

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen / Ylempi AMK

Kimmo Mantela

OPPILAITOKSEN JOHTAMINEN

Opinnäytetyö 2015

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen / Ylempi AMK

Mantela Kimmo	Oppilaitoksen johtaminen toinen aste
Opinnäytetyö	58 sivua + 1 liitesivua
Työn ohjaaja	Yliopettaja Simo Ollila
Toimeksiantaja	Keudan ammattiopisto
Toukokuu 2015	
Avainsanat	johtaminen, koulutus, pedagogiikka

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toisen asteen oppilaitoksen johtamisen nykypäivän haasteita, joita tuottavat muuttuvat lait ja säädökset sekä heterogeeninen henkilöstö. Henkilöstöllä on erilaisia vastuita ja velvollisuuksia, mutta niitä sovelletaan eri tavoin. Monesti luettua ja kuultua tulkitaan eri tavalla kuin sanoja tai kirjoittaja on alun perin tarkoittanut. Tämän takia työnantajan pitää panostaa henkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen.

Oppilaitoksen onnistunut johtaminen koostuu monista tekijöistä. Hyväksi johtajaksi ei valmistuta pelkästään opiskelemalla vaan myös kasvamalla käytännön haasteiden kautta. Ihmiset ovat yksilöitä, joiden tunnetilaan vaikuttaa moni asia, esimerkiksi oma ja läheisten terveys, henkinen paineensietokyky jne. Onnistuneeseen johtamiseen vaikutetaan myös oikeanlaisen henkilöstön rekrytoinnilla, kehityskeskusteluilla ja niissä esille nousseiden kehittämis- ja koulutustarpeiden tukemisella sekä henkilöstön osallistamisella yhteistyöhön. Tärkeä työväline on henkilöstöbarometrien tulokset analysoineen ja niiden pohdinta yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Oppilaitoksen johtamiseen liittyy monia kysymyksiä. Mitä työkaluja nykyjohtaja tarvitsee suoriutuakseen nykypäivän haasteiden kohtaamisesta, lakien ja säännösten tulkinnoista? Millä keinoilla saadaan ihmiset toimimaan yhdessä ja saavuttamaan sovitut tavoitteet? Mikä on oikea tapa johtaa heterogeenistä yhteisöä? Mitä on älykäs johtaminen?

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Management of Technology / Master's Degree

Mantela Kimmo	How to Lead A Vocational College
Master's Thesis	57 pages + 1 pages of appendices
Supervisor	Simo Ollila, Principal Lecturer
Commissioned by	Keuda Vocational College
March 2015	
Keywords	Leadership, Education, Pedagogics

This Thesis focuses on challenges of the day in how to lead a vocational college in the crossfire of ever changing laws and regulations and the heterogeneity of the personnel. Which tools are needed in today's leadership to encounter the challenges of the day, the interpretations of laws and regulations? How to make people work together and reach the objectives agreed? Which is the right way to lead a heterogeneous community? What does Intelligent Leadership consist of?

The personnel works under the responsibility of an official for the legality of his actions. These laws should be clear to follow. But still it often happens that people interpret the text or the words they hear different from their original meaning. Therefore it is very important that both employees and the employer emphasize the initiation and the education of the personnel. All this can be influenced firstly by recruiting the right kind of personnel and afterwards by studies that are together planned and agreed in a developmental discussion. Furthermore by analyzing and discussing the results of the personnel barometer with the employees.

The final paragraph explains the main conclusion(s) that the writer has made regarding the whole of the research work. It may also give suggestions as to how the company that has commissioned the work can make improvements (this depends on the type of research work carried out).

One does not become a good leader just by studying but also by growing with and through the practical challenges. People are individual personalities. Their emotions are affected by several factors, for example their health or the health of their family members or the capacity to endure stress.

1 Sisällys

2	JOHDANTO	7
3	LAIT JA SÄÄDÖKSET	8
3.1	Lait	8
3.2	Järjestämisluvan siirtoa ja muuttamista koskevat hakemukset	9
3.3	Säädökset	9
3.4	Määräyksiä, ohjeita ja lomakkeita ammattikoulutuksen järjestämiseen	9
3.5	Kuntasäädökset	9
4	ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTEET	10
4.1	Organisaation toiminnan yleiset perusteet	25
4.1.1	Toimintasäännön sisältö	25
4.1.2	Visio, missio, toiminta-ajatus, arvot	25
4.1.3	Toiminta	26
4.1.4	Organisaatio	27
4.1.5	Johtoryhmä	27
4.2	YHTYMÄVALTUUSTON JA -HALLITUKSEN PÄÄTÖSVALTA	28
4.3	VIRANHALTIJOIDEN VASTUUALUEET JA RATKAISUVALTA	28
5	ARVOT JA STRATEGIA	36
5.1	Keudan arvot	36
5.2	Strategiset päämäärät	36
6	PEDAGOGINEN KOULUTUSOHJELMA KEUDASSA	37
7	JOHTAJUUDEN HAASTEET	45
7.1	Lakien, säädösten ja ohjeiden tulkitseminen	45
7.1.1	Johtamisen haasteet	45
7.1.2	Eettisen johtamisen periaatteet	45
8	MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA?	47
8.1	Hyvä johtaja / esimies	47

8.2	Johtaminen muutoksessa	47
8.2.1	Suunnan näyttäminen	47
8.2.2	Motivointi ja inspiointi	47
8.2.3	Tukeminen ja auttaminen	47
8.2.4	Johtaminen yhteisössä ja ihmisten johtajana	48
9	TYÖN TAVOITTEET	50
10	TYÖN MENETELMÄT	50
10.1	LÄHTÖKOHDAT	50
10.2	ANALYSOINTI	51
10.2.1	HENKILÖSTÖ BAROMETRIN TULOKSET	51
10.2.2	OPISKELIJAKYSELYIDEN TULOKSET	53
10.2.3	KEHITYSKESKUSTELUIDEN TULOKSET	54
10.2.4	SISÄINEN ARVIOINTI	54
11	YHTEENVETO	55
12	LÄHTEET	58

2 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toisen asteen oppilaitoksen johtamisen nykypäivän haasteita, joita tuottavat muuttuvat lait ja säädökset sekä heterogeeninen henkilöstö. Vaikka työssä käydään aluksi läpi ammatillista koulutusta ohjaavaa lainsäädäntöä ja organisaation toiminnan perusteita, pääpainopiste on oppilaitoksen henkilöstöjohtamisella. Tätä käsittelevät erityisesti luvut 8 ja 9. Työn läpäisevänä näkökulmana on älykäs johtaminen.

Tarkasteltavana on koulutuskuntayhtymä, jossa on erilaisia toimijoita: hallinto, ammattiopisto, aikuisopisto, oppisopimuskeskus ja yhtymäpalvelut. Kokonaisuudessaan kuntayhtymässä on henkilökuntaa noin 650, joista noin 400 on opetustehtävissä. Tässä opinnäytetyössä tarkastelu on rajattu ammattiopistoon ja sen johtamiseen. Erityisesti on tarkasteltu ammattiopiston suurinta yksikköä, missä on toimintaa kaikilla toimialoilla ja missä on yhteensä 700 opiskelijaa ja henkilökuntaa 90. Kokonaisuudessaan ammattiopistolla on 300 henkilöä ja noin 4500 opiskelijaa. Ammattiopisto jakautuu 3 toimialaan: tuotanto ja tekniikka, hyvinvointi ja valmentava sekä palvelu- ja luonnonvara-aloihin. Ammattiopiston toimintaa on yhteensä 10 eri yksikössä.

Työn tilaajana on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä tuotannon ja tekniikan toimiala. Työtä tehdessä on keskusteltu 10 apulaisrehtorin kanssa kolmelta eri toimialalla.

Työn tarkoituksena oli selvittää eri yksiköiden johtamisen toimintatapoja. Työtä voidaan käyttää kehitettäessä Keudan eri alojen ja yksiköiden johtamisen toimintatapoja yhdenmukaisiksi.

3 LAIT JA SÄÄDÖKSET

3.1 Lait

Lakitekstistä tulee tehdä selkokiehiset tulkinnat henkilöstölle, jotta toiminta on lain hengen ja kirjaimen mukaista. Keskeisiä ammatillista koulutusta sääteleviä lakeja ovat

- [Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta \(1705/2009\)](#)
Laissa säädetään mm. ammatillista peruskoulutusta varten myönnettävistä valtionosuuksista ja -avustuksista
- [Laki ammattipätevyyden tunnustamisesta 30.11.2007/1093](#)
Laissa säädetään EU-direktiivin [2005/36/EY](#) (pdf), ammattipätevyysdirektiivin, mukaisesta ammattipätevyyden tunnustamisesta ja palvelujen tarjoamisen vapaudesta
- [Laki opiskeluun liittyvissä työhön rinnastettavissa olosuhteissa syntyneen vamman tai sairauden korvaamisesta 30.12.2002/1318](#)
Laissa säädetään niistä vamman tai sairauden korvaamisesta, joita ei korvata tapaturmavakuutuslain [L 608/1948](#) mukaan
- [Laki ammatillisesta koulutuksesta \(630/1998\)](#)
Lain tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä
- [Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta \(631/1998\)](#)
Lain tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää ja edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista
- [Laki nuorisoasteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen kokeiluista annetun lain kumoamisesta annetun lain 3 §:n muuttamisesta \(519/2000\)](#)
- [Laki Euroopan talousalueen valtioiden kansalaisten tutkintotodistusten tunnustamisesta \(1597/1992\)](#)

3.2 Järjestämisluvan siirtoa ja muuttamista koskevat hakemukset

Ammatillisesta koulutuksesta annetun asetuksen (811/1998) 25 §:n mukaisesti lupaa toimia ammatillisen koulutuksen järjestäjänä tulee hakea viimeistään vuotta ennen opetuksen suunniteltua aloittamista. Ministeriö voi tarvittaessa ottaa käsiteltäväksi myös tätä myöhemmin tehdyn hakemuksen.

3.3 Säädökset

Säädökset tulevat pitkälti opetushallituksesta ja työlainsäädännöstä, joihin sisältyy virkamiesvastuu. Oppilaitoksessa säädöksistä tehdään selkeitä esimerkkejä, jotta säädösten noudattaminen olisi yhdensuuntaista ja tasalaatuista..

3.4 Määräyksiä, ohjeita ja lomakkeita ammattikoulutuksen järjestämiseen

[Osaamisperusteisuus todeksi](#) - askelmerkkejä koulutuksen järjestäjille. TUTKE 2 -toimeenpanon tukimateriaali (pdf). Oppaat ja käsikirjat 2014:8.

[Opiskeluhoolto](#) ammatillisten perustutkintojen perusteissa (pdf) 17.3.2014
- määräys 7.3.2014 nro 10/011/2014

[Opiskeluhoolto](#) ammatilliseen peruskoulutukseen ohjaavassa ja valmistavassa koulutuksessa, vammaisten opiskelijoiden valmentavassa ja kuntouttavassa opetuksessa ja ohjauksessa ammatillisessa peruskoulutuksessa, maahanmuuttajien ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavassa koulutuksessa ja kotitalousopetuksessa (pdf) 17.3.2014
- määräys 7.3.2014 nro 11/011/2014

3.5 Kuntasäädökset

Hallinto ja toimintasääntö ovat kuntayhtymän omia tarkennuksia henkilöstön toimivaltuuksiin liittyviin tehtäväkohtaisiin sääntöihin, joissa määritellään vastuut ja velvollisuudet. Kuntayhtymässä on perussopimus, jossa määritellään toi-

minta opetukselle ja muulle hallinnolliselle toiminnalle, Sitä tarkennetaan hallintosäännöllä ja toimintasäännöllä .

4 ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTEET

Perussopimus

1 luku Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä ja sen hallinto

1 §

Nimi, kotipaikka ja jäsenkunnat

Kuntayhtymän nimi on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Päivittäisessä toiminnassa voidaan käyttää lyhennystä Keuda. Sen kotipaikka on Järvenpään kaupunki. Sen jäsenkunnat ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula.

2 §

Tehtävät

Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa asukkaiden ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa alueellista elinkeinoelämän kehitystyötä. Kuntayhtymä toteuttaa koulutuksen Järvenpäässä, Keravalla, Mäntsälässä, Nurmijärvellä, Sipoossa ja Tuusulassa sijaitsevilla Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän koulutusyksiköissä sekä Keudan oppisopimuskeskuksessa. Aikuiskoulutusta voidaan toteuttaa myös muiden kuin jäsenkuntien alueella.

Kuntayhtymä on osakkaana Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Yhtymähallitus voi tarvittaessa muuttaa kuntayhtymän organisaatiota.

3 §

Hallinto

Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto.

Kuntayhtymällä on yhtymähallitus. Lisäksi yhtymähallitus voi tarvittaessa asettaa toimialakohtaisia johtokuntia/toimielimiä määräajaksi tai tiettyä tehtävää varten. Ellei johtokuntia tai vastaavia ole asetettu, hoitaa yhtymähallitus niiden tehtäviä, ellei tehtäviä ole siirretty viranhaltijoille.

4 §

Yhtymävaltuusto

Yhtymävaltuustoon valitsevat Järvenpään ja Keravan kaupungit sekä Tuusulan kunta kukin neljä edustajaa, Mäntsälän ja Nurmijärven kunnat kukin kolme, Siipoon kunta kaksi ja Pornaisten kunta yhden jäsenen sekä kukin jäsenkunta kullekin jäsenelle henkilökohtaisen varajäsenen valtuuston toimikautta vastaavaksi ajaksi.

5 §

Yhtymähallitus

Yhtymähallituksessa on 9 jäsentä ja henkilökohtaista varajäsentä, jotka yhtymävaltuusto valitsee yhtymävaltuuston toimikautta vastaavaksi ajaksi. Yhtymävaltuusto nimeää valituista puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.

Jäsenkuntien valtuustoissa edustettuina olevien eri ryhmien edustavuus yhtymähallituksessa toteutetaan siten, että kunkin jossakin jäsenkunnassa valtuustopaikkoja saaneen rekisteröidyn puolueen osuus yhtymähallituksen paikoista määräytyy puolueen kaikissa jäsenkunnissa edellisessä kunnallisvaaleissa yhteensä saaman äänimäärän ja kunkin valtuustopaikkoja saaneen yhteislistan osuus kuntakohtaisen äänimäärän mukaan siten, että osuudet lasketaan kunnallisvaalilain mukaan laskettujen vertauslukujen osoittamassa järjestyksessä (ns. d'Hondtin suhteellisuusperiaate). Lisäksi on otettava huomioon naisten ja miesten tasa-arvosta annetun lain asettamat vaatimukset.

6 §

Päätösvalta

Yhtymävaltuusto hyväksyy kuntayhtymän hallintosäännön, vuotuisen talousarvion, tilinpäätöksen ja määrääjoin kuntayhtymän kehittämissuunnitelman, päättää vastuuvapauden myöntämisestä, päättää virkojen perustamisesta sekä valitsee yhtymähallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja kuntayhtymän tilintarkastajat.

Muilta osin, ellei laista muuta johdu, kuntayhtymän päätäntävaltaa käyttää yhtymähallitus sekä kuntayhtymän toimintasäännössä määritellyissä tapauksissa viran- ja toimenhaltijat.

7 §

Äänivalta

Äänivalta yhtymävaltuustossa määräytyy siten, että kullakin jäsenkunnalla on edustajiensa lukumäärää vastaava äänimäärä, joka jakautuu tasan saapuvilla olevien jäsenkunnan edustajien kesken. Yhtymävaltuusto on päätösvaltainen, kun vähintään puolet (1/2) jäsenistä on läsnä kokouksessa ja että heidän edustamansa äänimäärä on vähintään 11/21 osaa koko äänimäärästä.

8 §

Nimenkirjoitusoikeus

Yhtymähallitus valvoo kuntayhtymän etua, edustaa kuntayhtymää ja tekee sen puolesta sopimukset, mikäli ne koskevat koko kuntayhtymää tai merkitsevät sitoutumista talousarviovuotta pitempiaikaisiin taloudellisiin velvoitteisiin. Muussa tapauksessa yhtä oppilaitosta tai toimialaa koskevat sopimukset tekee yhtymävaltuuston määrittelemän tulosalueen esimies.

Kuntayhtymän nimen kirjoittavat yhdessä kuntayhtymän johtaja ja talous- ja hallintojohtaja. Yhtä oppilaitosta tai toimialaa koskevissa asioissa yhtymävaltuuston määrittelemän tulosalueen esimiehellä on itsenäinen nimenkirjoitusoikeus.

9 §

Peruspääoma

Peruspääoma on muodostettu vuoden 1996 tilinpäätöksen käyttöpääomasta vuoden 1997 aloittavaan taseeseen kirjanpitolautakunnan kuntajaoston taseohjeen mukaisesti. Peruspääoman määrän on vahvistanut yhtymävaltuusto.

Kuntayhtymän tilinpäätöksessä investointeihin kirjatut valtionosuudet eivät vaikuta peruspääoman jakautumiseen kuntien kesken.

Yhtymävaltuusto päättää uuden jäsenkunnan ja osajäsenyyttä laajentaneen kunnan peruspääomasijoituksen määrästä ja suoritusajasta sekä peruspääoman korottamisesta siirrolla muusta pääomasta.

10 §

Jäsenkuntien osuudet ja vastuu

Jäsenkunnan osuus kuntayhtymän varoihin sekä vastuu veloista ja velvoitteista määräytyvät peruspääomaosuuksien suhteessa.

Kuntalain 83 §:ssä tarkoitettujen menojen kattamisesta vastaavat jäsenkunnat peruspääomaosuuksien suhteessa.

Jäsenkuntien peruspääomaosuudet ilmenevät kuntayhtymän ylläpitämästä rekisteristä.

11 §

Talousarvio ja taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmaa valmisteltaessa jäsenkunnille on varattava tilaisuus tehdä ehdotuksia kuntayhtymän toiminnan kehittämiseksi.

Yhtymävaltuusto hyväksyy talousarvion ja -suunnitelman marraskuun loppuun mennessä. Talousarvio on toimitettava jäsenkunnille tiedoksi ennen asianomaisen varainhoitovuoden alkua.

Talousarviovuoden aikana hyväksyttävien talousarviomuutosten on perustuttava palvelujen käytössä tai talouden yleisissä perusteissa jo tapahtuneisiin tai odotettavissa oleviin muutoksiin.

12 §

Tilinpäätös ja toimintakertomus

Kultakin tilikaudelta laaditaan kuntalain edellyttämä tilinpäätös ja toimintakertomus, jotka on saatettava yhtymävaltuuston käsiteltäväksi tilikautta seuraavan kesäkuun loppuun mennessä.

Tilinpäätös on annettava tilintarkastajien tarkastettavaksi viimeistään tilikautta seuraavan maaliskuun loppuun mennessä. Tilintarkastajien on annettava kultakin tilikaudelta tarkastuskertomus toukokuun loppuun mennessä. Tilinpäätöstiedot annetaan jäsenkunnille tilikautta seuraavan helmikuun loppuun mennessä.

13 §

Suunnitelmapoistot

Suunnitelman mukaisten poistojen laskentaperusteet hyväksyy yhtymävaltuusto.

14 §

Toiminnan rahoitus

Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosan menot katetaan valtiolta tulevalla yksikköhinnalla ja kuntayhtymän omilla tuloilla. Valtiolta tuleva rahoitus sisältää sekä laskennallisen valtionosuuden että kunnilta perityn asukaskohtaisen kuntaosuuden. Tuloslaskelman tilikauden yli-/alijäämä siirretään kuntayhtymän omaan pääomaan.

15 §

Investointien rahoittaminen

Korvausinvestoinnit rahoitetaan kuntayhtymän omalla rahoituksella.

Kuntayhtymä voi hankkia pääomarahoitusta uus- ja laajennusinvestointeihin valtionosuutena, investointivarauxsin, rahastoin, jäsenkunnan oman pääoman ehtoisena sijoituksena taikka lainana jäsenkunnalta tai rahoituslaitokselta. Kuntien rahoitusta käytetään vain erikseen niin sovittaessa.

16 §

Rahastot

Rahastojen perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä niiden säännöistä päättää yhtymävaltuusto.

17 §

Tilinpäätöksen allekirjoittaminen ja hyväksyminen

Tilinpäätöksen allekirjoittavat yhtymähallituksen jäsenet ja kuntayhtymän johtaja.

Hyväksyessään tilinpäätöksen yhtymävaltuusto päättää samalla tilikauden tuloksen käsittelystä ja tarvittavista talouden tasapainottamista koskevista toimenpiteistä.

18 §

Hallinnon ja talouden tarkastaminen

Kuntayhtymän hallinnon ja talouden tarkastamisesta noudatetaan mitä siitä on säädetty kuntalaissa (365/95) ja määrätty kuntayhtymän tarkastussäännössä. Yhtymävaltuusto valitsee tarkastuslautakuntaan 3 jäsentä ja heidän henkilökohtaiset varajäsenensä. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat valtuutettuja.

Yhtymävaltuusto valitsee yhden tai useamman tilintarkastajan. Tilintarkastajien tulee olla julkishallinnon ja -talouden tilintarkastajalautakunnan hyväksymiä henkilöitä (JHTT-tilintarkastajia) tai yhteisöjä.

3 luku Kuntayhtymän purkaminen

19 §

Kuntayhtymän purkaminen ja loppuselvitys

Kuntayhtymän purkamisesta päättävät jäsenkuntien valtuustot. Kuntayhtymän purkautuessa yhtymävaltuusto päättää loppuselvityksestä. Kuntayhtymän varat, joita ei tarvita loppuselvityksen kustannusten ja velkojen suorittamiseen tai sitoumusten täyttämiseen, jaetaan jäsenkunnille niiden peruspääomaosuuksien suhteessa. Jos kustannusten ja velkojen suorittamiseen sekä sitoumusten täyttämiseen tarvittava määrä on varoja suurempi, jäsenkunnat ovat velvollisia suorittamaan erotuksen edellä mainittujen osuuksien suhteessa.

Yksittäisellä jäsenkunnalla on oikeus erota kuntayhtymästä siten kuin kunnallislaisissa on säädetty. Jäsenkunta voi erotessaan kuntayhtymästä tai muutoin luovuttaa jollekin muulle jäsenkunnalle osuutensa kuntayhtymän varoista asianomaisten kuntien kesken sovitusta korvauksesta. Muussa tapauksessa eroavalle jäsenkunnalle palautetaan peruspääomaa yhtymävaltuuston päättämä määrä.

4 luku Voimaantulo

20 §

Voimaantulo ja soveltaminen

Tämä perussopimus tulee voimaan 1.8.2012. Ennen perussopimuksen voimaantuloa voidaan ryhtyä sopimuksen täytäntöön panemiseksi tarpeellisiin toimenpiteisiin.

Tämä perussopimus on hyväksytty Järvenpään kaupunginvaltuuston 11.6.2012, Keravan kaupunginvaltuuston 14.5.2012, Mäntsälän kunnanvaltuuston 2.4.2012, Nurmijärven kunnanvaltuuston 30.5.2012, Pornaisten kunnanvaltuuston 26.3.2012, Sipoon kunnanvaltuuston 7.5.2012 ja Tuusulan kunnanvaltuuston 7.5.2012 tekemillä yhtäpitävillä päätöksillä.

Hallintosääntö

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän hallintosääntö 1.1.2014

1. LUKU YLEISTÄ

1 § Soveltamisala

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän organisaation toiminta määräytyy lainsäädännön ja tämän hallintosäännön mukaisesti.

Hallintoa ohjataan lisäksi kuntayhtymän perussopimuksella, riskienhallintapolitiikalla, sisäisen valvonnan ohjeella, hankintaohjeella, tarkastussäännöllä, yhtymävaltuuston työjärjestyksellä sekä hallituksen hyväksymällä toimintasäännöllä.

Kuntayhtymän toiminta-ajatus ja tavoitteet määritetään yhtymästrategiassa ja talousarviossa.

2. LUKU KOKOUSMENETTELY

2 § Soveltaminen

Tämän luvun määräyksiä noudatetaan yhtymävaltuustoa lukuun ottamatta kuntayhtymän toimielimissä.

3 § Kokousaika ja paikka

Toimielin pitää kokouksensa päättämääränsä aikana ja paikassa. Kokous pidetään myös milloin puheenjohtaja katsoo kokouksen tarpeelliseksi tai toimielimen esittelijä tai enemmistö toimielimen jäsenistä tekee puheenjohtajalle esityksen kokouksen pitämisestä.

4 § Kokouksen koollekutsuminen

Kokouskutsun antaa puheenjohtaja tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtaja. Kokouskutsu on annettava vähintään neljä päivää ennen kokousta ja siinä on ilmoitettava kokouksen aika ja paikka sekä käsiteltävät asiat (asialista). Esityslista lähetetään mahdollisuuksien mukaan kokouskutsun yhteydessä.

Kokouskutsu lähetetään toimitelimen päättämällä tavalla joko kirjallisesti tai sähköisesti jäsenille ja muille, joilla on oikeus tai velvollisuus osallistua kokoukseen. Vaikka toimitelin olisi päättänyt sähköisestä kokouskutsusta, toimitetaan kokouskutsu pyydettäessä kirjallisena.

5 § Jatkokokous

Mikäli kokousasioita ei ole saatu kokouksessa käsitellyiksi, asiat voidaan siirtää jatkokokoukseen, johon ei tarvitse antaa eri kutsua. Kokouksesta poissaolleille on kuitenkin annettava tieto jatkokokouksesta.

6 § Varajäsenen kutsuminen

Toimitelimen jäsenen, joka on estynyt saapumasta kokoukseen, on kutsuttava varajäsenen sijaansa. Milloin jäsen on esteellinen käsittelemään jotakin asiaa kokouksessa tai esteen vuoksi ei voi osallistua jonkin asian käsittelyyn, hän voi kutsua varajäsenen kokoukseen sitä asiaa käsittelemään. Myös puheenjohtaja tai esittelijä voi toimittaa kutsun varajäsenelle.

7 § Kokouksen pitäminen

Asiat käsitellään asialistan mukaisessa järjestyksessä, ellei toimitelin toisin päätä. Toimitelin voi päätöksellään ottaa käsiteltäväkseen sellaisenkin asian, jota ei ole mainittu kokouskutsussa. Toimitelimen kokouksessa pitää pöytäkirjaa toimitelimen määräämä pöytäkirjanpitäjä.

8 § Kokouksen johtaminen

Puheenjohtajan tehtävänä on johtaa asioiden käsittelyä sekä pitää huolta järjestyksestä toimielimen kokouksessa. Jos sekä puheenjohtaja että varapuheenjohtaja ovat poissa tai esteellisiä jossakin asiassa, valitaan kokousta tai asian käsittelyä varten tilapäinen puheenjohtaja.

9 § Läsnäolo toimielinten kokouksissa

Kuntayhtymän eri toimielinten kokouksissa on jäsenten lisäksi läsnäolo- ja puheoikeus: - yhtymähallituksen kokouksessa yhtymävaltuuston puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajilla - muun toimielimen kokouksessa yhtymähallituksen puheenjohtajalla ja kuntayhtymän johtajalla Muiden kuin edellä mainittujen henkilöiden läsnäolosta ja puheoikeudesta päättää asianomainen toimielin.

10 § Esittely

Asiat päätetään toimielimen kokouksessa viranhaltijan esittelystä. Esittelijän ehdotus on käsittelyn pohjana. Jos esittelijä on muuttanut esityslistalla olevaa ehdotusta ennen kuin toimielin on tehnyt päätöksen asiasta, pohjaehdotus on muutettu ehdotus. Jos ehdotus on peruutettu, asia on poistettava esityslistalta, jollei toimielin toisin päättä.

Yhtymähallituksessa asiat ratkaistaan kuntayhtymän johtajan tai talous- ja hallintojohtajan esittelystä. Esittelijän ollessa poissa tai esteellinen toimii esittelijänä hänen sijaisekseen määrätty.

Toimielin voi erityisestä syystä päättää, että asia käsitellään puheenjohtajan selostuksen pohjalta ilman viranhaltijan esittelyä.

Kuntayhtymän johtaja voi määrätä päätettävänä olevassa asiassa tulosalueen esimiehen tai muun asiaa valmistelleen henkilön selostamaan toimialaansa kuuluvan asian. Asian valmistelijalla on tällöin läsnäolo- ja puheoikeus yhtymähallituksessa, ellei se toisin päättä.

Muussa toimielimessä esittelijästä määrätään toimielimen erillisellä päätöksellä.

11 § Pöytäkirja laatiminen, tarkastaminen ja nähtävänä pitäminen

Pöytäkirjan kirjoittaa puheenjohtajan johdolla pöytäkirjanpitäjä. Pöytäkirjan allekirjoittaa puheenjohtaja ja varmentaa pöytäkirjanpitäjä. Pöytäkirja tarkastetaan toimielimen päättämällä tavalla.

Pöytäkirja pidetään yleisesti nähtävänä toimielimen päättämänä aikana ja paikassa siten kuin siitä vähintään yhtä päivää aikaisemmin on ilmoitettu.

Yhtymävaltuuston kokouskutsun ja pöytäkirjan virallinen laatimiskieli on suomi. Kuntayhtymän muiden toimielinten kokouskutsu- ja pöytäkirjakielenä käytetään suomea.

3. LUKU KUNTAYHTYMÄN TALOUS

12 § Talousarvion täytäntöönpano

Yhtymävaltuusto hyväksyy talousarviossa kuntayhtymän toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvion yhteydessä yhtymävaltuusto hyväksyy talousarvion täytäntöönpano-ohjeet. Täytäntöönpano-ohjeissa yhtymävaltuusto päättää talousarvion sitovuustasot ja voi siirtää talousarvioon liittyvää toimivaltaansa edelleen toimielimille tai viranhaltijoille.

13 § Talousarvion muutokset

Talousarvioon tehtävät muutokset on esitettävä yhtymävaltuustolle talousarviovuoden aikana. Talousarviovuoden jälkeen talousarvion muutoksia voidaan käsitellä vain poikkeustapauksissa. Tilinpäätöksen allekirjoittamisen jälkeen talousarvion muutosehdotusta ei voida yhtymävaltuustolle tehdä.

Määrärahan muutosesityksissä on selvitettävä myös muutoksen vaikutus toiminnallisiin tavoitteisiin ja tuloarvioihin. Vastaavasti toiminnallisia tavoitteita tai tuloarvioita koskevassa muutosesityksessä on selvitettävä muutoksen vaikutus määrärahoihin.

14 § Käyttöomaisuuden myynti

Käyttöomaisuuden myynnistä päättää yhtymävaltuuston hyväksymien perusteiden mukaisesti yhtymähallitus.

Irtaimen omaisuuden sekä osakkeiden ja osuuksien myynnissä yhtymähallitus voi siirtää toimivaltaansa edelleen muille toimielimille ja viranhaltijoille.

15 § Poistosuunnitelman hyväksyminen

Suunnitelmapoistojen perusteet hyväksyy yhtymävaltuusto.

Yhtymävaltuuston hyväksymien suunnitelmapoistojen perusteiden pohjalta yhtymähallitus hyväksyy hyödyke- tai hyödykeryhmäkohtaiset poistosuunnitelmat.

Yhtymähallitus vahvistaa poistolaskennan pohjaksi pienhankintarajan.

16 § Rahatoimen hoitaminen

Yhtymävaltuusto päättää lainan ottamisesta sekä lainan antamisesta ja muusta sijoitustoimintaa koskevista periaatteista. Talousarvion ja suunnitelman hyväksymisen yhteydessä yhtymävaltuusto päättää antolainojen ja vieraan pääoman muutoksista. Muista rahoitukseen liittyvistä asioista päättää yhtymähallitus.

Yhtymähallitus voi siirtää lainan ottamiseen ja sijoitustoimintaa koskevaa toimivaltaansa edelleen muille toimielimille ja viranhaltijoille.

17 § Maksujen määrääminen

Yhtymävaltuusto päättää maksujen yleisistä perusteista. Maksuista ja niiden yksityiskohtaisista perusteista päättää yhtymähallitus.

Yhtymähallitus voi siirtää toimivaltaansa muille toimielimille ja viranhaltijoille.

18 § Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Yhtymähallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä päättää kuntayhtymän omaisuuden ja vastuiden vakuuttamisesta. Yhtymähallitus voi siirtää toimivaltaansa edelleen muille toimielimille ja viranhaltijoille.

19 § Hallinnon ja talouden tarkastus

Hallinnon ja talouden tarkastuksesta määrätään kuntayhtymän tarkastussäännössä.

4. LUKU ORGANISAATIO, RATKAISUVALTA JA VASTUUALUEET

20 § Organisaatio

Koulutuskuntayhtymän luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatio määräytyy perussopimuksen ja tämän hallintosäännön mukaisesti.

Koulutuskuntayhtymän toiminnot jaetaan tulosalueisiin, toimialueisiin ja yksiköihin. Tulosaluejaon päättää yhtymävaltuusto vuotuisessa talousarviossa.

Kuntayhtymän yhteistyöelimenä toimii johtoryhmä, joka vastaa kuntayhtymän kokonaisuudesta siten, että yhtymälle asetetut tavoitteet saavutetaan yhteisiä toimintaperiaatteita ja strategioita noudattaen. Johtoryhmällä on erillinen toimenkuva.

Koulutuskuntayhtymän tulosalueiden jaosta toimialueisiin ja tulosityksiköihin ja muusta sisäisen hallinnon organisoimisesta päättää yhtymähallitus.

Yhtymähallitus päättää kuntayhtymän toimintasäännöstä, jossa määritellään viranhaltijoiden vastualueet ja ratkaisuvallat.

21 § Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintamenettelyssä noudatetaan työmarkkinajärjestöjen tekemiä valtakunnallisia tai paikallisia yhteistoimintaa koskevia suosituksia ja sopimuksia.

Yhteistoimintaa varten asetettavista toimielimistä sovitaan työnantajan ja työntekijöitä edustavien järjestöjen kanssa.

5. LUKU HENKILÖSTÖ

22 § Luvun määräysten soveltaminen

Niistä virkasuhteeseen ja viranhaltijaan liittyvistä asioista, joista on säädetty kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa (304/03) tai muussa laissa, päättää yhtymähallitus, ellei laissa ole toisin säädetty tai hallintosäännössä taikka muussa johtosäännössä muuta määrätty.

23 § Toimivalta viran perustamisessa ja lakkauttamisessa sekä virkasuhteen muuttamisessa työsuhteeksi

Valtuusto päättää viran perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä virkasuhteen muuttamisesta työsuhteeksi, jollei hallintosäännössä tai asianomaisen toimielimen johtosäännössä toisin määrätä.

24 § Henkilöstö ja kelpoisuusehdot

Koulutuskuntayhtymässä on virkoja sen mukaan kuin yhtymävaltuusto päättää sekä työsuhteisia henkilöitä talousarviossa myönnettyjen määrärahojen puitteissa.

Kelpoisuusehdoista on voimassa, mitä niistä erikseen on säädetty tai tehtävää perustettaessa on määrätty.

25 § Viranhaku

Viran julistaa haettavaksi se, jonka tehtävänä on valita viranhaltija avoinna olevaan virkaan.

Virat täytetään siten kuin kunnallisesta viranhaltijasta annettu laki (304/2003) säättää ja kuntayhtymän rekrytointiohje ohjeistaa.

Opetushenkilöstöltä vaadittavasta kelpoisuudesta säädetään asetuksessa opetus-toimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (986/1998).

26 § Virka- ja työvapaa

Yhtymähallitus päättää virka- ja työvapaan myöntämisestä, jollei ratkaisuvalltaa ole toimintasäännössä määrätty viranhaltijalle. Sijaisen määrää tarvittaessa se viranomainen, joka myöntää virka- tai työvapaan. Sama viranomainen päättää myös sijaisen palkkauksesta.

27 § Palvelussuhteen päättymisen ja lomauttaminen

Palvelussuhteen päättymisestä ja lomauttamisesta päättää se, joka valitsee viranhaltijan tai ottaa työntekijän työsopimussuhteeseen.

28 § Viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen

Viranhaltijan siirtämisestä toiseen virkasuhteeseen kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 24 §:ssä tarkoitetuissa tapauksissa päättää yhtymähallitus tai se viranhaltija, joka päättää molempiin virkasuhteisiin ottamisesta.

29 § Muutoksenhaku

Tämän hallintosäännön mukaisiin viranhaltijoiden päätöksiin haetaan muutosta kuten kuntalain (17.3.1995/365) 11. luvussa on säädetty.

30 § Voimaantulo

Tämä hallintosääntö tulee voimaan 1.1.2014 alkaen ja sillä kumotaan kuntayhtymän 1.11.2011 voimaan tullut hallintosääntö.

Keudan toimintasääntö

4.1 Organisaation toiminnan yleiset perusteet

4.1.1 Toimintasäännön sisältö

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän hallintosäännön mukaan yhtymähallitus vahvistaa johtavien viranhaltijoiden toimenkuvat, tehtävät ja työnjaon. Tässä toimintasäännössä määrätään yhtymähallituksen hyväksymän organisaation toiminnasta sekä johtavien ja eräiden muiden viranhaltijoiden / tilivelvollisten tehtävistä ja ratkaisuvallasta. Toimintasäännössä määrätään hallintosääntöä tarkentavasti toimivallasta henkilöstöasioissa. Henkilöstön tehtäväkuvaukset tarkennetaan erikseen tehtävissä toimenkuvauksissa.

4.1.2 Visio, missio, toiminta-ajatus, arvot

VISIO 2020

Keuda kuuluu toimialallaan koulutuksen järjestäjien parhaimmistoon ja tuottaa kansainvälistä ammatillista huippuosaamista.

MISSIO

Keuda on ammatillisen koulutuksen monialainen, uudistava suunnannäyttävä ja osaamisen varmistaja sekä työllistymisen edistäjä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä

TOIMINTA-AJATUS

Tuotamme asiakkaillemme hyvinvointia ja kilpailukykyä tarjoamalla tasokkaita, vetovoimaisia ja työelämälähtöisiä koulutus- ja kehittämisspalveluja.

ARVOT

Arvostamme ammattitaitoa, Sitoudumme asiakaslähtöisyyteen, Toimimme vastuullisesti, Uudistumme yhteistyössä

4.1.3 Toiminta

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on järjestää jäsenkuntiansa asukkaiden ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista peruskoulutusta, ammatillista aikuiskoulutusta ja kansanopistokoulutusta sekä vastata työelämän kehittämis- ja palvelutehtävästä. Koulutusta järjestetään ja kehitetään tulos- ja toimialueiden yhteistyönä asiakaslähtöisesti elinikäisen oppimisen, tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden ja kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän koulutustoiminta järjestetään Keudan ammattiopistossa ja Keudan aikuisopistossa. Oppisopimuskoulutusta hallinnoi Keudan oppisopimuskeskus.

Tavoitteena on kehittää koulutuksen, omistajakuntien, yritysten ja muiden sidosryhmien yhteistoimintaa.

4.1.4 Organisaatio

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä on jaettu seuraaviin tulosalueisiin:

- Keudan ammattiopisto
- Keudan aikuisopisto
- Keudan oppisopimuskeskus
- Yhtymäpalvelut
- Konsernipalvelut

Tulosalueet jakautuvat toimialueisiin.

Toimialueet jakautuvat yksiköihin.

4.1.5 Johtoryhmä

Hallintosäännön mukaan kuntayhtymässä on johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii kuntayhtymän johtaja. Kuntayhtymän johtoryhmä työskentelee yhtymähallituksen alaisuudessa. Johtoryhmään kuuluvat tulosalueiden johtajat ja kuntayhtymän johtajan erikseen nimeämät henkilöt.

Johtoryhmä vastaa kuntayhtymän valtuuston ja hallituksen päätösten käytännön toteuttamisesta ja päätetyn strategian toteutumisesta operatiivisella tasolla. Lisäksi se valmistelelee muita yhteistä päätöksentekoa ja kuntayhtymän kehittämistä koskevia asioita.

Kuntayhtymän johtoryhmän lisäksi tulosalueilla toimivat kunkin tulosalueen johtotiimit/ryhmät. Johtoryhmien tehtävänä on johtaa koulutuspalveluja ja varmistaa toimiva yhteistyö opetusta tukevien palvelujen kanssa.

Johtoryhmien apuna toimii tarpeen mukaan nimettäviä työryhmiä.

4.2 YHTYMÄVALTUUSTON JA -HALLITUKSEN PÄÄTÖSVALTA

Yhtymävaltuusto hyväksyy kuntayhtymän hallinto- ja tarkastussäännön, vuotuisen talousarvion, tilinpäätöksen ja määräajoin kuntayhtymän kehittämissuunnitelman, päättää vastuuvapauden myöntämisestä, päättää virkojen perustamisesta sekä valitsee yhtymähallituksen jäsenet, puheenjohtajan, varapuheenjohtajan sekä tarkastuslautakunnan ja kuntayhtymän tilintarkastajat.

Muilta osin, ellei laista muuta johdu, kuntayhtymän päätäntävaltaa käyttää yhtymähallitus sekä kuntayhtymän toimintasäännössä määritellyissä tapauksissa kuntayhtymän johtaja, talous- ja hallintojohtaja sekä tulosalueiden esimiehet.

Yhtymähallitus päättää kuntayhtymän johtajan, talous- ja hallintojohtajan, ammattiopiston rehtorin, aikuisopiston rehtorin, oppisopimusjohtajan ja toimialarehtoreiden ottamisesta.

4.3 VIRANHALTIJOIDEN VASTUUALUEET JA RATKAISUVALTA

Kuntayhtymä

Apulaisrehtorin toimenkuva

Apulaisrehtori raportoi toimialarehtorille. Hän vastaa yksikkönsä toiminnan tuloksellisesta pedagogisesta ja taloudellisesta johtamisesta ja kehittämistyöstä. Apulaisrehtori toimii aktiivisessa yhteistyössä aikuisopiston henkilöstön kanssa.

Tehtävät toimintasäännön mukaisesti:

ottaa henkilöstön enintään vuoden pituiseen määräaikaiseen palvelussuhteeseen ja sivutoimiset tuntiopettajat;

päättää alaisensa henkilöstön vapaajaksoista, vuosilomista, työlomista, työmatkoista, sivutoimiluvista, sairaslomista ja henkilöstökoulutuksesta;

vastaa yksikön suunnitelmien laatimisesta, toteuttamisesta, taloudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta;

- vastaa yksikön työelämäyhteyksien kehittamisestä sekä sidosryhmäyhteistyöstä;
- päätää yksikön opiskelijoiden ottamisesta;
- vastaa yksikkönsä opiskelijahuoltoryhmän toiminnasta;
- päätää vastuualueensa työnjaosta ja työjärjestyksestä yhdessä toimialarehtorin kanssa toimialueella sovittujen käytäntöjen mukaisesti;
- vastaa yksikölle osoitetun kiinteistön ja irtaimiston asianmukaisesta käytöstä ja hallinnasta;
- päätää määrärahojen käyttämisestä ja hankinnoista talousarvion ja niistä annettujen ohjeiden rajoissa;
- hyväksyy henkilökohtaiset opetuksen järjestämistä koskevat suunnitelmat;
- vastaa toimialueensa tilastointipäivän opiskelijalistan oikeellisuudesta;
- päätää opiskelijoiden ojentamisesta, kurinpidollisesta rankaisemisesta sekä opiskelijan erottamisesta opiskelija-asuntolasta ja mahdollisesta opiskelusta pidättämisestä rikostutinnan ajaksi;
- päätää kuntayhtymän järjestyssääntöä täydentävistä tulosityksikön järjestysmääräyksistä;
- myöntää luvan käyttää tulosityksikkönsä kiinteistöä ja irtaimistoa muihin kuin oppilaitoksen omiin tarpeisiin
- vastaa yksikön tavanomaisesta tiedottamisesta ja viestinnästä;
- hyväksyy työssäoppimisen puitesopimukset;
- vastaa sisäisen valvonnan toteuttamisesta yksikössään.

Ohjeet

Ammatillisten neuvottelukuntien toimenkuva

Ammatillisessa koulutuksessa tulee ottaa erityisesti huomioon työelämän tarpeet. Koulutusta järjestettäessä tulee olla yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa (Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630 6 §).

Ammatillisen koulutuksen edistämiseksi sekä koulutuksen ja työelämän välisten yhteyksien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymällä on koulutusaloittaisia ammatillisia neuvottelukuntia. Neuvottelukuntien jäsenet edustavat oppilaitosten koulutusaloja, alan keskeisiä työelämän tahoja tai muuta koulutuksen kehittämisessä tarvittavaa asiantuntemusta. Neuvottelukuntien toimikausi on 4 vuotta. Neuvottelukunnat nimittää kuntayhtymän johtaja.

Neuvottelukunta tekee esityksiä ja aloitteita sekä antaa lausuntoja toimialaansa kuuluvissa asioissa. Useiden koulutusalojen yhdistetty neuvottelukunta voi käsitellä jaostoina esimerkiksi lausunnot opetus-, näyttö- ja arviointisuunnitelmista tai muita vastaavia alakohtaisesti rajattuja asioita.

Neuvottelukunnan kokouksista tehdään muistio, joka toimitetaan neuvottelukunnan jäsenten lisäksi Keudan asianhallintajärjestelmään Dynastyyn (lähetetään osoitteella kirjaamo@keuda.fi).

Tehtäväkenttä:

- seurata alan kehitystä ja tehdä esityksiä opetuksen kehittämiseksi
- ennakoida alan koulutustarpeita
- antaa lausunnot opetus- ja näyttö- ja arviointisuunnitelmista
- kehittää työssäoppimisen laatua

- seurata opiskelijoiden sijoittumista työelämään sekä Keudan vaikutusalueella tapahtuvia koulutustarpeen muutoksia ja tehdä koulutuksen järjestäjälle tähän liittyviä esityksiä
- edistää ammattialan vetovoimaisuutta
- vaikuttaa yhteiskunnallisesti oman alan puolesta
- edistää ammattitaitokilpailujen hyödyntämistä koulutuksen kehittämisessä
- toiminta sisältää sekä nuorten että aikuisten koulutuksen

Kokouksista maksetaan kokouspalkkiot ja matkakorvaukset kuntayhtymän yhtymähallituksen 1.11.2012 tekemien päätösten § 78 ja § 79 mukaisesti.

Laadunhallinta

Keuda noudattaa laatutyössään ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositusta ja ammatillisen koulutuksen laatustrategiaa. Kuntayhtymän laatutyötä koordinoi arviointijohtaja yhdessä ylimmän johdon kanssa. Laatu- ja kehittämistyötä tekevät kuntayhtymän eri tulosalueiden johtoryhmät ja arviointiryhmät sekä yksiköiden/toimialojen kehittämisryhmät/tiimit.

Arviointiryhmiin kuuluu pääsääntöisesti henkilöstön edustajia (opettajat/kouluttajat). Ryhmät vastaavat sisäisen arvioinnin suunnittelusta ja toteutuksesta sekä tulosten kokoamisesta.

Yksiköiden/toimialojen kehittämisryhmät käsittelevät toiminnan arvioinneista tulleet tulokset ja esitykset sekä asiakas- ja henkilöstöpalautteet. Niiden perusteella kukin yksikkö/toimiala suunnittelee tarvittavat kehittämistoimet.

Laadunhallinnan tarkoituksena on, että Keudan johtamistoiminnalla vaikutetaan laadun syntymiseen tehokkaasti. Keudan johdolla ja esimiehillä on oman tehtävänsä mukainen vastuu toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Koko henkilöstön tulisi kuitenkin johtaa omaa työtään eli ottaa työssään ja toiminnassaan huomioon laatuympyrän kaikki vaiheet (suunnittele – toteuta – arvioi – paranna).

Tavoitteena on, että Keudassa kukin tietää tehtävänsä (laatuympyrä) ja on oman työnsä laatupäällikkö. Suraavassa laatuympyrä avattuna:

Suunnittele: päämäärä ja suunnitelma

Keudan toiminnan päämäärät linjataan perussopimuksessa ja yhtymästrategiassa. Strategia määrittää kullekin kaudelle asetetut tavoitteet ja siinä otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Strategian toteuttaminen edellyttää myös yhteistyötä eri kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa sekä avointa muilta oppimista. Strategian pohjalta Keudan tulosalueet laativat toiminnan tavoitteet ja määrittävät tarvittavat resurssit. Toiminnan tuloksille on asetettu yhteisiä mittareita ja tavoitetasoja.

Toteuta: prosessit ja toimintaohjeet

Keudan toiminnan ydin- ja tukiprosessit on määritelty ja niihin liittyvät prosessikuvaukset on suurelta osin tehty sähköiseen toimintajärjestelmään (IMS). Kuvauksissa on määritelty toimijatahot, vastuut ja toimintaketjut sekä sovittu toiminnassa käytettävät ohjeet ja lomakkeet. Toiminta tuottaa paljon dokumentoitua tietoa, jonka säilyttämisestä on pääosin sovittu. Keuda-wiki, KeudaKermit ja KeudaKerttu ovat keskeisiä viestintävälineitä toiminnasta.

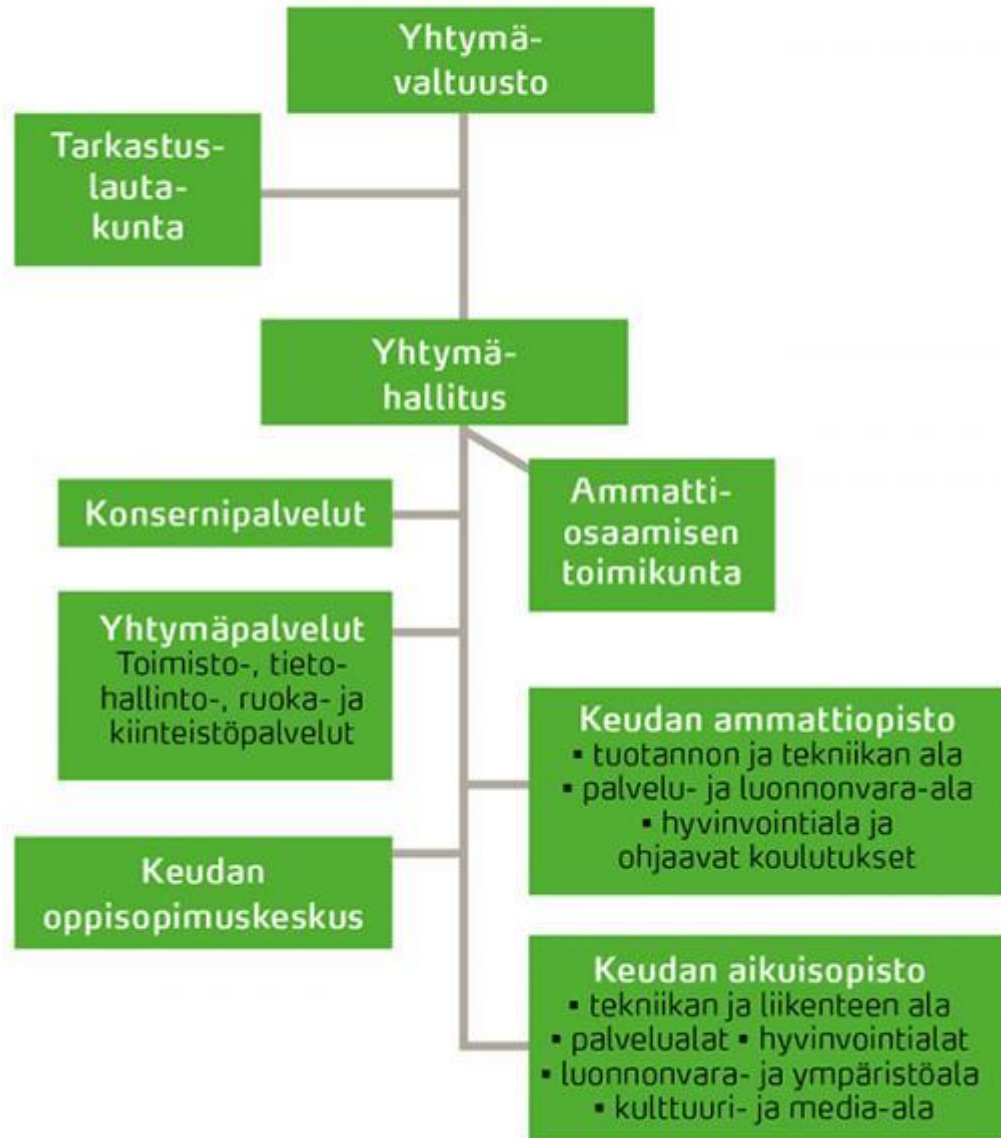
Arvioi: toiminnan tuloksellisuuden arviointi

Keudassa toteutetaan arviointisuunnitelman ja vuosikellojen mukaiset arvioinnit sekä toiminnan tulosten käsitteleminen. Keudan vuosittaiset sisäiset arvioinnit, opiskelijoiden ja henkilöstön palautekyselyt sekä henkilöstön kehityskeskustelut tuottavat keskeistä tietoa toiminnasta ja sen tuloksista. Johto ja esimiehet arvioivat toiminnan tulokset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Talouden tietovarasto-raportointi mahdollistaa ajantasaisen talouden seurannan. Toiminnan tietovarastoraportointia kehitetään parhaillaan (Keuda-DW).

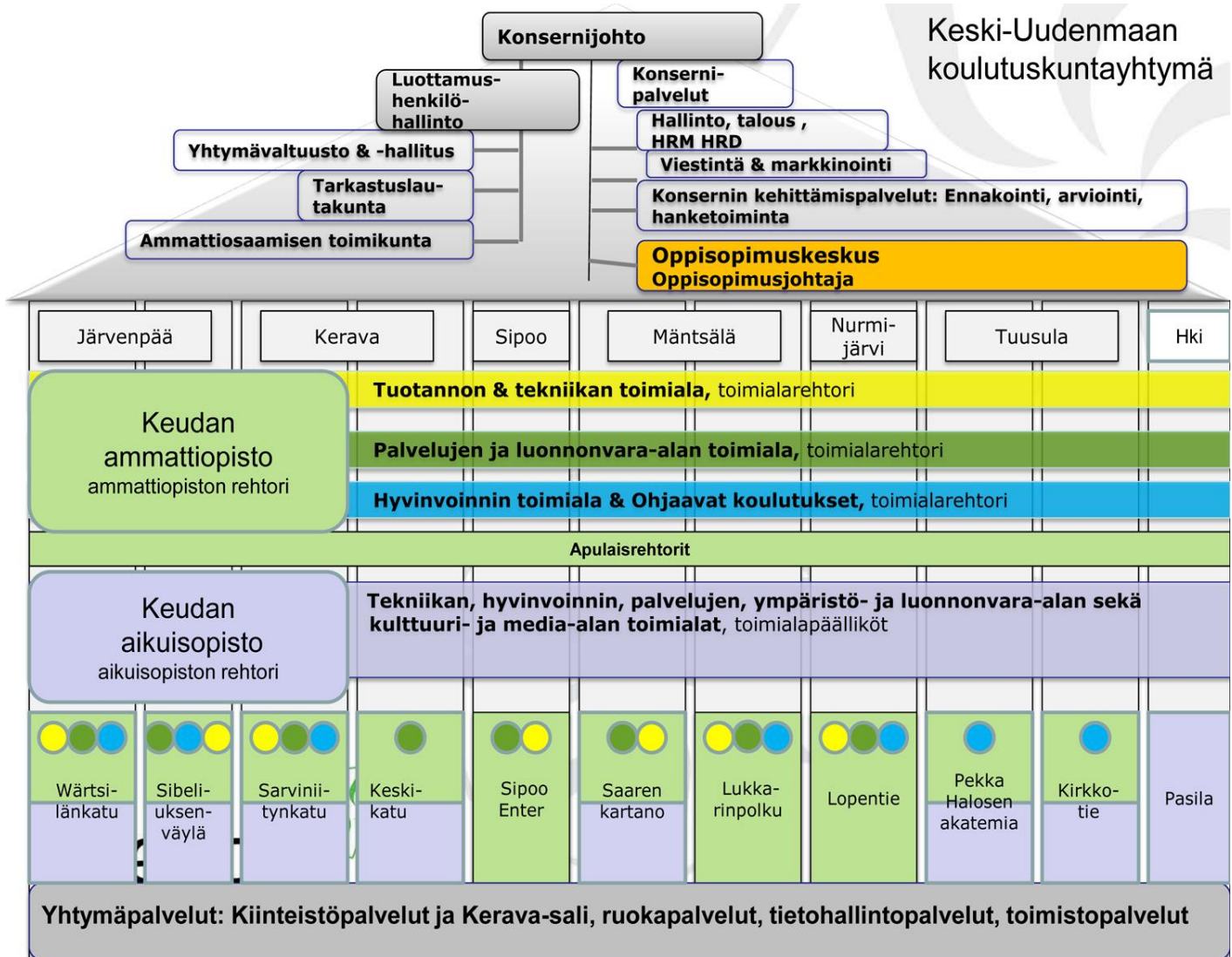
Paranna: prosessien ja tulosten parantaminen ja kehittäminen

Keudan tulosalueet laativat käsitellyn arviointi- ja tulostiedon pohjalta toiminnan kehittämissuunnitelmat, jotka toteutetaan sovitussa aikataulussa. Kehittämistöimintaa tuetaan myös erilaisten kehittämishankkeiden avulla.

KEUDAN ORGANISAATIO 2013



Organisaatio kuva 1.



Organisaatio kuva 2.

5 ARVOT JA STRATEGIA

5.1 Keudan arvot

- Arvostamme ammattitaitoa
- Sitoudumme asiakaslähtöisyyteen
- Toimimme vastuullisesti
- Uudistumme yhteistyössä

5.2 Strategiset päämäärät

- Edistämme opiskelukykyä, oppimista, laadukasta henkilökohtaista opiskelun ohjausta ja opetusta.
- Tarjoamme työelämälähtöisiä ja vetovoimaisia koulutus- ja työelämäpalveluja.
- Kehitämme henkilöstömme osaamista ja työhyvinvointia sekä organisaation sisäistä yhteistyötä.
- Teemme vaikuttavaa yhteistyötä elinkeinoelämän, jäsenkuntien ja julkishallinnon muiden sidosryhmien kanssa.
- Toimimme asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja tehokkaasti noudattaen kestävän kehityksen periaatteita.

6 PEDAGOGINEN KOULUTUSOHJELMA KEUDASSA

Keudan ammattiopiston pedagoginen ohjelma vuosille 2013 - 2015

Pedagogisen ohjelman viitekehys ja lähtökohdat

Keudan strategian päämäärät luovat pohjan kaikelle toiminnalle, joista opetus- ja oppimisprosessit ovat kaikkein keskeisimmät.

Keudan strategisiksi päämääriksi vuosille 2011 – 2015 on vahvistettu:

Edistämme opiskelukykyä, oppimista, laadukasta henkilökohtaista opiskelun ohjausta ja opetusta

Rakennamme vetovoimaista aikuiskoulutusta ja työelämäpalveluja

Edistämme henkilöstömme työhyvinvointia, osaamista ja osaamisen hyödyntämistä

Teemme kaikilla organisaatiotasoilla toimivaa yhteistyötä elinkeinoelämän, jäsenkuntien ja julkishallinnon muiden sidosryhmien kanssa

Organisaatorakenteemme tukee taloudellista ja tehokasta toimintaa

Toimimme kestävän kehityksen mukaisesti ja hallitsemme toimintamme ympäristövaikutukset

Näiden päämäärien pohjalta määrittelemme vuosittain johdon katselmuksessa toiminnalliset tavoitteemme, jotka seuraaville vuosille opetusprosessin osalta ovat:

Vaikutamme opiskeluilmapiiriin ja opiskelijoiden osallistumiseen.

Edistämme yrittäjyyttä työelämätarpeet ja kansainvälisyys huomioiden

Ennakoimme koulutus- ja työelämätarpeita huomioiden koko ikäluokan koulutamistarpeen ja nuorisotakuun asettamat tavoitteet.

Kehitämme toiminta-prosesseja sekä asiakaslähtöisiä ohjaus ja tukipalveluja.

Visiossamme olemme määritelleet millaisen koulutuksen järjestäjän haluamme Keudan olevan vuonna 2020. Tämän tahtotilan mukaan ”Keuda kuuluu tuolloin toimialallaan koulutuksenjärjestäjien parhaimmistoon ja tuottaa kansainvälistä ammatillista huippuosaamista”.

Keudan yhteisesti sovitut arvot, jotka ohjaavat kaikkea toimintaamme ja auttavat meitä tekemään oikean suuntaisia valintoja päivittäisessä toiminnassamme, on määritelty seuraavasti:

Arvostamme ammattitaitoa,

mikä edellyttää meiltä, että koulutamme ammattitaitoisia osaajia työelämän tarpeisiin laadukkaan toiminnan ja jatkuvan oppimisen avulla. Huomioimme toistemme osaamista tasavertaisesti.

Sitoudumme asiakaslähtöisyyteen,

mikä ohjaa meitä kehittämään opiskelijoiden ja työelämän osaamista tavoitteellisesti, tuloksellisesti ja luotettavasti ja suunnittelemaan ja toteuttamaan palvelumme vuorovaikutuksessa asiakkaidemme

kanssa.

Toimimme vastuullisesti

Tavoitteitamme kaikessa toiminnassamme ovat avoimuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Henkilökunta ja opiskelijat kunnioittavat itseään, toisiaan, työtään ja ympäristöä. Huolehdimme toisistamme ja pidämme kiinni yhteisesti sovitusta asioista.

Uudistumme yhteistyössä

Toimintamme kilpailukyvyyn turvaavat uudistumistahto, luovuus ja avoin viestintä. Uudistamme toimintatapojamme ennakoimalla tulevaisuutta ja tekemällä yhteistyötä kansallisissa sekä kansainvälisissä verkostoissa.

Toiminta-ajatuksemme mukaan ”tuotamme asiakkaillemme hyvinvointia ja kilpailukykyä tarjoamalla tasokkaita, vetovoimaisia ja työelämälähtöisiä koulutus- ja kehittämisspalveluja”.

Tunnuslauseemme - *Keuda – työelämän taitaja!* - kiteyttää Keudan arvot, vision ja strategiset päämäärät toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.

Ammattiopiston pedagoginen ohjelma noudattaa Keudan strategisia päämääriä ja se on jatke strategiakauden 2008 – 2012 pedagogiselle strategialle. Ohjelmaan kuuluu lukuvuosittain päivitettävä toimenpideohjelma.

Opetustoiminnan kehittäminen ja painopistealueet

Toiminnan kehittämisen painopistealueet on valittu koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman sekä oman toiminnan arvioinnin perusteella. Pedagogisella ohjelmalla vaikutamme opetuksen ja oppimisen kannalta keskeisten tulosten, kuten läpäisyn, keskeyttämisen ja työllistymisen parantumiseen. Työvaltaistaminen, joustavat opintopolut, arviointi ja opetus-/ oppimismenetelmien monipuolistaminen ovat ohjelman keskeisiä kehittämiskohteita. Ohjaavissa koulutuksissa painopiste on työllistymisen sijaan jatko-opintoihin sijoittumisessa.

Keskeyttämiseen voimme vaikuttaa kehittämällä muun muassa opetuksen toteutuksen suunnittelua, opiskelun työelämälähtöisyyttä, toiminnallisia työtapoja, joustavia opintopolkuja sekä arviointia. Opiskelijoiden erilaiset oppimistavat ja -tyylit huomioidaan opetuksen toteutuksessa niin, että opintojen henkilökohtainen eteneminen on joustavasti mahdollista. Tämä tulee huomioida myös työssäoppimisjaksojen ajoituksessa niin, ettei opintojakson ajoitus ole esteenä opintojen etenemiselle. Opintosuoritusten arviointia monipuolistetaan ja otetaan paremmin huomioon opiskelija yksilölliset edellytykset osoittaa osaamisensa erilaisissa

toimintaympäristöissä ja opintojen eri vaiheissa. Kaikkia opiskelijoita ei tule opettaa eikä arvioida samalla tavalla.

Läpäisyn tehostamiseksi kehitämme toimivia ohjauskäytänteitä ja poistamme etenemisen esteitä opetuksen moduloinnilla sekä aikaisemman opitun osaamisen tunnustamisessa ja tunnustamisella. Oppimisen on voitava edetä joustavasti

opiskelijan omien edellytysten mukaisesti. Lukuvuosisuunnittelulla tehostetaan erityisopetuksen resurssin käyttöä ja vaikuttavuutta. Ammattitaitoa täydentäviä tutkinnon osista ainakin osa on tulevaisuudessa voitava suorittaa ja osoittaa osaaminen niissä myös työssäoppimisen yhteydessä. Atto-aineiden integraatiota ammatillisiin opintoihin edistetään lisäämällä opettajien yhteistyötä opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Läpäisyä ajatellen arviointi on suunniteltava ja toteutettava niin, että oppimis- ja arviointimenetelmät ovat keskenään harmonisassa ja arvioinnissa huomioidaan erityisesti tyydyttävän tason suorituksen minimaatimukset.

Työllistymisessä työssäoppimisella on tunnetusti suuri merkitys. Monipuoliset työssäoppimispaikat ja työssoppimisjaksojen ajoitus ovat usein merkitsevässä asemassa opiskelijan työllistymisessä. Laajennettu työssäoppiminen ja niin sanottua 2+1 –mallin toteuttaminen suunnitellaan mahdolliseksi toteuttaa kaikissa tutkinnoissa. Arviointia kehitetään osaamisperusteiseksi ja sillä pyritään tukemaan ammatillisen identiteetin kasvua. Tutkintojen moduulirakennetta kehitetään niin, että kaikkien tutkintojen suorittaminen on nykyistä joustavampaa. Myös yrittäjyyden ja yritystoiminnan osaamisen vahvistamisella edistetään työllistymistä.

Opiskelu sujuu ja etenee luontevasti silloin kun opetus on ajoitettu ja rytmitetty tutkinnon suorittamisen kannalta mielekkäällä tavalla. Ammatillisten ja vapaasti valittavien tutkinnon osien suunnittelu toteutetaan niin, etteivät ne sulje pois toinen toistaan. Lukujärjestysten suunnittelulla on tärkeä merkitys oikean opintojen rytmityksen aikaan saamiseksi. Hyvällä lukuvuosi- ja lukujärjestysuunnittelulla parannetaan myös opiskelijan mahdollisuuksia toteuttaa opinnoissaan erilaisia opintopolkuja ja valita opintarjonnasta opintoja yli tutkintorajojen sekä yhdistää lukio-opintoja ammatillisiin opintoihin.

Pedagoginen osaaminen

Pedagogisesta näkökulmasta halutaan varmistaa opettajaosaaminen ja muodostaa yhteinen näkemys keudalaisesta opettajuudesta. Keudalaisen opettajan ammattitaito koostuu neljästä osa-alueesta, pedagogisista taidoista, opetettavan aineen tuntemuksesta (substanssiosaaminen), organisaatio-osaamisesta ja uudistumisesta. Pedagogiset taidot pitävät sisällään kasvatus- ja ohjausosaamisen sekä arvioinnin ja palautteen antamisen osaamisen, mitkä perustuvat koulutusprosessin kokonaisvaltaiseen hallintaan. Vuorovaikutustaidoilla on opettajuudessa tärkeä rooli. Substanssiosaamiseen liittyy alakohtainen tietotaito ja työelämän tuntemus. Organisaatio-osaaminen pitää sisällään työntekijä-, tiimi- ja verkostotaidot. Taloushallinnon osaaminen, strategisten linjausten ja toimintaohjeiden tuntemus auttaa ymmärtämään oman roolin merkityksen kokonaisuuden kannalta. Uudistumiseen kuuluu oman osaamisen kehittäminen kokonaisvaltaisesti sekä osallistuminen alan työelämän kehittämiseen. Tiedonhankinta- ja ongelmanratkaisutaidot ovat avuksi uudistumisessa.

Opetushenkilöstölle järjestetään keudalaiseen opettajuuteen liittyvää koulutusta ja ohjausta. Ryhmänohjaajataitoja ja verkkopedagogisia valmiuksia vahvistetaan ja toimialakohtaista opettajien yhteistyötä kehitetään.

Pedagogisen johtajuuden tukeminen

Keudan ammattiopiston pedagogista toimintaa johtaa ammattiopiston johtoryhmä. Asetettujen tavoitteiden ja pedagogisen ohjelman toteutumisen kannalta ovat apulaisrehtorit ja koulutuspäälliköt avainasemassa johtaessaan ja suunnitellessaan Keudan oppilaitosyksiköiden päivittäistä toimintaa.

Toimialarehtorit toimivat omilla koulutusaloillaan pedagogisen kehittämisen johtajina ja vastaavat opetussuunnitelmien ja muiden kehittämistoimenpiteiden alakohtaisista toteutuksista. Toimialarehtorit tekevät kiinteää yhteistyötä keskenään ja varmistavat yhteisten pedagogisten linjausten toteutumisen toimialakohtaisen johtoryhmätyöskentelyn avulla. Toimialakohtaisissa johtoryhmissä on

apulaisrehtori- tai koulutuspäällikkötason edustus jokaisesta alan koulutusta järjestävistä koulutusyksiköistä.

Apulaisrehtoreille ja koulutuspäälliköille järjestetään säännönmukaisesti myös koulutus-, kehittämis- ja suunnittelupäiviä. Niiden sisällöstä ja toteutuksesta pedagogisen ohjelman pohjalta vastaa opetuspäällikkö yhteistyössä ammattiopiston johtoryhmän kanssa.

Tutkintokohtaista opetuksen kehittämistä varten on perustettu koulutusaloittain tiimejä, joissa on edustus kaikista yksiköistä, joissa kyseistä tutkintoa järjestetään. Tiimien tehtävänä on yhdenmukaistaa eri yksiköiden opetussuunnitelman toteutusta ja opetuskäytänteitä. Ne myös arvioivat asiakaspalautetta omalta osaltaan sekä käynnistävät yhteistyö- ja kehittämishankkeita opetuksen kehittämiseksi.

Kehityskeskustelut, esimiestyö ja toimipistekohtaiset kehittämissuunnitelmat tukevat Keudan pedagogisen ohjelman toteuttamista yksikötasolla. Osaamisen johtamisen tueksi ollaan kehittämässä opettajien henkilökohtaisen osaamisen arviointia ja suunnittelua.

Opettajat ja opetusta tukeva henkilöstö perehdytetään Keudan strategioihin ja toimintatapoihin perehdytysohjeen mukaisesti. Vuosittain laaditaan henkilöstön kehittämissuunnitelma tukemaan henkilöstön ammattitaidon kehittämistä valituilla pedagogisilla painopistealueilla.

Toiminnan onnistumisen arviointi

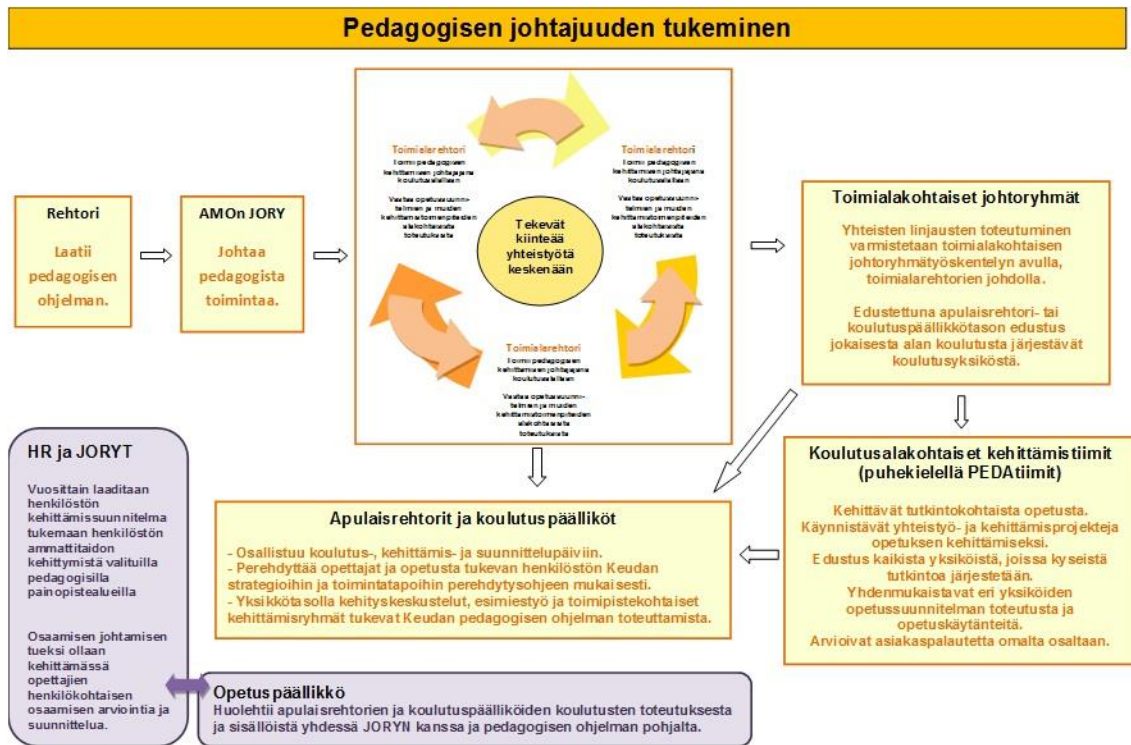
Vuosittain arvioidaan strategisten mittarein, toiminnallisten mittareiden sekä seurantamittareiden toteutumista koulutusaloittain ja yksiköittäin asetettuihin tavoitteisiin nähden. Strategiset mittarit painottuvat oppimisprosessiin ja ne ovat pedagogisen kehittämisen kannalta yksi tärkeimmistä tulosmittareista.

Lisäksi vuosittain arvioidaan opiskelijakyselyn tuloksia yksiköittäin, toimialoitain ja koko organisaation tasolla. Keudassa toteutetaan joka lukuvuosi sisäinen arviointi ja johdon katselmuksella kaikilla tulosalueilla. Arvioinnin teemat liittyvät ydinprosessin kehittämiseen. Johdon katselmuksissa arvioidaan toiminnan ta-

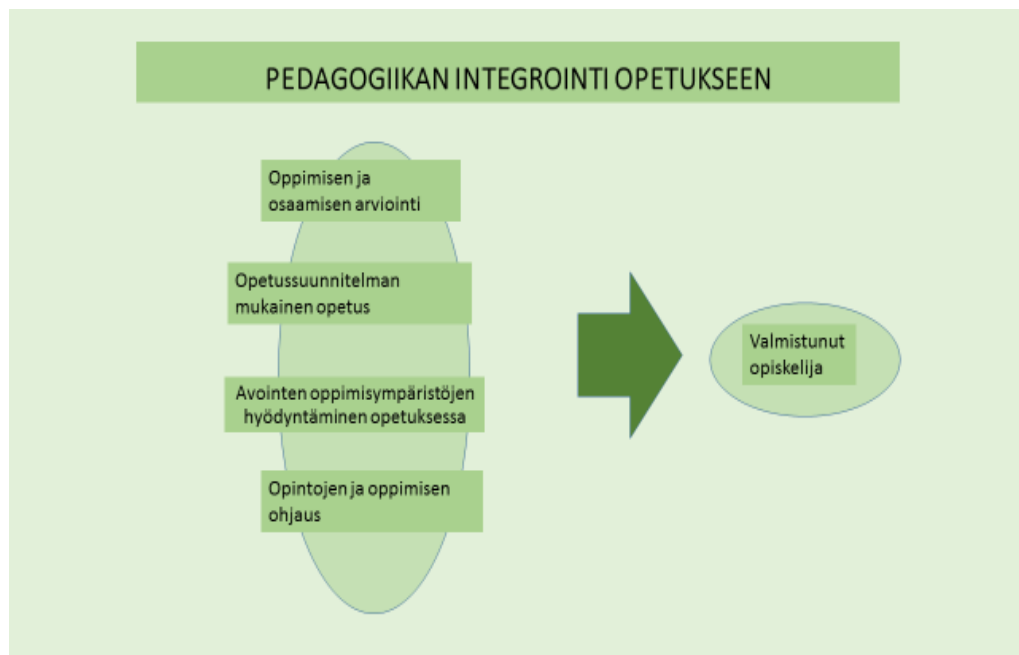
voitteiden ja pedagogisen ohjelman toimenpiteiden toteutumista sovitun aikataulun mukaisesti. Vuositasolla tarkennetaan Keudan kehittämisen painopisteitä ja toimenpideohjelmaa sekä sisäisen arvioinnin että asiakaspalautteiden perusteella. Näiden pohjalta laaditaan toimiala ja yksikkökohtaiset kehittämis- ja toimenpidesuunnitelmat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Uuden opettajuuden osaamisalueet		
<i>Substanssiosaaminen</i>	<i>Työyhteisosaaminen</i>	<i>Kehittämisosaamiseen</i>
Alan hallinta - tieto-osaaminen - ajantasainen oman alan tuntemus - ammattiosaaminen - määräykset ja laki Käytäntö: - käytännön taidot - teknologia-osaaminen - menetelmät Käytännöt: - alan arvot, periaatteet - alan roolimallina olo, ammatti-identiteetti - alan perinteet, historia	Työntekijätaidot (2) - tiimityötaidot - vuorovaikutustaidot - yhteissuunnittelu - yhdessä opettaminen - tiimin vetäminen - oman roolin hahmottaminen kokonaisuudessa Talous- ja hallinto-osaaminen - projektit - laatu - taloudellisuus - järjestelmien käyttö - teknologia-osaaminen - organisaatio-osaaminen	Itsensä kehittäminen - teknologia-osaaminen - uudistumiskyky - alan seuraaminen ja ajan tasalla pysyminen - täydentävän osaamisen hankkiminen Alan- ja työelämän kehittäminen - vuorovaikutustaidot - työelämä- ja toimialatuntemus - työelämäyhteistyö - verkostoituminen - suunnitteluosaaminen
<i>Pedagoginen osaaminen</i>		
Koulutusprosessin tuntemus (3) - yksilölliset opintopolut, eri mahdollisuudet - erityisopetus - siirtymävaiheet - tukipalvelut - määräykset ja laki Opetussuunnitelmaosaaminen (1, myös 2, 3) - sisällön tuntemus - arviointiosaaminen - soveltamiskyky ja vaihtoehtoiset toteuttamistavat - osaamisperustaisuuden/-perusteisuuden sisäistäminen	Kohtaaminen (2) - vuorovaikutustaidot - ryhmäytämistäidot - psykologiset taidot ja ihmistuntemus - yksilön huomioon ottaminen - yksilön arvostus ja kunnioittaminen - läsnäolo ja helppo lähestyttävyyys - joustavuus Kasvatettavaa (2) - arjen- ja elämänhallintataidot - elinikäinen oppiminen - tulevaisuuden usko - vastuullinen aikuisuus - ammatillinen kasvu - kehityspsykologista silmää	Pedagogista osaamista (1,2,3) - oppimisympäristöt: <i>työsali, opetustila, työpaikka, vierailukohde, virtuaalisympäristöt, etäoppiminen</i> - menetelmät: <i>ongelmalähtöisyys ja ilmiölähtöisyys, teknologian mahdollisuudet, verkkopedagogia, työelämälähtöisyys, toiminnallisuus, yhteisöllisyys</i> - opetustaidot (2) <i>valmennusosaaminen, ohjaustaidot, palautteen antamista, muuntautumiskykyisyys, motivaatio- ja kannustamista, verkkopedagogia, opiskelumyönteisen ilmapiirin luomiskyky</i>

Kuva 3.



Kuva 4.



Kuva 5.

7 JOHTAJUUDEN HAASTEET

7.1 Lakien, säädösten ja ohjeiden tulkitseminen

7.1.1 Johtamisen haasteet

- Miten johtaa itseä?
- Miten johtaa muita?
- Miten johtaa asioita?
- Miten johtaa teknologiaa?
- Miten johtaa markkinoita? (lähde 5)

" Onko sinun organisaatiosi kypsä johtajuuskulttuuri, joka lähtee kokonaisvaltaisesta ihmiskäsityksestä ja pitää yksilöitä aktiivisina ja vastuullisina toimijoina" (lähde 5)

7.1.2 Eettisen johtamisen periaatteet

Koestenbaum määrittelee neljä johtamisen toimintatapaa seuraavasti:

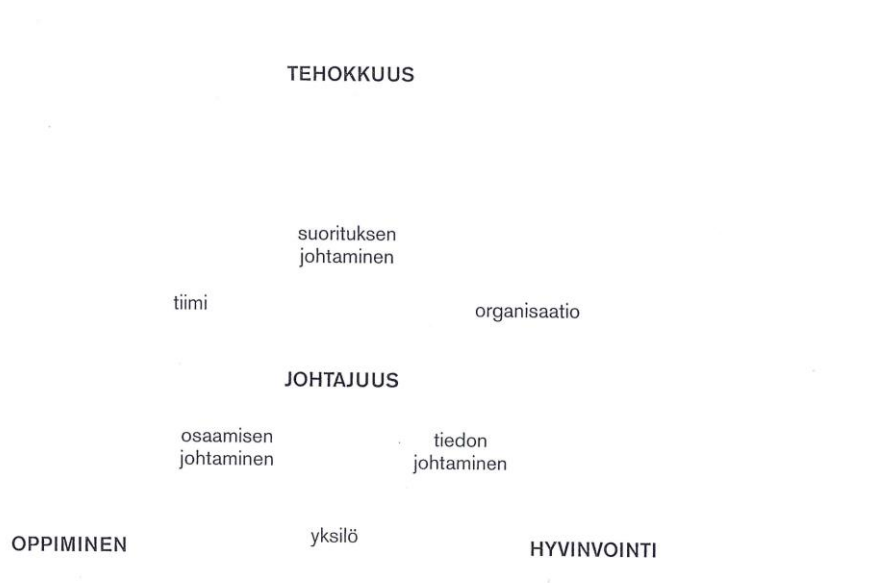
- Visionäärinen johtaja näkee aina kauas, koska visiointi tarkoittaa isojen uusien asioiden ajattelemista.
- Realistinen johtaja vastaa aina faktoihin, koska realismi tarkoittaa vapautta illuusioista.
- Eettinen johtaja on aina huomaavainen ihmisiä kohtaa, koska eettisyys tarkoittaa palveluksessa olemista.
- Rohkea johtaja käyttää aloitteellisuuden, toiminnan ja riskinoton voimaa, koska rohkeus merkitsee jatkuvaa uudistumista. (lähde 5)

7.1.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta, jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Tätä periaatetta opetti myös Aristoteles, joka puhui "sielun hyveellisestä toiminasta". (lähde 5)

7.1.2.2 Älykäs johtaminen

Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä.



Kuva 10. Älykäs johtaminen

8 MILLAINEN ON HYVÄ JOHTAJA?

8.1 Hyvä johtaja / esimies

Hyvä johtaja "Johtajan pitää suodattaa informaatiotulvaa, kaikkea tuskaa ei kannata jakaa koko organisaatiolle. Toisaalta ihmiset odottavat avoimuutta ja yleensä aavistavat ongelmat" Jorma Niemelä Elisa HS 23.11.2014 (lähde 6)

Hyvä esimies on tasapuolinen ja kuunteleva. Ei anna vapauksia huippuosaajille vaan antaa kaikille mahdollisuus saavuttaa etuja.

8.2 Johtaminen muutoksessa

Tänä päivänä johtaminen on murroksessa. Johtajan pitää asiantuntija organisaatiossa olla läsnäoleva ja valmentava johtaja. Johtaminen on silloin hyvään kun asioita ja ihmisiä kyetään johtamaan samanaikaisesti. Tähän päästään kun ohjaus prosessit on hyvin tehty, selkeitä ja henkilöstö ymmärtää miten prosessi toimii.

Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa käskyttämistä ja valvontaa pitää muuttaa tukemisen ja auttamisen suuntaan. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen pitää olla innostavaa, tukevaa ja sparraavaa.

8.2.1 Suunnan näyttäminen

Suunta tulee organisaatiossa yhdessä sovituista arvoista ja visioista. Tähän sitoudutaan yhdessä ja kaikki noudattavat suunnan tavoitteita.

8.2.2 Motivointi ja inspiointi

Motivoituminen on henkilöstä itsestä kiinni. Kun itse sitoutuu yhteisiin päämääriin on sitä helpompi sitten yhdessä toteuttaa. (lähde 7)

8.2.3 Tukeminen ja auttaminen

Vaikka suunta ja motivaatio on kohdallaan pitää alaiselle olla tulena ja apuna. Kaikille pitää olla selville kuka voimissäkkin asiassa olla apuna ja tukena. Onko se esimies vai joku muu? Onko esimies aina läsnä kun apua tarvitaan? Aut-

taminen pitäisi olla sellaista, että toinen jatkossa osaa itse auttaa itseään. Tällaista on valmentava esimies taito, johon kuuluu kuuntelu, odottaminen ja suora puhe.

Tukeminen ja auttaminen lähtee siitä, että myös annetaan rohkeaa palauteetta.

- Pyydetään palautetta
- Annetaan palautetta
- Vastanotetaan palautetta

Valmentavan esimiehen hyvä piirre on ottaa palaute vastaan kiitoksella, eikä puolustautumalla. Palautetta on joskus vaikea ottaa vastaa, mutta palaute lisää kaikkien itsetuntemusta ja parhaimmillaan tukee kasvua. (lähde 8)

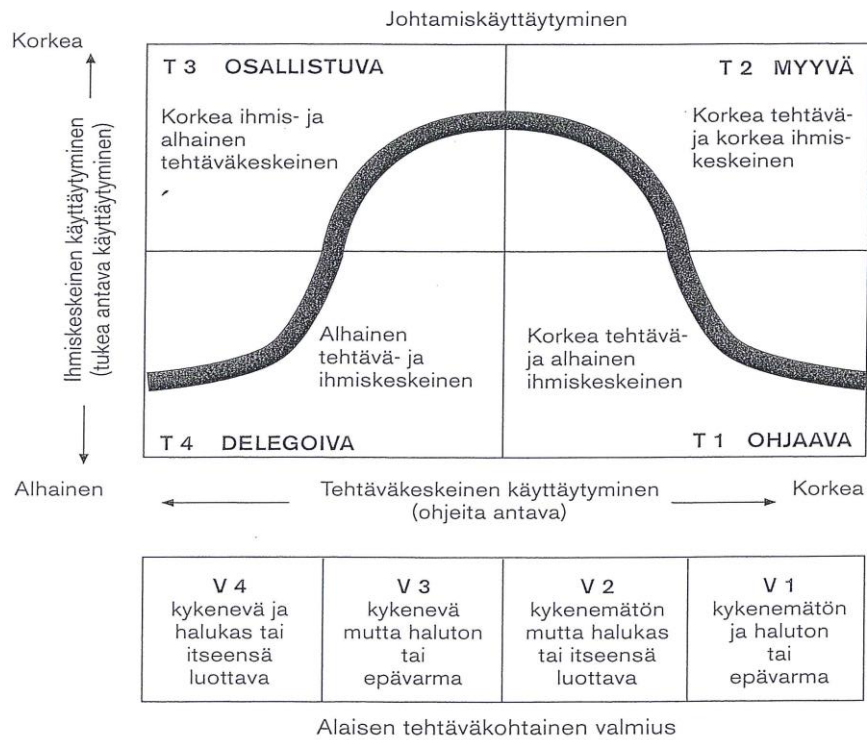
8.2.4 Johtaminen yhteisössä ja ihmisten johtajana

Hyvä johtaminen työyhteisössä on osaksi sitä, että johtaja avoin ja tietoisesti läsnä. Tietoisesti läsnä oleminen pitkälti sitä, että sitoutuu siihen työhön tai asiaan mitä juuri sillä hetkellä on tekemässä.

Hyvä tilannejohtaminen on suuressa asiantuntija organisaatiossa tärkein johtamistyyli. Herseyn ja Blanchardin mallin tilannejohtamiseen neljä osa-aluetta kuvaavat hyvin oman organisaatiomme tämän hetkistä toimintaa . (lähde 8)

- V1: kykenemätön ja haluton tai epävarma
- V2: kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava
- V3: kykenevä, mutta haluton tai epävarma
- V4: kykenevä ja halukas tai itseensä luottava

Kuva Johtamiskäyttäytymisestä



Kuva 11. Tilanne johtamisen malli (Hersey ja Blanchard 1982).

9 TYÖN TAVOITTEET

Työn tilaajana oli Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä tuotannon ja tekniikan toimiala. Keudan oppilaitoksia johtaa 10 apulaisrehtoria 3:lla eri toimialalla.

Työn tarkoituksena oli selvittää eri yksiköiden johtamisen toimintatapoja. Työtä voidaan käyttää kehitettäessä Keudan eri alojen ja yksiköiden johtamisen toimintatapoja yhdenmukaisiksi.

Työssä selvitettiin miten ohjeistuksia on tulkittu ja toteutettu eri yksiköiden välillä. Pääpaino oli kuitenkin 5 yksikön osalta, joissa pääosa opiskelijoista opiskelee tuotannon ja tekniikan alalla. Yksiköissä on monia aloja joissa on samojen alojen koulutuksia, jolloin käytännön opetus ja arviointi pitää olla tasavertaista opiskelijoiden kesken toimipisteestä huolimatta.

10 TYÖN MENETELMÄT

10.1 LÄHTÖKOHDAT

Kartoitettava aihealue oli haastava, koska tietoa ei ollut kuin ohjeista ja säädöksistä - ei siitä miten yksiköitä käytännössä johdetaan. Työ käynnistyi etsimällä lait, säädökset ja ohjeet, joita tällä hetkellä noudatetaan. Tämän jälkeen etsittiin yhteisiä toiminta- ja menettelytapoja.


Yleinen toimintapa on, että Keudan ammattiopiston eri yksiköiden apulaisrehtorit keskustelevat ja vertailevat toimintatapoja, yksikkökohtaisia tuloksia ja tilastoja sekä kollegiaalisesti miettivät ratkaisuja ja kehittämisideoita. Analysoimalla henkilöstöbarometrien tuloksia, pohtimalla kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden saavuttamista ja vertailemalla millä tavoin uusia ohjeistuksia on parhaiten saatu jalkautettua löydetään parhaita toimintatapoja ja menetelmiä johta-

misen tueksi. Yhdessä mietitään tulevaisuuden rekrytointitarpeita ja henkilöstön koulutuksien tarvetta. Myös opettajia ja heidän osaamistaan voidaan hyödyntää ja "kierrättää" mahdollisuuksien mukaan eri yksiköissä. Tästä mahdollisuudesta keskustellaan myös apulaisrehtoreiden tapaamisissa.


Ammattiopisto tukee johtamistyössä apulaisrehtoreita järjestämällä heille erilais- ten kollegiaalisten tappamisten ja kokousten lisäksi koulutuksia. Koulutusten ai- heena voivat olla esimerkiksi opetussuunnitelmatyö, lakimuutokset tai henkilös- töjohtaminen. Myös apulaisrehtorit voivat esittää toiveita koulutuksista.

10.2 ANALYSOINTI

10.2.1 HENKILÖSTÖ BAROMETRIN TULOKSET

Keuda 		Henkilöstöbarometri 2014														
		AMO	JäSi	JäWä	KeKe	KeSa	Sipoo	MäLu	MäSa	NuLo	TuKi	TuPHa	Tekniikka ja liikenne	Palvelu- al	Hyvin- vointi- al	
		n=280	n=29	n=44	n=31	n=33	n=10	n=20	n=35	n=30	n=31	n=12	n=98	n=101	n=52	
Keudan henkilöstöbarometri 2013																
Saan esimieheiltäni riittävästi tukea ja ohjausta työhöni liittyvissä asioissa		3,4	3,8	3,0	2,0	3,8	4,7	2,8	3,3	3,8	3,6	4,1	3,4	3,0	3,7	
Olen tyytyväinen työyksikköni johtamiseen		3,2	3,6	2,8	1,8	3,9	4,8	2,8	3,1	3,4	3,6	3,9	3,2	2,8	3,7	
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri		3,6	4,1	3,4	2,2	4,2	4,5	2,8	3,2	3,8	4,1	4,1	3,7	3,2	4,0	
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista		3,5	3,9	3,4	2,4	3,7	4,6	3,2	3,5	3,7	3,8	3,7	3,5	3,3	3,8	
Työyksikössäni huolehditaan uusien tehtäviin perehdyttämisestä		3,0	2,9	3,0	1,9	3,3	3,6	2,8	2,8	3,5	3,1	2,9	3,0	2,6	3,2	
Keudan arvot toteutuvat työyksikköni toiminnassa		3,3	3,9	3,1	2,0	3,7	4,5	3,0	3,2	3,6	3,5	3,8	3,3	3,0	3,6	
Minulla on mahdollisuus olla mukana työyksikköni kehittämistoiminnassa		3,5	3,8	3,5	2,3	3,9	4,7	3,2	3,5	3,8	3,5	3,6	3,6	3,3	3,6	
Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni kannalta keskeistä osaamistani		3,7	3,8	3,6	3,0	4,0	4,5	3,4	3,7	3,8	3,3	3,6	3,6	3,6	3,5	
Minulla on mahdollisuus olla mukana työtäni koskevia muutoksia suunniteltaessa		3,3	3,6	3,1	2,3	3,8	4,2	3,1	3,4	3,7	3,3	3,2	3,3	3,2	3,4	
Tiedonkulkua työyksikössäni on sujuvaa		3,0	3,3	3,1	1,7	3,5	4,1	2,7	2,7	3,0	3,6	3,1	3,1	2,7	3,5	
Edistän itse aktiivisesti tiedonkulkua yksikössäni		3,7	3,9	3,7	3,6	3,8	4,1	3,7	3,5	3,7	3,7	3,8	3,6	3,7	3,8	
Yhteistyö työskentelyyni liittyvien ammattiryhmien välillä on sujuvaa		3,6	3,8	3,3	3,0	3,9	4,3	3,5	3,5	3,9	3,9	3,5	3,6	3,5	3,8	
Yksikössäni keskustellaan avoimesti työhön liittyvistä asioista.		3,4	3,6	3,4	2,4	3,8	4,1	2,8	3,2	3,7	3,8	3,8	3,5	3,1	3,7	
Työergonomiani on kunnossa		3,6	3,6	3,7	3,2	3,6	4,0	3,7	3,5	3,8	3,4	3,1	3,6	3,4	3,4	
Työmääräni on kohtuullinen		3,4	3,5	3,4	2,9	3,6	4,2	3,4	3,3	3,7	3,1	3,2	3,5	3,3	3,3	
Työkykyäni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä		4,3	4,2	4,3	4,1	4,3	4,6	4,3	4,2	4,5	4,2	3,9	4,3	4,2	4,2	
Työkykyäni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä		4,0	4,0	4,1	3,5	4,3	4,6	4,0	3,9	4,3	3,8	3,6	4,1	3,9	3,9	
Minusta on mukavaa tulla aamuisin töihin		3,9	4,3	3,8	3,1	4,0	4,7	3,6	3,7	4,3	3,9	3,4	3,9	3,7	3,9	
KA		3,52	3,76	3,43	2,63	3,84	4,38	3,27	3,40	3,78	3,62	3,57	3,54	3,31	3,67	

Taulukko 1. Tulos 2014 ammattiopisto

Keuda 	Henkilöstöbarometri 2011-14						
	AMO			JäWä			
Keudan henkilöstöbarometri	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2011
	n=280	n=285	n=264	n=44	n=46	n=47	n=40
Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjausta työhöni liittyvissä asioissa	3,4	3,6	3,3	3	3,5	3,4	3,5
Olen tyytyväinen työyksikköni johtamiseen	3,2	3,4	3,1	2,8	2,9	3,0	3,5
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri	3,6	3,6	3,4	3,4	3,5	3,3	3,7
Olen selvillä työyksikköni tavoitteista	3,5	3,6	3,4	3,4	3,4	3,4	3,9
Työyksikössäni huolehditaan uusiin tehtäviin perehdyttämisestä	3	3,1	2,8	3	3,1	2,9	3,0
Keudan arvot toteutuvat työyksikköni toiminnassa	3,3	3,4	3,2	3,1	3,2	3,2	3,4
Minulla on mahdollisuus olla mukana työyksikköni kehittämistoiminnassa	3,5	3,6	3,4	3,5	3,3	3,2	3,8
Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni kannalta keskeistä osaamistani	3,7	3,7	3,7	3,6	3,6	3,2	4,0
Minulla on mahdollisuus olla mukana työtäni koskevia muutoksia suunniteltaessa	3,3	3,4	3,3	3,1	3,3	3,1	3,6
Tiedonkulku työyksikössäni on sujuvaa	3	3,1	2,9	3,1	2,9	2,8	3,4
Edistän itse aktiivisesti tiedonkulkua yksikössäni	3,7	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	
		3,5	3,5	3,3			
Yhteistyö työskentelyyni liittyvien ammattiryhmien välillä on sujuvaa	3,6				3,1	3,4	3,5
Yksikössäni keskustellaan avoimesti työhön liittyvistä asioista.	3,4	3,5	3,3	3,4	3,4	3,3	3,6
Työergonomiani on kunnossa	3,6	3,6	3,5	3,7	3,7	3,7	3,6
Työmääräni on kohtuullinen	3,4	3,5	3,2	3,4	3,5	3,3	3,5
Työkykyäni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä	4,3	4,3	4,2	4,3	4,2	4,0	4,1
Työkykyäni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä	4	4,1		4,1	4,0		4,1
Minusta on mukavaa tulla aamuisin töihin	3,9	4,0	4,0	3,8	3,9	3,7	4,0
KA	3,5	3,6	3,4	3,4	3,4	3,3	3,7

Taulukko 2. Trendi 2011-2014 ammattiopisto ja oma yksikkö

Nämä tulokset ovat keväältä 2015 ja analysoinnin perusteella melko hyvät. Tällä hetkellä on muutos menossa monella rintamalla: opetussuunnitelmat muuttuvat, talous kiristyy ja henkilöstöä vaihtuu kaikissa yksiköissä pääsääntöisesti eläköitymisen vuoksi. Johtamassani yksikössä muutos ollut suurinta viimeisen kolmen vuoden aikana: puolet henkilöstöstä on vaihtunut ja viimeisen puolenvuoden aikana myös puolet lähiesimiehistä on vaihtunut.

Tämä vaihtuvuus näyttäytyy yksikkömme henkilöstön palautteessa kohdassa yksi eli saan riittävästi tukea lähiesimieheltä. Kyseinen väite putosi 0,5 yksikköä viime vuodesta. Uusia esimiehiä on tehokkaasti perehdytetty uusiin haastaviin tehtäviin mutta jalkautusvaihe on vasta käynnistynyt. Tässä muutostilanteessa myös kaikkia esimiehiä tulee kouluttaa lisää niin, että osaaminen muutosjohtamiseen lisääntyy. Toisaalta uusien näkemysten ja asioiden vieminen käytäntöön ja henkilöstön mahdollisen muutosvastarinnan ja vanhojen asenteiden muuttaminen voi viedä 2-3 vuotta. Kokonaisuutena tämän hetken tulos kaikki nämä tekijät huomioiden on kohtalainen.

10.2.2 OPISKELIJAKYSELYIDEN TULOKSET

Keuda		Opiskelijakysely 2013																				
Keudan ammattipioston opiskelijakysely 2013	JöSi	2012	JäWi	2012	KeKe	2012	KeSa	2012	KeSi	2012	MäLu	2012	MäSa	2012	NuLo	2012	TuKi	2012	TuPha	2012	Keuda	2012
	n= 173	n= 127	n= 282	n= 340	n= 97	n= 178	n= 287	n= 213	n= 91	n= 39	n= 120	n= 188	n= 179	n= 81	n= 287	n= 287	n= 193	n= 201	n= 7	n= 47	n= 1717	n= 1701
Lukujärjestyksen toimivuus	3,6	3,3	3,4	3,3	3,4	3,0	3,7	3,7	3,8	3,4	3,3	3,4	3,4	3,2	3,5	3,6	3,6	3,3	3,1	3,2	3,6	3,3
Järjestyssäännöt ovat hyvät	3,9	3,9	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9	3,8	3,9	3,8	3,5	3,3	3,4	3,1	3,6	3,7	4,1	3,8	3,7	3,7	3,8	3,7
Opetustilat ovat hyvät	3,6	3,5	3,6	3,7	3,8	3,8	3,6	3,6	4,0	4,1	3,4	3,4	3,7	3,6	3,8	3,4	3,9	3,2	3,0	3,9	3,7	3,8
Opetusvälineet ovat hyvät	3,8	3,7	3,6	3,8	3,8	3,8	3,6	3,6	3,9	3,8	3,3	3,3	3,7	3,6	3,6	3,4	3,9	3,5	3,6	3,6	3,6	3,8
Ruokailuun liittyvät asiat ovat kunnossa	4,4	4,4	3,9	3,8	3,9	4,1	3,7	3,6	3,7	2,6	3,6	3,6	3,1	3,7	4,0	3,6	3,8	3,7	3,9	3,8	3,8	3,8
Opittavat asiat kytketään hyvin työelämään	3,8	3,7	3,5	3,7	3,6	3,4	3,6	3,6	4,1	3,8	3,5	3,5	3,5	3,3	3,6	3,5	3,8	3,8	3,1	3,5	3,6	3,8
Opintoni ovat minulle hyödyllisiä	4,1	4,1	3,9	4,1	3,9	3,9	3,9	4,1	4,1	3,8	3,8	4,0	3,8	4,0	4,1	4,2	3,9	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0
Opettajien ammattitaito on hyvä	4,2	3,9	3,7	3,8	3,7	3,9	4,0	3,9	3,9	4,1	3,8	3,7	4,0	3,6	3,9	3,7	4,0	3,6	3,6	3,7	3,9	3,8
Oppimisen arviointi on oikeudenmukaista	3,8	3,8	3,5	3,7	3,5	3,6	3,6	3,6	3,7	3,8	3,4	3,4	3,6	3,5	3,6	3,6	3,8	3,5	3,7	3,7	3,6	3,8
Väikutusmahdollisuuteni HOPS:ni sisältöön ja sen toteutumiseen ovat hyvät	3,7	3,7	3,5	3,8	3,3	3,4	3,5	3,5	3,5	3,8	3,4	3,3	3,6	3,3	3,6	3,5	3,9	3,8	3,3	3,8	3,6	3,8
Oma paneutumiseni opiskeluun on hyvä	3,7	3,7	3,7	3,8	3,6	3,8	3,8	3,7	4,1	3,7	3,6	3,8	3,8	3,7	3,6	3,8	3,8	3,7	3,3	3,7	3,7	3,7
Opiskeluni on vastannut ennakkoarvioitani koulutuksesta	3,7	3,5	3,6	3,7	3,4	3,5	3,7	3,6	3,6	3,7	3,4	3,4	3,5	3,3	3,6	3,6	3,8	3,5	3,4	3,7	3,6	3,8
Opintotarjonta on monipuolinen	3,9	3,7	3,6	3,7	3,4	3,4	3,7	3,7	3,7	3,8	3,4	3,4	3,6	3,4	3,7	3,6	3,8	3,5	3,6	3,5	3,7	3,8
Olen saanut riittävästi ohjausta opintojeni suunnitteluun liittyvissä asioissa	3,8	3,8	3,6	3,7	3,5	3,4	3,7	3,6	3,8	3,6	3,4	3,3	3,5	3,2	3,7	3,6	3,9	3,7	3,0	3,8	3,6	3,8
Olen saanut riittävästi ohjausta jatko-opintoihin ja työelämään liittyvissä asioissa	3,7	3,4	3,4	3,4	3,2	3,2	3,4	3,4	3,5	3,4	3,4	3,3	3,2	2,8	3,6	3,5	3,5	3,2	3,0	3,2	3,4	3,3
Olen saanut apua opintojeni esteidenä oileissa henkilökohtaisissa asioissa	3,8	3,8	3,5	3,8	3,4	3,3	3,5	3,5	3,6	3,8	3,4	3,2	3,3	3,1	3,6	3,5	3,7	3,8	3,0	3,7	3,5	3,8
Opiskelumiinini on hyvä	4,0	3,8	4,0	4,1	3,8	4,1	3,9	3,9	4,0	4,1	3,6	3,8	4,0	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	4,3	3,7	3,9	3,9
Minua koskevista asioista tiedotetaan hyvin	3,7	3,8	3,6	3,8	3,4	3,4	3,7	3,7	3,4	3,8	3,4	3,3	2,9	2,9	3,7	3,5	3,6	3,3	2,7	3,2	3,5	3,4
Toimipisteeni toimintaa johdetaan hyvin	3,9	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	3,8	3,7	3,7	4,1	3,5	3,5	3,2	3,0	3,8	3,6	3,8	3,8	3,3	3,5	3,7	3,8
Väikutusmahdollisuuteni toimipisteeseen toimintaan ovat hyvät	3,3	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2	3,4	3,2	3,6	3,3	3,2	3,1	3,0	2,9	3,4	3,2	3,5	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2
Yhteensä	3,8	3,7	3,6	3,7	3,6	3,6	3,7	3,6	3,8	3,8	3,5	3,4	3,5	3,3	3,7	3,6	3,8	3,8	3,4	3,7	3,7	3,8

Taulukko 3. ammattiopisto

Yleinen opiskelijakysely tehdään kerran vuodessa. Sen tulokset käydään läpi ensin henkilöstön kanssa ja sen jälkeen ryhmänohjaajat käyvät tulokset läpi opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat valitsevat sitten kehittämiskohteet.

Ryhmänohjaajat tuovat opiskelijoiden valitsemat kehittämiskohteet osastojen kokouksiin ja sieltä ne viedään edelleen henkilöstö- ja /tai johtoryhmänkokouksiin. Keskustelujen kautta sovitaan yhteisesti mitkä ovat kehittämiskohteet seuraavalle vuodelle, mietitään keinot niiden toteuttamisella ja pohditaan mittareita.

Lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus antaa jokaisesta jaksosta palautetta niin opettajalle kuin johdolle. Kysely on sähköinen ja tulokset nimettömiä. Näitä tuloksia käydään osastojenkokouksissa ja henkilöstökokouksissa läpi. Yksikön johtajalla on mahdollisuus nähdä myös ryhmän antama palaute opettajalle, jolloin sisäinen seuranta on mahdollista ja mahdollisiin ongelma-kohtiin pystytään reagoimaan kohtalaisen nopeasti.

10.2.3 KEHITYSKESKUSTELUIDEN TULOKSET

Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Ne ajoittuvat marraskuu - tammikuun välille. Kehityskeskusteluissa käydään läpi yhteisesti sovitut edellisen vuoden tavoitteet, omat kehitettävät alueet, yhteiset tavoitteet seuraavalle vuodelle ja sovitaan eteenpäin raportoitavat asiat.

Kehityskeskusteluista nostetaan kehittämiskohteeksi kolme aihetta yksikkötasolla ja kolme aihetta ammattiopistotasolla. Aiheet voivat joissakin tapauksissa olla kokonaan samat, mutta yleensä löytyy yksi yhteinen aihe. Tämä tarkoittaa sitä, että lopuksi yksikölle tulee viisi kehitettävää aihetta.

Kaikkea ei kerralla pystytä parantamaan, mutta yhdessä sovitaan tärkeysjärjestys kehitettäville aiheille ja aikataulu, mitä seurataan henkilöstö- ja osastokokouksissa.

10.2.4 SISÄINEN ARVIOINTI

Sisäinen arviointi tehdään joka vuosi loka-marraskuussa. Sen tulokset tulevat yksikköön joulukuun vaihteessa ja tulokset käydään henkilöstön kanssa seuraavassa henkilöstökokouksessa. Tulokset analysoidaan henkilöstön kanssa ja sieltä nostetaan kolme kehittämiskohdetta seuraavalle vuodelle. Jokin teema voi olla sellainen, mikä on jo kyseisenäkin vuonna ollut kehitettävänä, mutta tulokset eivät vaan jostakin syystä ole nousseet riittävän hyvälle tasolle. Esimerkiksi tiedottaminen on ollut kehittämiskohteena 2013 ja 2014 ja on vasta sen jälkeen alkanut toimimaan paremmin.

Kyseisiä kehittämiskohteita käydään läpi viisi kertaa vuodessa ja osastoilla kuukausittain osastokokouksissa. Kehittämiskohteiden osalta sovitaan aina jokaiselle osastolle kehittämiskohteeseen liittyvä vastuuhenkilö, joka monesti on osastonjohtaja.

Tämä on yksi keino, millä pyritään sitouttamaan koko henkilöstö työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen.

11 YHTEENVETO

Lakeja, asetuksia, sääntöjä ja ohjeita on paljon ja jokainen tulkitsee tai ymmärtää niitä eri tavoin. Tulkitsemisiin monesti vaikuttavat myös vanhat toimintatavat ja eri aikojen tulkinnat. Lait, asetukset, säädökset ja ohjeet muuttuvat vuosittain ja onkin kova työ pysyä muuttuneiden asioiden perässä.

Yksikön johtaminen tulee tulevaisuudessa olemaan enenemässä määrin valmentavaa henkilöstöjohtamista. Asioitakin toki johdetaan, mutta koulutus toisella asteella tulee muuttumaan enemmän työelämälähtöiseksi -jossakin määrin myös työelämään sekä aikaan ja paikkaan sitomattomaksi - jolloin johtamisenkin tulee muuttua. Johtamisessa ja hallinnoinnissa erilaiset sähköiset menetelmät ja käytännöt ja välineet muuttuvat: esimerkiksi uusia hallinto-ohjelmia suunnitellaan ja käytetään - niiden käyttäminen vaatii uutta osaamista - mutta toisaalta ne helpottavat jatkossa asioiden seuranta ja raportointia.

Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön koulutukseen pitää panostaa muuttuvissa toimintaympäristöissä ja -käytännöissä. Osalle opettajista on uudenlaista ajattelua, että oppimista voi tapahtua muuallakin kuin luokassa. Tähän liittyy myös paljon muutosvastarintaa. Asenteet muuttuvat hitaasti, mutta yhteiskunnan ja oppimisympäristöjen nopeassa muutosvauhdissa tarvitaan joustavaa ja rohkeaa pedagogista ajattelua, jotta pysytään kilpailukykyisenä koulutuksen tarjoajana. Vanhat tavat tehdä työtä tai hankkia osaamista eivät enää päde.

Oppilaitoksen johtamisaiheeseen perehtyessäni törmäsin siihen, että osa apulaisrehtoreista vetosi perinteisiin käytäntöihin. "Näin on aina ennenkin toimittu". Mietinkin, että pystyäksemme toteuttamaan tasa-laatuista ja tasa-arvoista esimiehisyttä, tarvitaan sekä yhteisiä esimiekoulutuksia että foorumeita yhteiselle keskustelulle ja käytännöistä puhumiselle. Nyt jo koen, että olemme löytäneet yhteisen ymmärryksen laeille, asetuksille, säädöksille ja ohjeille, joita itse käytämme.

Kehityskeskusteluiden, sisäisen arvioinnin ja henkilöstöbarometrien pohjalta jo monena vuonna joka yksikössä kehityskohteeksi on noussut tiedottaminen.

Myös lähiesimiesten tuen vähyys on korostunut. Tiedottaminen on haaste erilaisien yksiköiden ja niissä sijaitsevien osastojen osalta, jos ne ovat kovin suuret. Yhteistä aikaa on kovin vähän, jolloin viestintää toteutetaan paljon sähköpostilla, intranetillä ja lähiesimiesten kautta, jotka ovat osastonjohtajia. Osa on tyytyväisiä sähköpostiviestintään, mutta edelleen on ihmisiä, jotka eivät hallitse tai lue sähköpostia. Tämän vuoksi perinteistä kasvotusten tiedottamista tullaan lisäämään. Toki tällöinkin on mahdollista, että kukin tulkitsee kuulemansa subjektiivisesti ja omalla tavallaan.

Olemme tehneet keväällä 2014 henkilöstön TVT- kartoituksen, jossa jokainen henkilöstön jäsen teki oman osaamiskartoituksensa. Kartoituksen perusteella teimme yksiköittäin TVT-koulutuskalenterin ja sen kautta koulutimme henkilöstöä esimerkiksi perusohjelmien käyttöön. Edelleen henkilöstön oman halukkuuden mukaan saa koulutustua lisää työnsä kannalta tärkeisiin ATK-ohjelmiin. Myös työelämäyhteisöissä painotetaan tietotekniikan perustaitojen osaamista, sillä nykyisin työ-, materiaalitilaukset tapahtuvat monesti mobiililaitteilla.

Mobiililaitteiden osuus kasvaa Keudan opetus- ja henkilöstöpalveluissa. Se tarkoittaa, että esimiesten pitää olla myös ajan hermolla esimerkiksi pilvipalveluiden, virtuaalisovelluksien ja erikoissovellusten etäkäytöstä työnantajan tai omien mobiililaitteiden avulla. Tavoite on, että mobiililaitteita käyttävät niin hallinnon työtä tekevät työssään kuin opettajatkin. Mobiililaitteiden avulla työtä voidaan tehdä ja toteuttaa aikaan ja paikkaan sitomatta ja käyttää myös pedagogisena työkaluna.

Erilaisiin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan erilaisia työryhmiä, tiimejä, projekteja ja benchmarkkauksia myös toisten koulutuksenjärjestäjien kanssa - näissä kerätään ja syntyy samalla ns. hiljaista tietoa. Tärkeää on pohtia, miten tämä hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja saadaan siirrettyä uudelle henkilöstölle. Erityinen haaste tämä on kiihtyvän eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden aikana.

Omat haasteensa oppilaitoksen johtamiselle tuottaa lähivuosina myös toisen asteen oppilaitosten talous. Kevään 2015 hallitusohjelmassa on esitykset mittavista toisen asteen koulutuksen rahoitukseen liittyvistä säästöistä. Niukkenevista resursseista kilpaillaan ja toisaalta työtä ja rakenteita uudistetaan. Tässä tarvitaan älykästä johtajuutta.

12 LÄHTEET

1. Laki

http://www.edilex.fi/lainsaadanto/aiempi/19980630_20030034

2. OPH

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus

3. Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän www-sivut

<http://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/tietoa-keudasta/perussopimus/>

<http://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/laadunhallinta/>

<http://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/arvot-ja-strategia/>

<http://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/organisaatio/>

<https://wiki.keuda.fi/display/STRATEGIA/Strategia+-+Toiminnan+punainen+lanka>

<https://wiki.keuda.fi/display/ORGANISAATIO/Organisaatio>

<https://wiki.keuda.fi/display/OPAM/Opetuksen+ohjeet+ja+pedagogiaa>

<https://wiki.keuda.fi/display/OPAM/Pedagogiset+linjaukset>

4. Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän intranetin https- sivut

5. Pentti Sydänmaanlakka, Älykäs johtajuus s.23, s 28, s 35, s 59, s 60, s 100,

6. Artikkelit: Helsingin Sanomat työelämä 23.11.2014 (luettu 23.11.2014)

7. Kaj Hellbom, Seija Maura, Matti Salo: Johtamisen Nyt s.65, s 69, s 95-97

8. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas: Valmentava johtajuus