouluissa voi olla myös rakennusteknisiä epäkohtia, kuten kosteusvaurioita. Koulujen lakkauttamista on aikaisemmin tutkittu lähinnä opettajien, oppilaiden ja huoltajien näkökulmasta. Koulujen lakkauttamisen vaikutuksia kouluyhteisöön ei ole tutkittu aikaisemmin rehtoreiden näkökulmasta, joiden kouluun on liitetty lakkautettu koulu tai kouluja. Mielestäni on tärkeää ottaa huomioon tutkimukseni avulla myös rehtoreiden mielipiteet/kokemukset, jotta tuloksia voidaan käyttää hyväksi tulevissa koululiitoksissa. Kun suunnitellaan koulujen lakkauttamista tai koululiitoksia, voitaisiin käyttää rehtoreilta hyvää palautetta saaneita menetelmiä sekä myös välttää toimimattomia ratkaisuja suunnittelussa.

Valitsin muutoskokemusta selventäviksi kysymyksiksi sellaisia kysymyksiä, jotka kartoittavat mielestäni parhaiten rehtoreiden kokemuksia liittyen koulujen lakkauttamis- ja liittämisprosessiin. Tärkeitä olivat myös kouluyhteisöön liittyvät asiat, kuten opettajien käyttäytyminen ja reagointi muutosprosessissa. Rehtorit vastasivat teemahaastattelussani kysymyksiin, jotka käsittelivät aikaa ennen koululiitosta, koululiitoksen aikana ja koululiitoksen jälkeen. Ensimmäinen tärkeä kysymykseni oli Mitä ajatuksia Teissä heräsi, kun kuulitte, että kouluunne liitetään lakkautettava koulu/kouluja? Tämä kuvasi mielestäni hyvin rehtorin tuntemuksia liitoksen alkuvaiheessa. Prosessin keskivaihetta kuvasi kysymys, Miten valmistauduite tulevaan koululiitokseen. Tärkeä oli myös työyhteisön eli opettajien käyttäytymistä kuvaava kysymys, Miten koulunne työyhteisö reagoi koululiitokseen. Lopuksi tiedustelin Kaipaatteko joitain asioita, jotka olisivat tehneet liitoksesta helpomman. Näkökulmani rehtorin johtajuuteen koululiitoksessa on rehtori muutosjohtajana.

Toteutin tutkimukseni käyttämällä kvalitatiivista, ei-strukturoitua, avointa teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa. Teemahaastattelusta puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teema-alueet operationaalistetaan haastattelutilanteessa kysymyksillä. Kaikki kysymykset ovat avoimia. Haastateltava on saatava kiinnostumaan aiheesta. Teemahaastatteluun kuuluu haastattelujen nauhoittaminen. (Hirsjärvi ja Hurme 1988, 36, 41, 44, 66, 82.) Teemahaastattelu on syvälinen ja koskee henkilökohtaisia asioita. Haastateltavien ominaisuudet ja henkilökohtaiset kokemukset määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiöille antavat. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 36).

Aineiston saamisen jälkeen edessä on analyttisten teemojen vertailu. Aineisto ja löydökset suhteutetaan aiempiin tutkimustuloksiin ja teoreettisiin keskusteluihin. Litteroinnilla hallitaan aineistoa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 10, 13.)

Tutkijan on hankittava tarvittavat tutkimusluvut (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Pyysin Oulun kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluilta lupaa haastatella kuutta rehtoria, koska vain niihin kouluihin on Oulun alueella haastatteluhetkellä tehty koululiitoksia. Tutkimuslupapyyntöni (Liite 1) mukaan liitin tutkimussuunnitelmani (Liite 2). Sain tutkimusluvan. (Liite 3) Haastattelukysymyksieni (Liite 4) aiheina ovat aika ennen liitosta, liitoksen aikana ja liitoksen jälkeen. Otin yhteyttä rehtoreihin sähköpostitse. Sähköpostien mukaan liitin tutkimussuunnitelmani ja haastattelukysymykseni. Toteutin haastattelut saman kevään aikana. Erään rehtorin haastattelin hänen toivomuksestaan hänen kotonaan, ja yksi rehtori vastasi kokonaan kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Kolmea rehtoria haastattelin etänä teams-sovelluksen avulla. Kuudennen koulun rehtori ei ollut enää tavoitettavissa eikä nykyisellä rehtorilla ollut tietoa tapahtuneesta koululiitoksesta. Käytin haastatteluissa valmista haastattelurunkoa, mutta haastateltava sai kertoa kokemuksistaan niin laveasti tai suppeasti kuin halusi. Tarvittaessa selvensin vastausta lisäkysymyksillä. Käytin tutkimushaastattelussa teemahaastattelua. Nauhoitin ja litteroin haastattelut.

Tärkeintä tutkimuksessani on rehtorien kokemusten ymmärtäminen kokonaisuudessaan. Toivoin mahdollisimman monipuolisia kokemuksia, mutta myös eroja eri kokemusten

välillä. Sainkin todella mielenkiintoisia ja vaihtelevia kokemuksvastauksia. Analyysin ja tulkintani pohjana on rehtorin kokemukset muutosjohtajana. Muotoilin mielestäni relevantteja haastattelukysymyksiä selvittämään haastatteluissa rehtoreiden kokemusmaailmaa.

Rehtorit suhtautuivat positiivisesti tutkimukseeni. He pitivät aihetta tärkeänä ja kiinnostavana. He olivat haastattelutilanteessa rentoja ja ystävällisiä. He olivat pääosin iloisia ja kertoivat mielellään kokemuksistaan. Pari rehtoria oli kertonut lisäksi toisilleen tutkimuksestani jo etukäteen ennen haastattelua. Joistakin rehtoreista paistoi toisaalta väsymys ja kyllästyneisyys johtuen heidän huonosti menneistä koululiitoksistaan. He kuitenkin halusivat tulla haastatelluiksi. Työvuosiltaan vanhemmat rehtorit olivat työuransa aikana joutuneet toteuttamaan jopa useita koululiitoksia. He pystyivät kokemustensa pohjalta tekemään vertailuja eri koululiitosten onnistumisista ja epäonnistumisista sekä siitä, mitkä tekijät niihin mahdollisesti vaikuttivat.



## 7 Haastattelujen analyysi

Menettelyvirheiden välttämiseksi on tärkeää, että koulun lakkautusta ja liittämistä koskevat päätökset valmistellaan huolellisesti. (Kuntaliitto, luettu 23.11.2022). On päätettävä pääprioriteetit ja ajateltava pitkällä aikavälillä (Poulson 2007). Päätös koulun lakkauttamisesta ei saisi tulla kuntalaisille yllätyksenä, koska heille tulee taata vaikutusmahdollisuudet (Kuntaliitto, 23.11.2022). Tarkasteltavia asioita lakkautuspäätösten yhteydessä ovat kunnan taloudellinen tilanne ja sen kehitys, kuvaus nykyisestä kouluverkosta, nykyisten koulutilojen kunto ja tilojen käyttö muuhun kuin opetustarkoitukseen, pedagogiset seikat, koulukuljetukset, oppilashuoltopalvelut, oppilasennusteet kunnan alueella ja oppilaaksiottoalueittain sekä arviointi päätösehdotusten vaikutuksista; muun muassa lapsiin kohdistuvista vaikutuksista. Valmistelu koululakkautuksista etenee siten, että kunnanjohtaja valmistelee asian kunnanhallitusta varten. ”Kunnanhallitus valmistelee asian valtuustolle ja tekee valtuuston käsittelyyn pohjaehdotuksen”. (Lahtinen, Leinonen & Myllymäki 2020, 4.) Asiasta on keskusteltava niiden henkilöiden kanssa, joita koululakkautus koskee. (Opettajat, vanhemmat, lapset) ”Yhteistoimintamenettelyn jälkeen asiasta päättää kunnan toimivaltainen viranomainen”. (Lahtinen, Leinonen & Myllymäki 2020, 6.) Henkilöstöllä tulee olla todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Asianosaisilla, joita muutos koskee, tulee olla aikaa perehtyä kunnolla. Kunnallisvalituksen voi lähettää hallinto-oikeudelle. Kunnanhallitus vastaa valtuuston päätösten täytäntöönpanosta. Kunnalla ei ole velvollisuutta järjestää perusopetusta tietyllä etäisyydellä oppilaiden kotoa. (Lahtinen, Leinonen & Myllymäki 2020, 7, 14–15, 17.)

Lasten hyvinvointipalvelujen sisällön ja saatavuuden kuntakohtaiset ja alueelliset erot eivät ole Suomelle kunniaksi (Uoti 2003). Asioita tarkastellaan liikaa taajamien lasten näkökulmasta, mitä voidaan pitää tasa-arvokysymyksenä. Osaamattomuus lapsuudessa ja nuoruudessa tuottaa osaamattomia aikuisia, jotka ovat alttiita erilaisille perustelemattomille ja äärimmäisille ajatuksille ja ideologioille. Hyvinvointipalvelujen järjestämisvelvoite edellyttää sellaisia julkisen vallan toimia, joilla lasten ja heidän huoltajiensa oikeudet voidaan turvata. (Uoti 2003) Opetus- ja sivistyssektorin leikkaukset uhkaavat lapsiperheiden

palveluja. Erityisen vaarallista on tiukka aikataulu, koska tällöin ei kyetä arvioimaan toimenpiteiden kaikkia vaikutuksia. Sivistysoikeuksien toteutuminen edellyttää merkittäviä taloudellisia resursseja. (Pirjatanniemi 2017, 85, 94.) Kaiken kaikkiaan hallitukset ovat priorisoineet muita asioita kuin lapsiperheiden palveluja ja koulutuksellista sivistystä. Kun leikkauksia on toteutettu, on leikattu erityisesti koulutuksesta (vanhuspalvelujen ohella). Tämä on tehnyt hallaa lasten ja nuorten koulutukselle jopa kansainvälisesti tarkastellen (varsinkin PISA-tutkimukset).

Ouluun on kahtena viime vuosikymmenenä valmistunut uusia asuntoalueita, joille on rakennettu koulut. Vanhojen alueiden kouluja on peruskorjattu sekä laajennettu. Oulussa halutaan kouluverkkoselvityksen mukaan keskittää. 2010-luvun alussa suunniteltiin useita koulunlakkautuksia johtuen oppilasmäärien pienenemisestä vanhoilla asuinalueilla. (Oulun kouluverkkoselvitys 2010–2020)

Omassa tutkimuksessani tekemäni haastattelu on teemahaastattelu, jossa tiedustelin peruskoulun rehtoreilta heidän kokemuksiaan ennen koululiitosta, liitoksen aikana ja liitoksen jälkeen. Haastattelukysymyksiini kuuluivat laatimani kysymykset, joita täydensin tarvittaessa lisäkysymyksillä haastattelun aikana. Rehtorit saivat vapaasti kertoa kokemuksistaan muutosjohtajana.

Toimintatapani haastattelujen analysoinnissa on, että etsin haastatteluista ”esiin ponnahtavia” teemoja, jotka ovat rehtorin itsensä painottamia ja/tai jotka toistuvat haastattelusta toiseen. Lisäksi otan huomioon, miten rehtori kertoo kyseisestä asiasta eli millainen rehtorin kertomuksen yleissävy on. Pyrin lukemaan rivien välistä ja pohtimaan, mikä haastateltavan asenne kulloinkin käsiteltävään asiaan on. Mitä mieltä haastateltava oikeasti on?

Kun lakkautettavaksi suunniteltu koulu lakkautettiin ja liitettiin rehtorin omaan kouluun, päällimmäisenä tunteena rehtori kertoi positiivisena asiana tunteneensa helpottuneisuutta hallinnon yksinkertaistumisesta. Rehtorihan vastaa koulun hallinnosta. Kun filiaalikoulu

(sivukoulu) yhdistettiin pääkouluun, hallinto helpottui. Koulujen hallinnosta tuli yhtenäisempi. Viikko- ja välituntipalaverien pitäminen helpottui, koska kaikki opettajat olivat samassa paikassa. Toisaalta rehtori suri, koska pienempi, toimiva kyläkoulu oli lakkautettu. Hän kertoi oppilaiden, opettajien ja huoltajienkin surreen pienemmän koulun lakkauttamista. Tämä lakkautetun kyläkoulun sureminen oli tullut esiin myös esim. Haantien (2013) aiemmissa tutkimuksissa.

*No jos mä siitä (koulu A.sta) nyt kerron, niin rehtorin kannalta, hallinnon kannalta herätti helpotusta, koska se oli pieni yksikkö. Ei siellä ollu kuin kolme opettajaa ja pari henkilökuntaa. Ku hallinnon kannalta ja koulun yhtenäisyyden kannalta se oli helpotus. Mut sitten mä ajattelin, ku se oli kaunis, vanha kansakoulu se A.n koulu niin kävi vähän harmi niitä oppilaita, ku se oli pienempi yksikkö, hyvin toimiva, yhtenäinen yksikkö, ja se oli vaan sitä henkilökuntaa ne viis, ja kun niillä ne henkilökemiat sopi yhteen niin se oli sellanen toimiva yksikkö. Niin harmitti sellasen toimivan yksikön lakkauttaminen sekä niiden opettajien että myös oppilaiden kannalta. Se oli se ensimmäinen ajatus.*

*\*Sulkeissa () koulun nimi.*

On hyvä välttää muutosprosessissa liika kiire ja tiukka aikataulu. Tärkeintä on muutosjohtajan ja alaisten välinen luottamus. Luottamus tuo tunnetta osallisuudesta. Muutosjohtajan on luotava mahdollisuuksien puitteissa turvallisuudentunnetta. Valitettavasti sen koulun henkilökunnassa, johon liitettiin lakkautettu koulu, ilmeni tyytymättömyyttä siihen, että johto ei ollut koko ajan läsnä, kun kahdessa eri koulussa, lakkautettavassa ja liitoskoulussa, kävi eri päivinä eri henkilö, joko rehtori tai vararehtori. Rehtorien oma esimies vaihtui tiheään. Kaiken kaikkiaan haastattelujen analyysistä sai kuvan, että rehtoreita määrällään paljon ylempien viranhaltijoiden tahoilta, ja ohjeet muuttuvat yllättäen, vaikka valmistautumisaikaa koululiitokseen saatiinkin. Henkilöstövalintoja saatettiin muuttaa yhtäkkiä, mikä ei miellyttänyt kaikkia. Rehtorit pitivät tärkeänä, että henkilöstö pysyisi samana koko muutoksen aikana, ja että suunnitelmat pysyisivät samanlaisina koko koululiitoksen ajan.

Valitettavan yleiseksi aiheeksi huomasin haastatteluissa nousseen kosteusongelmat: Joko lakkautettava koulu oli homeessa tai uuden koulun jokin osa, kuten siipi, oli homeessa, ja siksi se piti remontoida ennen käyttöönottoa. Homeen esiintulo haastatteluissa ei kuitenkaan tullut yllätyksenä ongelman yleisyyden vuoksi. Myös Kosolan (2018) tutkimuksessa nousivat esille homeongelmat ja huono sisäilma. Home vaikuttaa olevan erityisesti Suomessa yleinen ongelma kouluissa ja muissa julkisissa rakennuksissa. Home- ja kosteusvauriot vaarantavat lasten sivistykselliset oikeudet sekä heidän terveytensä ja turvallisuutensa (Nikkari 2021, tiivistelmä).

*Tietenkin selvät puitteet kouluun, joka oli puhdas sisäilmaltaan, ja toinen oli päinvastoin erittäin sairas koulu sisäilmaltaan ja tuota vanha sokkeloinen ja epäkäytännöllinen.*

*Viimeisen aikeen peruutti (koulusta I) löytynyt homehtunut kellari. Kaupungin jo lupaamat remontit (katto, ikkunat, kuulutusjärjestelmä) peruttiin.*

Rehtoreiden mielestä heillä oli paljon suunnittelutyötä edessä ennen koululiitosta. Jos odotettiin uutta koulurakennusta, siitä pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman toimiva rakennus, mutta rehtoria huolesti myös, miten koulu toimisi henkilökunnan ja oppilaiden tasolla. Muutosta, kehittämistä, parantamista tai järjeistämistä koskevat suunnitelmat pitää valmistella kunnolla. (Tantarimäki 2011, 17.) Liitoksen alussa saattoi olla epäselvyyttä siitä, kuka valitaan rehtoriksi ja johtamaan liitoksen suunnittelua. Onnistuneessa muutosprosessissa muutoksen johtajat ovat tunneälykkäitä. Heillä on hyvä taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Suunnitteluvaiheessa tulee olla huolellinen (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Suunnitteluvaiheessa avainhenkilöt ja henkilöstö tulee ottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa huomioon. Rehtorit suunnittelivat mielellään ja halusivat käyttää siihen tarpeeksi aikaa. Useimmat haastattelemani rehtorit kokivat, että heille annettiin mahdollisuus siihen. Viitekehityksessäni kävi ilmi suunnittelun tärkeys. Siihen tarvitaan aikaa sekä suunnittelun että myös muutokseen sopeutumisen osalta. Muutoksessa on pidettävä mielessä kokonaisuus (Härmä 2010, 12). On keskityttävä oleelliseen ja yhteiseen päämäärään muutoksessa. Muutosjohtamisen tulisi olla osaavaa, jämäkkää, ihmisläheistä ja välittävää. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutoksen keskellä. Siinä korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. Keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta edesauttavat

johtamisessa. (Härmä 2010, 13.) Inspiroidulla saavutetaan yhteinen päämäärä ja visio (Israel & Kasper 2005).

*Tässä oli joitain ongelmia tän paikan täyttämisen suhteen, ja tietyllä tapaa ne on heijastuneet tähän päivään asti eli (koulu D:llä) oli oma rehtorinsa, ja hän oli aloittanut tätä suunnittelutyötä, ja kaikki suurin piirtein ajattelivat, että hän tulee jatkamaan tässä yhtenäiskoulun rehtorina, mutta näin ei käynyt. Ku sitten osa oli pettyneitä, osa oli niinku neutraaleja ja osa en tiedä saatto olla jopa hyvillään.*

Päätöksen koulujen lakkautuksesta teki sivistys- ja kulttuurilautakunta. Lopullisen päätöksen Oulussa tekee kaupunginhallitus (ouka.fi, luettu 5.1.2023). Rehtorit saivat yleensä hyvin aikaa, vuoden tai kaksi, valmistautua koululiitokseen tai suunnitella kokonaan uutta koulua. Useimmiten rakennettiin uusi koulu, johon myös vanha koulu liitettiin.

Muutosprosessissa rehtori koki, että olisi tarvittu apua joltain kokeneemmalta, joka olisi kokenut saman prosessin, koska silloin olisi voinut peilata omia ratkaisujaan. Jos ongelmat muutosprosessissa ovat liian suuria muutosjohtajille, he voivat turvautua konsulttien apuun (Bolman ja Deal 2017, 10). Konsulttien käyttö ei ole merkki johtajan epäonnistumisesta. Muutosprosessia olisi helpottanut, jos rehtori olisi tiennyt jo edeltä käsin, ketkä henkilökuntaan tullaan valitsemaan. Tämä olisi lisännyt yhteisöllisyyttä ja turvallisuudentunnetta henkilökunnassa. Eräs rehtori kertoi tutkimuksessani, että hän olisi halunnut turvautua jonkun kokeneemman apuun, joka olisi kokenut saman prosessin. Hän halusi tarjota omaa suunnitteluapuaan tulevissa koululiitoksissa. Muutosteorian tärkein tekijä on ottaa avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa vuorovaikutuksen sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. (Härmä 2010, 17.) Erään rehtorin mielestä hänestä oli hankalaa aloittaa uudessa työyhteisössä, koska henkilökunta vaihtui alkuperäisestä. Hän oli tehnyt paljon töitä sen eteen, että työyhteisö olisi ollut valmis, kun koulu siirretään. Hänen mielestään

kuntapoliitikot sotkivat asioita, koska vaihtoivat henkilökunnan jäseniä. Huolellinen etukäteissuunnittelu nousi esille tärkeänä tekijänä koululiitoksen onnistumiselle. Suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja hyvää harkintaa. Muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista. (Stenvall & Virtanen 2007, 47.) Erityisen keskeistä muutostilanteessa on luottamus oikeudenmukaisuuteen. Muutoksissa tehdään monia yksilöihin henkilökohtaisesti vaikuttavia asioita. Epäoikeudenmukaisuus heikentää työntekijöiden halua toimia ja työskennellä muutoksen edistämiseksi ja puolesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 82.)

Koulun valmistumiseen ja uuden arjen vastaanottamiseen rehtorit valmistautuivat huolella. Kaikki suunnitelmat tehtiin etukäteissuunnittelulla pilkuntarkasti kaikki mahdolliset skenaariot huomioon ottaen. Vastuuta jaettiin henkilökunnan kanssa niin, että rehtorille jäivät valmisteltaviksi henkilöstöasiat, vision kirjoittaminen sekä materiaalien valinta. Koululiitoksessa ja oppilaiden ja henkilökunnan siirrossa luokat säilyivät kokonaisina; rehtori ei halunnut hajottaa alkuperäisiä luokkia. Korkeintaan luokkiin lisättiin oppilaita liitoskoulusta. Eräessä lakkautetussa koulussa oli yhdysluokkia 1–2-luokkalaisia ja 3–4-luokkalaisia, mutta koulu oli suljettava homeen vuoksi ja oppilaat siirrettävä liitoskouluun. Opettajien työnkuva muuttui yhdysluokkaopetuksen loppuessa, ja he siirtyivät opettamaan vain yhtä luokkaa. Rehtorin mielestä opettajat olivat alkuun surullisia koulun lakkautuksesta, mutta jo vuoden päästä he olivat oikein iloisia ja kokivat ”kuuluvansa porukkaan.” Toimenkuvan muutos ei rehtorin kokemuksen mukaan ainakaan vaikeuttanut opettajien sopeutumista uudenlaiseen opetustyöhön.

*Minä valmistelin henkilöstöasioita. Plus sitten koko vuoden 15 mä kirjoitin uuden koulun visiota valmiiksi. Mulla oli täydellinen visio siitä, millanen tää koulu tulee olemaan. Ja jokasen tavaran valintaan. Pöytiä ja tuoleja ja kalusteiden valintaan keskityin huolella.*

Koulun työyhteisö reagoi positiivisesti koululiitokseen, koska odotus- ja valmistautumisaika oli pitkä. He odottivat, että saavat luoda uutta. He halusivat luoda uuden koulun ja uuden toimintakulttuurin. Opettajat pääsivät suunnittelemaan ryhmissä innoissaan uuden koulun perusasioita. He tosin myös jännittivät muutosta, mutta rehtorin mielestä se oli vain yleisinhimillistä. Päällimmäisenä eräessä koulussa oli kuitenkin innostus uusista, avoimista

oppimisympäristöistä. Tässä henkilökunta pääsi osallistumaan muutoksen suunnitteluun, mitä pidettiin tärkeänä myös muutosteorian viitekehyksessä. Keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle on, että muutoksen johto sitoutuu muutokseen. Toinen tärkeä tekijä on ottaa avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa vuorovaikutuksen sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. (Härmä 2010, 17.)

*Kaikki pääsi osallistumaan, ja opettajat pääsi suunnittelemaan tietyissä ryhmissä perusteita. He olivat todella innoissaan. Toki he myös jännittivät sitä muutosta. Ja ketäpä sitä ei. Tässä oli myös sellanen näkökanta, että me siirryttiin avoimiin oppimisympäristöihin, joka oli siihen aikaan täysin tutkimaton kirja. Se tarkoittaa käytännössä jopa. Ylätasolle asti, mutta erityisesti opettajille se on hyppy siihen tuntemattomaan, mutta kyllä mä sanoisin, että innostus oli se ykkösasia. Oli todella.*

Avoimissa oppimisympäristöissä ei ole tiukasti laadittuja luokkia, vaan erilaisia avoimia ja suppeita oppimisen tiloja, joita oppilaat voivat hyödyntää haluamansa mukaan. Tavoitteena on tehokkaampi oppiminen, yhteistyötaitojen kehittäminen ja viihtyisyys. Avoimet oppimisympäristöt ovat minulle tuttuja. Olen ollut työharjoittelussani avoimien oppimisympäristöjen suunnittelu- ja toteutusprojektissa tutkimusapulaisena.

Liitoksen odottamisessa nousi esille uusi toimintakulttuuri, joka aiheutuisi ala-asteen ja yläasteen yhdistymisestä. Se huoletti eniten sekä rehtoria, että opettajia. Myös uuden opetussuunnitelman tuleminen vaikutti uusiin toimintatapoihin.

Yksi toistuva, yleinen teema haastatteluisissa olivat vaikeudet alakoulun ja yläkoulun sijoittumisessa saman katon alle. Haastateltavat kertoivat, että alakoulun luokanopettajat ovat yläkoulun aineenopettajia huomattavasti joustavampia ja yhteistyökykyisempiä. Tästä seurasi ongelmia opettajien keskinäisessä yhteistyössä. Eräs rehtori oli joutunut yhdistämisen jälkeen turvautumaan työyhteisöpsykologin palveluihin saadakseen yhteistyön toimimaan paremmin. Hän joutui järjestämään koululiitoksen jälkeen paljon

työyhteisöpalavereja. Hän ei ollut ennen koululiitosta tiennyt, että yhteistyöongelmat tulisivat vastaan, ja olisi halunnut tietoa siitä etukäteen. Kaiken kaikkiaan hänestä sai kuitenkin sellaisen kuvan, että asia hoitui hyvin. Rehtori kuitenkin katsoi, että aineenopettajien koulutus on liian teoriapitoista eikä anna valmiuksia yhteistyöhön erilaisten ihmisten kanssa eikä osaamista erilaisista työyhteisöllisistä projekteista. Hän halusi, että asia huomioitaisiin paremmin aineenopettajien koulutuksessa ja työharjoittelussa. Myös Kosolan (2018) tutkimuksessa kävi ilmi, että opettajat olisivat tarvinneet työnohjausta sopeutuakseen uuteen työyhteisöön ja koulun toimintakulttuuriin koululiitoksen aikana ja koululiitoksen jälkeen. On erikoista, että viitekehyksessäni ja aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tullut esiin vaikeuksia sopeuttaa ala- ja yläkoulun sääntöjä sekä luokan- ja aineenopettajien yhteistyötä. Niin yleinen oli kyseinen teema omassa aineistossani, ja luulisin sen koskevan suurempaakin perusjoukkoa Suomen kouluista. Ylä- ja alakoulun toimintatavat ovat erilaiset.

*No kyllä siinä on näin ku luokanopettajat ne on paljon joustavampia ja ketterämpiä, ja kun ne opettaa monia aineita niin ne on fleksiibelejä, mutta kun pystyvät paljon paremmin yhteistyöhön, ja niillä on ehkä koulutuksessa se, että ne pystyy yhteisiä projekteja ja muuta, mutta aineenopettajat taas kun ne opettaa sitä omaa ainettaan ja tiettyjä luokkia niin nittä ei ollu siinä alussa niin heillä ei ollu kokemusta tällasista projekteista ja yhteistyöstä.*

Tarkan suunnitelman tekeminen ensimmäisistä kouluviikoista auttoi sopeutumisessa uuteen kouluun. Oppilaat olivat haltioissaan uudesta koulusta. Kaikilla osapuolilla oli stressiä innostuksen seassa. Rehtorin mielestä se oli ymmärrettävää, koska kysymys oli isoista asioista. Hänen mielestään pääasia olivat työhönsä tyytyväiset ja innostuneet opettajat. Rehtori yritti estää uuden koulun liian nopeaa arkipäiväistymistä. Koululiitoksen hyviä puolia olivat se, että opettajankokousten pitäminen helpottui, viikko- ja välituntipalaverien pitäminen sekä tiedonkulku helpottui, koska kaikki opettajat olivat yhtä aikaa paikalla. Viestinnällä tiedotetaan ja vaikutetaan henkilöihin koko muutosprosessin ajan. Viestinnän tulee olla avointa ja oikea-aikaista. (Härmä 2010, 21.) Viestinnässä tärkeää on henkilökunnan osallistaminen (Luoma-Aho & Pekkala 2019, 16). Aluksi entisen koulun henkilöstö koki surua ja kaipuuta vanhalle koululle, mutta jo vuoden päästä he olivat oikein iloisia, ja tunsivat kuuluvansa uuden koulun työyhteisöön. Sen sijaan huoltajien suru oli valtava. He yrittivät taistella vanhan koulun puolesta viimeiseen asti. He tekivät kirjelmia



kuntapäätäjille sekä valtuustoaloitteen lasten koulukyydin saamiseksi, koska huoltajien mukaan tie koululle oli turvaton. Koulukyydit lopulta järjestyivät. Myös Kosolan (2018) tutkimuksessa oli huoltajien vastustusta johtuen koulun lakkauttamisesta. Muutosvastarinta ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisenä ristiriitana (Härmä 2010, 22). Muutosvastarinta on olennainen osa kaikkia muutoksia ja niiden johtamista. Sen käsittely on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen osa-alueista. Muutosvastarinta on kuitenkin täysin luonnollista (Virtala 2010, tiivistelmä.) Koulun lakkautuksesta on tiedotettava riittävän aikaisin, ja kyläyhteisön aito kuuleminen asiassa vähentävät muutosvastarintaa.

Ristiriitoja aiheutti myös kahden eri kouluasteen erot säännöissä, kuten esim. alakoululaisten ulosmenopakko välituntisin, joka puuttuu yläkoululta sekä yläkoululaisten suurempi vapaus käyttää esim. ruokalaa. Kaiken kaikkiaan yläkoululaisilla katsottiin olevan enemmän vapauksia kuin alakoululaisilla. Lisäksi saatiin valitusta siitä, että koulu pyöri liikaa alakoulun ehdoilla. Rehtorin täytyi tehdä töitä yhtenäiskulttuurin turvaamiseksi. Oli järjestettävä työyhteisöpalavereja, joissa sovittiin yhteisistä toimintamalleista.

*No lähinnä ne liittyy niihin oppilaitten vapauksiin. Semmonen asia, mikä tuli hyvin ilmi oli yläkoulun välitunnit. Heidän ei ollu pakko niinku mennä ulos. Alakoululaisten oli pakko mennä ulos. Ja ruokasalin käyttö, ruokailu siellä, aikatauluttaminen ja lähinnä sen häiriöttömyys sen ruokasalin. Yläkoulu tuli vähän eri aikoihin. Yleensäkin tämmösiä niinku. Siellä yläkoulussa ku on huomattavasti vapaampaa, mitä alakoulun puolella eikä se alakoulun luokanopettajilla oli niinku hyvin paljon totuttautumista siihen yläkoulun erilaisiin vapauksiin.*

Koululiitoksen jälkeen rehtoreiden mielestä heidän olisi pitänyt saada työnohjausta jo ennen liitosta erityisesti yhtenäiskulttuurin ja opettajien käyttäytymisen ohjaamiseen. Rehtorin mielestä valmistautumisaikaa pitää olla ennen koululiitosta, jotta sekä johto että opettajat ehtivät valmistautua. Hänet yllätti eniten hankaluudet luokanopettajien ja aineenopettajien välillä sekä näiden opettajien erilaiset ajattelutavat. Toisessa koulussa oppilaat ja

henkilökunta sopeutuivat rehtorin mielestä hyvin. Luokissa on kuitenkin rehtorin mukaan puhuttu paljon avoimien oppimisympäristöjen tilaan liittyvästä melusta. Hän olisi halunnut liitokseen tukea joltain kokeneemmalta. Uudessa koulussa oli valmiit aineluokat taito- ja taideaineille sekä enemmän oppilaita kaverisuhteiden muodostamiseen.

Eräs rehtori kertoi haastattelussa, että hänellä oli aikaisempia, huonoja kokemuksia koululiitoksista, joihin kuuluivat huoltajien vastustus lakkauttamista kohtaan sekä oppilaiden lakko vastalauseena koulun lakkautukselle. Kosolan (2018) tutkimuksessa kolmen vuoden jälkeen lakkauttamisesta yleiskuva oli lohduton. Kaikki olivat pettyneitä uuden koulun fyysisiin olosuhteisiin ja koulun toimintaan.

Kaiken kaikkiaan rehtorit kokivat, että saivat riittävästi valmistautumis- ja suunnittelu-aikaa. Tukea oli myös pyydettyä. Tukea saatiin arkkitehteiltä, suunnitteluryhmältä, apulaisrehtoreilta sekä kuntapoliitikoilta. Koulun tukipalvelut toimivat ennallaan liitoksesta huolimatta.

Rehtoreissa oli eroja sen suhteen, kuinka paljon he halusivat ottaa tukea vastaan. Eräästä rehtorista sai sellaisen kuvan, ettei hän halunnut paljoa tukea, vaan halusi suunnitella uuden koulunsa itse. Hän kirjoitti koulun vision, ja teki itse henkilöstövalinnat sekä kalustevalinnat. Hän suunnitteli ensimmäisen lukujärjestyksen ja muut tapahtumat koululla.

Oppilaat sopeutuivat hyvin sekä ainakin ajan myötä myös opettajat. Monissa tapauksissa oltiin innostuneita uudesta koulusta, ja kiinnostuneita uusista tiloista ja erilaisesta toimintakulttuurista. Rehtori piti tarvittaessa uutuudenviehätystä pitkään yllä, ja yritti estää arkistumista.

Rehtoreista sai hyvän kokonaiskäsityksen heidän tunteistaan liittyen koululiitokseen. Suunnitteluvaiheessa oli uutuudenviehätystä sekä jännitystä uuden koulun toimivuudesta. Jos pienempi kyläkoulu oli jouduttu lopettamaan, oli uuden koulun rehtorikin surullinen.

Liitoksen tapahduttua oli voimakasta innostusta koko kouluyhteisössä sekä uutuudenviehätystä. Joillakin rehtoreilla oli em. ongelmia luokanopettajien ja aineenopettajien yhteistyön toimivuudesta, ja joutuivat pyytämään ulkopuolista apua. Ajan kuluessa vaikeudet kääntyivät kuitenkin voitoksi. Pari rehtoria suhtautui negatiivisesti koululiitokseensa johtuen aikaisemmista, huonoista kokemuksista koululiitoksista, suuremmasta työmäärästä samalla palkalla sekä opettajien sopeutumisongelmista. Eräs tällainen rehtori kertoi teoriasta tuttuja asioita vanhempien vastustuksesta liittyen kyläkoulun lakkauttamiseen sekä koululakkoiluun ja kirjelmiin päättäjille, jotka olivat tuloksettomia. Lopulta esiintyvät ongelmat kuormittavat muutosjohtajia, joilla on kokonaisvastuu organisaatiosta. Rehtoreilla on vastuu ja velvollisuus puuttua toimintaan vaikuttaviin häiriöihin. Se voi olla riskitekijä rehtorin omalle jaksamiselle. Henkilöstön luottamus rehtoria kohtaan on tärkeää, ja sen puute voi heikentää muutosjohtajan mahdollisuuksia puuttua asioihin ja ratkaista ongelmia. (Stenvall & Virtanen 2007, 81.)

Vaikka tutkimukseeni osallistuneiden rehtoreiden määrä oli aika pieni, niin he olivat hyvin erilaisia persoonia haastatella. Osa heistä oli vastannut ja suunnitellut useamman koululiitoksen työuransa aikana. Haastattelukysymysten lisäksi huomioin, miten hän kertoo koululiitoksesta, millainen kertomuksen yleissävy on, ja millainen hänen asenteensa on. Mitä mieltä hän oikeasti on. Asenteen ja kertomuksen yleissävyn pohjalta haastateltavat voi mielestäni jakaa kolmeen eri kategoriaan eli sopeutujiin, innokkaiisiin ja lannistuneisiin.

Osa rehtoreista oli sopeutujia. He suhtautuivat neutraalisti tai lievällä surulla liitokseen, joka hävitti toimivan kyläkoulun. He olivat kohdanneet jonkin verran vastoinkäymisiä koululiitoksessa, mutta kaiken kaikkiaan heistä sai sellaisen kuvan, että he kokivat lopulta liitoksen positiivisena, uutena mahdollisuutena. Sopeutujat olivat ainoita rehtoreita, jotka mainitsivat haastatteluissa koulujen homeongelmat, jotka vaikuttivat voimakkaasti kaupungin päätöksiin koululiitoksista ja siten rehtoreiden työsuunnitelmiin. Rehtorille kerrottiin, mitä hänen piti tehdä, mutta hän sai myös itse suunnitella liitosta. Rehtori koki jonkin verran stressiä, mutta sopeutuvista rehtoreista sai sellaisen kuvan, että he ja heidän työyhteisönsä selviytyivät alkuhankaluuksien jälkeen liitoksesta hyvin. Haastattelutilanteessa sopeutujat kertoivat melko rauhallisesti tapahtumista.

Haastattelutilanne oli helppo ja miellyttävä. Heillä oli koleerista taisteluhenkkeä, mikä tarkoittaa, että he olivat ulospäinsuuntautuneita. Tämä henkilö muutostyyppinä pystyy sekä näkemään muutoksen mahdollisuudet että myös sen riskit ja haasteet. Hän on motivoitunut muutokseen ja katsoo sitä eri näkökulmista. (Hyvönen 2013, 27.)

Osa rehtoreista, ja varsinkin yksi oli innostuja. Tällöin rehtori oli innoissaan muutoksesta ja uudesta koulustaan. Hän näki liitoksen yksinomaan positiivisena, ja kannusti kovasti muitakin oppimisyhteisön jäseniä. Hän käytti mielellään aikaa liitoksen suunnitteluun eikä halunnut ottaa paljoa tukea vastaan. Hänen uusi koulunsa oli yleensä edelläkävijä oppimisympäristön suhteen, ja rehtori kertoi oppilaiden ja opettajien positiivisista tuntemuksista uuteen kouluun liittyen. Rehtori yritti myös estää liian nopeaa arkistumista, ja piti uutuudenviehätystä yllä, vaikka tarkempia keinoja tähän rehtori ei kertonut. Rehtori kertoi iloiseen sävyyn, ja lähinnä vain positiivisista kokemuksista ja tuntemuksista. Mahdollisista negatiivisista kokemuksista, kuten valituksista liittyen meluun, rehtori kertoi nopeasti siirtyen seuraavaksi taas positiivisiin asioihin. Haastattelu oli miellyttävä ja helppo. Innokkailla oli sangviinista innostusta, ulospäinsuuntautuneisuutta ja halua leikkimieliseen ympäristöön, jossa oppilaat ja opettajat viihtyvät. Tällainen muutostyyppi näkee muutoksen yksinomaan positiivisena. Hän on innostunut muutoksesta ja haluaa toimia kaikin tavoin muutoksen edistämiseksi. Tämän muutostyyppin haasteena on toimia hosumatta ja ymmärtää myös niitä, jotka eivät suhtaudu muutokseen yhtä innokkaasti kuin hän. (Hyvönen 2013, 27.)

Osa rehtoreista oli lannistujia. He olivat kokeneet jo useita epäonnistuneita koululiitoksia, joista oli jäänyt paha maku suuhun. Heidän kertomuksissaan toistuivat ristiriidat erityisesti opettajien välillä sekä ala- ja yläkoulun välillä. Heidän tarinoissaan esiintyi jo sellaisia aikaisemmissa tutkimuksissa tutuksi tulleita ongelmia ja suruvaiheita, kuten huoltajien valitukset kunnalle kyläkoulun sulkemisesta sekä jopa oppilaiden lakkoilut johtuen kyläkoulun lakkauttamisesta. Nämä rehtorit olivat uupuneita, kun joutuivat ”tekemään enemmän työtä samalla palkalla”. Uupumus ja omien arvojen vastainen toiminta heikentää rehtorin ammatti-identiteettiä ja itsetuntoa sekä lisää työuupumusta. Käsky liitokseen tuli rehtoreiden kertomuksissa ylemmiltä tahoilta, johon rehtorilla ei ollut valtaa vaikuttaa, vaan hän joutui tekemään liitoksen väkisin. Rehtorin kertomuksen perussävy oli negatiivinen ja lannistunut. Näiden rehtoreiden haastattelemine oli lievästi haastavaa. Rehtori saattoi

vastailta kysymyksiin hyvin lyhyesti, jopa vain yhdellä sanalla. Heistä kuitenkin sai sellaisen käsityksen, että he halusivat saada äänensä kuuluviin tutkimuksessani. Lannistujilla oli puutteellinen oman työn hallinta, sillä vaatimukset tulivat ulkoapäin. Heillä oli melankolista masentuneisuutta. Tällainen muutoksenkokijatyyppi on hyvin negatiivinen eikä hän pysty näkemään muutoksessa mitään positiivista. Hän on kuitenkin arvokas kyseenalaistaja. (Hyvönen 2013, 27.)

Uusi koulu muokkaa opettajia ja oppilaita, mutta uudet opettajat ja oppilaat myös muokkaavat koulua, johon siirtyvät. Sopeutuminen voidaan käsittää onnistuneeksi, kun sekä oppilaat että opettajat viihtyvät, ja tuntevat olonsa hyväksi ja rennoksi uudessa koulussaan. (Hyvönen 2013, 28.)

## 8 Johtopäätökset

Suomessa on lakkautettu viimeisten 30 vuoden aikana 56 %:a kouluista. Maaseutukouluista jopa 94 %: a. Esimerkiksi Oulun kaupungissa on lakkautettu keskimäärin kymmenen koulua viiden vuoden ajanjaksoilla vuosina 2000–2020 (Oulun kaupungin koulujen kehitys 2000–2020, Otettu: Opetushallinto. (Taulukko 1)). Lakkautusten todellisista taloudellisista vaikutuksista ei ole saatavilla oikeaa tietoa. Nykyisissä tutkimuksissa on todettu, että pieniä kouluja sisältävä palveluverkko säästäisi kustannuksia pitkällä tähtäimellä. Kyläkoulut tukevat koko aluetta kansainvälisen havainnon mukaan. Asioita tarkastellaan liikaa taajamien lasten kannalta, mikä vaikeuttaa tasa-arvokysymystä. Pieni koulu voi tarjota lapsille aktivoivan ja lähellä luontoa olevan, opettavaisen ympäristön. Lehdistössä on käyty keskustelua yhä enenevässä määrin, että kyläkoulujen lakkauttamisten myötä perusopetuksen käyttö- ja muut kulut ovat kunnissa kasvaneet, vaikka muuta on aikaisemmin väitetty. Asiantuntijoiden mukaan kouluverkkopäätöksissä on tehty jopa laittomuuksia, kun lasten etua ja oikeuksia ei ole riittävästi huomioitu. (Rättilä 6.10.2022.)

Valitsin aiheekseni Peruskoulun rehtoreiden kokemuksia koulujen lakkauttamisesta, koska koulujen lakkauttaminen on ajankohtainen ilmiö, joka liittyy konkreettisesti opetuksen ja kuntien talouden suunnitteluun. Haantien tutkimuksen (2013) mukaan lakkautussyinä ovat useimmiten taloudelliset seikat, joihin liittyy oppilasmäärien pieneneminen. Tarkoitukseni on tutkia, miten rehtori kokee roolinsa muutosjohtajana koululiitosprosessissa. Tutkimukseni tarkoitus on kertoa rehtoreilta hyvää palautetta saaneista käytännöistä ja auttaa välttämään rehtoreiden mielestä toimimattomia ratkaisuja tulevissa koululiitoksissa. Syitä, joilla koulujen lakkauttamista perustellaan, ovat olleet yleensä syntyvyyden aleneminen sekä kuntien taloudelliset vaikeudet. Tällä on pyritty saamaan aikaan säästöjä.

Koulujen lakkauttaminen vaikuttaa oppilaisiin, opettajiin, vanhempiin, kyläläisiin ja koulujen rehtoreihin. Koulujen lakkauttamisesta on useita tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet koulujen henkilökuntaan, oppilaisiin, vanhempiin ja kyläyhteisöön. Yleensä tutkimustulokset ovat olleet negatiivisia, joissa on painottunut surutyö hyvin toimineen

kyläkoulun lakkauttamisesta ja suurempien koulujen luokkakokojen kasvamisesta johtuneet ongelmat sekä kosteusvauriot tai oppilaiden syrjäytymiskehitys. Myös kyläyhteisö on voinut kärsiä kyläkoulun lakkauttamisesta, koska koulu on voinut olla harrastamisen ja kokoontumisen paikka. Kylien vetovoimaisuus voi hävitä. Aikaisempien tutkimusten mukaan koululakkautukset on yleensä toteutettu kiireellä, ja ne ovat olleet huonosti johdettuja. Niissä ei ole otettu huomioon kyläyhteisöä, mikä on herättänyt vastustusta kyläläisten keskuudessa. Lapsien edut, sivistykselliset oikeudet sekä tasa-arvoinen kohtelu verrattuna taajamissa asuviin lapsiin, voivat kärsiä. Yhteiskunnalta ja organisaatiolta tulee paineita sopeuttaa pyrkimyksiä ja tarpeita ympäristön vaatimuksiin. Nopeisiin ja yllättäviin talouden vaihteluihin kuuluu rajattu vaikutusmahdollisuus. (Kivivirta, V. 2015)

Rehtoreiden omakohtaisista kokemuksista liittyen koululiitoksiin ei ole aiempia tutkimuksia, vaikka rehtorit vastaavat koulujen hallinnosta, ja rehtori toimii koululiitoksen aikana muutosjohtajana. Pro gradu -tutkimukseni aiheena on haastatella peruskoulun rehtoreita heidän kokemuksistaan koululiitosilmistä. Haastattelukysymykseni käsittelevät aikaa ennen liitosta, liitoksen aikana ja liitoksen jälkeen. Vastauksia täydensin tarvittaessa lisäkysymyksillä. Sain tutkimukseeni monipuolisia vastauksia. Haastattelemini rehtorien mukaan kuntapäättäjien pitää riittävän varhain tiedottaa koululiitoksista, jotta molempien koulujen rehtorit ja henkilökunta sekä oppilaat ja heidän vanhempansa saavat tarpeeksi aikaa ja oikeanlaista tietoa sopeutua liitokseen, sillä se parantaisi todennäköisesti liitoksen onnistumista. Suunnitteluvaiheessa on oltava huolellinen, ja suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 46). Kuntapäättäjien on varattava lakkautusprosessin suunnitteluun riittävästi aikaa. Heidän on tehtävä tarkat laskelmat siitä, tuoko koulun lakkauttaminen kunnalle taloudellisia säästöjä. Taloudellisia säästöjä tehtäessä on arvioitava sitä, mitä uuden koulun rakentaminen maksaa sekä tarvitseeko järjestää koululaisille koulukyytejä, ja mitä ne tulevat maksamaan. Aiempien tutkimusten mukaan se parantaa luottamusta kuntapäättäjiin ja lieventää mahdollista vastarintaa koskien koulun lakkauttamista. Lakkauttaminen homevaurioiden tai oppilasmäärän pienenemisen vuoksi ymmärretään yleensä ihan hyvin, mutta kaikkia taloudellisia perusteita ei hyväksytä varsinkaan, jos taloudellisten argumenttien rinnalla päättäjät eivät esitä koulutuksen laatuun liittyviä parantavia näkökohtia.

Kun pieniä kouluja lakkautetaan, kaikille kunnan lapsille ei taata yhdenvertaisia oikeuksia saada opetusta mahdollisimman lähellä kotiaan. Kyläkoulu on koettu kotoiseksi ja turvalliseksi paikaksi lapsille, jossa ovat tutut opettajat sekä tutut sosiaaliset suhteet. Kouluja on myös lakkautettu ideologisista syistä, kun on sokeasti puhuttu vain keskittämisestä. Lakkautusten lopullisia taloudellisia vaikutuksia ei tiedetä, koska niitä ei ole tarkkaan tutkittu. Nykyisten tutkimusten mukaan koulujen lakkauttaminen ei edes tuota säästöjä vaan lisää kuluja esim. oppilaiden koulukyytien, opettajien siirtämisen ja koulujen korjaamiseen kohdistuvien valtionavustusten palauttamisen vuoksi. (Autti & Hyry-Beihammer 2009, 59.)

Rehtorit kokivat, että heillä oli edessä paljon suunnittelutyötä ennen liitosta, koska prosessi oli pitkä ja vaikutti mullistavasti kouluarkeen. Suunnittelutyöhön pitää varata rehtorille riittävästi aikaa. Suunnittelussa on otettava huomioon sekä koulurakennuksen että henkilökunnan ja oppilaiden arjen toimivuus. Suunnitelmat on valmisteltava huolella. Se parantaa liitoksen sujuvuutta ja onnistumista. Suunnittelua varten tietoa on saatava riittävän aikaisin ennen tulevaa koululiitosta. (Kivivirta, V. 2015) Minun tutkimukseeni osallistuneet rehtorit olivat mielestään saaneet kunnan päättäjiltä tarpeeksi ajoissa ja riittävästi tietoa tulevasta koululiitosprosessista. Jo heti koululiitoksen alussa on tärkeää tietää, kuka toimii muutosjohtajana eli kuka rehtori vastaa muutosprosessista. Jos rehtorilla on etukäteen tiedossa tuleva henkilökunta, se helpottaa muutosprosessia. Muutosprosessia häiritsee, jos henkilökunta vaihtuu kesken muutosprosessin, sillä tämä heikentää työyhteisön yhtenäisyyttä ja luottamusta rehtoriin. Tulevan henkilökunnan kanssa voidaan suunnitella yhdessä tulevaa kouluarkea. Tällöin liitoksen toimintatavoista tulee yhtenäisemmät. Rehtoreiden mielestä henkilökunnan vaihtuminen kesken suunnitteluprosessin vaikuttaa haitallisesti suunnittelun etenemiseen. Rehtorit pitivät teoriakirjallisuuden tapaan suunnittelua tärkeänä muutoksessa.

Haastattelun pohjalta rehtorit kokivat, että he saivat riittävästi aikaa sopeutua muutokseen. Muutosprosessissa he toivoivat tukea joltain kokeneemmalta, joka on kokenut saman prosessin aikaisemmin, ja johon voisi peilata omia ratkaisujaan suunnittelussa. Tärkeää on toimiva työnjako tulevan henkilökunnan ja rehtorin kesken. Tuleva henkilökunta esim. virastomestari, voi valmistella käytännön asioita, jolloin rehtorille jäävät henkilöstöasiat, vision kirjoittaminen sekä kalustevalinnat. Visioon kuuluvat koulun suuret suuntaviivat



nykyisyyttä ja tulevaisuutta ajatellen. Keskeistä tarvittavassa tiedossa ovat perussyyt ja taustat muutokselle. Koulujen lakkauttaminen on reaktiivinen muutos, jossa ihmiset pakotetaan sopeutumaan ulkoiseen muutokseen. Raha on usein ohjaava voima. Muutos koskee aina henkilöstöä. Siihen liittyy uudistumisen ja sopeutumisen vaatimus sekä kyky käsitellä kaaosta ja stressiä. Muutoksen analyysin tulisi olla huolellista ja toimijat huomioida. (Kivivirta, V. 2015) Muutosjohtaminen on helpompaa uudessa kuin jo olemassa olevassa organisaatiossa. Uudessa organisaatiossa kaikki työntekijät ovat samassa vaiheessa luomassa uusia toimintatapoja. Keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta edesauttavat johtamisessa. Johtajan on sitouduttava muutokseen. Muutoksen suunnitteluun tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta koulun henkilökunta ehtii siirtyä lamaannusvaiheesta sopeutumisvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46.)

Kaikki kouluja koskevat lakkautukset ovat tavallaan pakotettuja ja ulkoapäin tulevia, vaikka jotkut tutkimukseni rehtoreista suhtautuivatkin lakkautukseen ja uuden koulun luomiseen positiivisesti. Kuntapäättäjät kertoivat koululiitoksesta, ja rehtori koki yllätyksiä heidän taholtaan mm. henkilökunnan vaihtumisesta sekä omasta valikoitumisestaan liitoskoulun rehtoriksi. Näihin asioihin rehtorilla ei ollut vaikutusmahdollisuuksia. Henkilökunnan ja esimiehen vaihtuminen tuottaa ongelmia. Rehtorit saivat omalla työalueellaan suunnitella uutta kouluaan; jotkut enemmän, jotkut vähemmän. Kaikkein eniten reaktiivisuus tuli esille lannistuneiden rehtoreiden kohdalla, jotka olivat kokeneet jo useita, epäonnistuneita liitoksia. Käsky liitokseen tuli ulkoapäin eikä rehtoreilla ollut vaikutusmahdollisuuksia koululiitokseen, vaan he joutuivat toteuttamaan liitoksen väkisin. Koululakkoilut ja kirjelmät kuntapäättäjille olivat tuloksettomia lukuun ottamatta koulukyytien järjestämistä. Tämä on ääriesimerkki reaktiivisesta muutoksesta.

Haastattelujen pohjalta koululiitoksesta seuranneita positiivisia muutoksia aikaisempaan oli hallinnon helpottuminen ja yksinkertaistuminen, koska kaikki toimijat olivat saman katon alla. Opettajankokousten pitäminen helpottui, viikko- ja välituntipalaverien pitäminen sekä tiedonkulku helpottui, koska kaikki opettajat olivat yhtä aikaa paikalla. Kouluarjesta tuli näin sujuvampaa ja yhtenäisempää. Yläkoulun ja alakoulun sijoittumisesta saman katon alle seurasi useimmiten aluksi ongelmia, koska alakoulun menettelytavat olivat rehtoreiden kokemusten mukaan yllättävän erilaiset verrattuna yläkoulun toimintatapoihin.

Eroavaisuuksia oli esim. välitunnin viettotavoissa sekä ruokalassa käyttäytymisessä. Alakoulun ja yläkoulun opettajien ja rehtorin tulisi keskustella menettelytavoista jo etukäteen. Täten käytännön eroavaisuudet lieventyisivät ja yhteiselämä helpottuisi. Rehtorit pitivät tärkeänä ja toivoivat työnohjausta ja työyhteisöpalavereita keskinäisen yhteistyön järjestämiseen, uuden toimintakulttuurin luomiseen ja parantamaan rehtorin omaa jaksamista muutosjohtajana työssä liitoksen aikana ja liitoksen jälkeen. Myös luokanopettajien ja aineenopettajien erilaiset työskentelytavat tulivat rehtoreille yllätyksenä. Luokanopettajat koettiin joustaviksi ja yhteistyökykyisiksi, kun taas aineenopettajilla oli vaikeuksia tehdä yhteistyötä ja yhteisiä projekteja. Aineenopettajien opettajankoulutuksessa voisi ottaa nykyistä enemmän huomioon työelämän yhteistyötaitojen ja projektityötaitojen harjoitteluun, koska rehtoreilta tuli valituksia erityisesti aineenopettajien yhteistyötaitojen puutteesta.

Haastattelujen pohjalta rehtorit haluavat kuntapäätäjien ja viranomaisten ilmoittavan riittävän varhain koululiitoksista henkilökunnalle, oppilaille ja heidän vanhemmilleen. Heidän pitäisi ilmoittaa tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa suunnitelmista ja perusteluista liittyen koulun lakkauttamiseen. Tällöin sopeutuminen muutokseen helpottuu eikä muutosvastarintaa esiinny niin helposti. Rehtorin, joka vastaa muutosprosessista, sekä hänen henkilökuntansa tulee olla tiedossa jo riittävän varhaisessa vaiheessa ennen muutosprosessia. Eikä kokoonpanoa saa kesken prosessin muuttaa, koska se sotkee suunnitelmia. Rehtorille tulee varata tarpeeksi suunnittelu-aikaa, jolloin hän pystyy täysin paneutumaan tulevaan muutokseen. Työyhteisöpalaverien pitäminen ja rehtorien työnohjaus pitäisi olla osa prosessia jo suunnitteluvaiheessa. Härmän tutkimuksen (2010) mukaan huomiota on kiinnitettävä muutoksessa tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen, koska muutostilanteessa tiedon sosiaalinen luonne tulee näkyviin paremmin kuin tavallisessa organisaatiotoiminnassa (Härmä 2010, 17). On ymmärrettävä, että opettajien arki ja opetustyyli muuttuu, kun heidän on esim. siirryttävä yhdysluokkaopetuksesta vain yhden luokan opettamiseen. Rehtoreiden kokemusten mukaan se ei kuitenkaan aiheuttanut opettajille hankaluuksia, vaikka opetuskäytäntö muuttui täysin. Opetuskäytännön muutoksen kokemusta ei kuitenkaan kysytty opettajilta suoraan. Tämä voisi olla jonkun toisen tutkimuksen aihe.

Rehtorien kertomat kokemukset olivat sävyltään yleensä positiivisempia kuin, mitä kokemukset koululiitoksista ovat olleet aikaisempien tutkimusten valossa. Lukiessani aikaisempia tutkimuksia, koululiitosten yleissävy on ollut melko lohduton, ja niissä ovat toistuneet suru ja kaipuu vanhalle koululle, fyysisesti epäterveet tilat sekä mahdollinen yksin jääminen sekä oppilaiden että opettajien kohdalla. Näitä kokemuksia oli myös haastattelemani rehtoreiden keskuudessa lannistuneissa rehtoreissa. Enemmän rehtorit kertoivat kuitenkin onnistumisesta ja innostumisesta. He kertoivat uuden odotuksesta, ilosta koskien uusia, toimivia koulutiloja sekä ”vaikeuksista voittoon” -kokemuksista. Muutos toi monipuolisuutta rehtorin arkeen, kun hän pääsi käyttämään luovuuttaan ja suunnittelutaitoaan uuden kouluarjen suunnitteluun.

Asia, jota en ollut lähdekirjallisuudesta lukenut enkä odottanut, olivat hankaluudet johtuen ala- ja yläkoulun yhdistämisestä. Kouluilla on erilaiset toimintatavat, jotka johtivat hämmennykseen, epäselvyyteen ja joskus jopa epäreiluuden kokemuksiin. Myös luokanopettajilla ja aineenopettajilla oli vaikeuksia tehdä yhteistyötä keskenään, ja moni rehtori peräänkuulutti, että työelämän yhteistyö- ja neuvottelutaitoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota jo opettajankoulutuksessa pelkän oppiaineen opettamisen lisäksi. Opettajien on opettamisen lisäksi rehtoreiden mukaan pystyttävä työskentelemään joustavasti erilaisen henkilökunta-aineksen kanssa, ja toteuttamaan erilaisia projekteja, eikä rehtoreiden mukaan nykyinen opettajankoulutus anna valmiuksia siihen. Koko koulun pitää rehtoreiden mukaan pystyä sopeutumaan alati muuttuvaan työympäristöön ja maailmaan.

Valitettavan yleinen aihe rehtoreiden kokemuksissa, josta olin hieman saanut tietoa myös lähdekirjallisuudessa, olivat homevauriot, jotka monissa tapauksissa osaltaan vaikuttivat koululakkautuspäätöksiin. Home saattoi peruuttaa vanhan koulun remontit, ja pakotti koululiitokseen. Homeen vuoksi luovuttiin vanhasta koulusta ja rakennettiin kokonaan uusi. Yksikään haastattelemani rehtori ei kuitenkaan joutunut oppilaiden ja opettajien kanssa homeessa olevaan liitoskouluun niin kuin lähdekirjallisuudessa. Täten tutkimukseni sävy oli positiivisempi kuin kuva koululiitoksista aikaisemmissa tutkimuksissa. Rakennustekniikkaan tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, ja rakentamista pitää valvoa paremmin kuin nykyään. Pienten koulujen säilyttäminen lisää kunnan elinvoimaa, ja voisi olla kannattava ratkaisu pitkällä aikavälillä. Monet tahot peräänkuuluttavat

keskustelutilaisuuksia ja -seminaareja sekä asiantuntijoiden kuulemisia tarvittavissa määrin asianomaisille ennen koululakkautuksen suunnittelua, mutta niitä ei ole aina järjestetty. Toistuvissa havainnoissa on huomattu, että läheskään aina koulun lakkauttaminen ei suinkaan vähennä, vaan päinvastoin lisää kunnalle koituvia kustannuksia, kun kunnan asukkaiden hyvinvointi ja arjen sujuvuus huononevat. Kunnallinen palveluverkko, johon myös pienet kyläkoulut kuuluvat, vähentää kuluja pitkällä tähtäimellä. Kyläkoulun lakkauttaminen saattaa olla alkusysäys myös muille palvelumenetyksille eikä kylä tule olemaan enää lapsiperheiden suosiossa, jolloin maaseutu autioituu. Kyläkoulujen lakkautuksilla on siten yhteiskuntaan laaja, rakenteellinen vaikutus. Tämä uusi tieto kumoo aikaisemman toimintamallin. Toivottavasti uusista tutkimustuloksista opitaan jotakin.

Kirjallisuuden ja vastausten osalta pidän tutkimustani luotettavana. Tutkimuksessani oli paljon yhtäläisyyksiä aikaisempien tutkimusten kanssa, mikä parantaa tutkimukseni luotettavuutta. Rehtorit vastasivat mielellään ja huolellisesti. Luotettavuutta heikentää luonnollisesti tutkimukseni laadullisuus eli se, että haastattelin viittä oululaista peruskoulun rehtoria. Täten en voi yleistää tuloksiani koskemaan kaikkia Suomen rehtoreita, mutta toivon tutkimukseni antavan osviittaa siitä, mitä rehtorit voivat koulujen lakkauttamisilmioistä ajatella. Voin kuitenkin pitää yleistettävänä sitä, että koulujen lakkauttamisen olosuhteet vaikuttavat rehtoreihin muutosjohtajina. Näitä olosuhteita ovat mm. oppilaiden, opettajien ja vanhempien reagointi lakkauttamisuutiseen sekä päättäjien ymmärrys tai autoritäärisyys suhtautumisessa rehtorin suunnitteluvapauteen. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelemieni rehtorien joukossa oli sellaisia, jotka olivat kokeneet työurallaan jo useita koululakkautuksia. Useat kokemukset koulujen lakkauttamisesta lisäsivät varmuutta rehtoreiden mielipiteisiin koululiitoksista. Rehtorit pystyivät sanomaan, mitä pitää ottaa huomioon hyvänä asiana ja mitä välttää koululiitoksen suunnittelussa.

Aineistossa saattaa olla sattumanvaraisia virheitä, kuten vastaajan mielialasta johtuvia virheitä. Tällaiset virheet alentavat validiteettia ja reliabiliteettia. (Eskola 1981,77.) Tiedot ovat jossain määrin virheellisiä. Ihmisellä on samanaikaisesti monia, ristiriitaisiakin käsityksiä. (Eskola 1981, 141–142.) Esimerkiksi rehtori saattaa toisaalta olla iloinen hallinnon helpottumisesta, mutta toisaalta surra toimivan kyläkoulun lakkauttamista.

Tietojen luotettavuutta tulee voida arvioida aina kysymyskohtaisesti. Ihmiset saattavat salailla ja kaunistella asioita (Alasuutari 2011, 102–103.). Vastaamiseen kuuluu käsityksen muodostaminen kysymysten mielestä ja merkityksestä. Jo vastaamaan vaivautuminen edellyttää jonkinlaisen käsityksen muodostamista. (Alasuutari 2011, 150.) Rehtorit saattavat esim. liioitella asioiden sujuvuutta tai salailla työyhteisön ongelmia, mutta toisaalta painotin anonymiteettiä tutkimuksessani sen verran, että en usko mahdollisen kaunistelun vaikuttavan rehtoreiden mielipiteiden luotettavuuteen. Esitin tutkimuksen tarkoituksen todenmukaisesti ja seikkaperäisesti. Joitakin asioita vastaajat voivat selitellä ja puolustella. Näiden tapausten huomaamista kutsutaan normien etsimiseksi. (Alasuutari 2011, 224–225.)

Haastateltavat vastaavat haastattelukysymyksiin, eivät tutkimuskysymyksiin. Tutkija ei saa valmiita selitysmalleja vastaajilta. (Alasuutari 2011, 268–270.) Hänen on itse luotava tutkimuskysymykset ja tulokategoriat.

Olen mielestäni hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia lähdekirjoja. Kansainvälisiä lähteitä minulla on vähän, sillä halusin tutkia erityisesti koulujen lakkauttamista Suomessa, ja Suomen koulujärjestelmä eroaa huomattavasti muiden maiden koulujärjestelmistä. Luulen, että lähdeaineistoni on riittävän luotettava.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Al-Omari, A, A, 2013. Leadership Frame Preference of Jordanian Schools Principals` as Perceived by their Teachers: The Bolman and Deal Four Frames Model. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 38 No 2 April 2013, s. 252-262.

Alatupa, S (toim.); Karppinen, K; Keltikangas-Järvinen, L & Savioja, H. 2007. *Koulu, syrjäytyminen ja sosiaalinen pääoma. Löytyykö huono-osaisuuden syy koulusta vai oppilaasta?* Helsinki: Sitran raportteja 75.

Autti, O & Hyry-Beihammer, E, K, 2009. Kyläkouluverkko tuhoutumassa. Koulujen lakkauttaminen jatkuu kiivaana. *Kasvatus ja Aika* 3 (4) 2009, 49–63.

Bolman, Lee G. ja Deal, Terrence E. 2017. *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. New Jersey: Jossey-Bass. A Wiley Brand.

Engstrand, A, 2017. *Työn hallinnan käytännöt*. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Eskola, Antti 1981. *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. Helsinki: WSOY.

Friberg, K & Suojanen, K. 2020. *Muutosjohtaminen. Osaamista ja oivallusta tulevaisuuden tekemiseen*. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Haantie, T, 2013. *Kun ukset kiinni pantihin. Tutkimus 33 lakkautetusta koulusta Pohjois- ja Tunturi-Lapin alueella vuosina 1983–2005*. Rovaniemi: Lapin yliopisto, väitöskirja.

Hirsjärvi, S & Hurme, H, 1982, *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Huomo, M. 2021. *Kouluverkosto harvenee. Koulumatkat pitkiä etenkin Pohjois-Suomessa*. Luettu 2.5.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/kouluverkosto-harvenee-koulumatkat-pitkia-etenkin-pohjois-suomessa/>

Hyvärinen, M; Nikander, P & Ruusuvuori, J, 2010. *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Hyvönen, J, 2013. *Kun kyläkoulu lakkautetaan. Kokemuksia uudessa koulussa ensimmäisenä lukuvuonna*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Härmä, M, 2010. *Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana*. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Israel, M, S & Kasper, B, B, 2005. *Refraining leadership to create change*. The Educational Forum; Taylor & Francis.

Kesti, H. 2010. *Rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa*. Lapin yliopisto.

Kivivirta, V, hallintotieteen luennot 30.3.-9.4.2015.

Koivula, S & Rauma, A, 2007. *Uuteen kouluun sopeutuminen. Oppilaiden ajatuksia oman koulun lakkauttamisesta ja uuteen kouluun siirtymisestä*. Pro gradu -tutkielma. Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Kosola, V, 2018. *Näin me sen koimme. Kokemuksia ja ajatuksia koulun lakkauttamisesta*. Oulun yliopisto: Lisensiaatintutkimus.

Kouluverkkoselvitys 2010-2020.

Kuntaliitto 2017, luettu 23.11.2022.

Kuntaliitto 2017. Eduskunnan tarkastusvaliokunta 5.12.2012. Rakennusten kosteus- ja homeongelmat. Luettu 25.2.2023.

Lahtinen, M; Leinonen, E & Myllymäki, R, 2020. *Päätöksentekomenettely kouluverkon muutoksissa*. Kuntaliitto.

Lampinen, O, 1998. *Aikuiskasvatus 3/98*.

Laukkanen, T. 2020. *Pieni koulu viihtyisänä oppimisympäristönä. 6.-luokkalaisten ajatuksia opiskelusta kyläkoulussa ja yhdysluokassa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lee, J, 2020. *Accelerating organisation culture change. Innovation through Digital Tools*. Singapore: Singapore University of Technology and Design. Emerald publishing.

Luoma-Aho, V & Pekkala, K, 2019. *Osallistava viestintä*. Jyväskylän yliopisto.

Matala, M. 2012. *"Miksi ei voida vastata miksi-kysymyksiin?" Muutosviestinnän merkitys muutostyössä*. Lapin yliopisto.

Niemelä, A, 2002. *”Mutta siinäkin nää kollegat tulee aika paljon avuksi.” Tapaustutkimus kyläkoulujen opettajien työstä ja yhteistoiminnasta.* Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Nikkari, M, 2021. *Home- ja kosteusvaurio-ongelmaisissa kouluissa opiskelevien lasten osallistumisoikeudet. Velvoittava lainsäädäntö ja siitä ilmenevät vastuut.* Tampere: Tampereen yliopisto.

Nurmi, H, 2018. *Alaistaitojen merkitys henkilöstön kehittämiseksi.* Tampereen yliopisto.

Opetushallinnon tilastopalvelu. Perusopetuksen oppilaitokset. Vipunen.fi. Luettu 27.3.2023. [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20perusopetus%20-%20maakunta.xlsb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20perusopetus%20-%20maakunta.xlsb)

Opetusministeriö, 2008. Kehittämissuunnitelma vuosille 2007–2012.

Pirjatanniemi, E, 2017. *Lapsen oikeuksien yleissopimus ja lasten oikeus palveluihin.* Turku: Åbo Akademi.

Poulson, A, 2007, *Skills for leading effective change in your organization.*

Rättilä, M. Kyläkoulujen puolesta. Kaleva 6.12.2022.

Samppala, K & Räihä, P, 2016. Yhdessä mutta erillään. Kahden erilaisen koulun yhdistyminen oppilaiden ja opettajien kokemana. *Kasvatus ja aika* 10(4)2016, 26-43.

Schein, 2004. *Organizational Culture and Leadership.*

Sotarauta & Srinivas, 2006. *Co-evolutionary policy processes: Understanding innovative economies and future resilience.* Elsevier.

Stenvall, J & Virtanen, P, 2007. *Muutosta johtamassa.* Helsinki: Edita.

Tantarimäki, S, 2011. *Mitä lakkautuksesta opimme?* Turku: University of Turku. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisu B:2.

Tantarimäki, S. 2014. *Kyläkoulukeskustelun muuttuva sisältö. Kohdekuntien sivistysjohdon näkemyksiä ja kansainvälisiä ja kotimaisia havaintoja.* Teoksessa Heikkilä, E; Komulainen, S; Rantanen, M & Tantarimäki, S. Vastavirtaan ja valtavirtaan. Avauksia kyläkoulukeskusteluun. Tapaustutkimuksena kyläkoulun muuttuva rooli muuttuvassa



kuntakentässä. Esimerkkeinä monikulttuurinen kyläkoulu, uusi kyläkoulurakennus ja kyläkoulukeskustelun muutos. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

Uoti, A, 2003. *Taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset perusoikeudet kunnallisessa päätöksenteossa*. Tampere: Tampere University Press

Virtala, J. 2010. *Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa*. Lapin yliopisto.

Vuorinen, R, 2008. *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.