



# **Koulutuksenjärjestäjän strategiapro- sessi ja strategian jalkauttaminen oh- jaamaan arjen pedagogista toimintaa**

Kehittämishankeraportti

Ilkka Pirskanen

Lokakuu 2009



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Ammatillinen opettajakorkeakoulu*

5.10.2009

Tekijä(t) Sukunimi, Etunimi  Pirskanen Ilkka	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 26	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  Koulutuksen järjestäjän strategiaproessi ja strategian jalkauttaminen ohjaamaan arjen pedagogista toimintaa		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu,		
Työn ohjaaja(t) Turpeinen Veijo		
Toimeksiantaja(t) Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä  Kehittämishankeraportissa kuvataan Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategiaproessi ja tehdyt toimenpiteet strategian jalkauttamiseksi ohjaamaan arjessa tapahtuvaa toimintaa. Pedagogisen näkökulman hankkeeseen tuo strategian selkeä yhteys Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän opetussuunnitelma prosessiin. Opetussuunnitelman ohjausvoiman avulla strategia saadaan ohjaamaan käytännön päivittäistä opetustyötä.  Strategian jalkauttamisen onnistumiseksi on tärkeää havaita koulutuksen järjestäjän johdon ja opetushenkilöstön näkökulmaero asioiden tarkasteluun. Päättäjät katsovat asioita tuhansien opiskelijoiden kokonaisuuden edun näkökulmasta. Opetushenkilökunnan tarkastelunäkökulma on yksittäisen opiskelijan tai yhden opiskelijaryhmän edesauttaminen.		

5.10.2009

Author(s)  Pirskanen Ilkka	Type of Publication Development project report	
	Pages 26	Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Education and training consortium strategy process and how the strategy navigate work in the real world		
Degree Programme (Vocational Teacher Education/Student Counsellor Education/Special Needs Teacher Education)		
Tutor(s) Turpeinen Veijo		
Assigned by  North Karelia Municipal Education and Training Consortium		
Abstract In the developmentproject report are shown the strategy process of the North Karelia Municipal Education and Training Consortium. There are also shown how the strategy navigate pedagogical work in the real world.  It is important to understand that directors and teachers thinks differently. Directors must see the big picture but teachers could think how things are going for one pupil or one group.		

# Sisällysluettelo

<b>SISÄLLYSLUETTELO .....</b>	<b>1</b>
<b>TAUSTAA .....</b>	<b>2</b>
<b>POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN STRATEGIA- PROSESSI.....</b>	<b>3</b>
<b>STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN .....</b>	<b>6</b>
<b>TOIMINTAAN.....</b>	<b>8</b>
<b>PEDAGOGINEN JOHTAMINEN .....</b>	<b>9</b>
<b>LOPUKSI.....</b>	<b>15</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>17</b>

## Taustaa

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategiaa nimitetään Kehittämisasiakirjaksi. Kehittämisasiakirjan päivittämiseen johtava strategiaprosessi viedään läpi kuntayhtymässä neljän vuoden välein. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä haluamme, että kehittämisasiakirja ei jää pölyttymään kirjahyllyyn, vaan asiakirjan tulee ohjata käytännön toimintaamme kohti pitkän aikavälin tavoitettamme. Rakennamme kehittämisasiakirjastamme erittäin tiiviin lähes ulkoa muistettavan paperin. Varsinkin kuntayhtymän tehtävä ja tavoite ovat asioita, jotka on oltava kaikilla työntekijöillä sisäistettynä ja aina kirkkaana mielessä. Kehittämisasiakirjan ohjausvoiman saavuttamiseksi on välttämätöntä, että asiakirjan valmisteluun voi osallistua mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta. Laajaa osallistamistakin haasteellisempaa on esittää strategia sellaisella kielellä, että pedagogit sen ymmärtävät ja sisäistävät. Opettajan työtä ohjaavan opetussuunnitelman ja strategian yhteyden luominen on välttämätöntä. Opetussuunnitelmien ja kehittämisasiakirjan tulee olla samassa linjassa keskenään. Koulutuskuntayhtymän strategian on oltava yhteensopiva myös valtakunnallisten koulutuspoliittisten linjausten kanssa. Tästä syystä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirjan päivitys aikataulutetaan valtakunnan hallitusohjelman ja sitä tarkentavan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman valmistumisen yhteyteen. Hallitusohjelman merkittävimpiä koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirjan sisältöön vaikuttavia ammatillista koulutusta koskevia linjauksia ovat:

- Väestön ikääntyminen johtaa jo kuluvalle vaalikaudella työikäisen väestön määrän supistumiseen. Siksi on aikaisempaa tärkeämpää kohdentaa työvoima tehokkaasti, vähentää rakenne työttömyyttä ja saada nuoret nykyistä aikaisemmin työelämään ja myöhentää eläkkeelle siirtymistä. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.11)
- Työvoiman tarjonnan lisäämiseksi nopeutetaan koulutuksesta valmistumista ja panostetaan erityisesti vaille ammatillista koulutusta jäävien osuuden supistamiseen nuorisoiäluokista. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.12)
- Työvoiman ammatillisen liikkuvuuden lisäämisessä avainasemassa on toimiva aikuiskoulutusjärjestelmä. Hallitus käynnistää ammatillisen aikuiskoulutusjärjes-

telmän kokonaisuudistuksen yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.13)

- Jokaiselle perusopetuksen päättävälle nuorelle turvataan koulutuspaikka. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s. 28)
- Opettajien työn houkuttelevuutta parannetaan kehittämällä työolosuhteita. Koulutuksen järjestäjille säädetään velvoite huolehtia siitä, että henkilöstö saa säännöllisesti ammatillista osaamista parantavaa täydennyskoulutusta. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.28)
- Ammatillisen koulutuksen arvostusta, houkuttelevuutta ja työelämälähtöisyyttä parannetaan. Aloituspaiikkojen määrää lisätään ja niitä suunnataan alueellisen työvoimatarpeen mukaan kasvukeskuksiin. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.29)
- Lähiopetuksen ja –ohjauksen määrää lisätään ammatillisessa peruskoulutuksessa. (Valtioneuvosto. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma s.29)

## Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategia-prosessi

Strategiaprosessimme starttasi hallituksen, johtoryhmän, oppilaitosten johtokuntien puheenjohtajien ja Ay-liikkeen edustajan yhteisellä työseminaarilla huhtikuussa 2007. Seminaarin aluksi tutustuimme juuri valmistuneeseen hallitusohjelmaan ja kaikkiin koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman valmistelusta käytössä olleisiin tietoihin. Tutustuimme seminaarissa myös laajaan tilastoaineistoon koskien valtakunnan ja ennen kaikkea Pohjois-Karjalan tulevaisuudennäkymiä. Erityisesti paneuduimme väestökehitykseen ja eri toimialojen työllisyys näkymiin. Seminaarissamme meille oli opetusministeriön näkemystä ammatillisen koulutuksen tulevaisuudesta kertomassa hallitusneuvos Timo Lankinen ja työelämän odotuksista meille oli puhumassa Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Heikki Suomalainen. Seminaarin käytännön työskentelyä ohjasi konsultti Teijo Räsänen Innotiimistä. Työseminaarin tavoitteena oli määritellä yksiselitteisesti Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän missio ja visio, sekä hahmotella käytännön toimenpiteitä, jotka johtavat vision saavuttamiseen.

Seminaarin ryhmätyötuotosten ja käytyjen keskustelujen perusteella kirjoitin kehittämisasiakirjasta ensimmäisen n.s. nauru version. Tämä version esittelin sekä kuntayhtymän johtoryhmälle, että henkilöstön edustajista koostuvalle YT- toimikunnalle. Johtoryhmän ja YT-toimikunnan kommentit huomioituani esittelin luonnoksen kuntayhtymän johtaville poliittisille päättäjille puheenjohtajiston palaverissa. Kirjoitettuani taas uuden luonnoksen kehittämisasiakirjasta tuotos lähetettiin toukokuussa 2007 jokaisen kuntayhtymän työntekijän henkilökohtaiseen sähköpostiin. Kuntayhtymän työntekijöillä oli kolme viikkoa aikaa kommentoida kehittämisasiakirja luonnosta. Kommentit oli mahdollisuus tehdä yksittäisenä työntekijänä sekä osana jotakin työntekijäryhmää (esim. ammatilliset opettajat antoivat oman lausuntonsa.) Tässä vaiheessa sain henkilöstöltä sähköpostiini 38 yksittäistä kannanottoa asiakirjaluonnoksesta. Huomioituani henkilöstön esittämät kannanotot ja käytännön toimintaa koskevat konkreettiset ehdotukset strategialuonnos eteni uudelleen johtoryhmän työvaliokunnan ja edelleen johtoryhmän käsittelyyn. Syyskuussa 2007 virkamiesjohto päätti lähettää kehittämisasiakirjaluonnoksen oppilaitosten johtokuntiin lausuntokierrokselle. Johtokunta käsittelystä edelleen kehittynyt paperi eteni kuntayhtymän hallituksen ruodittavaksi. Kuntayhtymän hallitus käsitteli strategiaa kahdessa kokouksessa. Varsinaisen päätöksen kehittämisasiakirjan hyväksymisestä kuntayhtymän valtuusto teki hallituksen esityksestä marraskuussa 2007. Tämä päätös mahdollisti strategian ohjaavuuden ja toteutumisen kannalta kaikkein tärkeimmän työvaiheen strategian jalkauttamisen aloittamisen. Miten strategisen johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet muutetaan käytännön toimenpiteiksi pedagogisessa prosessissa?

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä aikaisemmin voimassa olleen strategian tiedetään ohjanneen erinomaisesti johtoryhmään kuuluvien henkilöiden työskentelyä. Myös johtoryhmää alempi esimiesporras on sisäistänyt hyvin voimassa olleen kehittämisasiakirjan sisällön. Sen sijaan suorittavan portaan työntekijöiden tietämys kehittämisasiakirjan sisällöstä on ollut korkeintaan tyydyttävällä tasolla. Kehittämisasiakirja ei aiemmin ohjannut päivittäistä toimintaa sillä tavalla, että voimavarat kohdistuisivat riittävästi asioihin, jotka edistävät vision saavuttamista. Kuntayhtymän vuosittain tekemässä henkilöstöbarometeissa eri työntekijäryhmät vastasivat syyskuussa 2007 silloin voimassa ollutta kehittämisasiakirjaa koskeviin kysymyksiin viisi portaisella asteikolla seuraavasti:

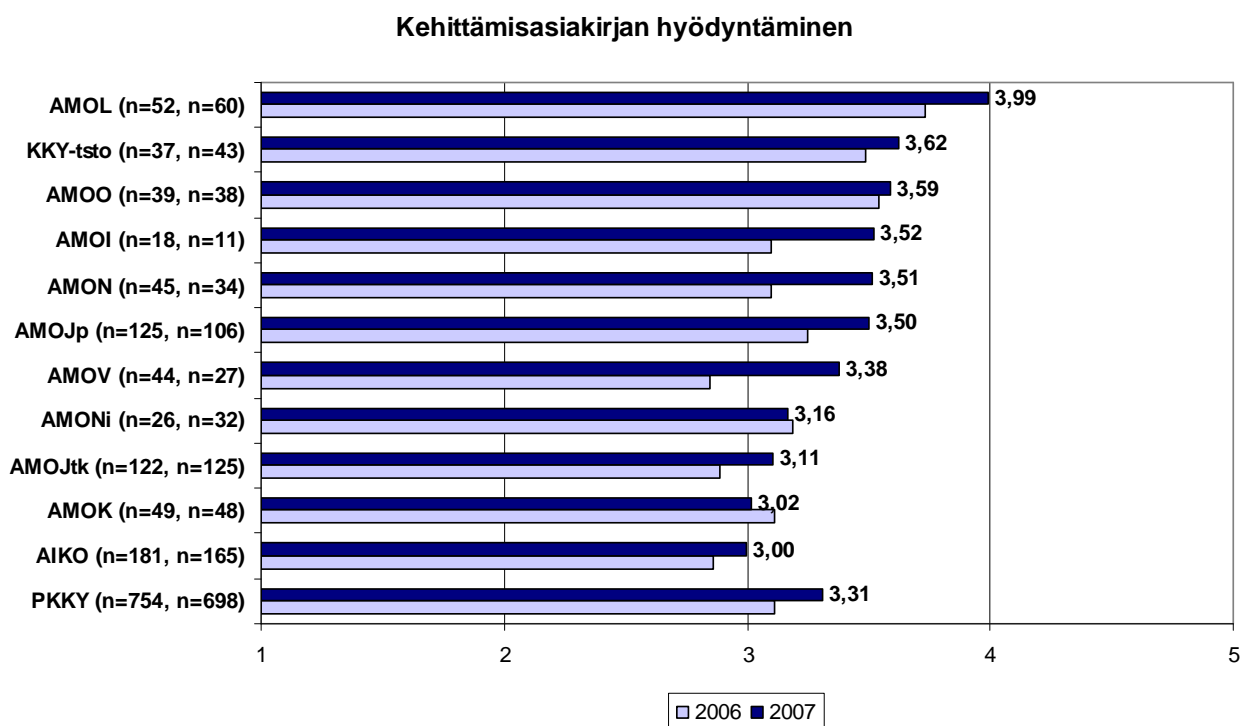
Kehittämisasiakirjan hyödyntämistä selvitettiin seuraavien väitteiden keskiarvolla:

- Pystyn kertomaan kuntayhtymän kehittämisasiakirjan keskeisen sisällön
- Pystyn kertomaan PKKY:n kehittämisasiakirjasta johdetun työyksikköni tavoitetilan
- Tiedän mitä PKKY:n kehittämisasiakirjan linjaukset omalta työltäni edellyttävät
- PKKY:n kehittämisasiakirja ja tuloksellisuusmittaristo ohjaavat työtäni

### KUVIO 1 Oppilaitoksittaiset tulokset

huono

hyvä



Taulukko 1. Kehittämisasiakirjan hyödyntämismittarin keskiarvot henkilöstöryhmittäin.

Henkilöstöryhmä	2005	2006	2007
Esimiesasemassa olevat	3,89	4,06	4,28
Opetushenkilöstö	3,04	3,01	3,18
Tukihenkilöstö	3,11	2,96	3,19
Projektihenkilöstö	3,51	3,00	3,35
PKKY:n johtoryhmä	4,17	4,40	4,88
<i>Kaikki</i>	3,17	3,11	3,31



Johtavassa asemassa olevat hyödyntävät siis kehittämissasiakirjaa paremmin kuin muu henkilöstö. Kehittämissasiakirjan hyödyntäminen on kehittynyt positiivisesti vuosien 2005 – 2007 välillä.

## Strategian jalkauttaminen

Yksi merkittävimmistä syitä omalle hakeutumiselleni opettajakoulutukseen oli, halu oppia ymmärtämään aikaisempaa paremmin opettajien ajattelua ja pedagogisia prosesseja. Ammattijohtajana katsoin, että ellen tiedä tarpeeksi pedagogiikasta ja opettajan käytännön työstä en voi onnistua jalkauttamaan kuntayhtymän strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla opettajan käytännön työtä ohjaavaksi asiakirjaksi. Erityisen paljon olen koulutuksen aikana saanut käytännön keskusteluista, joita olen käynyt opettajan työtä tekevien opiskelijakollegoideni kanssa.

Opintojen yhteydessä huomasin, että monille opettajille ja aikuiskouluttajille koko koulutuksen järjestäjän rooli on selkiytymätön. Samoin hallitusohjelma ja koulutuksen ja tutkimuksen kehityssuunnitelma tuntuvat opettajista kaukaisilta papereilta, joiden yhteyttä päivittäiseen käytännön työhön on vaikea havaita. Myös julkishallinnon ja kuntien sekä kuntayhtymien toimintamekanismien tuntemuksessa ja johtamisen käsitteistön tuntemuksessa on puutteita, jotka vaikeuttavat strategisen johtamisen ymmärtämistä.

Toisaalta meillä johtajilla ja poliittisilla päättäjillä on varsin ohut mielikuva siitä mitä käytännön opetustyö on. Emme todellisuudessa tiedä mitkä ovat ne avainasiat, joissa opettajan ja aikuiskouluttajan on arjessa onnistuttava, jotta kaikkien yhteiseen tavoitteeseen, opiskelijan kehittymiseen ylletään. Opintojen kuluessa ymmärsin, että puhumme usein samasta asiasta eri sanoilla. Onneksi huomasin myös sen, että opetushenkilöstön ja johdon tavoitteet ovat saman suuntaiset ja myös toimenpiteistä joita tulee toteuttaa vallitsee ainakin osin yhteisymmärrys. Ongelmana on usein kieli ja joskus näkökulma, josta asioita tarkastellaan. Päättäjät ja virkamiesjohto tarkastelevat asioita mielellään kokonaisuuksina opiskelijajoukon tai työnantajien näkökulmasta. Käytännön opetustyössä olevan henkilöstön näkökulma on pääsääntöisesti yksittäisen opiskelijan kehittyminen tai yksittäisen työnantajan tarpeeseen vastaaminen. Eri näkökulmat eivät ole ristiriidassa keskenään, mutta aiheuttavat kommunikoinnissa suuria hankaluuksia. Käytännön toimenpiteet voivat myös muotoutua erilaisiksi erilaisen tarkastelunäkökulman

vuoksi. Ei voida sanoa, että jompikumpi tarkastelunäkökulma olisi toista parempi. Oikein olisi pyrkiä näiltä osin joko tai ajattelun sijasta sekä että ajatteluun.

Kehittämissasiakirjan jalkauttaminen ohjaamaan opettajien työtä edellyttää sen huomioidun opetussuunnitelman yhteisessä osassa. Opettajat ovat tottuneet siihen, että opetussuunnitelma ohjaa heidän tekemistään. Opetussuunnitelmaan on asiat helpommin kuvattavissa tavalla, johon opetushenkilöstö on tottunut. Kehittämissasiakirjan päämäärän saavuttamisen edellytys on miettiä mitä strategiset tavoitteemme ja niiden saavuttamiseen käytettävät keinot tarkoittavat yksittäisen opiskelijan kannalta. Mikäli saavutamme opetussuunnitelman yhteisessä osassa tämän tarkastelunäkökulman kehittämissasiakirja alkaa todella ohjata opettajiemme työtä ja siinä asetetut tavoitteet toteutuvat.

Päivitetyn kehittämissasiakirjan jalkauttamiseksi pidin tarkoituksen mukaisena tavata henkilökohtaisesti kaikki työntekijämme. Suuresta henkilöstömäärästä ( n.1100 henkilöä) johtuen henkilöstötapaamiset järjestettiin työyhteisöittäin 10 – 50 hengen ryhmissä. Osa henkilöstöstä osallistui useampaan tapaamiseen. Tapaamisia varten valmistauduin hyvin. Ohjelmarunko oli kaikissa tapaamisissa sama. Ensin kävin läpi koulutuksen järjestäjän tehtävän ja etenin sitten tavoitteeseen.

**Tehtävämme on kehittää työelämä ja yksilölähtöisesti ammatillista osaamista Pohjois-Karjalan hyväksi**

**Tavoitteemme on, että olemme ammatillisen koulutuksen mestareita. Valtakunnallisilla mittareilla kuulumme koulutuksen järjestäjien parhaimmiston.**

Avasin sekä tehtävän, että tavoitteen huolellisesti kuulijoille korostaen asiakkaidemme siis opiskelijoiden ja työelämän saamaa hyötyä toiminnastamme. Kävin myös huolellisesti läpi tulostittareita ja saavutettujen tulosten yhteyttä opiskelijan saamaan hyötyyn.

Edellisen jälkeen esittelin ko. työyhteisössä vuonna 2007 saavutettuja toiminnallisia ja taloudellisia tuloksia. Jokaisen työyhteisön kanssa kävimme vuorovaikutteisesti läpi konkreettisia asioita, jotka olivat vaikuttaneet toiminnallisten ja taloudellisten tulosten syntymiseen. Samalla teimme muutamia vertailuja muiden saman tyyppisten työyhteisöjen saavuttamiin tuloksiin ja analysoimme syitä joihinkin eroihin tuloksissa.

Seuraavaksi esittelin kehittämisasiakirjastamme menestystekijät, joille rakennamme toimintaamme ja tulevaisuuttamme. Erityisen tarkasti kävimme läpi kahta ensimmäistä menestystekijää: **Opetuksen, opiskelun ohjauksen, oppimistulosten ja tutkintojen järjestämisen korkeaa laatua sekä tasokkaita työelämysuhteita kaikilla organisaatiotasoilla.**

Lopuksi keskustelimme balance scorecard mallin mukaisesti neljästä eri tarkastelukulmasta niistä toimenpiteistä, joita voimme yhdessä strategiakaudella läpi viedä haluttujen toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamiseksi. Yritin pitää keskustelun koko ajan käytännön tasolla. Sain paljon kysymyksiä esim. siitä mitä käytännössä tarkoittaa opettajien, kouluttajien ja esimiesten tueksi käyttöön otettava kuvattu prosessi pedagogiselle kehittämiselle ja arvioinnille. Keskustelimme aiheesta ja samalla kuin huomauttamme ajauduimme usein pitkiinkin pohdintoihin opettajuuden muutoksesta.

## Toimintaan

Henkilöstön kannalta on oleellista huolehtia siitä, että strategian mukaisia toimenpiteitä tapahtuu. Työntekijöillemme on tärkeää nähdä, että kehittämisasiakirja ei ole vain nippu paperia, vaan tahtotilan esitys asioista, joita todella tapahtuu. Strategiassa mainituista asioista on toteutus alkanut jo mm. pedagogisen kehittämisen ja arvioinnin osalta, sisäisen valvonnan kehittämisessä, uuden työnantajapalautteen käyttöönotossa sekä henkilöstön koulutustarpeiden ja täydennyskoulutussuunnitelman osalta.

Seuraava vaihe uuden kehittämisasiakirjan jalkauttamisessa alkoi kun henkilökuntamme palasi kesälomiltaan. Kehittämisasiakirjan sisältö kytkettiin vuoden 2009 toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisprosessiin. Erityisesti toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen pyrittiin saamaan mukaan koko henkilöstö oman työyhteisönsä osalta. Tavoitteiden laadinnassa kehitystavoitteita peilattiin jatkuvasti kehittämisasiakirjaan ja toimenpiteisiin, joista asiakirjan hyväksymisen yhteydessä päätettiin. Kehittämisasiakirjan toimenpiteistä vuoden 2009 tavoitteen asetantaan ja vuoden käytännön toimintaan vaikuttivat erityisesti:

- Ammattiosaamisen näytöt järjestämme ensisijaisesti aidoissa työtilanteissa ja työympäristöissä.

- Tutkinnon suorittaneiden ohjaamiseksi työelämään ja jatko-opintoihin luomme urapalvelukonseptin. (urapalvelu projekti on saanut rahoituspäätöksen ja hanke on jo käynnissä)
- Opettajien, kouluttajien ja esimiesten tueksi otamme käyttöön järjestelmällisen ja kuvatun prosessin pedagogiselle kehittämiselle ja arvioinnille. ( hanke käynnistyi 1.1.2009.)
- Otamme käyttöön uuden työnantajapalautejärjestelmän. Työnantajien palautteen perusteella parannamme asiakastyytyväisyyttä. Opiskelijapalautteen mukaan kehitämme toimintoja jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.
- Huolehdimme opiskelijahuollon resursoinnista. Tavoitteenamme on, että erityisopiskelijoiden läpäisyaste on jokaisessa kuntayhtymän oppilaitoksessa yli 60 %
- Osallistumme aktiivisesti ammattitaitokilpailuihin opintoaloilla, joilla on valtakunnallista kilpailutoimintaa. Näillä aloilla jokaisesta opetussuunnitelmaperusteisesta viimeisen vuosiluokan opiskelijaryhmästä joku opiskelija osallistuu kilpailuihin.
- Henkilöstön kehittämiseen käytämme vuosittain 5 % henkilöstömenoista
- Jokaisella vakituisella opettajalla ja kouluttajalla on oikeus ja velvollisuus käydä työelämäjaksolla strategiajakson aikana.

## Pedagoginen johtaminen

### *Opetussuunnitelma*

Ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen. Koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyviksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintojen harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä tukea elinikäistä oppimista. (Suomen eduskunta. Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998, 5 §)

Ammatillisen aikuiskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää ja edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista. Tarkoituksena on lisäksi edistää tutkintojen ja niiden osien suorittamista. (Suomen eduskunta. Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. 21.8.1998, 2§)

Ammatillisen peruskoulutuksen tehtävänä on antaa opiskelijalle laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan tehtäviin ja erikoistuneempi osaaminen ja työelämän edellyttämä ammattitaito yhdellä tutkinnon osa-alueella siten, että opiskelija voi tutkinnon suoritettuaan sijoittua työelämään, suoriutua alansa vaihtelevista tehtävistä myös muuttuvissa oloissa, sekä kehittää ammattitaitoaan läpi elämän.

Yhteistyöllä elinkeinoelämän ja työpaikkojen kanssa tulee varmistaa, että koulutus vastaa työelämän ammattitaitovaatimuksia. Koulutuksen tulee edistää työllistymistä ja mahdollisuuksia ryhtyä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Opetussuunnitelma. 25.2.2009)

Opetussuunnitelman perusteet ovat lakiin verrattava normi, jota koulutuksen järjestäjä ei voi millään perusteella jättää noudattamatta. Tällä normilla varmistetaan osaltaan koulutuksellisten perusoikeuksien, tasa-arvon, opetuksellisen yhteneväisyyden ja laadun sekä oikeusturvan toteutuminen ja valtakunnallisesti yhtenevä ammattitaito.

### ***Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän opetussuunnitelman yhteiset painotukset***

Koulutuksen tulee tuottaa valmiuksia, jotka lisäävät kaikilla aloilla tarvittavaa ammattisivistystä ja kansalaisvalmiuksia joiden avulla opiskelijat pystyvät seuraamaan yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia ja toimimaan muuttuvissa oloissa. Koulutuksen tulee antaa opiskelijoille valmiuksia kansainvälisyyteen, kestäväns kehityksen edistämiseen, teknologian ja tietotekniikan hyödyntämiseen, yrittäjyyteen, laadukkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan, kuluttajaosaamiseen sekä työsuojelusta ja terveydestä huolehtimiseen.

Koulutuksemme tavoitteena on, että opiskelija kehittyy seuraavissa kaikilla aloilla tarvittavissa valmiuksissa:

- oppimistaidot
- ongelmanratkaisutaidot
- vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- yhteistyötaidot
- eettiset ja esteettiset taidot

Oppimistaitojen kehittymiseksi koulutuksen tulee tuottaa opiskelijalle valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja halun itsensä kehittämiseen. Opiskelijan tulee saada valmiudet arvioida toimintaansa, oppimistaan ja osaamistaan. Hänen tulee saada valmiuksia hankkia, jäsentää ja arvioida tietoa sekä soveltaa aiemmin opittua muuttuvissa tilanteissa. (metakognitiiviset taidot)

### ***Opetussuunnitelman toteuttamisen haasteita Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä***

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on monialainen matriisiorganisaatio. Samaa tutkintoa järjestetään useissa eri oppilaitoksissa, esim. kone- ja metallialan perustutkintoa on tarjolla kuudessa oppilaitoksessa eri puolilla maakuntaa. Eri paikkakunnilla oppimisympäristöt ja olosuhteet vaihtelevat, mutta opiskelijan tulee saada samat valmiudet riippumatta siitä missä oppilaitoksessa opiskelee. Pohjois-Karjalan ammattiopisto brändi merkitsee opiskelijoille, työelämälle ja sidosryhmille lupaus palvelun ja toiminnan samankaltaisuudesta kaikilla toiminta-alueilla.

Opettajien tulisi suunnitella yhdessä työelämälähtöisten opintokokonaisuuksien tai opintojaksojen toteutus kussakin oppilaitoksessa ja esittää näin syntynyt suunnitelma toteutussuunnitelmana. Perinteisesti opettajien yhdessä tekemä opetuksen suunnittelu, varsinkin yksittäisten oppimistapahtumien yhdessä suunnittelu, ei ole opetushenkilöstön vahvuus. Samoin opintokokonaisuuden ja –jaksojen yhdessä tapahtuva arviointi on haasteellista. Opettajat eivät myöskään ole kovin innokkaita ottamaan vastaan pedagogista johtamista. Usein asiaa opettajilta kysyttäessä kuultu vastaus on jyrkähkö: Olen asiantuntija en halua kenenkään puuttuvan minun tapaan hoitaa työni. Muuttuvassa toimintaympäristössä pedagoginen johtaminen on kuitenkin välttämätöntä. Koulutuk-

nessa olemme siirtyneet normiohjauksesta, asiakaslähtöisyyteen, koulutuksen järjestäjän omaan valtaan ja vastuuseen. Opettajuus on muuttunut rajusti ja opettajilla on oikeus saada työnantajalta ohjausta ja tukea uudessa tilanteessa. Koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelma eri osineen on pedagogisen johtamisen ja kehittämisen keskeisin väline, jonka toteuttamisen kautta kehittämissasiakirjan linjaukset jalkautuvat käytännön työelämä- ja yksilölähtöisiksi koulutuspalveluiksi.

Opettajuuden osalta on tärkeää, että tunnistamme tehtävämme työyhteisön jäsenenä ja vaikuttajana. Opettajuuden osa-alueet ovat sisällön hallinta, oppimisen edistäminen, eettinen päämäärätietoisuus, tulevaisuushakuisuus, yhteiskuntasuuntautuneisuus, yhteistyö ja jatkuva itsensä ja työnsä kehittäminen. (Luukkainen O 2005 Opettajan matkakirja tulevaan. Helsinki: WSOY)

Oppilaitoksen ja koulutuksen järjestäjän osalta keskeistä toiminnassamme on tukea monipuolisesti opiskelijoidemme ammatillista, persoonallista ja sosiaalista kehittymistä ja kasvua kohti hyvää ammattitaitoa, laajaa ammattisivistystä ja elinikäisen oppijan taitoja.

### ***Ihmiskäsitys***

Opettajien ja muun henkilöstön tehtävänä on tukea ja ohjata opiskelijaa oman aktiivisen toimijan roolin löytämisessä. Myös henkilöstöltämme odotamme toisten huomioimista, erilaisuuden hyväksymistä, osallisuutta ja yhteistyötä.

### ***Oppimis- ja tietokäsitys***

Opetusprosessin ohjaus-, arviointi- ja reflektointikulttuuria ja toimintatapoja kehittämällä tuemme opiskelijan oman osaamisen arviointitaitoja, kykyä oppia uutta kokemuksista hyödyntäen ja ongelmanratkaisukykyä käyttäen. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimisprosessin eri vaiheissa opiskelijoilla on mahdollisuus saada palautetta oppimastaan ja käydä ohjaus-, ja arviointi- ja reflektiokeskustelua opettajien, työelämän edustajien ja vertaisopiskelijoiden kanssa. Samalla tuemme opiskelijaa elinikäisen oppimisen taitojen kehittämisessä.

Opetussuunnitelman yhteisen osan uusimme keväällä 2009. Asiakirja valmisteltiin erittäin laajalla osallistavalla menettelyllä. Päätöksen asiakirjasta teki kuntayhtymän hallitus. Asian merkitystä haluttiin korostaa viemällä se hallituksen päätettäväksi. Opetussuunnitelma on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä pedagogisen johtamisen väline, jonka avulla viemme kuntayhtymän kehittämissasiakirjan linjaukset perustehtävään. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän opetussuunnitelma on asiakirjakokonaisuus, jota kehitämme jatkuvasti. Kuntayhtymän kehittämissasiakirjan hyväksymisen jälkeen aloitimme määrätietoisien prosessien, jossa opetussuunnitelman yhteisen osan lisäksi, koulutusala-kohtaiset ja tutkintokohtaiset osat sekä tutkintokohtaiset opetuksen toteuttamissuunnitelmat arvioidaan ja päivitetään koulutus- ja opintoalatiimien ollessa keskeisiä toimijoita.

Kaikkiaan koulutuskuntayhtymän opetussuunnitelma muodostuu seuraavasti:

- Opetussuunnitelman yhteinen osa, joka sisältää nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen yhteisen sisällön sisältäen opetussuunnitelmaperusteisen osan ja näyttötutkintoperusteisen aikuiskoulutuksen osan.
- Opetussuunnitelman koulutusala-kohtaiset osat, sisältäen nuorten ja aikuisten koulutuksen yhteiset koulutusala-kohtaiset toimintaympäristöt ja painotukset.
- Opetussuunnitelman tutkintokohtaiset osat opetussuunnitelmaperusteiseen koulutukseen sekä ammattitaitoa täydentävien vapaasti valittavien tutkinnon osien maakunnallisen opetussuunnitelman.
- Perustutkinnon osien oppilaitoskohtaiset toteuttamissuunnitelmat sisältäen tutkinnon osakohtaiset opetuksen ja ohjauksen järjestelyt ja sisällön.
- Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) tai henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS) sisältäen henkilökohtaiset työssäoppimisen suunnitelman ja henkilökohtaisen näyttösuunnitelman
- Tutkintokohtaiset suunnitelmat näyttötutkintoperusteiseen koulutukseen sisältäen tutkintokohtaiset opetuksen ja ohjauksen järjestelyt ja sisällön
- Henkilökohtaistamissuunnitelman sisältäen henkilökohtaistamisen hakeutumisessa, tutkinnon suorittamisessa ja tarvittavan ammattitaidon hankkimisessa.

Opetussuunnitelman yhteisessä osassa kuntayhtymän ydintuotteiksi määritellään

- opettamis- ja oppimisen ohjauspalvelut
- osaamisen tunnistamis- ja tunnustamispalvelut



- elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan kehittämispalvelut
- asiakastyö- ym. palvelut

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä järjestää koulutusta kaikilla seitsemällä koulutuslalla 37 eri perustutkintoon ja 83 ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Tällä toiminnalla kohotetaan väestön osaamista, edistetään työllisyyttä ja kehitetään työelämää.

Ammatillisten perustutkintojen perusteissa on esitetty kaikkien tutkintojen opetussuunnitelman laatimisen pohjalla olevat ihmis-, oppimis- ja tietokäsitykset. Opetussuunnitelman perusteiden luonteen mukaisesti meidän on velvoittavana noudatettava em. määrittelyjä kaikessa toiminnan johtamisessa, suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä.

Opetuksen suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana korostuu se, että pidämme opiskelijaa aktiivisena toimijana, joka tekee yksilöllisiä valintoja ja vaikuttaa omaan oppimiseensa. Henkilöstömme tehtävänä on tukea ja ohjata opiskelijaa oman aktiivisen toimijan roolin löytämisessä.

Opetussuunnitelman yhteisen osan mukaan ammatillinen osaaminen on ammattiteorian ja käytännön taitojen integroitunut kokonaisuus, joka näkyy sujuvana toimintana, käytännön taitoina ja kykynä ratkaista ongelmia työtilanteissa. Elinikäisen oppimisen avaintaitojen huomioiminen ja kehittäminen opetuksessa ovat keskeisessä osassa ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Opiskelijalla on aktiivinen rooli oman tieto- ja taitorakenteensa jäsentäjänä, tiedonhankkijana, kriittisenä käsittelijänä ja arvioijana. Tuemme opiskelijaa aktiivisessa omien tietorakenteiden muokkaamisessa ja uudelleen järjestämisessä eli oppimisessa. Tarjoamme opiskelijalle henkiset ja fyysiset puitteet sekä ohjattuun että itsenäiseen tiedonhakuun.

Kehittämissasiakirjan mukainen ja opetussuunnitelman yhteisessä osassa määritelty pedagoginen johtaminen tarkoittaa sitä, että koulutuksen järjestäjä asettaa omalle toiminnalleen tavoitteita erityisesti niissä asioissa, jotka se kokee perustehtävänsä toteuttamisen kannalta merkityksellisiksi. Tavoitteen lisäksi koulutuksen järjestäjä päättää myös yhteisistä linjauksista millä tavoin tavoitteisiin yhdessä pyritään. Koulutuskuntayhtymällä on myös toimintatapa toimintansa ja saavutettujen tulosten seuraamiseksi ja arvioimiseksi sekä kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseksi. Pedagoginen johtajuus on

osa opettajuutta. Kehittämissasiakirja on kiinteästi opetussuunnitelma kautta yhteydessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja käytännön opetustyöhön. Pedagogisen kehittämisessä erityisenä tavoitteena on kehittää arviointi- palaute ja ohjauskäytäntöjä vuorovaikutteisemmiksi ja tukea siten opiskelijan oppimista. Vuorovaikutuskäytäntöjen kehittäminen tukee opetuksen ja oppimisen henkilökohtaistamista. Kuntayhtymässä kehitetty 1.8.2009 käyttöön otettu yhteinen henkilökohtaistamisen toimintamalli on osaltaan kuntayhtymän opetussuunnitelman yhteisen osan käytännön toteuttamista ja siten kehittämissasiakirjan jalkauttamista.

## Lopuksi

Kehittämishankkeeni käytännön toteuttaminen jatkuu koko strategiakauden ajan. Vuosittain syyskuussa toteutettavassa työolobarometrissa saan erinomaisesti tietoja hankkeeni onnistumisesta. Tärkeimmät onnistumismittarit ovat kuitenkin vuosittain paranevat toiminnalliset tulokset. Tärkeimmät tulostittarimme ovat:

- Valmistuvien opiskelijoiden työllistyminen
- Valmistuvien opiskelijoiden jatko-opintoihin pääsy
- Opiskelijapalaute
- Työnantaja palaute
- Tutkintojen läpäisyaste
- Henkilöstön ilmapiirikyselyn tulokset

Näiden mittareiden positiivinen kehitys johtaa meiltä valmistuvien opiskelijoiden menestymismahdollisuuksien parantumiseen ja yritysten sekä muiden työnantajien menestymismahdollisuuksien kohenemiseen.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä palkittiin opetusministeriön toimesta valtakunnallisella ammatillisen koulutuksen laatupalkinnolla 11.11.2008. Laatupalkinnon saaminen oli seurausta kehittämissasiakirjan määrätietoisestä toteuttamisesta. Tämän kehittämissiirteiden toteuttaminen siis osaltaan edesauttoi kuntayhtymää menestymään laatupalkinnon arvoisesti. Laatupalkinnon perusteluissa arviointiraati toteaa mm: Koulutuskuntayhtymässä on vahvaa strategista tulevaisuuteen suuntautunutta johtajuutta. Suorituskyvylle asetetaan tavoitteita, ja tuloksia mitataan vuosittain kuntayhtymä-, oppilai-

tos- ja tiimitasoilla. Tuloksellisuus ja itsearviointi viitekehys on keskeinen osa kuntayhtymän johtamisjärjestelmää sekä vuotuista toiminnan ja talouden suunnittelu- ja arviointiprosessia. Koulutuskuntayhtymän esittämät tulokset ovat hyvällä tasolla.

## Lähteet

Luukkainen O., 2005, Opettajan matkakirja tulevaan. Helsinki:WSYO

Opetusministeriö: Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma vuosille 2007-2012

Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä valtuusto 28.11.2007: Kehittämissasiakirja 2008-2012

Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä hallitus; opetussuunnitelma 25.2.2009

Valtioneuvosto: Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma

Suomen eduskunta. Laki ammatillisesta koulutuksesta  
21.8.1998

Suomen eduskunta; laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta  
21.8.2009