



Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat OPSIA ry

# Tarinoita KuntaKesusta

Opetustoimen strategiatyön kehittäminen 2013–2016

Raportti 2016



*"Tulevaisuus näyttää tuloksen, mutta prosessi itsessään on ollut antoisa. Tässä prosessissa sekä matkalla että päämäärällä on merkityksensä."*

Työryhmä

Peter Johnson • Hannu Laukkanen • Virpi Lehmusvaara • Aija Rinkinen



hundrED



# Sisällys

Tiivistelmä . . . . .	5
Alkusanat pääjohtaja <i>Aulis Pitkälä</i> . . . . .	7
Esipuhe puheenjohtaja <i>Virpi Lehmusvaara</i> . . . . .	9
1 Tarinan alku: Opetushallituksen aloite paikallisesta kehittämissuunnitelmasta . . . . .	10
2 Koulutuksen kehittäminen yhteisenä tehtävänä . . . . .	12
2.1 Tulevaisuuden tekijät . . . . .	12
2.2 Hallitusohjelma 2015 ja toimintasuunnitelma . . . . .	13
2.3 KuntaKesu strategisen suunnittelun mallina . . . . .	14
2.3.1 Oppiminen . . . . .	16
2.3.2 Henkilöstön osaaminen . . . . .	16
2.3.3 Kestävä hyvinvointi . . . . .	16
2.3.4 Johtaminen . . . . .	16
2.4 Uudet opetussuunnitelmien perusteet . . . . .	17
2.5 Kehittämiskouluverkosto Majakka . . . . .	18
3 Valmiudet paikallisen kehittämissuunnitelman laadintaan 2013 . . . . .	21
3.1 Tilannekartoitus ja alkuvaiheen ajatuksia KuntaKesusta huhtikuussa 2013. . . . .	21
3.2 Rohkaiseva alku. . . . .	23
4 Kehittämisen edellytykset ja viitekehys. . . . .	24
4.1 KuntaKesu suomalaisen koulutuksen toimintaympäristössä . . . . .	24
4.2 Uusi kuntalaki normittaa kuntastrategian johtamisen välineeksi . . . . .	24
4.3 Yleissivistävän koulutuksen strateginen ohjaus . . . . .	25
4.4 Yhteydet kansainvälisiin kehittämissuuntauksiin . . . . .	27
4.5 Suomalaisen opetustoimen ja koulun johtamisen erityispiirteitä . . . . .	29
4.6 Oppilaitoksen kehittämisen kenttä . . . . .	30
5 KuntaKesuKuntoon-koulutushankkeet 2013–2015 . . . . .	33
5.1 KuntaKesu-koulutuksen suunnitteluvaiheen periaatteita ja muutoksia. . . . .	33
5.2 Tunnelmia KuntaKesuKuntoon-koulutuksista . . . . .	34
5.2.1 KuntaKesuKuntoon 1 ja KuntaKesuKuntoon 1 Jatko . . . . .	34
5.2.2 KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko . . . . .	35
5.3 KuntaKesuKuntoon-koulutuksen onnistumiset . . . . .	36

5.4 KuntaKesuKuntoon-koulutuksen harmittavat hetket . . . . .	36
5.5 Osallistujien haasteet: kaikkea on ja paljon . . . . .	37
5.6 Kokemuksia koulutuksen eri vaiheista . . . . .	37
5.7 Moninaisia toteuttamistapoja . . . . .	38
<b>6 Tarinoita KuntaKesusta – syksyn 2014 kyselyt ja haastattelut . . . . .</b>	<b>39</b>
6.1 Ajankäyttö KuntaKesun valmisteluun . . . . .	40
6.2 KuntaKesun valmistelua edistäviä ja haittaavia tekijöitä . . . . .	41
6.3 Tähtihetket ja murheet . . . . .	43
6.4 KuntaKesun laatimis- ja hyväksymisprosessin vaikutuksista . . . . .	44
<b>7 Tarinoita KuntaKesusta – vuosien 2015 ja 2016 haastattelut . . . . .</b>	<b>45</b>
7.1 Alkuhämmennys . . . . .	46
7.2 Sosiaalisten rakenteiden luominen . . . . .	48
7.3 Sosiaalisen prosessin ilmiöitä . . . . .	49
7.4 Asiakirjojen laadintaprosessista . . . . .	51
7.5 Oma osallisuus ja sitoutuminen tunnetasolla . . . . .	53
7.6 Ratkaisujen kirjo . . . . .	54
7.7 Luovat kytkennät . . . . .	55
7.8 Luottamuksen rakentuminen . . . . .	57
7.9 Yhdessä oppiminen . . . . .	59
<b>8 Kolme tyyppitarinaa KuntaKesusta . . . . .</b>	<b>61</b>
8.1 Näkymätön KuntaKesu . . . . .	61
8.2 Yhdistävä KuntaKesu . . . . .	62
8.3 Startup-KuntaKesu . . . . .	62
8.4 Tyyppitarinoiden vaikuttavuuden arviointi . . . . .	63
<b>9. Pohdinta . . . . .</b>	<b>65</b>
9.1 KuntaKesun laadintaprosessin vaiheet ja vakiinnuttaminen . . . . .	65
9.2 KuntaKesun tarina elää ja kasvaa . . . . .	67
9.3 KuntaKesu-prosessi etenee vahvuksiensa varassa . . . . .	69
<b>Lähteet . . . . .</b>	<b>72</b>
<b>Liite 1 Linkkejä kuntien KuntaKesu-verkkosivuille . . . . .</b>	<b>74</b>
<b>Liite 2 KuntaKesuKuntoon-koulutuksien teemat ja koulutuspaikkakunnat 2013–2015 . . . . .</b>	<b>75</b>

Johnson, P., Laukkanen, H., Lehmusvaara, V. & Rinkinen, A. 2016. Tarinoita KuntaKesusta. Opetustoimen strategiatyön kehittäminen 2013–2016. Raportti 2016. Opsia ry. Helsinki.

## Tiivistelmä

Opetushallitus teki aloitteen paikallisesta kehittämissuunnitelmasta (KuntaKesu) vuonna 2013 järjestämällä asiasta valtakunnallisen koulutustilaisuuden ja julkaisemalla tukimateriaalia kuntien opetustoimen käyttöön. Opsia ry on ollut aktiivisessa roolissa KuntaKesun kehittämistyössä. Vuonna 2013 Opsia teki jäsenistölleen kyselyn, jonka avulla kartoitettiin opetustoimen johdossa työskentelevien viranhaltijoiden odotuksia ja käsityksiä asiasta. Sen jälkeen Opsia ry on yhteistyökumppaniensa kanssa ja Opetushallituksen rahoituksella toteuttanut KuntaKesuKuntoon-täydennyskoulutusta vuosina 2013–2015 eri puolilla Suomea.

Tarinoita KuntaKesusta -raportissa on koottu kyselyin ja haastatteluin vuonna 2014 sekä haastatteluin 2015–2016 KuntaKesuKuntoon-koulutuksiin osallistuneilta opetustoimen johtajilta, rehtoreilta, lautakuntien puheenjohtajilta ja muilta alan ammattilaisilta kertomuksia KuntaKesun laadintaprosessista. Vuonna 2014 kerättyä tietoa on käytetty myös toimintatutkimuksen tavoin täydennyskoulutuksen kehittämiseksi. Koulutuksissa oli kaikkiaan yli 500 osallistujaa yli 80 kunnasta. Ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2014 kyselyihin vastasi 72 osallistujaa ja haastateltavana oli neljä opetustoimen johdon viranhaltijaa. Toisessa vaiheessa 2015–2016 haastatteluihin osallistui yhdeksän osallistujaa ja kolme avainhenkilöä. Tutkimusaineisto kattaa lähes koko maan. Ensimmäisessä vaiheessa kyselyt toteutettiin 16.9.–12.12.2014 ja haastattelut joulukuussa 2014. Toisen vaiheen haastattelut järjestettiin 18.12.2015–12.2.2016.

Raportin laadinnan lähtökohdaksi otettiin laadullinen tutkimus ja narratiivisen tutkimuksen näkökulma, koska tutkimuksen kohderyhmä oli verrattain pieni ja tutkittava ilmiö rajattavissa oleva toiminnan kohde. Menetelmillä saatiin autenttista aineistoa siitä, miten osallistujat olivat kokeneet KuntaKesun laadintaprosessin omassa kunnassaan ja kuinka järjestetyt täydennyskoulutukset olivat tukeneet tämän uuden kehittämissuunnitelman tekoa. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti narratiivisen tutkimuksen menetelmin.

Tutkimustulosten mukaan kunnissa **KuntaKesun valmisteluun ja päätöksentekoon kului aikaa** useimmi-

ten puolestatoista vuodesta kahteen vuoteen. Suunnitelma laadittiin yleensä valtuustokauden ajaksi, ja se liitettiin kunnassa hyväksytyyn strategiaan ja muihin suunnitelmiin. KuntaKesun laadintaa **edistäviä tekijöitä** tuli esille sekä henkilötasolta että organisaatiotasolta. Organisaatiotasolla selvästi tärkeimpänä tekijänä mainittiin järjestetty täydennyskoulutus. Laadintaa **vaikeuttavina tekijöinä** tulivat esille kiire ja monien muiden vaativien suunnitelmien laatiminen samanaikaisesti. Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että **tähtihetkiä** olivat olleet järjestetty täydennyskoulutus, innostus, kohtaamiset, keskustelut ja tapaamiset KuntaKesun tiimoilta. **Kiire** toi valmisteluun omat haasteensa ja murheensa. Koska KuntaKesu-prosessi oli vielä alkuvaiheessa, oli sen **vaikutuksien arviointi** vielä vaikeaa. Prosessi oli haastateltavien mielestä ainakin **selkeyttänyt** opetustoimen suunnittelu- ja kehittämistyön kenttää. KuntaKesun vaikutuksen alkavat käytännössä näkyä vasta hyväksymisvaiheen jälkeen, kun kehittämistoimenpiteitä käynnistetään.

Narratiivisen analyysin pohjalta luotiin kolme KuntaKesun tyyppitarinaa: **näkymätön KuntaKesu, yhdistävä KuntaKesu ja start-up-KuntaKesu**. Tyyppitarinoita voi käyttää metaforina tarkasteltaessa jonkin kunnan KuntaKesun laadinta- ja hyväksymisprosessia. KuntaKesu kilpailee opetustoimen organisaatiossa priorisoinnista monen muun toimenpiteen, suunnitelman tai strategisen asiakirjan kanssa. Mitä vahvemman merkityksen se saa organisaatiokulttuurissa, sitä vaikuttavampi se on organisaation kehittymisen kannalta.

Suomessa kunnilla on laaja autonomia ja KuntaKesun laadinta on kunnan kannalta vapaaehtoinen ratkaisu. Opetushallituksen aloite KuntaKesun laadinnasta on arvostanut kuntien autonomiaa. Samalla aloite on tarjonnut mahdollisuuden käyttää Opetushallituksen laatimia KuntaKesu-aineistoja ja täydennyskoulutusta KuntaKesun laadinnan tueksi. Opsian suunnitellemat koulutussisällöt ja käytetyt yhteistoiminnalliset koulutusmenetelmät ovat osuneet hyvin siihen **koulutustarpeeseen**, joka kuntien opetustoimien johdossa on tällä hetkellä. Strateginen kehittämisprosessi on joka

tapauksessa haastava prosessi sekä johtamisen että toteutuksen kannalta.

Vuoden 2013 KuntaKesun lähtökohtakartoituksen mukainen opetustoimen johdon myönteinen suhtautuminen KuntaKesun laatimista kohtaan on säilynyt ja vahvistunut kokemuksen myötä. Tähän antavat hyvän ajallisen perspektiivin vuoden 2016 alussa toteutetut haastattelut, joiden perusteella on voitu kiteyttää KuntaKesu-prosessin vahvuudet, joiden varassa se kehittyy edelleen.

KuntaKesun vahvuudet:

- Suuntautuu tulevaisuuteen, haastaa nykytilaa ja inspiroi uusia ajatuksia
- Lisää vuorovaikutusta, koulutuspoliittista keskustelua ja työskentelyä verkostoissa
- Saa aikaan yhdessä oppimista ja sosiaalisen pääoman kertymistä
- Selkeyttää opetustoimen kehittämisen tavoitteita ja niiden saavuttamisen arviointia
- Luo strategisen kehittämisen rakenteita kunnan organisaatiossa ja sivistystoimialan sisällä

- Toimii alueellisen, kunnallisen ja koulukohtaisen kehittämisen perustana
- Tuottaa yhteisiä strategisen kehittämisen kokemuksia
- Rakentaa ja lisää monitahoista luottamusta
- Mahdollistaa joustavasti luovia ja erilaisia ratkaisuja
- Tarjoaa mahdollisuuden opetustoimen kehittämiseen mutta ei ole normi

Tämän seurantalutkimuksen perusteella voi suositella, että yhä useammassa kunnassa ryhdyttäisiin laatimaan opetustoimen KuntaKesua, ellei sitä ole jo tehty. Se helpottaa päätöksentekoa sekä antaa suunnan ja uutta energiaa opetus- ja sivistyspalvelujen kehittämiseksi.

---

Avainsanat: strateginen kehittäminen, opetustoimi, kehittämissuunnitelma, täydennyskoulutus, narratiivisuus

---

# Alkusanat

## Taustaa

Paikallinen koulutuksen järjestäjän kehittämissuunnitelma – KuntaKesu – syntyi ajankohtana, jolloin valtakunnallisesti käytiin keskustelua monista hyvinkin laajoista yhteiskunnallisista opetukseen ja koulutukseen vaikuttavista kokonaisuuksista. Tällaisia olivat esimerkiksi tutkimuksissa todettu perusopetuksen oppimistulosten lasku ja eriytymiskehitys, tarve uudistaa koulun opetusmenetelmiä ja toimintakulttuuria sekä kenties kaikista suurimpana koulutukseenkin vaikuttavana asiana talouden heikko tilanne.

## KuntaKesu-malli

KuntaKesu-mallin valmistelu alkoi Opetushallituksessa vuonna 2012. Tuolloin pohtiessamme koulutukseen kohdistuvia haasteita meille syntyi selkeä näkemys siitä, että haluamme tukea opetuksen järjestäjiä koulutuksen kehittämisessä ja haasteisiin vastaamisessa. Syntyi idea siitä, että laatisimme kunnille ja ammatillisella puolella kuntayhtymille työkalun paikallisen ja alueellisen strategisen kehittämisen tueksi. Työskentelyn tuloksena syntyivät KuntaKesu yleissivistävään koulutukseen ja AmKesu ammatilliseen koulutukseen. Näiden mallien avulla on mahdollista tarkastella koko kunnan sivistyksen ja opetuksen tilannetta ja suunnitella tulevaa. Kyseessä on työkalu, jota kunnat voivat käyttää halutessaan.

KuntaKesu on strategisen suunnittelun malli, jossa painotamme neljää koulutuksen ja oppimisen kannalta keskeistä kokonaisuutta. Näemme tärkeäksi kiinnittää huomiota oppilaiden oppimiseen, henkilöstön osaamiseen, kestävään hyvinvointiin ja johtamiseen. Opetussuunnitelmat ovat parhaillaan uudistumassa, ja uusien opetussuunnitelmien mukaiseen opetukseen siirrytään syksystä 2016 alkaen. KuntaKesun kautta tehtävä suunnittelu kytkeytyykin tiiviisti opetussuunnitelmatyöhön.

KuntaKesu tarjoaa mahdollisuuden katsoa koko koulutuspolkua varhaiskasvatuksesta aina toisen asteen koulutukseen saakka opetustoimen lisäksi koko sivistystoimen näkökulmasta. Tiedämme hyvin, että kunnissa tehdään tälläkin hetkellä paljon erilaisia

suunnitelmia. KuntaKesun ei kuitenkaan ole tarkoitus olla suunnitelma suunnitelmien joukossa vaan ikään kuin kartta, jonka mukaan kehittämistyötä voi ohjata, tai malli, joka kokoaa kunnan mahdollisesti hyvin erilliset jo olemassa olevat suunnitelmat yhteen. Mallin toteutuksessa keskeistä ei ole prosessin tekninen läpiviennit. Keskeistä sen sijaan on, että kunnassa käydään keskustelua siitä, mitkä ovat koulutuksen haasteet, miten niihin vastataan ja kuinka asiat saadaan menemään eteenpäin. Tärkeää on saada myös paikalliset poliittiset päätöksentekijät mukaan miettimään näitä keskeisiä koulutukseen ja sivistystoimeen liittyviä kysymyksiä. Sosiaali- ja terveystoimen asioita käsitellään kunnanhallituksissa ja valtuustoissa usein, mutta koulutusasioita aivan liian harvoin suhteessa niiden merkitykseen. Kuntiin kaivataan nykyistä enemmän koulutuspoliittista keskustelua.

## Kesu-perhe

Kesu-perheeseen kuuluu kolme kokonaisuutta: KuntaKesu, KouluKesu ja OpeKesu. Tällä kunnallisen opetustoimen kaikki tasot huomioivalla mallilla pyritään saamaan aikaan sellaisia kehittämisen rakenteita ja kehittämismyönteisyyttä, joita nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa tarvitsemme.

KuntaKesun kautta asetetut tavoitteet ja linjaukset heijastuvat konkreettisina toimenpiteinä koulun tasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että kullakin koululla olisi hyvä olla oma paikallisesta KuntaKesusta johdettu strateginen asiakirjansa – KouluKesu. Käytännössä tämä voi toteutua laajentamalla esimerkiksi koulun jo-kavuotista työsuunnitelmaa kattamaan myös strategisen suunnittelun ja kehittämisen.

Koulujen uudistumista ja kehittymistä sekä uusien opetussuunnitelmien toteutumista tukemaan käynnistimme perusopetuksen kehittämiskouluverkoston Majakan vuonna 2014. Verkostoon kuuluu tällä hetkellä noin 190 koulua 40 kunnasta. Opetushallitus pyrkii verkoston avulla tukemaan kouluja uusien ja innovatiivisten käytäntöjen luomisessa sekä levittää tietoa näistä kehittämishankkeista myös laajemmin

koko koulutuskenttään. Majakan vaiheita seuratessa on käynyt selväksi, että suomalaisista peruskouluista löytyy intoa ja halua koulutuksen kehittämiseen. Luotamme siihen, että kehittämisen ja uudistumisen kautta syntyy myös uskoa tulevaisuuteen.

Kuntatasoinen ja koulukohtainen suunnittelu ja tavoitteenasettelu ulottuvat edelleen opettajiin. OpeKesu eli opettajan henkilökohtainen kehityssuunnitelma on seuraava askel kehittämispolulla. Kullekin opettajalle laadittava kehityssuunnitelma toimii henkilökohtaista ammatillista kehittymistä tukevana asiakirjana. Opetushallitus on laatinut koulujen avuksi kehityssuunnitelmien mallilomakkeet, jotka löytyvät Opetushallituksen nettisivuilta. Suunnitelmamalleja on kaksi – toinen työtään aloittavalle opettajalle ja toinen jo pidempään ammatissa toimineelle.

## Lopuksi

KuntaKesu-malli on otettu kunnissa hyvin vastaan, ja KuntaKesuja on laadittu eri puolella Suomea, mikä on hyvin ilahduttavaa. On ollut mielenkiintoista huomata, kuinka kunnat ovat muokanneet mallin omiin taroituksiinsa soveltuvaksi. Kuntien suunnitelmat ovat erilaisia, ja ne kuvastavat hyvin kunkin kunnan tämänhetkistä tilannetta.

Tulevaisuus tuo edelleen mukanaan haasteita opetuksen ja koulutuksen järjestämisessä. Näitä muutoksia vasten peilaten voisi sanoa, että KuntaKesulle ja AmKesulle on tällä hetkellä suurempi tilaus kuin alun perin uskoimmekaan. Haluan toivottaa teille kaikille intoa ja voimia kehittämiseen ja toivon, että me Opetushallituksessa voimme auttaa ja tukea teitä työssänne. Tehdään yhdessä suomalaisesta opetus- ja sivistystoimesta entistäkin parempi.

*Aulis Pitkälä*  
pääjohtaja  
Opetushallitus



## Esipuhe

### Arvoisa lukija

Opsia ry:llä on ollut jo vuodesta 2013 alkaen aktiivinen rooli opetustoimen paikallisen kehittämissuunnitelman, KuntaKesun, kehittämistyössä. Toteutimme Opetushallituksen toimeksiannosta lähtötilannetta kartoittavan kyselyn vuonna 2013 ja sen jälkeen laajan KuntaKesuKuntoon-koulutuskokonaisuuden 2013–2014 sekä vuonna 2014 Tarinoita KuntaKesusta -raportin. Tarinoita KuntaKesusta 2016 on hankevuosien 2013–2016 tapahtumien ja tutkimuksen raportointia. Haluamme tämän raportin avulla jakaa sivistystoimen kentälle osaamista ja uusia ajatuksia hyvän strategiatyön merkityksestä. Haluamme kertoa, mitä olemme yhdessä oppineet KuntaKesu-prosessin aikana.

KuntaKesuKuntoon-hankkeessa on tuettu noin 80 kunnan sivistystoimen strategian kehitystyötä. Olemme Opsiassa hyvin ylpeitä koko laajasta hankkeesta. Olemme järjestäneet yhteistyössä Opetushallituksen, Pro Practica Oy:n ja Koulutuksen johtamisen instituutin sekä muiden kumppaneiden kanssa neljä koulutuskokonaisuutta: KuntaKesuKuntoon 1, KuntaKesuKuntoon 1 jatko, KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 jatko. KuntaKesuKuntoon-hankkeella olemme voineet vaikuttaa suomalaisen koulutuksen kehittymiseen, vahvistaneet sivistystoimen asemaa ja toimintaedellytyksiä sekä edistäneet erityisesti kuntien välistä vuorovaikutusta. KuntaKesu on saanut aikaan yhdessä oppimista, lisännyt vuorovaikutusta, selkeyttänyt opetustoimen kehittämisen tavoitteita ja yhteistä strategista näkemystä. KuntaKesuKuntoon-koulutuksissa on ollut mukana sivistys- ja opetustoimen sekä varhaiskasvatuksen johtajia, rehtoreita ja muita alan asiantuntijoita sekä lautakuntien puheenjohtajia ja jäseniä. On hienoa nähdä, että sivistystoimen kehittämissuunnitelmista siirrytään oppilaitosten ja koulujen sekä henkilökunnan kehittämissuunnitelmiin. Kokonaisuutena KuntaKesu-prosessi on ollut huikea kehittymistarina. Suosittelen teitä tutustumaan myös aiempaan Tarinoita KuntaKesusta 2014 -raporttiin. Näin saatte kokonaiskuvan koko hienosta tarinastamme.

Haluan kiittää kouluneuvos Markku Suortamaa, edeltäjäni Opsia ry:n puheenjohtajana, tärkeästä

panoksesta. Hän on käynnistänyt KuntaKesuKuntoon-koulutushankkeen ja koordinoinut sen etenemistä. Kiitokset myös kaikille KuntaKesuKuntoon-koulutuksiin osallistuneille, kouluttajille, ohjausryhmälle ja järjestelyistä vastanneille!

Tämä raportti tarjoaa toimintatutkimuksen avulla kertynyttä uutta tietoa kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Haluamme raportin avulla syventää myös kehittämisaamasta ja tuoda esiin sivistystoimen haasteita. Ennen kaikkea haluamme kuitenkin kertoa siitä hienosta osaamisesta, jota eri kuntien sivistystoimien kehittämisestä on kertynyt. Raportin laadinnasta vastasi työryhmä, johon kuuluivat lisäksi Opsian varapuheenjohtaja, sivistysjohtaja Peter Johnson, opetusneuvos Aija Rinkinen Opetushallituksesta sekä toimitusjohtaja Hannu Laukkanen Pro Practica Oy:stä. Opsian puheenjohtajana toimin työryhmän puheenjohtajana. Toimintatutkimuksesta vastasi Peter Johnson. Kiitokset työryhmälle ansiokkaasta työstä sekä raportin laadinnassa että heidän panoksestaan koko KuntaKesuKuntoon-hankkeessa. Hyviä lukuhetkiä!

*Virpi Lehmusvaara*

puheenjohtaja

Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijat,

Opsia ry

PS. KuntaKesu-hanke on valittu yhdeksi HundrED-koulutusinnovaatioksi 27.4.2016. Julkistuksessa KuntaKesua kuvailtiin näin: *”KuntaKesu on Opetushallituksen laatima malli, jolla tuetaan opetuksen ja koulutuksen järjestäjien strategista suunnittelua. Mallin avulla on mahdollista muodostaa tavoitteellinen kokonaisuus yhdistämällä kunnan omat kehittämistarpeet ja valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat. HundrEDissa seurataan KuntaKesun käyttöä suomalaisissa kunnissa.”*

# 1 Tarinan alku: Opetushallituksen aloite paikallisesta kehittämissuunnitelmasta

Opetushallituksen pääjohtaja Aulis Pitkälä nosti heti nimittämisensä jälkeen yhdeksi opetustoimen kehittämiskohteeksi strategiseen suunnitteluun panostamisen kuntatasolla ja esitti ajatuksen paikallisesta kehittämissuunnitelmasta. Opetus- ja sivistystoimen asiantuntijoiden, Opsia ry:n, hallituksessa tämä ajatus otettiin ilolla vastaan. Kevään 2012 kokouksissa linjattiin suunnitelma sivistystoimen johdon kouluttamisesta. Samalla pohdittiin sitä, miten kansainvälisyyden näkökulma voitaisiin liittää prosessiin.

Opsia teki Opetushallitukselle anomuksen pilottikoulutuksen järjestämisestä. Näin voitaisiin testata suunnitellun koulutuksen toimintatapaa ja tarpeellisuutta. Yhteistyöneuvottelussa (16.10.2012) Opetushallitus päätyi tilaamaan Opsialta lähtötilanteen selvityksen paikallisesta kehittämissuunnitelmasta. Opsian hallitus päätti joulukuussa 2012 tehdä jäsenistölleen kyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä sivistys- ja opetustoimen johtajat ovat paikallisesta kehittämissuunnitelmasta, millaisia käytänteitä kunnissa on jo ja minkälaista tukea tai ohjausta paikallisen kehittämissuunnitelman tekeminen edellyttäisi.

Joulukuussa 2012 Opsian hallitus päätti toteuttaa tutkimuksen esitetyn tutkimussuunnitelman mukaisesti. Opsian hallitus toimi tutkimushankkeen ohjausryhmänä. Tutkimuksen toimituskunnan Opsian hallituksesta muodostivat puheenjohtaja Markku Suortamo, varapuheenjohtaja Timo Tiainen, Virpi Lehmusvaara ja Peter Johnson sekä Pro Practica Oy:stä Hannu Laukkanen.

Kysely suunniteltiin perusteellisesti ja toteutettiin huhtikuussa 2013. Vastaajajoukko koostui pääosin Opsian jäsenistöstä ja sivistystoimen johdosta laa-

jemminkin. Päätuloksena nousi esiin paikallisen strategisen suunnittelun tarpeellisuus, johon Opetushallituksen paikallisen kehittämissuunnitelman aloite istui erinomaisesti. Viidesosa vastaajista kertoi, että heidän kunnassaan ei ole tehty opetustoimen strategista suunnitelmaa viimeisten kymmenen vuoden aikana. Vastajat toivoivat Opetushallituksen tukea ja ohjausta prosessin läpivientiin.

Tutkimuksen pohjalta saatu myönteinen palaute antoi ajatukselle vahvemmat siivet. Keskusteluissa suunnitelman nimi muuttui kätevämmäksi KuntaKesuksi. Tarina sai alkunsa kun Opetushallituksessa ryhdyttiin valmistelemaan vuoden 2013 hankkeen lähtölaukaisua.

Kyselystä nousi esille keskeisenä havaintona se, että kuntatason kehittämissuunnitelman laatimiseen tarvitaan asiantuntijoiden tukea ja ohjausta. Siksi Opetushallitus myönsi rahoituksen Opsia ry:lle KuntaKesun Kuntoon-koulutusohjelmaa varten. Alueellisesti kattavassa koulutuskokonaisuudessa keskityttiin KuntaKesun valmisteluun, paikalliseen ja seutukunnalliseen verkottumiseen sekä kehittämisprosessin läpivientiin.

Kehittämishankkeena paikallisen opetustoiminnan kehittämissuunnitelma on poikkeuksellinen Opetushallituksen avaus ja myös kansainvälisesti ainutlaatuinen. Lähtökohdan kehittämistyölle antaa suomalainen kuntaperustainen ja julkisesti rahoitettu koulutusjärjestelmä. Ajatus osuu koulutusjärjestelmämme kriittiseen kohtaan, koska kunnilla on oma autonomiansa ja valtio puolestaan ohjaa koulutusta normien, rahoituksen ja informatio-ohjauksen avulla. KuntaKesu perustuu valtion ja kunnan yhteistyöhön ja vapaaehtoiseen ratkaisuun siitä, että kunta haluaa laatia kehittämissuunnitelman.

Opetushallitus järjesti kehittämissuunnitelmaprosessista aloitusseminaarin Helsingissä, Paasitornissa 14.2.2013. Ajatus paikallisesta, kuntatason koulutuksen strategiasta tai kehittämissuunnitelmasta ei ollut aivan uusi, ja joissakin kunnissa ja kaupungeissa sellaisia on laadittu jo ennen vuotta 2013. Opetushallitus (Pitkälä 2013) perusteli paikallisen kehittämissuunnitelman laatimista seuraavasti:

*”Tavoitteena on hallitusohjelman mukaisesti nostaa Suomi maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. Opetushallitus on laatinut paikallisen kehittämissuunnitelman mallin opetuksen ja koulutuksen järjestäjille, jonka avulla yhteiset valtakunnalliset painotukset saadaan sidottua paikalliseen ja alueelliseen kehittämistyöhön.”*

*”Kehittämissuunnitelma voi sisältää linjauksia oppimisesta, osaamisesta, kestävästä hyvinvoinnista ja johtamisesta. Suunnitelma voidaan laatia esimerkiksi vaalikauden mittaiseksi huomioiden paikalliset ja alueelliset erityispiirteet.”*

*”Kehittämissuunnitelma lisää koulutusjärjestelmän paikallistason läpinäkyvyyttä, kun sen toteutumista voidaan seurata vuosittain tarkennuksia tehden. Tavoitteet ja toimenpiteet on myös mahdollista liittää edelleen koulujen ja oppilaitosten vuosisuunnitelmiin. Malli soveltuu sekä pienemmille että suuremmille opetuksen ja koulutuksen järjestäjille.”*

*”Paikallinen koulutuksen kehittämissuunnitelma kannustaa yhteisölliseen ja jaettuun johtajuuteen. Sen käytännön toteuttamisessa opetuksen ja sivistystoimen sekä koulujen ja oppilaitosten johtamisen kehittämisellä on keskeinen merkitys. Suunnitelman malli tukee sivistystoimen johdon työtä. Kuntien sivistystoimen johdolle järjestetään lisäksi koulutusta.”*

*”Opetushallituksen tavoitteena on päästä kehittämishajaukseen, joka on koulutuksen järjestäjän suuntaan entistä vuorovaikutteisempi ja enemmän tietoperusteiseen informaatio-ohjaukseen pohjautuva. Paikallisen koulutuksen kehittämissuunnitelmat nähdään myös osana ohjaussuhdetta ja rahoitusjärjestelmää. Kehittämispotentiaalin kannalta parannetaan ja lisätään valtakunnallisen ja paikallisen suunnittelun koheesiota, yhteismitallisuutta ja vuoropuheisuutta. Jatkossa paikalliset tulokset ja kokemukset jaetaan integroiden ne koko opetustoimen eduksi. Toimintamallissa koulutuksen järjestäjät nähdään aktiivisina toimijoina ja välittäjinä valtion keskushallinnon sekä oppilaitosten välillä.”*

Samassa yhteydessä todettiin, että Opetushallitus näkee oppimisessa seuraavia ajankohtaisia haasteita:

- Oppimistulokset heikkenevät.
- Koulujen väliset erot kasvavat oppimistuloksissa ja hyvinvoinnissa.
- Tyttöjen ja poikien väliset erot oppimistuloksissa kasvavat.
- Oppimisasenteet ovat edelleen selkeän sukupuolisegregoituneet.

## 2 Koulutuksen kehittäminen yhteisenä tehtävänä

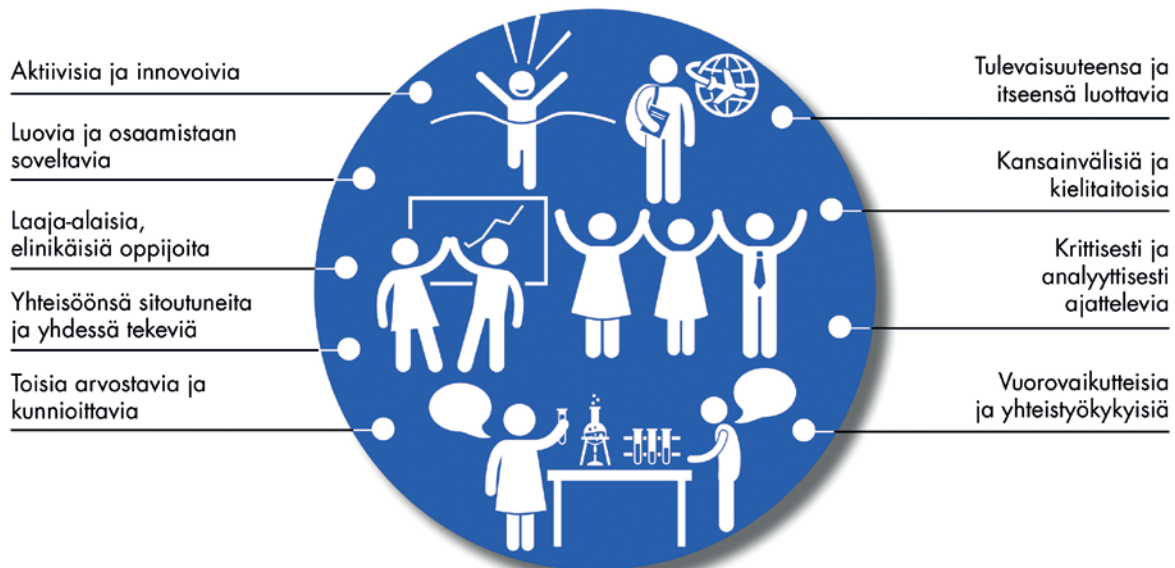
### 2.1 Tulevaisuuden tekijät

Perusopetuslain mukaan yksi koulutuksen keskeisistä tavoitteista on tukea oppilaiden kasvua ihmisyyteen ja eettisesti vastuukykyiseen yhteiskunnan jäsenyyteen sekä antaa heille elämässä tarpeellisia tietoja ja taitoja (Perusopetuslaki 2§). Emme kuitenkaan tiedä mitä tulevaisuus tarjoaa lapsillemme ja nuorillemme, millaisia ovat ammatit, joissa he toimivat tai millaisia ovat ongelmat, joita he joutuvat aikuistuttuaan kohtaamaan. Voimme kuitenkin valmistaa heitä tulevaan parhaan osaamisemme mukaan – auttaa heitä kehittämään valmiuksiaan kohdata tulevaisuutensa siten, että he sekä yhteiskunnallisina toimijoina että yksilöinä elävät onnellista, merkityksellistä ja tasapainoista elämää.

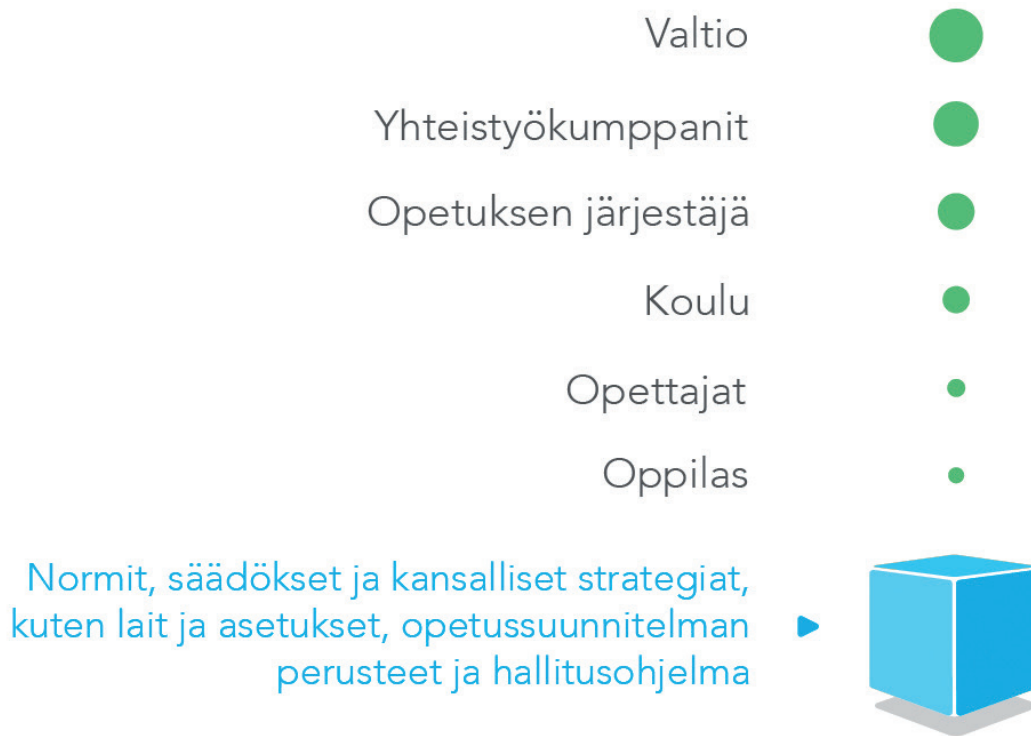
Valmiuksilla tarkoitamme tietojen lisäksi myös taitoja. Voimme puhua esimerkiksi tulevaisuuden taidoista tai 21. vuosisadan taidoista. Pohdintaa siitä, mitä nämä tai-

dot ovat, tehdään sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Vaikka eri lähteiden loppupäätelmät poikkeavat hieman yksityiskohdissa toisistaan, peruseriaate kaikissa on kuitenkin hyvin samanlainen. Yleisimpiä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja tämänhetkisen tietämyksemme mukaisesti ovat esimerkiksi omaan itseen liittyvät taidot, kuten kyky innovoida ja soveltaa osaamistaan, luottamus tulevaisuuteen sekä analyyttinen ja kriittinen ajattelu. Toisaalta taas tarvitaan yhteisöön sitoutumista, toisten arvostamista ja kunnioittamista, vuorovaikutusta ja yhteistyökykyä.

Jotta voimme tukea näiden tulevaisuuden taitojen oppimista parhaalla mahdollisella tavalla, meidän tulee tarkastella koulutusta ja sen prosesseja kaikkien toimijatasojen näkökulmasta – aina valtakunnallisesta tavoitteenasettelusta koulun toimintaan saakka.



Kuvio 1. Millaisia tulevaisuuden kansalaisia Suomi tarvitsee?



Kuvio 2. Opetuksen ja koulutuksen järjestämisen tasot

Tulevaisuuden taitojen oppiminen tapahtuu oppilasyhteisön ja oppilaan tasolla. Siihen vaikuttavat kansalliset lait, normit, säädökset, strategiat ja opetussuunnitelmien perusteet. Hallinnollisesti valtakunnallinen ohjaus etenee kunnan ja koulun tasolle, jossa se todentuu koulun, opettajien ja oppilaiden toimintana. Jotta tulevaisuuden taitojen oppiminen voi toteutua tavoitteiden mukaisesti, tulee kaikilla toimijatasoilla olla samanlainen tulkinta näistä tavoitteista.

## 2.2 Hallitusohjelma 2015 ja toimintasuunnitelma

Pääministeri Juha Sipilän hallitus julkaisi strategisen hallitusohjelmansa alkukesästä 2015 (Anon. 2015a). Myöhemmin syksyllä julkaistiin toimintasuunnitelma hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi (Anon. 2015b). Näissä asiakirjoissa Suomi kuvataan osaavana, tasa-arvoisena ja ratkaisukeskeisenä hyvinvointiyhteiskuntana. Hallintomme

on luotettava ja instituutiot toimivat, osaamisemme on vankkaa ja monipuolista sekä koulutustasomme ja teknologinen osaamisemme on korkeatasoista.

Kohtaamme yhteiskuntana myös haasteita, joita edellä mainittujen asiakirjojen perusteella ovat muun muassa talouden heikko tilanne, nuoriso- ja pitkäaikaistyöttömyys, eriarvoistuminen, puuttuva kyky muuttaa osaaminen innovaatioiksi, johtajuuden puute sekä luottamuksen horjuminen poliittiseen päätöksentekoon.

Hallitusohjelma ja siitä johdettu toimintasuunnitelma jakaantuvat edelleen tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin osaamiselle ja koulutukselle asetettujen tavoitteiden kokonaisuutta. Osaamisen ja koulutuksen tavoitteena seuraavana kymmenenä vuotena on, että Suomi on maa, jossa tekee mieli oppia koko ajan uutta. Suomalaisten osaamis- ja koulutustasoa halutaan nostaa, mikä tukee suomalaisen yhteiskunnan uudistumista ja mahdollisuuk-

sien tasa-arvoa. Lisäksi halutaan Suomen olevan koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaa.

Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, hallitusohjelmassa on asetettu koulutuksellisia tavoitteita kuluvalle hallituskaudelle. Tavoitteet kattavat koko koulutussektorin:

1. Oppimisympäristöjä on modernisoitu, digitalisaation ja uuden pedagogiikan mahdollisuuksia hyödynnetään oppimisessa.
2. Koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrä on vähentynyt. Koulutuksen keskeyttäneiden määrä on laskenut.
3. Koulutuksen ja työelämän välinen vuorovaikutus on lisääntynyt.
4. Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan laatu ja vaikuttavuus ovat kääntyneet nousuun.
5. Koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälisyys on lisääntynyt ja koulutusviennin esteet on purettu.

Koulutuksen tavoitteet on purettu edelleen kärkihankkeiksi. Kärkihankkeita ovat: uudet oppimisympäristöt ja digitalisaatio, toisen asteen ammatillinen koulutus, siirtyminen työelämään, taiteen ja kulttuurin saavutettavuus, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyö sekä nuorisotakuusta yhteisötakuuseen. Kärkihankkeista läheisimmin perusopetukseen liittyy kärkihanke yksi – uudet oppimisympäristöt ja digitaaliset materiaalit peruskouluihin – jonka tavoitteena on uudistaa peruskoulu 2020-luvulle, tehdä Suomesta modernin ja innostavan oppimisen kärkimaa. Tämä tarkoittaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaamista, pedagogiikan ja oppimisympäristöjen uudistamista, oppimistulosten parantamista, opetuksen digitalisaatiota sekä elinikäiseen oppimiseen innostamista.

Osana kärkihanketta uudistetaan opettajien perus- ja täydennyskoulutus, käynnistetään kokeiluja ja työpajoja, perustetaan Opetushallitukseen kokeilukeskus, jonka tehtävänä on koordinoita kokeiluja ja huolehtia parhaiden käytäntöjen leviämisestä sekä kootaan Opetushallituksen yhteyteen modernien oppimisen tilojen osaaminen tukemaan koulutuksen järjestäjiä tilojen uudistamisessa.

## 2.3 KuntaKesu strategisen suunnittelun mallina

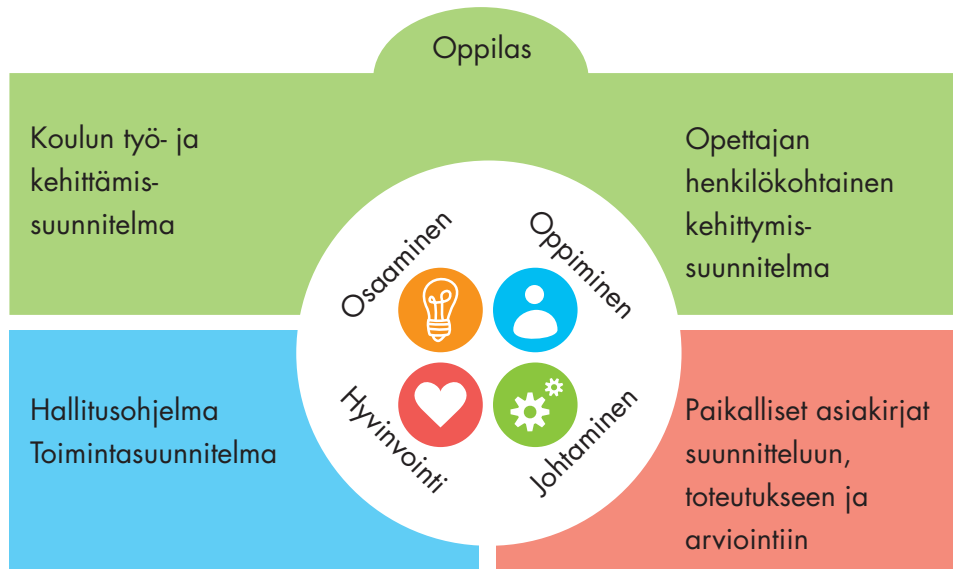
Hallitusohjelmassa ja sitä tukevassa toimintasuunnitelmassa on kunnille annettu oma selkeä roolinsa. Asiakirjoissa puhutaan vahvoista kunnista sekä toimintojen keskittämisestä tehtäviltään ja toimivallaltaan selkeille itsehallintoalueille. Hallitus haluaa lisätä kuntien päätösvaltaa erityisesti elinvoimaan liittyvissä asioissa, vahvistaa paikallista vastuunottoa, harkintaa ja päätöksentekoa sekä lisätä kuntalaisen ja lähiyhteisöjen omaa vastuuta yhteiskunnan haasteiden ratkaisemisessa.

Opetuksen ja koulutuksen järjestämisessä kohtaamme sekä valtakunnallisia että paikallisia haasteita. Erilaiset tekijät, kuten taloustilanne sekä muutokset kuntarakenteessa ja koulutuksen järjestäjäkentässä, pakottavat pohtimaan koulutusta uudella tavalla. Haasteista huolimatta meidän tulee jatkaa koulutuksen pitkäjänteistä ja määrätietoista kehittämistä.

KuntaKesu on Opetushallituksen laatima malli opetuksen ja koulutuksen järjestäjien strategisen suunnittelun tueksi. Kunnat voivat halutessaan ottaa mallin käyttöön. Päätöksen asiassa tekee paikallinen koulutuksen järjestäjä. KuntaKesu yhdistää kunnan omat kehittämistarpeet valtakunnallisiin kehittämissuunnitelmiin muodostaen tavoitteellisen kokonaisuuden. Mallia voidaan käyttää joko sellaisenaan, tai sitä voidaan muokata omiin tarpeisiin sopivaksi. KuntaKesu toimii myös paikallisen koulutuspoliittisen keskustelun käynnistäjänä ja tukena.

Hallituksen suunnitelmissa puhutaan kuntien erillislainsäädännössä määrättyjen raporttien, suunnitelmien ja ohjelmien yhdistämisestä valtuustokausittaiseksi ohjelmaksi. Tämä on ollut KuntaKesu-mallin tavoitteena jo edellisen hallituskauden aikana, sillä mallin ydin on juuri yhteiskunnallisten kehittämissuunnitelmien nostaminen paikallisten linjauksien rinnalle ja yhdistäminen tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi. Hallitusohjelman linjausten mukaisesti kuntien paikallinen ja alueellinen strateginen suunnittelu nousee yhä merkittävämpään rooliin. KuntaKesu-malli onkin apuväline jota kuntien on mahdollista halutessaan käyttää strategisessa suunnittelussaan (ks. kuvio 3).

## Suomi – koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaa

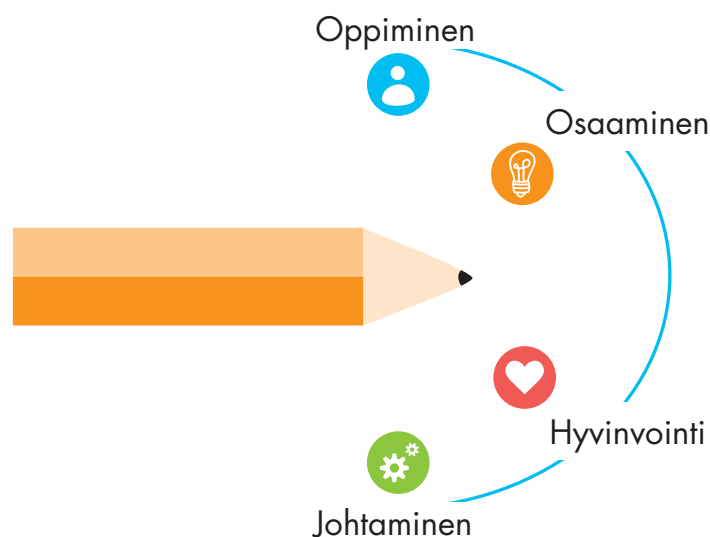


Kuvio 3. KuntaKesu-malli

KuntaKesu-mallin tavoitteena on nostaa koulutus keskiöön ja keskusteluun kunnallisessa päätöksenteossa, auttaa paikallista opetuksen järjestäjää löytämään ne konkreettiset kehittämiskohteet, joihin paikallisesti tartutaan, sekä sitomaan valtakunnalliset tavoitteet vahvemmin yhteen paikallisista tarpeista nousevien kehittämiskohteiden kanssa.

Mallissa on nostettu esiin neljä keskeistä teemaa, joiden kehittämiseen panostetaan: oppilaiden oppiminen, henkilöstön osaaminen, kestävä hyvinvointi ja johtaminen (ks. kuvio 4).

Kukin teema on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin, joille on asetettu erilliset tarkemmat kehittämiskohteensa. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kehittämiskohteita ja niiden osa-alueita. Painopistealueet on merkitty kuvioihin keltaisella värillä. Asiasta on tarkempaa tietoa Opetushallituksen KuntaKesu-sivuilla.



Kuvio 4. KuntaKesu-mallin kehittämisteemat

### 2.3.1 Oppiminen

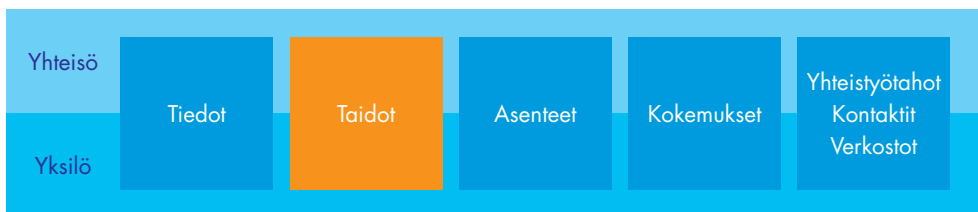
Oppiminen on elinikäistä ja edellisen tiedon pohjalle rakentuvaa. Se voidaan nähdä sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Oppimisen kokonaisuus voidaan jäsentää osatekijöihin, jotka ovat osa oppimisprosessia.



**2015–2019 painopiste:** Uusien opetussuunnitelmien paikallinen suunnittelu ja käyttöönotto.

### 2.3.2 Henkilöstön osaaminen

Osaamisen vahvistaminen on elinikäisen oppimisen kivijalka, joka voidaan jakaa yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämiseen. Yksilön osaamisen kehittäminen on ammatillisuuden lisäämistä ja yhteisön osaamisen kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Osaamisen kokonaisuus voidaan jäsentää viiteen osatekijään, joista jokaiselle on mahdollista määritellä tavoitteet ja toimintatavat.



**2015–2019 painopiste:** Henkilöstön uusien pedagogisten taitojen vahvistaminen, erityisesti tieto- ja viestintäteknologian pedagogisen käytön osalta.

### 2.3.3 Kestävä hyvinvointi

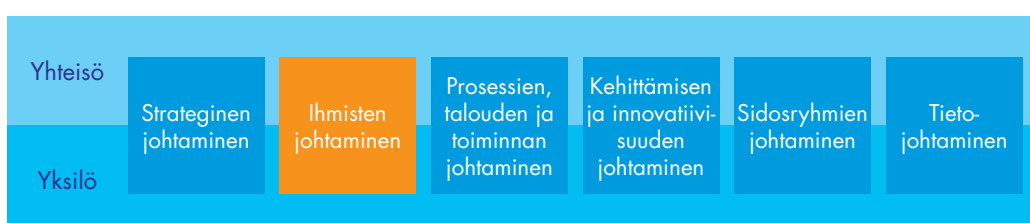
Hyvinvointi on osaamisen ja oppimisen perusta. Se voidaan nähdä yksilön, yhteisön ja ympäristön hyvinvointina. Hyvinvoinnin neljä osa-aluetta muodostavat yhdessä vahvan pohjan kestäväälle hyvinvoinnille.



**2015–2019 painopiste:** Koulujen ja oppilaitosten turvallisen kasvu- ja oppimisympäristön toimintakulttuurin vahvistaminen.

### 2.3.4 Johtaminen

Johtaminen on onnistumisen organisointia sekä yhteisön että yksilön näkökulmasta. Johtamisen kokonaisuus voidaan jäsenellä kuuteen osa-alueeseen joille kullekin voidaan määritellä tavoitteet ja toimintatavat.

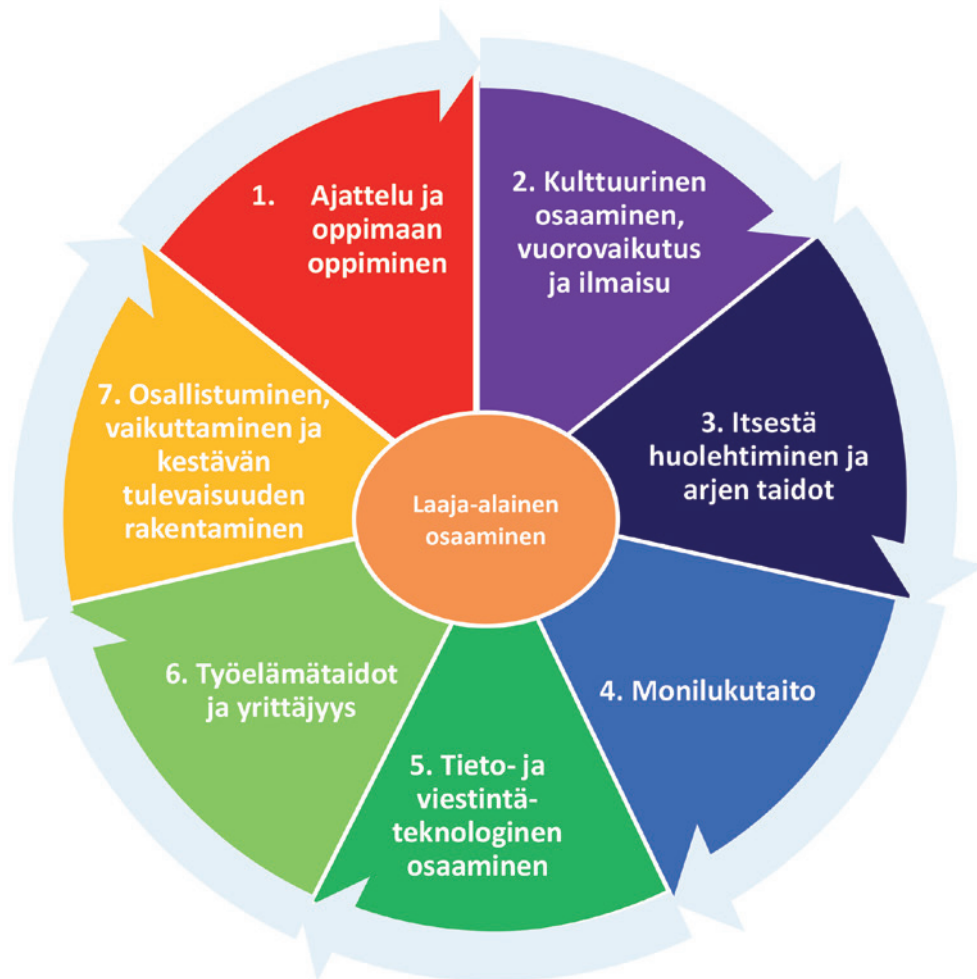


**2015–2019 painopiste:** Kehittämisen ja innovatiivisuuden johtaminen sekä kokeiluihin kannustaminen.



## 2.4 Uudet opetussuunnitelmien perusteet

Uusien perusteiden mukainen opetus käynnistyy esiopetuksessa<sup>1</sup>, perusopetuksessa<sup>2</sup> ja lukiokoulutuksessa<sup>3</sup> syksystä 2016 alkaen. Uusien opetussuunnitelmien mukainen opetus painottaa oppiaineiden sisältöjen rinnalla laaja-alaista osaamista sekä monialaisia oppimiskokonaisuuksia. Tärkeää on sekä osata että pystyä yhdistämään osaamaansa merkitykselliseksi rakenteiksi.



Kuvio 5. Laaja-alaisen osaamisen osa-alueet perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa

Opetussuunnitelmassa määritellyt perusopetuksen tavoitteet, sisällöt ja periaatteet muuttuvat käytännön tekemiseksi koulussa, ihmisten välisessä kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa. Koulun lisäksi oppimista tapahtuu kaikkialla, se on jatkuvaa ja elinikäistä. Osallisia oppimiseen ovat koulun ja opettajien lisäksi myös muut lapsen ja nuoren elinympäristön toimijat sekä laaja maailma sähköisissä toimintaympäristöissä.

1 [http://www.oph.fi/download/163781\\_esiopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163781_esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf)

2 [http://www.oph.fi/download/163777\\_perusopetuksen\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2014.pdf](http://www.oph.fi/download/163777_perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf)

3 [http://www.oph.fi/download/172124\\_lukion\\_opetussuunnitelman\\_perusteet\\_2015.pdf](http://www.oph.fi/download/172124_lukion_opetussuunnitelman_perusteet_2015.pdf)

## 2.5 Kehittämiskouluverkosto Majakka

Jotta valtakunnalliset hallitusohjelman ja opetus-suunnitelman perusteiden sekä paikalliset strategioiden tavoitteet muuttuisivat käytännöksi, tarvitsemme konkreettisia tekoja, innovaatioita ja kokeiluja – koulussa ja koululta. Tätä kehittämistyötä tukemaan Opetushallitus käynnisti Majakka-kehittämiskouluverkoston syksyllä 2014. Majakkalaiset ovat reilun vuoden aikana kehittäneet perusopetukseen uusia tapoja toimia. Näihin malleihin on mahdollista tutustua Majakan sähköisen alustan kautta osoitteessa <https://site.orchideapp.com/Majakka>.

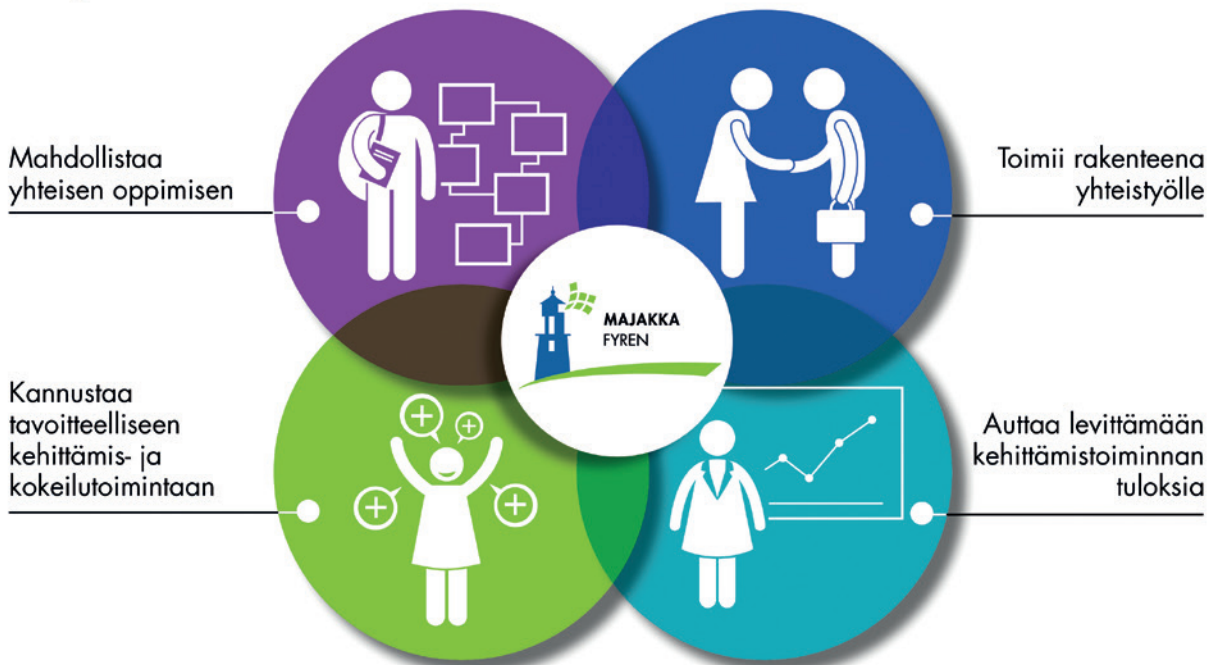
Majakan tarkoituksena on toimia yhteistyörakenteena, joka mahdollistaa yhteisen oppimisen. Verkosto kannustaa tavoitteelliseen kehittämis- ja kokeilutoimintaan sekä auttaa levittämään kehittämistoiminnan tuloksia (ks. kuvio 6).

Kehittämiskouluverkostossa – nimensä mukaisesti – verkostoitumisella on tärkeä merkitys. Koulun ja sen henkilöstön yhteistyö monipuolisesti oppilaista ja heidän huoltajistaan lähtien aina tutkimukseen saakka on yksi kehittämistoiminnan kulmakiviä (ks. kuvio 7).

Keskeiset teemat, joihin kehittämiskouluverkoston avulla etsitään uusia käytännössä mallinnettuja innovaatioita, ovat samat kuin KuntaKesu-mallissakin: oppiminen, osaaminen, hyvinvointi ja johtaminen. Tarkoituksena on korostaa strategisen suunnittelun jatkumoa koulun tasolle eli konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.

Vuoden 2016 alkaessa Majakassa on mukana noin 190 koulua 40 kunnasta. Majakka on jakautunut alueellisiin verkostoihin, joiden tehtävänä on koordinoita alueellista yhteistyötä ja kehittämistä, jakaa osaamista ja innovaatioita, lisätä alueen kehittämisosaamista sekä toimia esimerkkeinä ja innovaation lähteinä muille alueen kouluille (ks. kuvio 8).

### Majakan tavoite



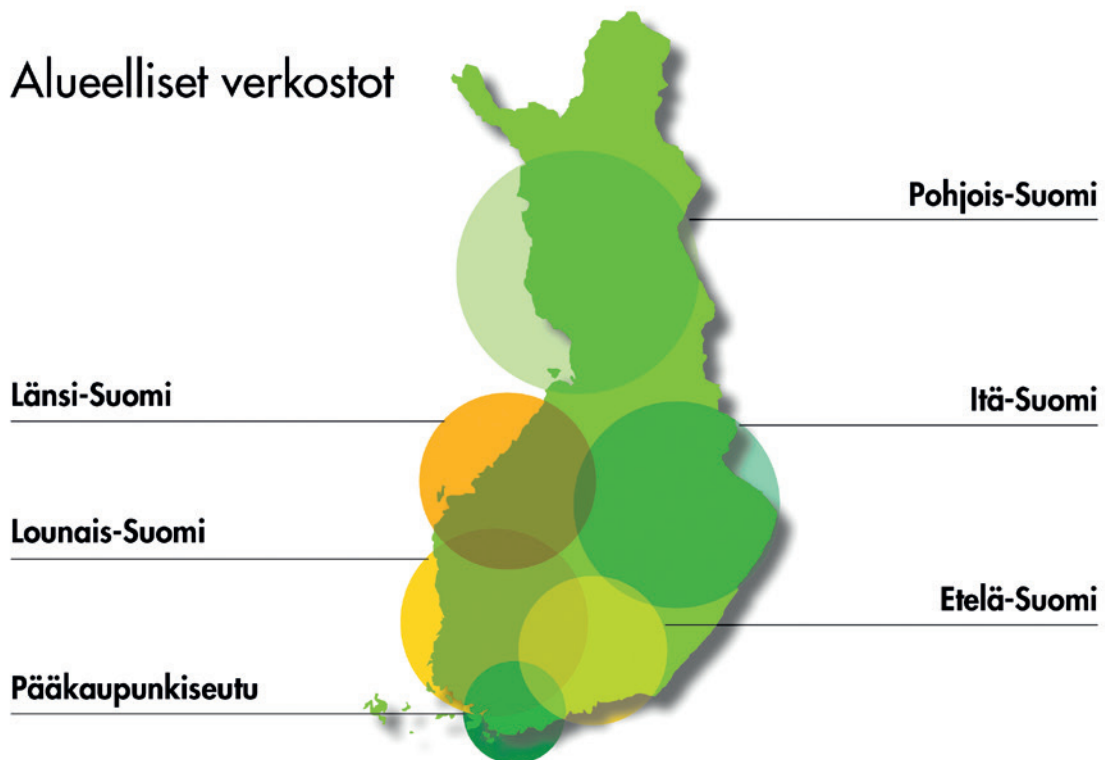
Kuvio 6. Majakan tavoite

## Majakan toimijat



Kuvio 7. Majakan toimijat

## Alueelliset verkostot



Kuvio 8. Majakan alueelliset verkostot

Lisäksi kehittämiskoulut jakautuvat teemaverkostoihin valitsemansa kehittämisen osa-alueen mukaisesti. Teemaverkostojen tavoitteena on jakaa osaamista ja innovaatioita, levittää hyviä käytäntöjä, innostaa ja auttaa kehittymään sekä luoda paikka esittää kysymyksiä ja saada vastauksia omaan kehittämisteemaan liittyen. Majakka-verkoston kymmenen kehittämisen osa-alueita ovat:

1. Oppilaiden hyvinvointi ja motivaatio sekä oppimistulosten parantaminen
2. Oppilaiden osallisuus
3. Pedagogiikka ja opetusmenetelmät
4. Yhteisopettajuus ja yhteistyö
5. Opettajien osaaminen ja hyvinvointi
6. Oppimisympäristöt
7. Koulupäivän rakenne ja opetusjärjestelyt
8. Toimintakulttuuri
9. Teknologia
10. Johtaminen

Teemoilla on tiivis yhteys opetussuunnitelmaan, esimerkiksi laaja-alaisen osaamisen alueisiin.

Opetushallitus vastaa verkoston ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä tukee kehittämiskoulujen toimintaa. Majakka-kouluille järjestetään tapaamisia osaamisen jakamiseksi sekä koulutuksia osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi Opetushallitus tiedottaa ajankohtaisista koulutuksen kehittämiseen liittyvistä teemoista sekä toimii välittäjänä yhteistyökumppaneiden löytämisessä. Majakka-verkoston kuuluvat koulut voi tunnistaa heidän käytössään olevan Majakka-koulu-logon avulla.



**MAJAKKA-KOULU**  
**FYREN-SKOLA**  
**LIGHTHOUSE-SCHOOL**

## 3 Valmiudet paikallisen kehittämissuunnitelman laadintaan 2013

Opetushallituksen toimeksiannosta Opsia toteutti lähöttilannetta kartoittavan kyselyn huhtikuussa 2013. Vastaajina oli 45 sivistys- tai opetustoimen johdossa työskentelevää. Vaikka vastaajajoukko<sup>4</sup> oli pieni, tulokset antoivat suuntaviivoja keskeisen asiantuntijajoukon näkemyksistä. Tuloksia ei voida yleistää, mutta tapaustutkimuksen mukaisesti ne antavat lähtökohtia ja virittävät keskustelua.

### 3.1 Tilannekartoitus ja alkuvaiheen ajatuksia KuntaKesusta huhtikuussa 2013

Tutkimuskysymyksiä avulla selvitettiin opetus- ja sivistystoimen strategisen suunnittelun tilaa ja mielipiteitä Opetushallituksen suosituksesta paikallisen kehittämissuunnitelman tekemiseksi. Lisäksi selvitet-

---

#### 4 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia oli vuoden 2013 kyselyssä yhteensä 45, mikä oli 35 % Opsian sen hetkisestä jäsenmäärästä. Valtaosa vastaajista oli miehiä (61,9 %). Ikäjakaumaltaan vastaajista oli alle 46-vuotiaita 18,2 % ja yli 46-vuotiaita 81,8 %. Vastanneista puolet oli sivistysjohtajia. Opetuspäällikön tai siihen rinnastettavassa tehtävässä oli 12 vastaajaa. 2/3 vastaajista toimii sivistys- ja opetustoimen johtavissa tehtävissä. Muiden vastaajien ammatilliset taustat olivat hyvin moninaiset. Lähes kaikki vastaajat olivat kunnan palveluksessa (84 %), ja he työskentelivät 12 eri maakunnan alueella. Suurimmat vastaajamäärät tulivat Uudeltamaalta (45 %), Pirkanmaalta (14 %) ja Keski-Suomesta (10,8 %). Vastaajien enemmistön (56,8 %) työpaikka sijaitsi kunnassa, jossa oli enemmän kuin 30 000 asukasta eli keskisuurissa ja suurissa kaupungeissa.

tiin, millä tavalla paikallinen kehittämissuunnitelma aiotaan tehdä ja millaista tukea kehittämissuunnitelman tekemiseen tarvittaisiin. Samalla tiedusteltiin myös kehittämisehdotuksia.

Yli puolet vastaajista kertoi, että kuntastrategia oli tehty viimeisten lähivuosien aikana. Erittäin merkittävää oli se, että yhdeksän vastaajaa (20 %) ilmoitti, ettei heidän kunnassaan ole tehty sivistystoimen strategiaa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä antaa viitteen, että maassamme on varmastikin useita kuntia, joissa ei ole ajan tasalla olevaa sivistystoimen strategiaa ja toisaalta myös niitä, joilla asiat ovat erinomaisesti ajan tasalla.

Kun kysyttiin, mitä olemassa oleva sivistystoimen strategia sisältää, kaikilla oli luonnollisesti opetustoimi mukana. Lisäksi noin 60 %:lla strategiaan sisältyi varhaiskasvatus, 50 %:lla liikunta- ja nuorisotoimi ja 43 %:lla myös kulttuuripalvelut. Vastauksista käy ilmi, että sivistystoimen strategiat ovat toteutuneet odotusten mukaisesti, tukevat sivistystoimen käytännön toimintaa ja ovat osa kunnan strategiakokonaisuutta.

Sivistystoimen strategioita pidettiin myös tarpeellisina. Vastaukset hajaantuivat sen suhteen, kaipasiko strategia uudistamista vai ei. Taustatekijänä oli tietenkin se, milloin strategiatyö oli valmistunut. Lähes kaikki strategiat oli laadittu kunnan omana työnä. Hieman yli puolet oli toteutettu vain sivistystoimen prosessina.

Kun kysyttiin, mitä mieltä vastaajat ovat Opetushallituksen suosituksesta laatia paikallinen kehittämissuunnitelma, vastaajajoukon mielipiteet jakaantuivat taulukon 1 esittämällä tavalla (viisiportainen asteikko).

Taulukko 1. Mielpiteet Opetushallituksen aloitteesta laatia KuntaKesu vuonna 2013 (Johnson ym. 2013, 33)

Väite	Täysin eri mieltä tai eri mieltä	Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä
Annettu suositus oli selkeä	9	31
Suosituksen sijaan pitäisi antaa määräys asiasta	27	11
Suositus oli järkevä	5	37
Suositusta oli odotettu	9	22
Käynnistän suosituksen mukaisen toiminnan heti kunnassani	13	21
Suositus vain lisää muutenkin suurta sivistysjohtajan työtaakkaa	22	17
Suositus oli toteuttamiskelpoinen	4	35
Suositus on järkevää tehdä oman kunnan prosessina	12	25
Suositus on paras tehdä lähikuntien yhteistyönä	12	26
Suosituksen perusteella käynnistyy kehityssuunnitelmien teko vain aktiivisimmissä kunnissa	10	18

Vastaajia oli yhteensä 45. Kaksi kolmasosaa vastaajista piti annettua suositusta selkeänä ja lähes kaikki vastaajista järkevänä. Suositusta pidettiin pääosin myös odotettuna. Hieman alle puolet vastaajista uskoi sen kuitenkin lisäävän sivistysjohtajien työtaakkaa. Kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että suositus on hyvä tehdä kunnan omana prosessina, mutta saman verran vastaajia näki, että se kannattaisi tehdä yhteistyössä lähikuntien kanssa. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että suositus on riittävä eikä määräystä asiasta tarvita. 21 vastaajaa oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he käynnistävät suosituksen mukaisen toiminnan kunnassaan, ja 18 vastaajaa oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että suosituksen perusteella kehittämissuunnitelman teko käynnistyy vain aktiivisimmissä kunnissa.

Vastaajista 25 (56 %) oli sitä mieltä, että paikallinen kehittämissuunnitelma tai vastaava tehtäisiin kunnassa, vaikka Opetushallitus ei olisikaan antanut suositusta siitä. Ainoastaan kaksi vastaajaa suhtautui ajatukseen kielteisesti. Kielteisesti suhtautuneet perustelivat kantaansa sillä, että organisaatiolla oli jo suunnitelma laadittuna. Toisaalta epävarmojen vastaajien määrä oli suuri, sillä 18 vastaajaa (40 %) ei osannut vastata kysymykseen.

Vastausten perusteella KuntaKesun laadinta nähdään osana jokaiselle valtuustokaudelle laadittavaa toiminnan ja talouden suunnitelmaa sekä kuntastrategiaa. Sen avulla voidaan nostaa kehityksen kärkiä paremmin esiin ja sitä kautta päästä vaikuttamaan kunnan omiin haastaviin tilanteisiin. Osassa kuntia

nähdään opetustoimen paikallinen kehittämissuunnitelma olemassa olevan suunnitelman päivittämisenä niin, että se vastaa Opetushallituksen käsityksiä.

Varsin tyypillistä vastauksissa oli se, että tarkkaa toteutussuunnitelmaa ei vielä ollut, koska uusi valtuustokausi oli aluillaan ja kaupungin tai kunnan strategiset valinnat hyväksytään vasta myöhemmin. Työn toteuttamistavat eivät myöskään olleet selkiintyneet. Osassa kuntia työ aiottiin toteuttaa esimiesvetoisesti tai työryhmätyönä, osassa viranhaltijoiden ja lautakunnan yhteistyönä. Jotkut taas pohtivat kuntien välistä yhteistyötä. Näytti siltä, että isommat kaupungit aikoivat toteuttaa prosessin omana työnään ja pienet kunnat yhteistyössä.

Yli puolet vastaajista katsoi, että KuntaKesu tulisi laatia kunnallisvaalikaudeksi, mutta 20 % edellytti pidemmän aikavälin suunnitelmaa. Selvä enemmistö vastanneista piti tärkeänä, että paikallisen KuntaKesun laadintaan osallistuvat sekä viranhaltijajohto, asiantuntijat että poliittiset päättäjät yhdessä. Yli puolet vastanneista katsoi, että myös oppilaiden ja opiskelijoiden tulisi olla työssä mukana. Avoimien vastauksien mukaan vielä laajempikin osallistaminen olisi paikallaan.

Alkuvaiheessa näkemykset paikallisen kehittämissuunnitelman merkityksestä olivat siis varsin yksituumaisia ja myönteisiä. Kun avoimissa kysymyksissä kysyttiin niitä osa-alueita, joita KuntaKesun tulisi sisältää, eri näkemyksiä kertyi paljon. Suuri määrä kertoo siitä, että kuntien ja koulujen olosuhteet ovat maassamme erilaiset. Paikallisesti kehittämistarpeet saattavat erota

huomattavastikin<sup>5</sup>. Toisaalta vaikuttavan kehittämistyön aikaansaamiseksi on pystyttävä priorisoimaan tärkeimmät kehittämiskohteet. Vastaajat näkivät, että KuntaKesussa tulisi määritellä myös mm. arvopohjaa, visiota, maakunnallista tai alueellista näkökulmaa ja elinikäisen oppimisen näkökulmaa.

### 3.2 Rohkaiseva alku

Huhtikuussa 2013 saatujen vastausten perusteella kunnissa kaivattiin selkeyttä ja linjausta eri kehittämissuunnitelmien väliseen yhteyteen sekä muihin hankkeisiin tai projekteihin. Peruskysymyksenä oli valtakunnallisen OKM:n koulututkimuksen ja koulutuksen kehittämissuunnitelman ja KuntaKesun välinen suhde. Lisäksi KuntaKesun suunnittelussa pidettiin tärkeänä perusopetuksen laatukriteerien huomioon ottamista.

Hanke- ja selvitysviidakko oli kunnan sivistystoimenjohtajan näkökulmasta pahasti kuormittava. Yleisesti turhauttavana koettiin usein myös se, että hankkeita ja selvityksiä ei nähty kuntatason työtä edistävänä vaan ”paperina paperin vuoksi”. Tulosten perus-

---

<sup>5</sup> Vastaajien näkemykset KuntaKesun sisältöalueista ovat tarkemmin esitetty aikaisemmin julkaistussa tutkimuksessa (ks. Johnson ym. 2013, 36–37).

teella KuntaKesu koettiin kuitenkin tärkeäksi, koska se mahdollistaa pitkäjänteisen opetustoimen suunnittelun. Työn onnistumisen perusedellytyksenä pidettiin riittävän laajaa osaajajoukkoa kuntatasolla.

Sivistystoimen kokonaisuus tulee huomioida ja pitkän aikavälin linjauksia tehtäessä viranhaltijajohdon ja poliittisten päättäjien tulisi olla kiinteässä yhteistyössä koko KuntaKesu-prosessin ajan. Kuntakohtaisesti tulisi linjata, mitkä sivistystoimen osa-alueet otetaan mukaan tähän suunnitelmaan. Vastaajista suuri osa halusi pitää tämän sisällön valinnan kunnan omista käsissä. Vastausten perusteella näytti myös siltä, että strategiat ja muu kehittämistyö koetaan usein turhaksi. Perussyy kuitenkin lienee se, että strategioita ja kehittämissuunnitelmia ei ole saatu jalkautettua ja viestitettyä ymmärrettävästi. KuntaKesun merkityksen ja tärkeyden eteen olisi tehtävä töitä sekä ennen laadintaprosessia että erityisesti prosessin jälkeen, jotta sitoutuminen tapahtuisi ja sanat muuttuisivat teoiksi.

Tutkimus osoitti, että kiinnostus paikalliseen KuntaKesuun oli herännyt jo vuoden 2013 keväällä. Asiaan kriittisesti suhtautuvista asenteista huolimatta pääpaino oli myönteisen odottava.

## 4 Kehittämisen edellytykset ja viitekehys

### 4.1 KuntaKesu suomalaisen koulutuksen toimintaympäristössä

Koulutus on kansallinen tehtävä, josta suomalaisen mallin mukaan vastaavat julkinen valta eli valtio ja kunnat yhdessä. Valtio ohjaa koulutusta asettamalla keskeiset opetuksen tavoitteet, määrittämällä koulutuksen sisältöjä ja ratkaisemalla koulutuksen resurssit oman valtionosuusrahoituksensa puitteissa. Kuntien omalle tavoitteenasettelulle ja koulutuksen käytännön toteutukselle taataan kuntakohtaiset edellytykset autonomisesti paikallisilla päätöksillä.

Valtiohallinnon harjoittama yleissivistävän koulutuksen ohjaus, suunnittelu ja tavoitteiden asettelu perustui edellisellä hallituskaudella hallitusohjelmaan ja sen pohjalta laadittuun opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaan.

Suomalaisen yhteiskunnan tahtotila koulutuksen kehittämiseksi kunkin hallituskauden ajaksi kirjataan ensin hallitusneuvotteluiden aikana valmisteltavan hallitusohjelman teksteihin. Kun hallitus on muodostettu ja ministerit nimetty, käynnistyy opetus- ja kulttuuriministeriössä tulevan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman valmistelu, jota edeltävät koulutustarpeiden ennakointiselvitykset. Kehittämissuunnitelmassa yhdistyy asiantuntijatieto, arviointi- ja ennakointitieto sekä hallituspuolueiden koulutuspoliittiset tavoitteet.

OKM:n koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman laadinta perustui vuodelta 1998 olevaan asetukseen (987/1998). Sen perusteella Valtioneuvosto hyväksyi joka neljäs vuosi suunnitelman opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan koulutuksen ja yliopistoissa harjoitettavan tutkimuksen kehittämisestä hyväksymisvuotta ja sitä seuraavaa viittä kalenterivuotta varten. Suunnitelma sisälsi mm. esiopetuksen, yleissivistävän koulutuksen, ammatillisen koulutuksen, ammattikorkeakouluopetuksen ja aikuiskoulutuksen keskeiset laadulliset, rakenteelliset ja määrälliset kehittämistavoitteet. Lisäksi OKM:n kehittämissuunnitelmassa määriteltiin korkeakoululaitoksen kehittämisestä säädettyt asiat, opintotuen ja opintososiaalisten etujen kehittämisen periaatteet sekä koulutuksen ulkopuolisen arvioinnin painopistealueet.

Suomalaisen hallinnon läpinäkyvyyden ja osallistavuuden periaatteiden mukaisesti etenevä valmisteluprosessi on ollut kansainvälisesti katsoen hyvin ainutlaatuinen jo osallistujatahojenkin suuren määrän takia. Koulutuksen kentän kannalta hallituskauden mittainen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma sisälsi linjaukset, jotka näkyivät käynnistyvinä lainsäädännön valmisteluina ja monina muina ohjaus-toimenpiteinä. Valtionhallinnon koulutuksen ohjaus-toimien lisäksi kunnat laativat valtuustokausittain strategiansa, joissa voidaan asettaa paikallisia koulutuksen kehittämistavoitteita.

Vuonna 2015 astuessaan valtaan Sipilän hallitus päätti, että hallituskaudelle ei valmistella OKM:n kehittämissuunnitelmaa. Se korvattiin kärkihankkeilla, joihin liittyvät toimeenpanosuunnitelmat. Kärkihankkeet on määritelty ja laadittu ilman, että niitä olisi annettu lausuntokierrokselle koulutuksen kentän eri toimijatahoille siten kuin on aiemmin tehty.

Kuntakentän strategiatyöstä on pantava merkille, että vuoden 1995 kuntalaki ei sinänsä velvoita kuntia strategian tekemiseen, vaan se edellyttää vain vuosittaisen talousarvion laadinnan yhteydessä tehtävään toiminnan ja talouden suunnitteluun seuraavaksi kolmeksi suunnitelmavuodeksi. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, joiden osana ovat kunnan järjestämän koulutuksen järjestämisperiaatteet, kehittämistavoitteet ja rahoitus. Vuoden 1995 kuntalain korvaa uusi kuntalaki, joka on hyväksytty ja astui voimaan 1.5.2015. Sen toimeenpano etenee asteittain, kun vuonna 2017 käydään kuntavaalit uuden lainsäädännön mukaan.

### 4.2 Uusi kuntalaki normittaa kuntastrategian johtamisen välineeksi

Merkittävää osaa vuoden 2015 kuntalain säännöksistä sovelletaan vasta seuraavan vaalikauden alusta eli 1.6.2017 lukien. Siihen saakka noudatetaan vuoden 1995 kuntalain säännöksiä. Uudistuksella pyritään vahvistamaan kunnan johtamista ja poliittisen johdon päätöksentekokykyä sekä selkeyttämään poliittisen ja ammatillisen johdon työnjakoa. Tämän lisäksi lakisäätöisestä kuntastrategiasta pyritään luomaan johtami-



sen keskeinen ohjausväline ja näin kokoamaan yhteen pitkän aikavälin suunnittelun hajanaista sääntelyä.

Vuoden 2015 kuntalain 37 §:ssä säädetään kuntastrategiasta seuraavalla tavalla:

*”Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.*

*Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:*

1. *kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen*
2. *palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;*
3. *kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädettyt palvelutavoitteet*
4. *omistajapolitiikka*
5. *henkilöstöpolitiikka*
6. *kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet*
7. *elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.*

*Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Kuntastrategiassa tulee määrittellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.*

*Kuntastrategian ottamisesta huomioon kunnan talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään 110 §:ssä. Kuntastrategia tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa.”*

Useimmissa kunnissa, kaupungeissa tai kuntayhtymissä on laadittu jo aiemminkin valtuustokausittainen strategia. Kunnan yleisen strategian lisäksi toimialat laativat omia osastrategioitaan tai kehittämissuunnitelmiaan. Kuntien sivistystoimessa tai opetustoimessa laadittujen strategia-asiakirjojen ja suunnitelmien valmistelussa otetaan yleensä huomioon myös valtakunnalliset kehittämistavoitteet, lakiuudistukset, rahoituksen muutokset ja valtion muut toimenpiteet.

Koska uuden kuntalain myötä kuntastrategian laatiminen tulee lakisääteiseksi ja sen sisältö määritellään laissa sekä siihen määrätään liitettäväksi arviointi ja seuranta, se antaa hyvän pohjan myös opetustoimen KuntaKesun laatimiselle. KuntaKesussa edistetään kuntalaisten hyvinvointia, määritellään opetus- ja sivistystoimen palvelujen järjestämistä ja tuottamista sekä asetetaan palvelutavoitteita – kuten uusi kuntalain edellyttää.

### 4.3 Yleissivistävän koulutuksen strateginen ohjaus

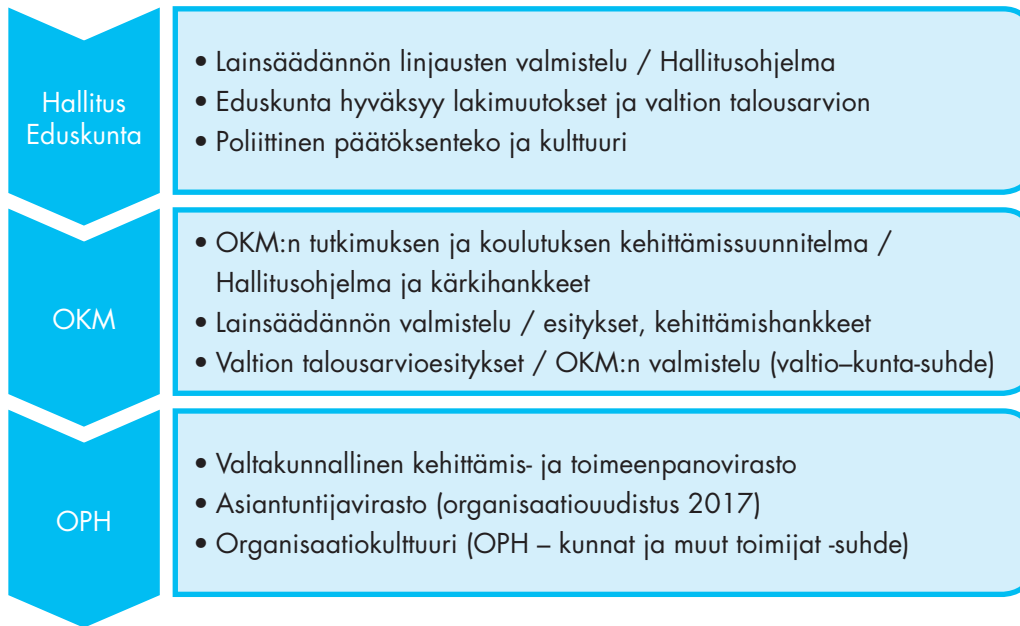
Kuviosta 9 käy ilmi, miten valtiovallan koulutuksen ohjaus rakentuu ja miten ohjaus edelleen vaikuttaa kunnan opetushallinnon portaisiin. Ratkaisevaa on kuitenkin se, kuinka suunniteltu ja toimeenpantu koulutuksen kehittyminen koetaan oppijan tasolla. Onnistunut ohjaus vaikuttaa ja uudistaa luokkahuonetai opetusryhmätasolla opettajan toimintakäytäntöjä. Muu valtion ja kunnan opetustoimen hallinto ja sen tavoitteet jäävät yleensä oppijan näkökulmasta kaukaisiksi ja epäselviksi. Pahimmassa tapauksessa oppijan tasolla ei tapahdu opetus- ja kasvatustyön kehittymistä lainkaan tai ainakaan sillä tavoin kuin kehittämissuunnitelmissa oli aiottu.

Koulutuksen suunnittelun ja päätöksenteon valtaa on viime vuosikymmeninä siirretty valtion tasolta kuntiin. Päätösvallan delegointi on aloitettu 1980-luvun puolivälistä alkaen, kun peruskoulujärjestelmään siirtymisen jälkeistä tiukkaa normiohjausta ryhdyttiin väljentämään. Jos seuraa esimerkiksi perusopetuksen opetussuunnitelmien luonteen ja valmistelun muuttumista vuosien 1985, 1994, 2004 ja 2014 opetussuunnitelmaprosesseissa, voi havaita, että valtion normiohjaus väljentyi vuoteen 1994 saakka, minkä jälkeen kuntien autonomiaa on jälleen ryhdytty rajaamaan. Vuonna 2016 käyttöön otettavat perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet hyväksyttiin joulukuussa 2014. Näyttäisi siltä, että niiden myötä normiohjaus taas hieman tiukkenee.

Koulutuksen ohjausjärjestelmässä voidaan käyttää erilaisia ohjauksen muotoja, kuten säädös-, kehys-, tulos- ja tavoiteohjausta (Berg 2003). Ohjausmuotojen valintaa säätelee se, kuinka keskusohjattua tai hajautet-

## Yleissivistävän koulutuksen strateginen ohjaus

### Valtionhallinto – yleissivistävän koulutuksen valtakunnallinen ohjaus



### Kunnan hallinto – opetuksen järjestäjän strateginen ohjaus



Oppijan kokema  
opetuksen ja  
kasvatuksen kehitys

Kuvio 9. Yleissivistävän koulutuksen strateginen ohjaus

tua päätösvaltaa halutaan. Viime vuosikymmenenä on ollut havaittavissa edestakaista liikettä ohjauksen vaikuttavuuden suhteen ja myös siinä, kuinka keskitettyä tai hajautettua päätösvaltaa halutaan. Jos kuntien välisiin eroihin halutaan puuttua, tarvitaan aiempaa vahvempaa ohjausotetta valtion taholta kuntiin päin.

Kuntaliiton raportissa ”Kuntaperustaisen koulutusjärjestelmän kehittäminen” (2009) esitettiin, että kunnan roolia tulisi edelleen vahvistaa koulutuspolitiikassa. Raportissa päädyttiin esittämään paikallisen koulutusstrategian laatimista, jossa määritellään tavoitteet, koulutustarjonta ja palvelujen saavutettavuus sekä toimenpiteet koulutuksen arvioimiseksi (Juva, Kangasvieri & Välijärvi 2009, 17). Ajatus oli KuntaKesu-ajattelun suuntainen. Tosin tavoitteena oli ilmeisesti kunnantason autonomian lisääminen.

#### 4.4 Yhteydet kansainvälisiin kehittämissuuntauksiin

Kanadalainen maailmankuulu koulunkehittäjä Michael Fullan on esittänyt noin kymmenen vuotta sitten ajatuksia siitä, että koulun muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan kolmitasoisia systeemiä lähestymistapaa. Siinä samanaikaisesti valtion taso, alueen taso ja koulun/kouluyhteisön taso pyrkivät saman kehittämistavoitteen saavuttamiseen. Hänen mukaansa koko systeemin laajuista muutosta ei tapahdu, ellei valtio ota vastuuta kehittämissuunnan osoittamisesta. (Fullan 2005.)



Kuvio 10. Kolmitasoinen uudistuksen malli (Fullan 2006, VI)

Samoin Sir Ken Robinson näkee teoksessaan ”Creative Schools” (2015, 72) järjestelmän eri tasojen keskinäisen riippuvuuden merkittävänä tekijänä. Hänen näkökulmansa mukaan on tärkeää, että ruohonjuuritasolla luodaan olosuhteet sille, että oppilaan ja opettajan välinen vuorovaikutussuhde voi kukoistaa. Tällä kaikkein olennaisimmalla tasolla koulun on luotava sellaiset olosuhteet, että oppilaat haluavat ja kykenevät oppimaan. Kaiken koulun toiminnan tulee fokuoittaa tähän. Seuraavaksi opettajien tehtävänä on mahdollistaa oppilaiden oppiminen. Hyvän oppimisen aikaansaaminen on kuin taiteen yksi muoto. Rehtorin rooli on puolestaan luoda kouluunsa sellaiset olosuhteet, joissa opettaja voi onnistua täydellisesti omassa roolissaan. Tämän aikaansaaminen merkitsee vaatimuksia johtajuudelle ja koulun toimintakulttuurille. Päätöksentekijöiden rooli on puolestaan luoda nämä olosuhteet – joko paikallisella, alueellisella tai valtiollisella tasolla, josta ovat vastuussa – jotta rehtorit ja koulut voivat täyttää tehtävänsä. Tätä Robinson tarkoittaa sanoessaan, että koulutuksen vallankumous nousee alhaalta ylös.

Edellä mainitut ajatukset sopivat hyvin yhteen KuntaKesu-hankkeen ajattelun kanssa. On kuitenkin muistettava, että Pohjois-Amerikan ja Suomen koulutusjärjestelmät ovat hyvin erilaisia. Suomessa on kuntaperustainen koulutusjärjestelmä, joka on kokonaan julkisin varoin rahoitettu. Lisäksi kunnallinen autonomia, korkeatasoinen professionaalisuus ja luottamuksen kulttuuri ovat suomalaiselle systeemille keskeisiä menestystekijöitä. Myös koulutuspoliittiset linjaukset ovat – tai ainakin ovat olleet – meillä pitkäkestoisempia kuin USA:ssa ja Kanadassa, jossa linja vaihtuu aina, kun valta vaihtuu vaaleissa. Tosin Suomessakin on ollut merkkejä lyhytjänteisen koulutuspolitiikan piirteiden lisääntymisestä tällä vuosikymmenellä, kun poliittinen kenttä ja poliittiset voimasuhteet ovat muuttuneet epävakammiksi.

Kestävän kehityksen näkökulmasta paikallinen KuntaKesu ja siihen perustuva koulun kehittäminen on onnistunut ratkaisu. Se antaa aikaa kulttuuriselle kehitykselle sekä koko opetustoimen organisaation että koulujen tasolla. Myös tavoitteet voidaan asettaa samanaikaisesti lyhyelle valtuustokauden mittaiselle jaksolle mutta myös pitemmälle aikajänteelle. Parhaimmillaan kestäväan kehitykseen perustuva suunnitelma käyttää hyväkseen paikallisessa organisaatiossa olemassa olevaa osaamista ja uudistaa voimavaroja. Se ei kuluta inhimillisiä tai taloudellisia voimavaroja lyhytjänteisellä tai tempovalla kehittämistyöllä. (Hargreaves & Fink 2006.)

Andy Hargreavesin, Alan Boylen ja Alma Harrisin teoksessa ”Uplifting Leadership” (2014), pohditaan niitä ominaisuuksia, joilla organisaatiot, tiimit ja yhteisöt kykenevät kohentamaan suorituskykyään. Keskeisiä kohentamisen ominaisuuksia ovat mm. organisaation kyky tunnistaa ja esittää innostava unelma, joka yhdistyy luontevasti siihen, mikä on ollut parasta organisaation menneisyydessä. Unelman tavoittelun tulee tukeutua kestäväälle pohjalle ilman, että tuhlaataan resursseja, aiheutetaan ylivelkaantumista tai poltetaan inhimillisiä resursseja loppuun. Huippuorganisaatio voi edetä innovoinnin polkuja ja kehittyä tavoilla, joita muut eivät ole huomanneet tai ovat hylänneet jonkin innovaation syystä tai toisesta. Organisaation on seurattava edistymistä käyttämällä mittareita ja indikaattoreita tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Keskeistä on luoda tiimejä tai ryhmiä, jotka luonnollisesti vetävät ihmisiä muutokseen sen sijaan, että ihmisiä työnnettäisiin muutoksen läpi.

Johtajuuden täyskäännökselle ja kohentamiselle on olemassa kaksi erilaista lähestymistapaa: pehmeä ja kova. Kuitenkaan parasta suorituskykyä ei saavuteta vain noudattamalla pehmeitä lähestymistapoja, vaan on luotava erilaisia yhdistelmiä pehmeistä ja kovista lähestymistavoista.

Taulukko 2. Lähestymistapoja johtajuuden täyskäännökselle ja kohentamiselle (Hargreaves ym. 2014, 15)

Pehmeä	Kova
Unelmoiminen tulevaisuudesta	Nykyisyydessä pysyminen
Luominen	Haastaminen
Yhteistoiminnallisuus	Kilpaileminen
Ihmiskeskeisyys	Tietoperusteisuus
Vetäminen	Työntäminen
Pitkäkestoinen	Lyhytaikainen

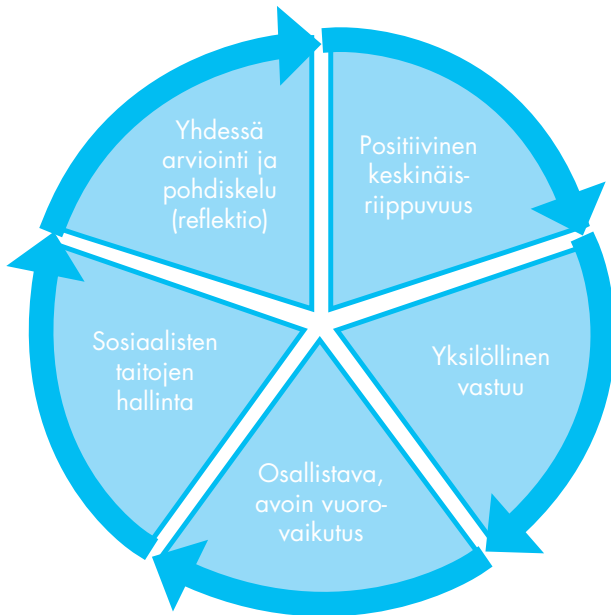
Kun edellä kuvattua Hargreavesin ja kumppanien luo-  
maa teoriaa johtajuuden kohentamisesta verrataan siihen mitä KuntaKesu-prosessissa tapahtuu, voidaan havaita, että sen toimintatavoista valtaosa sijoittuu pehmeän lähestymistavan puolelle. Toisaalta KuntaKesun aikaansaaman kehittämisen pohjana on tietoperusteisuus, joka sijoittuu kovien lähestymistapojen puolelle. KuntaKesun kehittämistavoitteiden asettamisessa on

perusteltua asettaa sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Joka tapauksessa ”Uplifting Leadership” -teoksen pohjalta voidaan asettaa KuntaKesun kehittämisprosesseille kunnissa paljon myönteisiä odotuksia. Prosessi kohottaa ja kohentaa johtajuuden merkitystä opetustoimessa sekä antaa konkreettisen työkalun strategiseen johtamiseen.

KuntaKesu-koulutuksissa toteutunut alueellisten koulutustilaisuuksien periaatteet ja opetustoimen johdossa työskentelevien ja päättäjien kokoaminen oppivaksi professionaaliseksi yhteisöksi on suomalaisittain uutta. Työskentelytavoissa on panostettu yhteistoiminnallisen työskentelyn ja tiimityön menetelmien käyttämiseen. Näillä menetelmillä on juuret Pohjois-Amerikkaan oppivan organisaation, professionaalisen oppivan yhteisön ja yhteistoiminnallisuuden teorioiden kautta (Senge ym. 2000; Stoll ym. 2006; Johnson & Johnson 1989).

Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet olivat selkeästi nähtävissä toteutuneissa koulutuksissa, vaikkakin koulutuksissa on mukana myös perinteisiä seminaarimuotoja kuten asiantuntijaluentoja. David ja Roger Johnsonin *Learning together* -mallin taustalla on tietynlainen arvomaailma. Sen ihmiskuva on humanistinen: Ihminen on aktiivinen toimija, joka luonnostaan haluaa auttaa toisia. Ihmiset tarvitsevat toinen toisiaan, ja yhteistoiminta tuottaa arvoa sekä itselle että muille ryhmän jäsenille. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja silti yhdenvertainen. Jokainen voi oppia ja kasvaa täyteen mittaansa. (Hellström ym. 2015, 25–26.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen lähtökohtana on sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys. Sen mukaan ihminen oppii parhaiten yhdessä toisten kanssa. Tavoitteena on vähentää yksilöiden ja yhteisöjen välistä kilpailua, koska se ei aina edistä oppimista toivotulla tavalla. Tietämys ja ymmärrys syntyvät monesti pienessä ryhmässä, joka on heterogeeninen ja vahvistaa yhteistä kokemusta, siis oppimista. Oppimisen vaatima dynamiikka syntyy osallistujien keskinäisyydestä, yksilöiden tietojen ja taitojen muodostamasta synergiasta. Kuviossa 11 on kuvattu yhteistoiminnallisen oppimisen viisi peruseriaatetta, jotka ovat tunnusomaisia sekä yhteistoiminnalliselle oppimiselle että sen eri metodeille. Jotta yhteistoiminnallisen oppimisen hyviin tuloksiin päästään, tulee näitä periaatteita noudattaa koulutuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Hellström ym. 2015, 25–26.)



Kuvio 11. Yhteistoiminnallisen oppimisen viisi perusperiaatetta (ks. Hellström ym. 2015, 27)

Koulutustilaisuuksista ja niiden taustalla olleista periaatteista on tarkemmin kerrottu tämän raportin luvussa 5.

#### 4.5 Suomalaisen opetustoimen ja koulun johtamisen erityispiirteitä

Opetushallitus julkaisi vuonna 2012 raportin muutuvasta oppilaitosjohtamisesta, jossa tehtiin katsaus suomalaiseen oppilaitosjohtamisen tutkimukseen, sen ilmiöihin ja lähihistoriaan (Alava ym. 2012). Raportista nousee esille valtion ja kunnan suhde ja erityisesti se, että kunta on opetustoimen johdolle ja rehtorille ensisijainen toimintaympäristö – ovathan he kunnan palveluksessa. Kunnan pyrkimyksiä pitkäjänteiseen ja strategiseen kehittämiseen haittaa se, että kunnissa on kaiken kaikkiaan vähän henkilöstöä opetustoimen hallinnossa ja oppilaitosten johdossa.

Kunta on koulun rehtorille haastava toimintaympäristö, koska rehtorin muodollinen asema on rajaton ja siitä seuraa yleisesti koettu työn kuormittavuus. Rehtorin muodollista asemaa määrittää tänä päivänä enemmän yleinen lainsäädäntö kuin opetusta tai koulutusta koskeva erityislainsäädäntö. Rehtorien työnkuvat saattavat vaihdella suuresti, ja pienimmissä kouluissa työskentelevät koulunjohtaja-rehtorit käyttävät suurimman osan työajastaan opetustyöhön. Silti vastuu on sama kuin virkarehtoreillakin. Myös työajan määrittelemättömyys

johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin käytännön koulutyössä. Toisaalta kukaan ei varmaankaan odota lainsäädäntöön takaisin tarkasti määriteltyjä tehtävälistoja, kuten joskus aiemmin on ollut. (Alava ym. 2012, 15–17.)

Rehtorin aseman kehittyminen on ollut maassamme tärkeä tutkimuskohde kasvatustieteellisen tutkimuksen alueella viime vuosien aikana. Suomessa on vuosina 2000–2010 julkaistu peräti 28 väitöskirjaa, joiden voidaan katsoa käsittelevän rehtorin tehtävää tai asemaa organisaatiossa. Koulunjohtamisen problematiikan lisäksi väitöskirjoissa on tutkittu johtamisen näkökulmasta kehittämishankkeiden ja muutosjohtamisen kysymyksiä. (Alava ym. 2012, 17–20.)

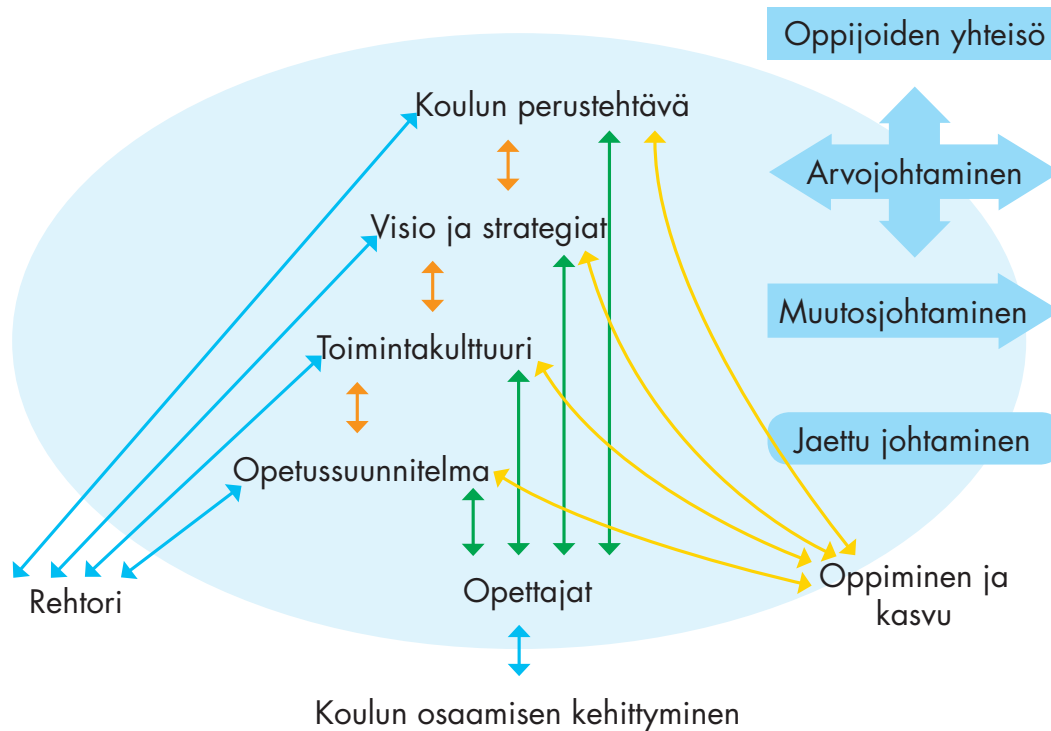
Onnistuneiden kehittämisprojektien piirteitä tutkiessaan Hellström (2004) havaitsi, että niissä toimijat olivat innostuneita, innovatiivisia ja asiantuntevia. Näytti siltä, että toimijat toteuttivat hankkeita omasta halustaan. Menestyäkseen hankkeen tuli olla kouluille aidosti tarpeellinen ja hyödyllinen. Onnistuneet kehittämishankkeet sisälsivät sekä strategisia että vuorovaikutteisia elementtejä. Teorian tasolla tutkimuksessa kehitettiin muutosote-käsitettä ja tutkija antoi 20 käytännön neuvoa kehittämisprojektin onnistumiselle (Alava ym. 2012, 20).

Hyvin monissa suomalaisissa koulunjohtamisen väitöstutkimuksissa on käsitelty pedagogista johtamista, mutta sen kytkeminen kokonaisvaltaiseen oppilaitosjohtamiseen on aiheuttanut päänvaivaa. Usein pedagoginen johtaminen nähdään käytännössä jotenkin erilliseksi osaksi rehtorin työtä eikä siihen riitä aikaa. Rehtorin laaja pedagoginen johtaminen muodostuu vuorovaikutus- ja kehittämisprosessien verkostossa.

*”Uusi laaja pedagoginen johtajuus näyttää muodostuvan vuorovaikutus- ja kehittämisprosessien verkostossa, joilla esimies pyrkii vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan sekä kehittämään niitä.”*  
(Alava ym. 2012, 32.)

Laaja pedagoginen johtaminen sisältää sekä suoran että epäsuoran pedagogisen johtamisen, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Sen suhdetta koulun osaamisen kehittämiseen on kuvattu kuvion 12 avulla.

Rehtorin suora pedagoginen johtajuus koostuu opettajien välittömästä osaamisen ja oppimisen ohjaamisesta sekä tukemisesta koulun arjessa tai kehityskeskusteluissa. Rehtorin epäsuoralla pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan tässä sitä, miten rehtori johtaa koulun keskeisiä kehittämisprosesseja, jotka puo-



Kuvio 12. Rehtorin laaja pedagoginen johtaminen (Alava ym. 2012, 32)

lestaan ohjaavat välillisesti niin opettajien kuin koko kouluorganisaation osaamista ja oppimista (Alava ym. 2012, 33). Tällainen epäsuoran pedagogisen kehittämisen väline on koulun tasolle laadittava Koulukesä ja siihen liittyvä valmisteluprosessi.

#### 4.6 Oppilaitoksen kehittämisen kenttä

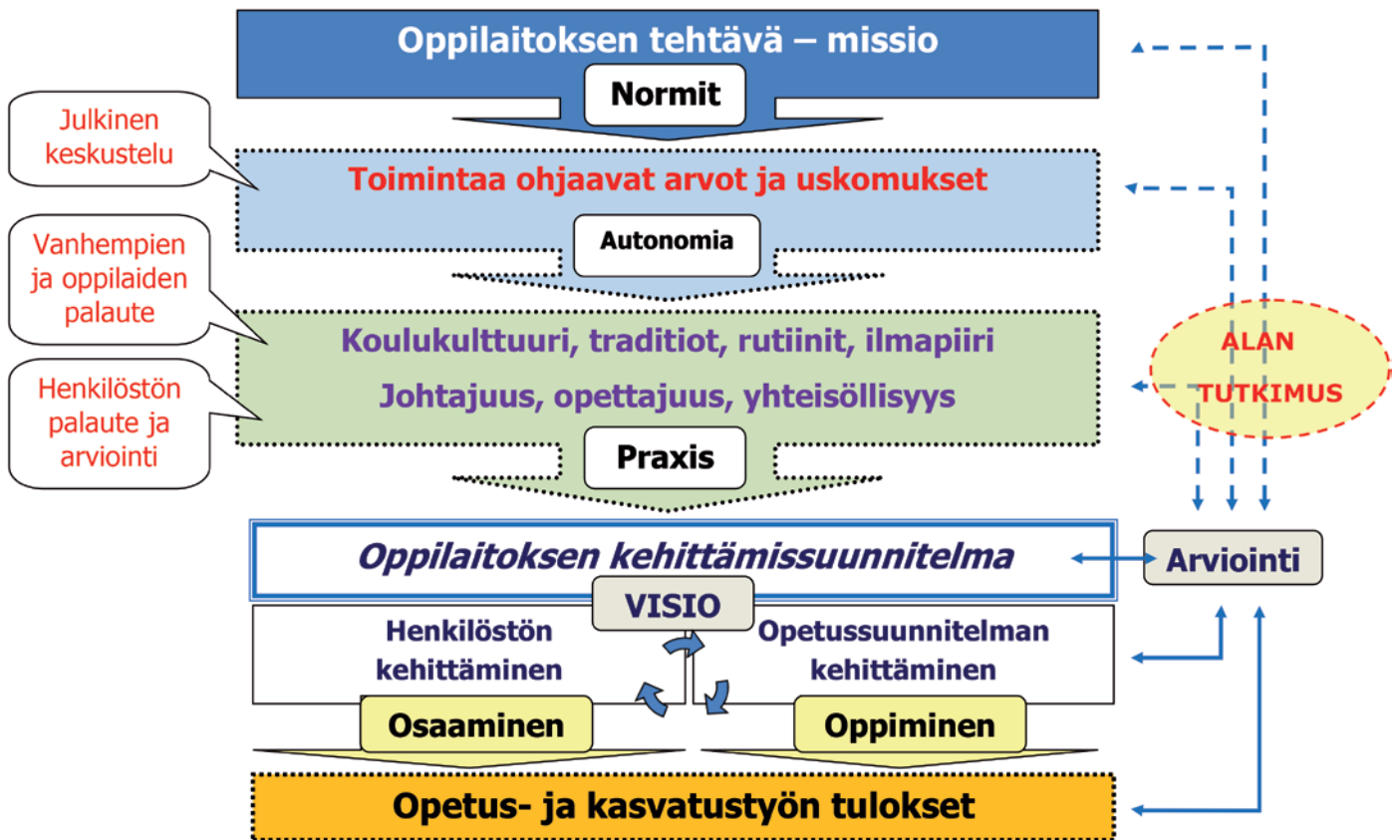
Tutkimusten ja käytännön kokemusten valossa voidaan todeta, että paikallinen koulutuksen ja oppilaitoksen kehittäminen on monimutkainen prosessi ja kehittämisen systemaattista kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa. On sanottu, että monimutkaisessa ja kaoottisessa maailmassa myös koulun kehittäminen on kompleksista ja kaoottista (Hargreaves 1998, 283). Vaikka koulun muutosprosessia ymmärretään yhä paremmin ja muutosteorioiden ovat kehittyneet, usein voidaan havaita, että pyrkimyksistä huolimatta saavutetut tulokset eivät ole merkittäviä tai muutokset toteutuvat odotettua hitaampana kulttuurisena kehityksenä (Johnson 2006, 200–206). Kehittyminen voi tapahtua myös paradoksaalisesti siten, että koulun kehittämistarina on pikemminkin kertomus siitä, miten koulu muokkasi uudistusta, kuin siitä, miten uudistus muokkasi koulua (Rajakaltio 2011).

Kokonaiskuva oppilaitoksen kehittämisen kentästä voidaan hahmottaa kuviosta 13. Siinä on yhtymäkohtia edellä esitetyn rehtorin laajan pedagogisen johtajuuden hierarkkiseen rakenteeseen, mutta keskeistä on havaita, mihin kohtaa tässä kentässä asettuu oppilaitoksen kehittämissuunnitelma. Se on keskiössä ja vaikuttaa opetussuunnitelman ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Oppilaitoksen tehtävä on määrätty opetusalan normeihin, jotka oppilaitoksen tasolla antavat lähtökohdan toimintaa ohjaaville arvoille ja uskomuksille, jotka puolestaan muodostavat oppilaitoksen joko tiedostetun tai tiedostamattoman arvopohjan. Tyypillisesti strategiatyön yksi osa on toimintaa ohjaavien arvojen määrittelyä, tai esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä opetussuunnitelman arvopohja on määritelty perusteissa. Usein arvoihin keskitytään myös paikallisen opetussuunnitelmatyön käynnistysvaiheessa. Nämä toimintaa ohjaavat arvot sekä oppimisen ja opettamisen taustalla vaikuttavat uskomukset muodostavat oppilaitoksen kehittämisen kentän toisen tason. Oppilaitokselle annetun autonomian vuoksi ne määrittävät kolmatta eli oppilaitoksen operatiivista tasoa.

Oppilaitoksen operatiivisella tasolla hyvät toimintakäytännöt, josta tässä käytetään sana ”praxis”,

## OPPILAITOKSEN KEHITTÄMISEN KENTTÄ



Kuvio 13. Oppilaitoksen kehittämisen kentän kokonaisuus (Johnson ym. 2013, 17)

muotoutuvat kahden ylempänä olevan tason vaikutuksesta. Praxis tarkoittaa työtä tai toimintaa, jolla pyritään hyvään ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Sil- lä on siis eettisesti syvempi merkitys kuin esimerkiksi ”hyvät käytänteet” -käsitteellä, joka usein mainitaan näissä yhteyksissä. Oppilaitoskohtainen koulukulttuu- ri, traditiot, toiminnan rutiinit ja koettu ilmapiiri saat- taan vaihdella annetun autonomian takia suurestikin verrattuna vaikkapa naapurikouluun. Pyrkimys hyviin toimintakäytäntöihin eli praxiseen<sup>6</sup> (Rönne- man 2008, 170) ilmenee myös johtajuudessa, opettajien näkemyk- sessä opettajuuden merkityksestä ja oppilaitoksen so- siaalisissa suhteissa muodostuvassa yhteisöllisyydessä.

Oppilaitoksen kehittämissuunnitelmaan eli Kou- luKesuun kannattaa sisällyttää kehittämissisio, joka ilmaisee selkeästi, mihin kehitystyöllä pyritään. Hyvä visio on ajatuksia yhdistävä, energiaa kokoava ja inspiroiva (Hargreaves & Fink 2009). Tämän lisäksi kehittämissuunnitelmassa tulee olla näkemys siitä, mi- ten henkilöstön osaamista kehitetään tavoitteiden saa-

vuttamiseksi ja miten opetussuunnitelmaa kehitetään toivottujen opetus- ja kasvatustyön tulosten saavutta- miseksi.

Kehittämisen kentän kokonaisuuteen kuuluvat myös virallisen kouluorganisaation ulkopuolelta tule- vat viestit oppilaitoksen kehittämisen tarpeista. Niitä ovat yleinen mediassa käytävä koulukeskustelu, kou- lun arkipäivästä nouseva paikallinen tai koulukohtai- nen keskustelu sekä vanhempien ja oppilaiden vapaasti antama palaute tai heiltä kyselyin koottu arviointipa- laute.

Kehittämisen kenttään kuuluu olennaisesti arvioin- ti. Sen avulla selviävät kehittämiskohteet, kehityksen edistyminen ja onnistumiset. Lisäksi sen pohjalta voi- daan luoda kehittävän arvioinnin kehä. Suomessa ope- tustoimen arvioinnin keskeinen periaate on kehittävän arvioinnin periaate. Sen mukaan koulutuksen järjes- täjän lakisääteisen koulutuksen arvioinnin ja kansal- lisen koulutuksen arvioinnin tulee tähdätä toiminnan kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on hy- väksynyt vuonna 2012 Perusopetuksen laatuksiterit -asiakirjan. Laatuksiterit toimivat paikallistasolla pe-

<sup>6</sup> Praxis on käsitteenä lähtöisin alun perin Aristoteleen (384–322 eaa.) etiikasta (theoria, poiesis, praxis).

rusopetuksen laadunarvioinnin työkaluina. Arviointityö osoittaa KuntaKesun ja koulun tason KouluKesun laadintaan kehittämiskohteita, ja arvioinnilla seurataan suunnitelmiin sisältyvien kehittämistavoitteiden toteutumista.

Paikallisen arviointityön lisäksi Kansallinen arviointikeskus (Karvi) tuottaa valtakunnan tason arviointitietoa koulutuksen tilasta. Sitä ennen samaa tehtävää hoiti Koulutuksen arviointineuvosto. Vuonna 2014 tapahtuneessa organisaatiouudistuksessa arviointitehtäviä koottiin tähän uuteen organisaatioon. Myös valtakunnallisen tason arviointitietoa kannattaa hyödyntää paikallisessa kehittämistyössä, koska arviointitietoa on

tarjolla. Myös Opetushallitus tuottaa koulutuksen kehittämistä ja päätöksentekoa tukevaa tietoa sekä valtakunnallisia koulutuksen tilaa selvittäviä raportteja. Valtakunnallisen tason tietopohjaa kannattaa hyödyntää paikallisessa KuntaKesu-valmistelussa ja soveltaa sitä paikallisiin olosuhteisiin.

Edellä esitetty oppilaitoksen kehittämisen kentän kuvaus ei anna vastauksia paikallisen kehittämissuunnitelman, KuntaKesun, tai oppilaitoskohtaisen kehittämissuunnitelman, KouluKesun, laatimiseen. Se kuvaa kuitenkin niitä monia osatekijöitä, jotka vaikuttavat koulun ja kunnan opetustoimen kehittymiseen normien, autonomian ja praxisen puitteissa ja säätelemänä.



## 5 KuntaKesuKuntoon-koulutushankkeet 2013–2015

Kuten edellä on todettu, KuntaKesu-koulutuksien perustana oli Opetushallituksen suositus paikallisen kehittämissuunnitelman laatimisesta. Suositus julkaistiin ystävänäpäivänä 14.2.2013 yhteisessä tiedotustilaisuudessa.

Tilaisuudessa asia herätti keskustelua sekä puolesta että vastaan. Puolestapuhujat oivalsivat KuntaKesun olevan työväline ja työskentelytapa, joka kokoaa yhteen niin opetus- ja sivistystoimen henkilöitä kuin poliittisia päättäjiä. Se on myös kuin liimaa, joka kokoaa opetus- ja sivistystoimen eri asiakirjat yhteen ja mahdollistaa elävän asiakirjan laadinnan. Kritiikin terävin kärki kohdistui kysymykseen: ”Taas uusia suunnitelmia, kenelle ja miksi?”

Myönteisimmin uuteen mahdollisuuden suhtautuvat keskisuuret kunnat ja kaupungit. Heillä oli tarvetta tarkastella omaa toimintaympäristöään ja tulevaisuuttaan pidemmässä strategisessa perspektiivissä. KuntaKesu koettiin myös kunnan kilpailukykyä parantavana tekijänä, kun myös tulevaisuudessa tavoitteena on houkutella kuntaan maksukykyisiä veronmaksajia eli lapsiperheitä, joiden ensimmäinen ja pysyvä toive ovat toimivat varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palvelut. Pienten kuntien henkilöstöressurit ovat rajallisia, mutta jakamalla vastuuta ja sitouttamalla henkilöstöä on mahdollisuus onnistua ja kehittää kunnan elinvoimaisuutta. Haastavin kohderyhmä KuntaKesun kannalta ovat suuret kaupungit, joissa on paljon omaa hallintohenkilökuntaa tekemään suunnitelmia. Lisäksi siellä on selkeät toimialojen väliset rajat. Myöskään toimialan sisäiset rakenteet eivät ole tukemassa yhteistä KuntaKesun laadintaa.

### 5.1 KuntaKesu-koulutuksen suunnittelu- vaiheen periaatteita ja muutoksia

Opetushallitus linjasi 2013 opetustoimen henkilöstökoulutuksen rahoitusehdoissa keskeisiä periaatteita. Yksi tärkeimmistä periaatteista oli se, että KuntaKesun suunnittelua ja toteutusta tukeva koulutus oli tarjottava valtakunnallisesti kaikille. Koulutusta ei voi rajata vain yhden tai kahden kunnan kanssa tehtäväksi työksi, ja sen tulee olla pitkäkestoista. Koulutuksen tulosten tulee olla mitattavissa ja koulutustarpeen tulee olla selvä ja perusteltavissa. Vastuullisen hakijan on koottava koulutusta

palveleva yhteistyöverkosto. Koulutushankkeen on oltava taloudellisesti realistinen, ja sen tulokset tulee voida jakaa valtakunnallisesti. Edellä mainitut periaatteet ovat ohjanneet KuntaKesu-koulutuksia vuodesta 2013 vuoteen 2016 saakka.

Suunnittelun ensimmäinen haaste on ollut taata alueellinen saavutettavuus. Valtavirta ei aina vie Helsinkiin, vaan maakunnallisilla keskuksilla on vahvaa vetovoimaa. Alueellista ajattelua edistivät myös osallistujien maksettavaksi tulevat matka- ja majoituskustannukset. KuntaKesuKuntoon-koulutuspaikkakuntina ovat olleet Oulu, Joensuu, Kuopio, Tampere, Seinäjoki, Vantaa, Espoo ja Siuntio. Paikkakuntien valintaan ovat vaikuttaneet matkustamisen lisäksi yhteistyökoulutuspaikkakuntien sivistystoimen johdon kanssa. Kaupungit ja kunnat ovat tarjonneet tilojaan veloituksetta käyttöön ja osallistuneet kokousjärjestelyihin.

Pitkäkestoisen koulutuskokonaisuuden onnistuminen vaatii sitoutuneita ja motivoituneita joukkuepelaa- jia, sillä konsepti on jatkuva kehitysprosessi, jota kehitetään yhteistyössä osallistujien kanssa. Alkuvaiheessa olivat mukana seuraavat yhteistyötahot. Niiden tehtävät on kuvattu luettelomaisesti.

Alkuvaiheen yhteistyötahot ja niiden tehtävät:

1. Opsia ry, hankevastuullinen ja ensimmäisen vaiheen koulutusten (KuntaKesuKuntoon 1) johtaminen ja fasilitointi (puheenjohtaja Markku Suortamo). Opsia ry:n hallitus on toiminut hankkeiden ohjausryhmänä. Hankkeiden KuntaKesuKuntoon 1 Jatko, KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko johtaminen ja fasilitointi oli Pro Practica Oy:n vastuulla.
2. Pro Practica Oy, Hannu Laukkanen, koulutusten suunnittelu- ja toteutusvastuu sekä hankkeiden KuntaKesuKuntoon 1 Jatko, KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko johtaminen ja fasilitointi.
3. Rehtori-Instituutti, myöhemmin Koulutusjohtamisen instituutti, Jukka Alava (KuntaKesuKuntoon 1) ja Mika Risku. Koulutusjohtamisen instituutti on vastannut koulutuksen tieteellisestä viitekehystä ja kehittämisprosessin ohjauksesta.

4. OAJ ry on vastannut hankkeen taloushallinnosta ja sihteeripalveluista.
5. Suomen rehtorit ry on vastannut rehtoriyhteistyöstä hankkeen kanssa.
6. Opetushallitus on ollut mukana hankkeessa asiantuntijapuheenvuoroillaan.

Koulutuksissa on myös hyödynnetty paikallisia ja valtakunnallisia asiantuntijoita seuraavista teemoista: pelillinen oppiminen, työyhteisön johtamisen, koulurakentamisen tulevaisuus sekä koulujen ja kuntien menestystarinat. Lisäksi yritysyritys-yhteistyökumppanit eri koulutuskokonaisuuksissa ovat tuoneet tärkeän panoksen kokonaisuuteen ja osaltaan madaltaneet osallistujien kustannuksia.

Koulutuksen alkuvaiheen tavoitteet voidaan kiteyttää lyhyesti:

1. Kunnallisen kehittämissuunnitelman laatiminen tai edelleen kehittäminen
2. Kunnallisen ja seutukunnallisen yhteistyön lisääminen ja sitoutuminen pitkäjänteiseen kehittämiseen
3. Poliittisten päättäjien mukaanotto ja sitouttaminen sivistystoimen kehittämiseen
4. Sivistystoimen eri suunnitelmien ja strategioiden yhdistäminen yhteiseksi eläväksi asiakirjaksi
5. Sivistystoimen johdon yhteistyö ja vertaistuki

Osallistajat ovat koulutuksen vaikuttavuuden varmistamisen keskeinen tekijä. Lähtökohtana koulutuksen kohderyhmälle oli sivistystoimen johto, mutta jo suunnitteluvaiheessa huomattiin joukkojen viisauden voima. Yksi henkilö ei KuntaKesua rakenna, ja tärkeämpää varsinkin alkuvaiheessa on prosessi kuin lopputulos. Koulutuksen kohderyhmä määriteltiin jo alkuvaiheessa kattamaan laajasti sivistystoimen johtoa mm. opetus- ja kehittämisspäälliköitä, rehtoreita ja koulutuksen myöhäisemmässä vaiheessa myös opetussuunnitelmatyöstä vastuullisia henkilöitä.

Toimivin ja tuloksellisin kokoonpano, unelmajoukko, syntyi 1–2 sivistystoimen johdon edustajasta (pienemmissä kunnissa vain yksi), kehittämissivuallista rehtoreista, lautakunnan puheenjohtajasta tai varapuheenjohtajasta ja OPS 2016 -vastuullisista henkilöistä. Alkuvaiheessa fokuoitiin vain perusopetukseen, koska varhaiskasvatuksen ohjaus ei ollut vielä siirtynyt Opetushallitukseen. Varhaiskasvatus on monessa kunnassa olennainen osa sivistystoimea, mutta kunnissa on myös erilaisia organisaatorakenteita. Myöhemmissä koulutuksissa

varhaiskasvatus huomioitiin KuntaKesun laadinnassa ja osallistujien kutsumisessa paremmin. Varhaiskasvatuksen mukaantulo antoi myös perspektiiviä lapsen ja nuoren eheän kasvun ja oppimisen polun rakentamiseen. Myös tietoisuus ja arvostus toisen työstä lisääntyivät niissä kunnissa, joista oli laaja edustus KuntaKesu-koulutuksissa.

Koulutuksen rakenteeseen alkuvaiheessa ohjasi ns. jaettujen päivien malli. Ensimmäinen päivä nimettiin ns. Opsian päiväksi, jossa oli puheenvuoroja ja alustuksia ajankohtaisista teemoista. Toinen päivä oli varattu ohjattuun KuntaKesu-työskentelyyn. Nopeasti huomattiin, että osallistujien oman työn ja tekemisen osuutta tulee lisätä ja ensimmäisen päivän rakennetta keventää: ”Vähemmän puhetta ja enemmän tekoja.”

Koulutuksen perusrakenteen muodostivat (KuntaKesuKuntoon 1 ja KuntaKesuKuntoon 2) alueellisesti järjestetyt kolme tilaisuutta lukuvuoden aikana. Yhden tilaisuuden kesto oli kaksi päivää eli yhteensä kuusi koulutuspäivää. Paikkakuntina olivat Oulu, Kuopio, Seinäjoki, Joensuu, Turku, Vantaa ja Espoo. KuntaKesuKuntoon 1 Jatko- ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko-paikkakunnat olivat Oulu, Tampere, Joensuu ja Siuntio. Jatkot pidettiin tiiviissä tahdissa syyslukukauden aikana kahdessa jaksossa kahden päivän kokoontumisina. Tarkemmat koulutusjaksojen ajankohdat ja osallistujamäärät ovat tämän raportin liitteenä (Liite 2).

## 5.2 Tunnelmia KuntaKesuKuntoon-koulutuksista

### 5.2.1 KuntaKesuKuntoon 1 ja KuntaKesuKuntoon 1 Jatko

Pahin uhkakuva koulutuksista oli se, että ketään ei tule koulutustilaisuuksiin... Tämä ehkä jäi mielikuvana jäljelle Opetushallituksen avaustilaisuudesta, jossa eniten ääntä pitivät pessimistit. Kutsuvaihe ensimmäiseen koulutukseen ajoittui touko-kesäkuulle rahoituspäätösten jälkeen. Uhkakuva tyhjästä tiloista oli juhannuksena 2013 ohitettu, ja kaikille paikkakunnille oli tullut riittävästi ilmoittautuneita.

Ensimmäinen koulutus järjestettiin Espoossa syyskuussa 2013. Tilaisuutta avaamassa oli arvovaltainen joukko: pääjohtaja Aulis Pitkälä Opetushallituksesta, Espoosta sivistystoimenjohtaja Sampo Suihko, lautakunnan puheenjohtaja, kansanedustaja Sanna Lauslahti ja kommentoijana Helsingin opetusjohtaja Rauno

Jarnila. Koulutuksen toisen päivän teemana oli Laaja pedagoginen johtaminen. Vastaavalla konseptilla toteutettiin ensimmäinen koulutuskokonaisuus syksyn aikana Oulussa, Seinäjoella, Kuopiossa ja Turussa. Ensimmäisen koulutusjakson palautteen perusteella muutettiin konseptia merkittävästi enemmän osallistujia osallistavampaan suuntaan. Aikaa lisättiin KuntaKesujen esittelyyn ja yhteiseen käsittelyyn. Lisäksi pohjustettiin viimeisen jakson yhteistä käsittelyä ja kunnan jatkokyöskentelyä.

Päätösjakson (kolmas alueellinen kokoontuminen) yhteydessä vahvistuivat KuntaKesun keskeiset menestys- tai menetystekijät: aika ja prosessi. KuntaKesu on prosessi ja prosessi tarvitsee aikaa.

Niiden kuntien KuntaKesut, jotka tulivat valmiiksi kolmanteen jaksoon mennessä, olivat joko jo hyvissä ajoin aiemmin aloitettuja tai sitten yksi dokumentti muiden asiakirjojen joukossa. Osallistujien joukossa syntyi spontaanisti kysymys: ”Missä on jatkot?” Asiaa mietittiin yhdessä osallistujien ja järjestäjien kanssa. Eli miksi jatkoja tarvittaisiin ja jos niitä järjestettäisiin, niin sitoudutteko tulemaan jatkoille. Tärkeä kysymys oli myös, että saisitteko keskeiset avainhenkilöt mukanaan jatkoille.

Positiivisten vastausten innoittamana Opsia ry haki rahoitusta KuntaKesuKuntoon 1 Jatkolle. Myönteisen rahoituspäätöksen myötä Jatkot toteutettiin nopealla rytmillä syksyllä 2014. Jatkot olivat osallistujien toiveiden mukaisesti yhteistä työtä KuntaKesujen hyväksi luottamuksen ilmapiirissä. Osallistujat jakoivat ja tekivät näkyviksi niin hyviä kuin myös hankalia ja haastavia asioita. Osallistujat hitsaantuivat yhteen ja monet ovat jatkaneet yhteistä kehittämistä Jatkojen jälkeenkin. Jatkoilla oli vähemmän ulkopuolisia puheenvuoroja ja enemmän osallistujien omaa ääntä ja osallistumista – siellä oli sekä tuloksellista että mukavaa.

### 5.2.2 KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko

KuntaKesuKuntoon 2 koulutushanketta päätettiin haakea, koska

1. alueellisessa saavutettavuudessa oli vielä tilausta
2. koulutuskokonaisuus oli kehittynyt
3. kohderyhmämäärittely oli tarkentunut
4. esiopetus 2016- ja OPS 2016 -tavoitteiden varmistamiseksi KuntaKesu on toimiva suunnittelu- ja työväline.

Alueellisessa saavutettavuudessa oli aukkoja erityisesti Itä-Suomen osalta. Siksi Joensuussa käynnistyi ensimmäinen ja mielenkiintoinen laaja seudullinen KuntaKesu-hanke. Muut paikkakunnat olivat Tampere ja Vantaa keskeisen sijaintinsa ja helpon saavutettavuuden perusteella.

Koulutuskokonaisuuden suurin rakenteellinen muutos oli osallistujien ajankäytön suuntaaminen aiempaa enemmän kunnan tai seutukunnan KuntaKesun kehittämiseen yhdessä muiden kanssa. Asiantuntijaluennoissa painopiste oli KuntaKesun tavoitteiden selkiyttämiseksi, kuntatalouden näkymissä opetus- ja sivistystoimen kannalta sekä ja johtajuudessa ja johtamisessa. Erillisistä välitehtävistä siirryttiin oman KuntaKesun eteenpäin viemiseen myös koulutusjaksojen välillä.

Kohderyhmän määrittelyssä keskeisin muutos oli osallistujien määrä kunnasta. KuntaKesu ei ole yhden naisen tai miehen show vaan sitoutuneiden ja motivoituneiden osaajien joukkovoima. Dream Team oli ja on 1–2 henkilöä sivistystoimen johdosta, varhaiskasvatuksen johtaja, kehittävät rehtorit, OPS 2016 -vastuullinen ja lautakunnasta puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Toimiva kokoonpano on 4–6 henkilöä kuntaa kohden. Koulutuksen työskentelytapoja olivat sekä kuntakohtainen työskentely oman joukkueen kanssa että työskentely yhdessä. Työskentelyssä eri kuntien kollegojen kanssa lisääntyi yhteinen ymmärrys ja osaaminen, joka oli taas lisäys kunnan sisäiseen työskentelyyn.

Seutukunnallisen yhteistyön pahimmat esteet liittyivät kuntarakenteen muutoksiin: onko yhteistyö orastava aiesopimus kuntaliitoksiin? Tämän pelon häivyttämiseksi esim. Joensuun seutukunnan (mukana 7 kuntaa) osalta sivistystoimenjohtajat ja lautakunnat käsitelivät seudullisen KuntaKesun tavoitteet. Seudullisessa suunnitelmassa sovittiin niin yhteiset koko seutukuntaa koskevat asiat kuin jokaisen kunnan itsensä päätettävät asiat. Ilman selkeää sekä virkamiesjohdon että poliittisten päättäjien yhteistä, jopa tiukkaakin linjausta, ei seudullista yhteistyötä kannata aloittaa.

Esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014 normatiivisina asiakirjoina osuivat erittäin hyvään ajankohtaan KuntaKesun tekemisen kannalta. OPS normina ja siihen liittyvä KuntaKesu muodostavat työ- ja toimintatapoina toisiaan tukevan toimintakulttuurin muutoksen kivijalat. KuntaKesuKuntoon 2 ja KuntaKesuKuntoon 2 Jatko keskittyivät erityisesti kunnan ja koulun toimintakulttuurin muutokseen ja muutosprosessin johtamiseen.

### 5.3 KuntaKesuKuntoon-koulutuksen onnistumiset

Pakko on paras konsultti, mutta KuntaKesussa suositus oli vielä parempi. Suositus antoi tilaa erilaisille tulkinnoille ja toteutustavoille. KuntaKesun neljä kehittämisen kohdetta (oppiminen, osaaminen, kestävä hyvinvointi ja johtaminen) yhdistettynä esi- ja perusopetuksen uusien perusteiden mukaisesti tavoitteisiin toimivat sekä samaan suuntaan että toisiaan tukien.

Perusrakenne lukuvuoden mittaisesta työskentelyjaksosta oli riittävän pitkä ja antoi pohjaa jatkaa kunnan omaa kehittämistyötä. Molemmissa peruskoulutuksissa, KuntaKesuKuntoon 1 ja KuntaKesuKuntoon 2, oli selvää turnausväsymystä kevään viimeisen koulutusjakson aikana. Jatko 1 ja Jatko 2 olivat sitoutuneiden ja motivoituneiden kehittäjien kaartia, joka teki töitä tiiviisti ilon kautta.

Koulutuksissa oli yhteensä 508 osallistujaa kaikkiaan 82 kunnasta. Ilmoittautuneita oli tätäkin enemmän, mutta kaikki eivät osallistuneet jokaiselle jaksolle. Suurin osa osallistujista edusti sivistystoimenjohtoa ja rehtoreita. Merkittävä panos kokonaisuuden onnistumisen kannalta oli lautakuntien puheenjohtajilla ja OPS 2016 -vastuullisilla henkilöillä.

Mahtuvatko poliittinen päättäjä ja virkamies samalle areenalle ja ehkä samalle puolelle pöytäänkin? Näyttivät mahtuvan erittäin hyvin, sillä koulutuksissa mukana olleet lautakuntien jäsenet toivat sekä kokonaisnäkemyksiä kunnallisesta päätöksentekojärjestelmästä että kritiikin ääntä joskus sisäänpäin lämpiävään sivistystoimen keskusteluun. Kokonaisuuden kannalta varmasti oikea, tosin etukäteen myös reippaasti kritisoitu, päätös oli ottaa poliittiset päättäjät mukaan. Viime kädessä kaikki päätökset ovat poliittisia päätöksiä toimivassa demokratiassa.

Koulutuskokonaisuuden kehittäminen eteni osallistujien KuntaKesujen esittelyyn. Näitä KuntaKesuja käsiteltiin rakentavan kritiikin mukaisesti. Koulutuspalautetta kerättiin lomakkeilla koulutusten päätteeksi, ja sitä analysoitiin samalla kun laadittiin ensimmäistä Tarinoita KuntaKesusta 2014 -raporttia. Palaute ja sen analysointi kehitti koulutusta toimintatutkimuksen tapaan. Tarinoita KuntaKesusta 2014 -versiosta laadittiin myös koulutustilaisuuksiin työpapereita. Jälkikäteen arvioiden muutoksia koulutuspäivien toimintatavassa olisi pitänyt tehdä nopeammin osallistavaan suuntaan.

Luottamuksen rakentuminen sekä virkamiesten että poliittisten päättäjien kesken oli positiivinen yllätys. Luottamus tarvitsee vain kahta asiaa: aikaa ja keskustelua sekä ja keskustelua ja aikaa.

Haastava taloustilanne pakotti osallistujat miettimään toimintatapoja ja rakenteita uudelleen. Osallistujat käyttivät vain rakentavan kriittisesti aikaa taloustilanteen surkutteluun ja suuntasivat sitten energian asioiden toisin tekemisen mahdollisuuteen.

Vertaistuki ja jakaminen ovat asioita, joita ei kannata nostaa esiin vahvasti tavoitteina. On hyvä vain antaa ajan tehdä tehtävänsä, ja huomaamatta koulutukseen osallistujat alkavat kertoa, kysyä ja kannustaa toisiaan sekä jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan. Nämä toimintatavat mahdollistuvat dialogin ja yhteistoiminnallisuuden avulla. Tämän tavoitteen suhteen koulutukset onnistuivat hyvin, ja Jatkoilla tämä luottamuksen kehä vielä vahvistui entisestään.

KuntaKesuKuntoon-koulutusten asiantuntijat, luennoitsijat ja paikallisten menestystarinoiden kertojat onnistuivat hyvin. Esitysten ensisijainen tavoite oli auttaa osallistujia onnistumaan omassa työssään. Vahva vaikutus koulutusten onnistumiseen oli yhteistyö koulutuspaikkakunnan sivistystoimen johdon kanssa. Yhteistyön tuloksena saatiin tiloja veloituksetta käyttöön, mielenkiintoisia paikallisia tarinoita ja myös taloudellista tukea päivien kokoustarjoiluun. Yhteistyökumppaneille tarjottiin mahdollisuutta tulla kertomaan tuotteistaan ja palveluistaan alueellisiin koulutustilaisuuksiin.

### 5.4 KuntaKesuKuntoon-koulutuksen harmittavat hetket

Harmittavat hetket olivat oikeastaan ajallisia, asenteellisia, suunnitelmallisia ja maantieteellisiä. Ajalliset harmit olivat puutteita osallistujien ilmoittautumisten takarajojen noudattamisessa ja muuttuneiden aikataulujen informoinnissa. Asia korjaantui merkittävästi, kun asiasta ”positiivisesti puhuteltiin”. Jatkoilla osallistujat kiitettävästi muistivat ilmoittaa muutoksistaan.

Asenteelliset haasteet tulivat esiin molempien aloitavien, KuntaKesuKuntoon 1 ja KuntaKesuKuntoon 2, ensimmäisillä kerroilla. KuntaKesuKuntoon-koulutukseen osallistuminen vaatii omaehtoista työtä ja yhdessä tekemistä. Erityisesti tämä haaste kosketti yksin saapuneita osallistujia. Jotkut jättivät leikin kesken, toiset aloittivat kiivaan oman kuntansa sisäisen rekrytoinnin.

Suunnitelmallisuudessa korjausliike aiemmasta suhteellisen laajasta teoriaosuudesta suoraan osallis-

tujen KuntaKesuihin tapahtui KuntaKesuKuntoon 1-koulutuksen osalta harmittavan hitaasti. Myöhemmissä koulutuksissa teoreettista viitekehystä ja laajaa pedagogista johtamista rytmitettiin pienempinä osioina koulutuspäivissä. Iloinen harminpaikka oli koulutusten päättyminen ja tunne siitä, että vielä olisi paljon tehtävää yhdessä hyvällä porukalla.

Maantieteellisesti sitoutumisessa oli suurta vaihtelua. Heikoin lenkki oli pääkaupunkiseutu, jossa suhteessa väestöpohjaan oli vähiten osallistujia. Onneksi alueella oli poikkeuksiakin, kuten Kauniainen. Isoissa kaupungeissa on omat suunnittelu-aikataulunsa ja joukkoja tekemään suunnittelutyötä, mutta olisiko opittavaa myös muualla ja muilta?

## 5.5 Osallistujien haasteet: kaikkea on ja paljon

Ajallinen irrottautuminen oli suurin haaste osallistujille varsinkin alkuvaiheessa. Tilanne parani koko ajan, koska KuntaKesun huomattiin vähentävän irrallisten tehtävien määrää. Kaikkea on ja paljon, mutta onko kaikki tarpeellista? Tämän kysymyksen ympärillä osallistujat viettivät useamman hetken ja lopputuloksena oli, että kaikkea ei ole tarpeellista tehdä. Entä mitä siinä tapauksessa voidaan jättää pois? Tässä on varmasti yhteisten norminpurkutalkoiden paikka.

Mikäli koulutukseen ei alusta alkaen osallistunut riittävää joukkoa kunnasta, koettiin kunnan sisäinen työ ja osallistaminen välillä hyvinkin haastavaksi. Kuntien työ- ja johtamiskulttuurissa on vielä monin paikoin tehtävää matkalla yhdessä tekemisen kulttuuriin.

KuntaKesun yhtenä tavoitteena oli myös madallata kunnan sisäisten hallintoalojen välisiä raja-aitoja. Tässä tavoitteessa ei merkittävästi edistytty, mutta onnistuneissa KuntaKesuissa sivistys- ja opetustoimen painoarvo kunnan sisäisessä keskustelussa ja päätöksenteossa lisääntyi.

Isoissa kaupungeissa sivistys- ja opetustoimen suunnitteluprosessit ovat jakautuneet eri toiminnolle ja henkilöille. Vastaavasti pienten kaupunkien ja kuntien tehtävät ovat kasautuneet hyvin harvoihin käsiin, joskus jopa yksiin. Tämä asetti niin osallistujille kuin järjestäjille haasteen löytää oikeat ryhmittelyt. Onneksi koulutusten yhteydessä ei korostunut osallistuvien kuntien koko vaan osaaminen.

## 5.6 Kokemuksia koulutuksen eri vaiheista

Alkuvaiheen isoin haaste oli saada vahvistusta omalle ja muiden uskalle siitä, että KuntaKesu on toimiva suunnittelu- ja kehittämisjärjestelmä. Jos vuonna 2013 Ystävänpäivän ensimmäisiin reaktioihin olisi uskottu, KuntaKesuKuntoon olisi tehnyt pakkolaskun ennen nousukiitoa. Onneksi Opetushallituksella oli vahva mandaatti KuntaKesun edistämiseksi ja KuntaKesuKuntoon sai ilmaa siipien alle ja nokan kohti nousua.

Mitä pidemmälle KuntaKesuKuntoon-koulutukset etenivät, sen vakaampi oli lentokorkeus ja selkeämpi lentoreitti sekä määränpää. Turbulenssia aiheuttivat osallistujien aikahaasteet. Kevään jaksoissa tuntui KuntaKesuKuntoon 1-koulutuksen rakennemuutos ja aistittu kevätväsymys. Suurin kevätväsymyksen aiheuttaja oli kuntien omien suunnitteluprosessien samanaikaisuus ja kuten eräs osallistuja totesi: ”Kaikkea ei voi tehdä kerralla.” Harmittavia hetkiä olivat alkuvaiheessa osallistujien yllättävät poisjäännit ja joidenkin osioiden irrallisuus kokonaisuudesta.

Onnenhetkiä ja koulutuksen parhaimmista olivat työsessiot, jolloin osallistujajoukot työskentelivät intensiivisesti ja välillä ”mopo tuntui karkaavan iloisesti käsistä”. Kaikki työnteko edisti kuitenkin KuntaKesua, mikä parhaimmillaan tapahtui ilon kautta. Osallistujat olivat motivoituneita ammattilaisia ja joukkojen viisaus kasvoi jokaisen osallistujan myötä lisää.

Koulutusjaksojen edetessä keskustelu kävi yhä avoimemmaksi ja sitoutuminen KuntaKesun laatimiseen vahvistui. Keskustelu yhteistyön lisäämisestä sivistystoimen sisällä eri vastuualueiden välillä oli helppoa, mutta yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen kanssa vaikutti vaikealta. Seuraavassa on erään koulutukseen osallistuneen sivistysjohtajan kertomus omasta kokemuksestaan:

*KuntaKesu-koulutus on toteutettu mukavalla tavalla, asiakaslähtöisesti ja kannustavalla otteella. Kaikki ovat saaneet tulla mukaan sellaisina kuin ovat. Toivon, että KuntaKesu lähentää päätöksentekijöiden, hallinnon ja itse kentän työntekijöiden välistä vuorovaikutusta selkeästi havaittavilla tavoilla.*

(Sivistystoimenjohtaja, työkokemusta yli 10 vuotta)

Koulutusjaksojen esitysmateriaalit ovat luettavissa Opsian verkkosivulta:

<http://www.peda.net/veraja/opsia/kuntakesukuntoon>.

## 5.7 Moninaisia toteuttamistapoja

Kuntien ratkaisut siitä, miten KuntaKesun laatimiseen ryhdytään, vaihtelivat monin tavoin riippuen kunnan koosta ja siitä, millaisia strategisia asiakirjoja oli jo aiemmin voimassa. Suurimmissa kaupungeissa KuntaKesuista tuli tai on tulossa hyvin samanlaisia kuin kaupungin muutkin strategia-asiakirjat ovat. Se on hyvin ymmärrettävää, koska KuntaKesun tulee myös jalkauttaa kaupungin tai kunnan asettamia strategisia päämääriä sen lisäksi, että siinä asetetaan opetustoimen ja opetuksen omia kehittämistavoitteita.

Opetushallitus on julkaissut oman KuntaKesu-verkkosivustonsa<sup>7</sup>, jonka tarkoituksen on linkittää valmistuneita suunnitelmia helposti löydettäviksi: <http://www.oph.fi/kuntakesu>.

Eräs strategiatyön yleinen haaste ja myös KuntaKesun haaste on hyväksytyyn strategiaan sitoutuminen. Opetustoimen viranhaltijajohdon toimintaa strategia tai KuntaKesu ohjaa virkavastuulla, mutta luottamus henkilöiden kohdalla on havaittu, että strategioiden merkitystä ei usein ymmärretä tai ne jäävät etäisiksi. Siksi KuntaKesua kannattaa laatimisprosessin jälkeenkin pitää hyvin esillä ja julkaista siinä muodossa, että se herättää huomiota. Lisäksi päätösten valmistelussa ja esittelyteksteissä kannattaa pitää esillä strategian kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita yhä uudelleen ja uudelleen.

---

<sup>7</sup> Opetushallituksen KuntaKesu-sivuilla (<http://www.oph.fi/kuntakesu>) sivun oikeassa reunassa olevan Suunnitelmat ja strategiat -palvelun avulla opetuksen tai koulutuksen järjestäjän edustaja voi jakaa kuntansa kehittämissuunnitelman muiden tutustuttavaksi. Julkaistuihin suunnitelmiin voi tutustua selaamalla sivuilla olevaa listaa tai etsimällä hakusanoilla.

## 6 Tarinoita KuntaKesusta – syksyn 2014 kyselyt ja haastattelut

Tarinoita KuntaKesusta 2014 -julkaisua ja tutkimusta varten kerättiin 16.9.–12.12.2014 välisenä aikana KuntaKesu-koulutuksiin osallistujilta sähköisellä ja paperisella kyselylomakkeilla kokemuksia KuntaKesun laadinnasta ja sen kehittämisprosessista.

Kun vastauksien tuloksia tutkitaan, tulee muistaa, että kysymyksessä on narratiivinen tutkimus. Kysymyslomake sisälsi vain avoimia kysymyksiä ja ohjasi kertomaan KuntaKesun valmisteluprosessista. Siksi esitulosien määrällinen analyysi on vaikeaa ja se saattaa kysymyksittäin hajautua laajasti. Vastausten autenttisuus on puolestaan tämän tutkimusotteen vahva puoli.

Tässä luvussa on kuvattu lyhyesti tutkimustuloksia syksyn 2014 kyselyn analysoinnin pohjalta. Vastauksia kyselyyn kertyi 72 vastaajalta. Vastaajien taustatiedot käyvät ilmi seuraavista taulukoista.

Taulukko 3. Vastaajien työtehtävät opetustoimessa

Työtehtäväsi opetustoimessa	määrä	%
sivistysjohtaja (sivistystoimenjohtaja)	11	15,2
opetus- tai koulutoimenjohtaja (tai vastaava)	2	2,7
opetus- ja kulttuuritoimenjohtaja	1	1,3
kasvatus- ja opetustoimenjohtaja	2	2,7
varhaiskasvatusjohtaja	2	2,7
koulusuunnittelija	1	1,3
opetuspäällikkö	6	8,3
kasvatuspäällikkö	1	1,3
opetustoimen kehittämispäällikkö	1	1,3
rehtori	23	31,9
vararehtori	1	1,3
opettaja	3	4,1
päiväkodinjohtaja	2	2,7
lautakunnan puheenjohtaja	10	13,8
EOS, ei vastattu	5	6,9
Yhteensä	72	100

Suurin vastaajaryhmä oli sivistys- ja opetustoimenjohtajat tai vastaavissa virkanimikkeissä toimivat johtavat

viranhaltijat. Heitä oli yhteensä 34,2 % vastaajista. Toiseksi suurin ryhmä oli rehtorit (31,9 %) ja kolmanneksi suurin lautakuntien puheenjohtajat (13,8 %).

Taulukko 4. Vastaajien työkokemus vuosina

Työkokemus vuosina	määrä	%
Alle 5 vuotta	25	45,4
6–10 vuotta	11	20,0
11–15 vuotta	9	16,3
16–20 vuotta	6	10,9
Yli 21 vuotta	4	7,2
Yhteensä	55	100

Vastaajilla oli työkokemusta keskimäärin 8,5 vuotta. Suurimman vastaajaryhmän (45,4 %) oli sellainen, joiden työkokemus nykyisessä tehtävässä oli alle viisi vuotta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että vastaajien työkokemus opetustoimen eri tehtävissä olisi niin lyhyt, vaan tyypillisesti vastaajat etenevät urallaan opetustoimen eri tehtävissä. Usein opetustoimen johdossa työskentelevillä on taustallaan kokemusta opettajana ja rehtorina toimimisesta.

Lautakunnan puheenjohtajia ei tilastoitu työuran mukaan, ja lisäksi mukana oli myös lomakkeita, joista tieto puuttui. Yhteensä tällaisia vastauksia oli 17 kappaletta. Siksi vastaajien määrä on yhteensä 55.

Taulukko 5. Vastaajien kotikunnan tai -kaupungin asukasmäärä

Kuntasi/kaupunkisi asukasluku 1.1.2014	määrä	%
Alle 5 000 asukasta	7	9,7
5 001–10 000	27	37,5
10 000–30 000	20	27,7
30 001–80 000	7	9,7
80 000–100 000	2	2,7
Yli 100 000 asukasta	7	9,7
Ei vastattu	2	2,7
Yhteensä	72	100

Suurin vastaajajoukko oli 5 001–10 000 asukkaan kunnista ja toiseksi suurin oli 10 001–30 000 asukkaan kunnista. Vuonna 2013 Suomen kuntien keskimääräinen asukasluku oli 17 678 asukasta ja mediaanikoko 6 434 asukasta (Honkasalo 2013). Vastaajien jakautuminen kuntakoon mukaan oli varsin edustava.

Taulukko 6. Vastaajat maakunnittain

Maakunta	määrä	%
Uusimaa	10	13,8
Varsinais-Suomi	7	9,7
Satakunta	3	4,1
Kanta-Häme	7	9,7
Pirkanmaa	15	20,8
Päijät-Häme	0	0
Kymenlaakso	0	0
Etelä-Karjala	0	0
Etelä-Savo	0	0
Pohjois-Savo	11	15,2
Pohjois-Karjala	0	0
Keski-Suomi	1	1,3
Etelä-Pohjanmaa	1	1,3
Pohjanmaa	0	0
Keski-Pohjanmaa	2	2,7
Pohjois-Pohjanmaa	10	13,8
Kainuu	0	0
Lappi	0	0
Ei vastausta	5	6,9
Yhteensä	72	100

Maakunnittain vastaajien suurimmat ryhmät tulivat Pirkanmaalta, Pohjois-Savosta, Pohjois-Pohjanmaalta ja Uudeltamaalta. Yhtään vastausta ei tullut Päijät-Hämeen, Kymenlaakson, Etelä-Karjalan, Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan, Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnista. Tähän taustatietoja koskevaan kysymykseen 5 vastaajaa ei ilmoittanut maakuntaansa. Vastaaminen oli KuntaKesu-koulutuksiin osallistuneille vapaaehtoista, ja aiemmista tutkimuksista on tuttua, että opetustoimenjohtajia on vaikea saada vastaamaan kyselyihin.

Lomakekyselyä haluttiin aineistotriangulaation takia täydentää haastatteluilla. Haastatteluihin valittiin KuntaKesu-koulutuksen järjestäjän laatimasta kolmen

erilaisen kuntaryhmän joukosta 18 kunnasta kuusi kuntaa satunnaisotannalla. Kutsu lähetettiin opetustoimen johdossa työskentelevälle kuudelle KuntaKesu-koulutukseen osallistuneelle viranhaltijalle. Haastattelukutsuun vastasi myönteisesti neljä. Haastattelut toteutettiin ajalla 5.–12.12.2014. Haastattelujen kesto oli 20–30 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Tallenteet litteroitiin osittain.

Haastatteluihin osallistui kaksi sivistystoimenjohtajaa, kasvatus- ja opetustoimenjohtaja ja opetuspäällikkö. Vaikka virkanimikkeet ovat erilaisia, tehtäväkentät ovat hyvin samankaltaisia. Tosin kuntien toimintaympäristöt olivat erilaisia. Yksi kunnista oli alle 5 000 asukkaan kaupunki ja muut olivat 10 001–30 000 asukkaan kuntia tai kaupunkeja. Lisäksi yksi kunta oli kaksikielinen. Kunnat sijaitsivat neljässä eri maakunnassa: Pirkanmaalla, Uudellamaalla, Keski-Pohjanmaalla ja Kanta-Hämeessä. Haastateltavien työkokemus nykyisessä virassaan oli keskimäärin 5,5 vuotta, ja se vaihteli 2–8 vuoden välillä. Vaikka työkokemus nykyisessä virassa oli verrattain lyhyt, haastateltavien työura opetustoimessa oli kuitenkin ollut pitempi.

Haastattelujen analyysitulokset vahvistivat pääosin lomakekyselyn perusteella syntyneitä kuvia KuntaKesu-tarinasta. Haastattelulainauksia on sijoitettu lomakekyselystä kootun aineiston lomaan.

## 6.1 Ajankäyttö KuntaKesun valmisteluun

Kyselyyn vastanneet kertoivat, että KuntaKesujen valmistelu kunnissa oli **lähtenyt hyvin eri aikaan liikkeelle** vuoden 2013 alkupuoliskolla tai myöhemmin. Sen takia myös valmistelu eteni eri tahtiin kunnissa. Vastaajista (72) 61 vastasi, että KuntaKesu oli laadintavaiheessa ja 8 vastasi, että KuntaKesu oli hyväksytty syksyn 2014 aikana. Yksi vastaaja kertoi, että laadintaa ei ole vielä aloitettu tai asiakirjaa ei valmistella tässä muodossa. Myös hyväksymisvaiheeseen tulleet suunnitelmat etenivät lautakuntien ja muiden toimielinten työskentelyaikataulujen takia omaa tahtiaan.

**Valmisteluun kuluva aika** vaihteli puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Keskimääräinen valmistelu-aika lienee noin 1,5 vuotta. Valmistelu-aika riippuu myös siitä, onko aikaisempia suunnitelmia pohjalla tai onko valmistelu liitetty esimerkiksi kunnan tason strategian valmisteluun tai muuhun valmisteluun, jonka aikataulu vaikuttaa KuntaKesun valmisteluun tai käsittelyyn<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Ks. tarkemmin: Tarinoita KuntaKesusta. Raportti 2014, s. 32.



Vastaajista (72) 8 vastasi, että KuntaKesun laadinta ja hyväksyminen kestää 6 kuukautta, 18 vastasi, että siihen kuluu vuosi, samoin 18 vastasi, että aikaa kuluu 1,5 vuotta ja 14 vastaajan mukaan KuntaKesun laatiminen ja hyväksyntä kestävät 2 vuotta. Loput vastaajista jättivät vastaamatta tähän kysymykseen.

Haastatteluista ilmeni, että opetustoimen johdossa oli myös suunnitelmia siitä, että KuntaKesua ei lainkaan hyväksytä omana asiakirjanaan, vaan se on kokoava asiakirja tai talousarviosuunnittelussa taustamateriaalina.

*Asiakirjaa tästä KuntaKesusta erillistä ei ole. Mutta se työ, joka tuolla on jo tehty ja on viety eteenpäin, niin prosessinahan se välillä unohdetaan, mutta sen takia oli tosi hyvä, että tuli tämä KuntaKesun jatko (jatkokoulutus) ja tätä taas palauteltiin mieliin ja nyt kun kunnassa on valmisteltu talousarvioasiakirjoja, niin näitä otsakkeita, joita tällä KuntaKesussa on, niin näitä nostettiin talousarvioon – ja tuota, ensinnä kun talousarviota valmisteltiin niin, otettiin eri asioita, tavoitteita ja toimenpiteitä mitä halutaan vuodelle 2015 nostaa, mutta sitten – sitten tässäkin jäseneltiin niitä sitten näitten – neljän otsakkeen alle mitä KuntaKesussa on. (Sivistystoimenjohtaja, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

*Ideana on se, että sitä ei missään hyväksyettä, vaan meillä on semmoinen ajatus, että tämä on tavallaan kokoava asiakirja. Ja tästä sitten siirretään niitä asioita sitten näihin byrokraattisiin asiakirjoihin. On se sitten lasten ja nuorten hyvinvointiasiakirja tai kunnan hyvinvointikertomus tai kunnan talousarvio tai mikä tahansa. Mutta et se varsinainen hyväksyminen tapahtuisi sillä tavalla. Ei KuntaKesua sinällään hyväksyttäisi, vaan se olisi sellainen kokooma-asiakirja, josta ne viettäis sitten – Niinku tässäkin on sitten sitä mikä koskee sote-alaa, niin vietäisiin sitten asianomaisten hallintokuntien – näihin tota päätösasiakirjoihin. Mutta tää toimis niin kuin kaikkien nähtävänä olevana koontiasiakirjana, josta näkyisi toi meidän kehittämisen suunta. (Kasvatus- ja opetustoimenjohtaja, työkokemusta 8 vuotta, haastattelukatkelma)*

Jos kunnissa noudatetaan edellä kuvatun kaltaisia KuntaKesun valmistelu- ja päätöksentekoprosesseja, on asiakirjan valmisteluun käytettävää aikaa silloin vaikea täsmällisesti sanoa. Toisaalta KuntaKesuun sisältyvien kehittämistavoitteiden saavuttaminen juuri edellyttääkin toimenpiteiden sisällyttämistä kunnan talousarviotavoitteisiin sekä tavoiteosaan että määrärahojen kohdentamiseen.

## 6.2 KuntaKesun valmistelua edistäviä ja haittaavia tekijöitä

KuntaKesun laadintaa edistäviä tekijöitä tuli kyselyaineistosta esille sekä henkilötasolta että organisaatiotasolta. Organisaatiotasolla mainittiin selvästi tärkeimpänä tekijänä täydennyskoulutus, johon oli osallistuttu. Jos opetustoimessa oli yksittäisiä innostuneita viranhaltijoita tai lautakunnan puheenjohtaja innostui asiasta, se näytti edistävän prosessia. Samoin hyvä yhteistyö tai tiimityö edisti prosessia. Organisaatiotason edistäviä tekijöitä oli esimerkiksi se, että KuntaKesun aloite tuli otolliseen aikaan, koska organisaatiomuutoksen tarve oli käynyt ilmeiseksi ja sille koitti sopiva hetki KuntaKesun laadinnan yhteydessä<sup>9</sup>.

Jos opetustoimella oli olemassa aiempia vastaavia suunnitelmia, se mainittiin edistävänä tekijänä. Myös tarve selkeyttää aikaisempien suunnitelmien välisiä suhteita nähtiin yhtenä motiivina. Samoin halu lisätä dialogia organisaation sisällä ja vahvistaa suunnitelmallisuutta nähtiin edistävinä tekijöinä.

*Laatimisen alkusysäys tuli tarpeesta ennakoida tulevaisuutta mm. tieto- ja viestintätekniikan näkökulmasta. Laatiminen edisti kunnan eri toimijoiden keskustelua ja lisäsi toiminnan päämäärien ymmärrystä. Kehittämissuunnitelmille ja sen tavoitteille saatiin laaja hyväksyntä. (Opetuspäällikkö, työkokemusta alle 1 vuotta)*

*Halu saada lisää näkyvyyttä toimialalle kuntastrategiassa (ja yleensä hyvinvointipalveluille). Halu selkeyttää ja karsia 'strategia-suunnitelma-ohjelma'-viidakkoa. Halu selkeyttää ja vahvistaa eri tasojen välistä keskustelua sekä tavoiteasettelua toimialan kehittämissasioissa. (Sivistysjohtaja, työkokemusta yli 10 vuotta)*

*Tykkäsin kovasti tästä KuntaKesuKuntoon-koulutuksesta. Se tuki hyvin sitten työtä. Sai ideoita, sai semmoista niin kuin aikaa reflektoida. Siinä oli semmoinen hyvä punainen lanka siinä prosessissa.*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 2 vuotta, haastattelukatkelma)

*Tämä aloitus mikä tässä koulutuksessa oli, niin se oli tosi hyvä. Se alkoi tosi jämakästi ja sieltä saatiin tätä materiaalia ja – Oli yksilöity mitä tämä kokonaisuus pitää sisällään (selostus Opetushallituksen materiaalista). Ja nämä määkoin, että oli tosi hyviä ja tämä kyllä vauhditti sitä työtä, mitä meidän paikkakunnalla on tehty. Ja se hyöty mitä tästä saa, niin näitä asioita kunnissahan tehään, mutta kun sai tämän materiaalin, niin tämä työ jäsenyksi. Mää kyllä koin, että se työ jäsenyksi tämän ansiosta paljon. Ja – erilaiset osaset, joita kunnissa tehdään niin ne meni tällaisten isompien otsakkeiden alle. Ja se oli itse asiassa helpottavaakin.*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)

*No sanotaan näin, että mää en ite ollut ollenkaan innostunut tästä näin. Mähän olin siellä Hesän tilaisuudessa missä sitä sitten esiteltiin. Ja täytyy sanoa, että en sille niinku lämmennyt. Varmaan sama tunne niin kuin monella, että näitä suunnitelmia on niin pirusti. Että onko tästä mitään käytännön hyötyä sitten taas uudesta suunnitelmasta, vaikka sitä kovasti vakuutettiin. Mutta sitten kun mä kerroin täällä sitten meidän lautakunnan puheenjohtajalle ja meidän rehtoreille, niin sieltäpä olikin kova innostus – innostus päällä. Ja tota – siihen puhuriin imeydyin itsekin sitten mukaan – Siinä oli pari tämmöistä – siinä oli lautakunnan puheenjohtaja ja kehittäjärehtori – Oli sitten hyvinkin aktiivisia siinä.*

(Kasvatus- ja opetustoimenjohtaja, työkokemusta 8 vuotta, haastattelukatkelma)

Sekä lomakevastauksissa että haastatteluissa tuli esille muutamien opetustoimen viranhaltijoiden henkilökohtainen innostus ja lautakunnan puheenjohtajan aktiivisuus, jotka olivat edistäneet huomattavasti KuntaKesu-prosessin edistymistä. Samoin edistävä tekijä oli

se, jos KuntaKesu-koulutuksiin oli samasta kunnasta osallistuttu suurella ja moniammatillisella ryhmällä.

Laadintaa **vaikeuttavina tekijöinä** tulivat esille kiire sekä kuntarakenneselvityksen tai monien muiden vaativien suunnitelmien laatiminen samanaikaisesti<sup>10</sup>. Haastatteluissa tuli esille esimerkiksi se, että kunnassa ja opetustoimessa on jo aiemmin laadittu paljon suunnitelmia ja KuntaKesun paikkaa kunnan ja opetuksen strategisessa kartassa on ollut vaikea määrittää. KuntaKesun laatimisen motivointi onkin ollut vaikeaa suurissa kasvukeskuksissa, joissa organisaatio on laaja, mutta myös pienissä kunnissa, joissa opetustoimen johdossa on hyvin pieni henkilöstömäärä. Siten henkilöstöresurssia on vaikea kohdentaa KuntaKesun laadintaan.

*Työkiireet (ovat haitanneet). Mutta on hoidettu, joten asenteesta kiinni ja priorisoinnista.*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 9 vuotta)

*Että jos ajatellaan, että haitannut, niin sen erillisen asiakirjan aikaansaaminen ja sen tähän niinkö aktiiviseen prosessiin mukaan saaminen, niin se tuntuu haasteelliselta pienen kunnan näkövinkkelistä ainakin.*

(Sivistystoimenjohtaja, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)

*Kaikki tahot eivät koe KuntaKesua välttämättömäksi. Meneillään on koko ajan useita hankkeita ja aikaa KuntaKesun laatimiseen ei tahdo löytyä.*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 1 vuosi)

*Kuntaorganisaation uudelleen muodostaminen ja sen kautta epäselvät tehtävävastuut.*

(Aluerehtori, työkokemusta 2 vuotta)

Talouden sopeuttamistoimien suunnittelu oli myös ajoittunut samaan aikaan. Jos talouden sopeuttamistoimet merkitsevät myös palveluverkkojen muutoksia, ne vievät paljon aikaa kehittämistyöstä.

*Talouden jatkuvat sopeuttamistoimet nakertavat kehittämistoimien uskottavuutta erityisesti kentällä.*

(Koulutussuunnittelija, työkokemusta yli 20 vuotta)

*No varmaan sitte tää epävarmatilanne, että meillä on koko ajan kouluverkkokeskustelu päällä, koko ajan koulujen lakkauttamisen, lukion tilanne on epäselvä – ja kaikki on niin epävarmaa. Niin sellaisten kuin kehittämissuunnitelmien tekeminen ei ole kovin motivoivaa, kun ei tiedä niitä raameja, missä me toimitaan – – Mutta toisaalta silloinhan juurikin sitä kehittämistyötä tarvittaisiin semmosessa tilanteessa – – Ja vaihtoehtojen miettimistä. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

Myös esimiestason henkilöstön vaihdokset vaikeuttivat KuntaKesu-prosessin etenemistä joissakin kunnissa. Samoin eri työryhmien nimeämisessä oli ollut vaikeuksia ja yleisesti sitouttamisessa oli havaittu hankaluuksia. Esille oli tullut myös se, että suunnitelmat ovat keskenään ristiriidassa, mikä edellyttää laajempaa tarkastelua koko suunnitelmakokonaisuudesta.

### 6.3 Tähtihetket ja murheet

Vastaajat olivat lähes kaikki sitä mieltä, että **tähtihetkiä** olivat olleet järjestetty koulutus, innostus, kohtaamiset, keskustelut ja tapaamiset asian tiimoilta. Tämä antaa viitteen siitä, että opetustoimen esimiestehtävissä työskentelevät toimivat johtotehtävissään yksin<sup>11</sup>.

Tapaamiset oman organisaation sisällä tai kohtaamiset KuntaKesu-koulutuksissa alueen kollegojen kanssa oli koettu tärkeäksi. Samoin ne uudet ajatukset, jotka olivat keskusteluissa syntyneet, oli koettu tähtihetkiksi ja yleisesti ottaen kehittäminen koettu mukavaksi työnteoksi.

*Koulutuksessa muiden kuntien esimerkit ja oivallukset ja hyvät alustukset. Omassa kunnassa sivistystoimen esimiesten yhteinen iltatapaaminen KuntaKesun työstämisessä. (Varhaiskasvatuksen esimies, työkokemusta alle 5 vuotta)*

*Kunnastamme osallistui laaja otanta syksyn KuntaKesuun ja samalla saimme yhteistä näkemystä kehittämistyöhön yli työroolien. (Päiväkodinjohtaja, työkokemusta 2 vuotta)*

*Niitten (koulutuksien) anti oli kyllä todella hyvä. Että näki sen mitä muut tekee ja miten menee. Ja sitten siellä oli sopivasti tämmösiä asiantuntijaluentoja – – tai niinku teoriaa ja käytäntöä. Oli kyllä todella antoisia. Mutta kyllä vaati, että oli mukana alusta alkaen. Että jos tupsahti sinne välillä päiväksi, niin se ei ollut sitten semmoinen – – Että he eivät sitten motivoituneet. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

**Murheellisista hetkistä** ei vastauksissa paljoa kerrottu. Pikemminkin kerrottiin KuntaKesun valmistelun haasteellisuudesta, koska se tulee tehdä muiden töiden lisäksi ja kaiken kiireen keskellä.

Murheita oli kuitenkin aiheuttanut se, että jokin taho ei ollut kiinnostunut valmisteluun liittyvästä yhteistyöstä tai aikaa ei ollut löytynyt riittävästi. Suurin osa maininnoista, joita tähän kysymykseen tuli, osoitti, että murheellisia hetkiä ei koettu tai niiden merkitys oli pieni<sup>12</sup>.

Eräs vastaaja kertoi havahtumisesta siihen, että yhteistä päämäärää ei näyttänyt olevankaan ja toinen vastaaja oli havainnut kuiluja organisaation sisällä:

*Murheellista oli ymmärryksen lisääntyminen siitä, että paljon tehdään työtä ilman yhteisiä päämääriä ja toimintatapoja. (Opetuspäällikkö, työkokemusta alle 1 vuosi)*

*Ei murheellisia, mutta haastavaahan strategiatyö ylipäätään on. Organisaation tasojen väleissä on outoja kuiluja, vaikka me kaikki olemme samalla asialla. Kukin taso haluaa mielellään monopolisoida asiantuntijuuttaan itseään koskevissa asioissa, joka kaventaa näkökulmia eri asioiden tarkasteluun ja rajaa näin kykyä yhteisten käsitysten luomiseen. (Sivistysjohtaja, työkokemusta yli 10 vuotta)*

11 Ks. tarkemmin: Tarinoita KuntaKesusta. Raportti 2014, s. 36.

12 Ks. tarkemmin: Tarinoita KuntaKesusta. Raportti 2014, s. 37.

*Tässä on kaks pettymystä. Kun se oli, se valtava data saatu, niin miten se jalostetaan semmoiseksi kehittämishankkeeksi, että se tyydyttää kaikkia osapuolia – – Tää on sellainen, jota en ole oikeastaan vieläkään osannut ratkaista ja toinen on sitten tää, että loppuvaiheessa KuntaKesu priorisoitiin vähemmän tärkeiksi kuin jotkut muut asiat. Se oli tietysti semmoinen. Nää on ne ikävät kokemukset. (Kasvatus- ja opetustoimenjohtaja, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

Asiantuntijuuden avoin jakaminen onkin keskeisellä sijalla kun moniammatillista kehittämistyötä tehdään. Samoin kehittämisprosessin suunnittelu ja jatkuvan sitoutumisen ylläpitäminen on haasteellista.

## 6.4 KuntaKesun laatimis- ja hyväksymisprosessin vaikutuksista

Koska KuntaKesu-prosessi on vielä alkuvaiheessa niissäkin kunnissa, joissa asiakirjat on hyväksytty, on vaikutuksien arviointi tässä vaiheessa vielä vaikeaa. Vastajat arvelivat, että prosessi on ainakin selkeyttänyt opetus- ja sivistystyön suunnittelu- ja kehittämistyön kenttää. Vastauksista kävi ilmi, että odotukset KuntaKesun vaikutuksista ovat suuret ja ensisijaisesti positiiviset:

*KuntaKesu on pakottanut itseäni kartoittamaan ja selkeyttämään suunnittelu- ja kehittämiskokonaisuuttamme.*

(Kasvatus- ja opetustoimenjohtaja, työkokemusta 6–10 vuotta)

*Toivottavasti (KuntaKesu) on pohjana kehittämisen painopisteiden nostamiselle ja siten myös ohjaa kustannuksia. Nostaa sivistystoimen (perusopetus ja varhaiskasvatus) tärkeyden esiin koko kuntakehyksessä. (Varhaiskasvatuksen johtaja, työkokemusta alle 5 vuotta)*

*Tulevaisuus näyttää tuloksen, mutta prosessi itsessään on ollut antoisa. Tässä prosessissa sekä matkalla että päämäärällä on merkityksensä.*

(Koulutoimenjohtaja, työkokemusta yli 10 vuotta)

*No kyllä siis työ jatkuu ja KuntaKesu on niin kuin tavoitteena. Mä sanoin, että mulla itellä on siihen jatkosuunnitelmat – – Että kyllä se työ jatkuu ja olen vakuuttunut, että semmoista me tarvitaan – – Että se ei meillä tässä koulutuksen aikana lähtenyt miellä, mutta vuoden alussa mulla on tarkoituksena ops-prosessin yhteydessä sitä KuntaKesua – – Tai niiku ops-prosessi on osa sitä KuntaKesua. Niin pitää sitä siinä semmosena isompana kuvana. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

KuntaKesun vaikutukset alkavat käytännössä näkyä vasta hyväksymisvaiheen jälkeen, kun kehittämistoimenpiteitä pannaan toimeen ja ne näkyvät käytännön tasolla opetus- ja kasvatustyössä. Valmisteluprosessi sinänsäkin voidaan kokea antoisaksi.

*Varmaankin olen jo sanonutkin, mutta voin vielä uudestaan sanoa, että tällaiset prosessit ovat tosi tärkeitä ja olen hyvilläni ja kiitollinen siitä, että tämmöinen on tullut. Ja olen nähnyt tärkeänä, että (oma kunta) on ollut siinä mukana ja kun tämmöisiä kehittämisprosesseja tulee, niin eottomasti olemme siitä kiinnostuneita ja lähössä mukaan. Mutta kiitos siitä. (Sivistysjohtaja, työkokemusta 6 vuotta, haastattelukatkelma)*

*Minulle johtajana on helpompaa koska nyt on jokaiselle esimiehelle helpompi ymmärtää tätä kokonaisuutta. Että mikä on varhaiskasvatuksen rooli tässä sivistystoimessa ja (meidän) kaupungissa. Tää on kyl tärkeitä ja tää yhteistyö – – Ja me oltaisiin muutenkin tehty tällainen prosessi, mutta tää KuntaKesu oli hyvä tällainen tavoite – – tällainen konkreettinen tavoite. (Sivistystoimenjohtaja, työkokemusta 2 vuotta, haastattelukatkelma)*

Viimeisessä haastattelukatkelmassa tulee esille se, että KuntaKesu on ensisijaisesti työväline, jonka avulla määritellään kehittämisen tavoitteet ja kokonaiskuva sekä opetus- että sivistystoimessa. Kun kehittämistavoitteet on kirjattu, asiakirja itse asiassa helpottaa operatiivista johtamista.

## 7 Tarinoita KuntaKesusta – vuosien 2015 ja 2016 haastattelut

Tarinoita KuntaKesusta 2014 -julkaisun jälkeen hankkeen johtoryhmässä nähtiin tärkeäksi, että tutkimuksellinen ote jatkuu koko hankkeen keston ajan KuntaKesuKuntoon 2 -koulutuksen ja sen jatkokoulutusten aikana ja jälkeen. Ensin tutkimusaineiston keräämiseksi suunniteltiin oppimispäiväkirjojen kirjoittamista ja niiden analysointia. Vaikka kuusi opetustoimen johdossa työskentelevää ja koulutuksiin osallistunutta henkilöä ensin lupautuikin oppimispäiväkirjojen kirjoittajiksi, tutkimustavasta oli pakko luopua, koska vuoden edetessä kiinnostus kirjoittamiseen hiipui ja aineistoa ei näin saatukaan.

Seuraavaksi päätettiin koota vuoden 2015 ajalta tutkimusaineistoa haastattelemalla. Joulukuussa 2015 saatiin suostumukset 10 haastateltavalta narratiiviseen puhelinhaastatteluun. Tutkimushenkilöt koottiin tasavälisellä otannalla vuonna 2015 koulutuksiin osallistuneista siten, että osallistujat jaettiin ensin kahteen ryhmään. Toisessa oli kunnan asukasmäärän perusteella keskimääräistä pienemmissä kunnissa ja toisessa ryhmässä keskimääräistä suuremmissa kunnissa vaikuttavia opetustoimen johdon henkilöitä. Lopulta haastatteluja toteutettiin yhdeksän ajalla 22.1.–12.2.2016, koska yhtä haastatteluun lupautunutta henkilöä ei saatu tavoitettua lainkaan. Lisäksi 18.12.2015–15.3.2016 välisenä aikana haastateltiin kolme avainhenkilöä, jotka olivat olleet keskeisessä tehtävässä koulutuksien suunnittelussa ja toimeenpanossa. Avainhenkilöiden haastatteluaineistoa käytettiin raportin taustatietojen varmistukseen eikä niitä analysoitu yhdessä kuntatason haastateltavien kertomusten kanssa.

Tässäkin tutkimusvaiheessa oli narratiivinen tutkimusote. Jotta saataisiin koottua mahdollisimman autenttisia kertomuksia tutkimusaineistoksi, esitettiin haastateltaville alkuun vain yksi kysymys. Siinä haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin KuntaKesun kehittämisen tarina omasta ja oman kunnan näkökulmasta kehittämistyön aloittamisesta aina haastattelupäivään saakka. Kertomuksen lopuksi haastattelijaa saattoi esittää muutaman tarkentavan kysymyksen, jotta tarinan ymmärrettäisiin varmasti oikein tulkintavaiheessa.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti haastateltujen henkilöiden (2016) taustatiedot:

Taulukko 7. Haastateltavien työtehtävät opetustoimessa

Työtehtäväsi opetustoimessa	määrä
sivistysjohtaja	1
varhaiskasvatusjohtaja	1
opetustoimen johtaja	1
opetuspäällikkö	2
opetustoimen muu päällikötehtävä	1
opetustoimen kehittämistehtävän ja rehtorin tehtävän yhdistelmä	2
opetuksen suunnittelutehtävä	1
Yhteensä	9

Haastateltavien tehtävänimikkeet olivat hyvin erilaisia samoin tehtäväkuvaukset. Kaikkiaan kuusi vastaajaa työskenteli selkeästi sivistys- ja opetustoimenjohtajan tehtävissä tai vastaavissa. Heitä oli yhteensä kaksi kolmasosaa haastateltavista. Kaksi haastateltavaa työskenteli rehtorin tehtävissä, johon oli yhdistetty myös muita opetustoimen kehittämistehtäviä. Haastateltavien työkokemuksen pituudet selviävät taulukosta 8. Haastateltavilla oli työkokemusta keskimäärin kahdeksan vuotta nykyisestä tai vastaavasta tehtävästä useammasta eri kunnasta.

Taulukko 8. Haastateltavien työkokemus vuosina

Työkokemus vuosina	määrä
Alle 5 vuotta	2
6–10 vuotta	5
11–15 vuotta	2
16–20 vuotta	0
Yli 21 vuotta	0
Yhteensä	9

Suurimman ryhmän muodostivat ne, joiden työkokemus nykyisessä tehtävässä oli 6–10 vuotta. Se ei kui-

tenkaan tarkoita, että vastaajien työkokemus opetustoimen eri tehtävissä olisi niin lyhyt, vaan tyypillisesti vastaajat etenevät urallaan opetustoimen eri tehtävissä. Varsinkin pienemmissä kunnissa työkokemus saattaa muodostua jaksoista, joissa työskennellään erilaisissa yhdistelmäviroissa tai rehtorin tehtäviin yhdistetään opetustoimen kehittämisen osa-alueita.

Taulukko 9. Haastateltavien kotikunnan tai -kaupungin asukasmäärä

Kuntasi/kaupunkisi asukasluku 2015	määrä
Alle 5 000	0
5 000 – 10 000	0
10 001–30 000	4
30 001–80 000	3
80 001–100 000	0
Yli 100 000 asukasta	2
Yhteensä	9

Suurin haastateltavien joukko oli 10 001–30 000 asukkaan kunnista ja toiseksi suurin oli 30 001–80 000 asukkaan kunnista. Vuonna 2013 Suomen kuntien keskimääräinen asukasluku oli 17 678 asukasta ja mediaanikoko 6 434 asukasta (Honkasalo 2013). Vastaajien jakautuminen kuntakoon mukaan oli edustava, mutta otantaan ei tullut haastateltavia alle 10 000 asukkaan kunnista lainkaan.

Taulukko 10. Haastateltavat maakunnittain

Maakunta	määrä
Uusimaa	2
Kanta-Häme	1
Pirkanmaa	2
Pohjois-Karjala	2
Keski-Suomi	1
Pohjois-Pohjanmaa	1
Yhteensä	9

Haastateltavien pienen määrän takia otoksesta ei tullut maakunnittain kattavaa. Kuitenkin haastateltavien kotipaikkakunnat hajaantuivat hyvin eri maakuntiin.

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin omana kokonaisuutenaan. Se täydentää aikaisempaa aineistoa, ja sen pohjalta tehtiin aineistotrian-

gulaatiota vertaamalla sitä aikaisemmin vuonna 2014 saatuun aineistoon. Haastattelukutsuja lähetettiin opetustoimen johdossa työskenteleville KuntaKesu-koulutukseen vuonna 2015 osallistuneille 18 viranhaltijalle. Haastattelukutsuun vastasi myönteisesti 10, joista yhtä ei siis tavoitettu haastattelua varten. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuna puhelinhaastatteluina ja niiden kesto oli 14–28 minuuttia.

Narratiivinen haastattelu haastattelumuotona toimi hyvin. Haastateltavat ymmärsivät haastattelun luonteen, vaikka eivät aikaisemmin olleen osallistuneet strukturoimattomaan haastatteluun. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina ja osa haastateltavista oli valmistautunut niin, että heillä oli pöydällään esillä KuntaKesun asiakirjoja, joita he käyttivät kertomuksensa tukena.

Useissa tapauksissa haastateltavat jättivät oman osuutensa tai oman persoonansa taustalle kertomuksissa tai kertoivat siitä hyvin vähän. Niissä tapauksissa haastattelun lopussa heille esitettiin kysymys, joka ohjasi tähän aihepiiriin. Toisaalta KuntaKesun laadinta-prosessi on ollut sosiaalinen ja yhteinen prosessi, jossa kertojan oma osuus tekemisessä on vain yksi osa kokonaisuudesta.

Haastattelujen analyysitulokset rikastivat ja antoivat ajallisen kehittymisen perspektiiviä aiemmin kootun KuntaKesu-kehittämishankkeen aineiston lisäksi. Haastattelulainauksia on sijoitettu sellaisenaan aineiston analyysin lomaan. Seuraavassa on vuosien 2015–2016 haastattelujen analyysi, joka etenee aineistolähtöisesti teemoittain.

Haastattelukatkelmien lopussa on kerrottu haastateltavien työtehtävä ja työkokemus. Jotta anonymiteetti säilyy, on työtehtäviä yhdistetty luokalla ”opetustoimen viranhaltija”, johon kuuluu kolme haastateltavaa. Muuten virkanimike paljastaisi haastateltavan henkilöllisyyden.

## 7.1 Alkuhämmennys

Kuten aikaisemmassa tutkimusaineistosta (ks. s. 20) on jo tullut ilmi, myös tässä tutkimusvaiheessa haastateltavat kertoivat lähes poikkeuksetta siitä, miten kunnissa oltiin aluksi hämmennyksen vallassa. Opetushallituksen aloite oli totutusta poikkeava avaus kuntien opetustoimelle, ja se haastoi strategiseen kehittämiseen. Opetustoimen johdossa työskenteleville Opetushallitus järjesti hankkeen käynnistämistilaisuuden 14.2.2013, ja siellä annettu informaatio oli totutusta poikkeava. Yleensä Opetushallitus on viestittänyt kunnille siitä,

mitä sisällöllisiä uudistuksia tulee panna toimeen tai kehittää. Tässä tapauksessa viestinä oli, että paikallistasolla tulee kehittää oma laaja-alainen suunnitelma omista lähtökohdista ja prosessin käynnistäminen on kunnille vapaaehtoista. Samoin vapausasteita siihen, miten KuntaKesu-prosessi tulee viedä läpi ja millaisia foorumeita kunnassa tulee luoda kehittämistyön rakenteiksi, oli paljon. Lisäksi ei asetettu mitään tarkkoja määräaikoja. Siksi konkreettisen toiminnan tason löytäminen oli alussa vaikeaa.

*Ihan alussa ehkä meistä kukaan saanut heti kiinni, että mistä tässä on kysymys ja tää tuli ehkä kaikista selvimmin – – sellaisen huolilyksymyksenä tuolta järjestöpuolelta elikkä OAJ:n edustajien suunnalta, ammattiyhdistyksen puheenjohtajalta, heidän suullaan puhuttuna huolena, että nyt ei saa kiinni, että mistä tässä puhutaan kun puhutaan niin yleisellä tasolla. Sen takia me ollaan yritetty tän prosessin aikana työstään näitä kaikkia hienoja asioita ja lauseita sellaisiksi, että ne on ymmärrettäviä – – jokainen ymmärtää. Ja nämä kaikki asiat – – Että mikään asia ei ole niin monimutkainen, etteikö se sitten voisi näkyä jokaikisen yksilön, oli se sitten lapsi, nuori, opettaja, rehtori, päiväkodinjohtaja, nuorisotoimenjohtaja tai minä, lautakunnan puheenjohtaja – – niin siinä toiminnassa.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

KuntaKesun valmisteluprosessit käynnistettiin hyvin eri tahtiin kunnissa. Helmikuun 2013 Opetushallituksen kick-off-tilaisuuden jälkeen valmisteluja käynnistettiin pikaisella aikataululla vain muutamissa kunnissa. Sen jälkeen koulutusten alkaminen käynnisti laajemmin valmistelutyötä kunnissa. Aloitustavat olivat eri kunnissa erityyppisiä. Yhdestä yllättävästä käynnistämistavasta kertoo seuraava haastattelunäyte, jossa KuntaKesun laadintaprosessi vastuutettiin opetustoimen laatutyöryhmälle.

*– – KuntaKesu tarina alkoi niin, että tämän tiimin myötä putkahti sähköpostiin kutsu tämmöseen KuntaKesu-koulutukseen tuolloin lokakuussa 2014 ja kovasti sitten esimiehelleni ihmettelin, että en mä ainakaan itse ilmoittautunut tänne ja hän sanoi, että (hän oli) ilmoittanut koko laatutiimin, että lähdetään*

*kaikki ja mennään KuntaKesua tekemään. Eli aikamoisena yllätyksenä alkoi mun KuntaKesu matkani sitten – – Ja Vantaalle sitten sieltä pyrhedettiin kahteen ensimmäiseen koulutuspäivään – – Ja siellä oli mielenkiintoisia alustuksia alussa parina ensimmäisenä päivänä. Ja sitten lähdettiin työskentelemäänkin... (Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)*

KuntaKesun valmistelutyössä käytettiin hyväksi myös alueellisia yhteistyöverkostoja, joita oli jo ennestään valmiina. Seudullinen yhteistyö on eri puolilla Suomea eriasteista ja alueiden yhteistyöperinteet ovat erilaisia. Myös maamme alueelliset erot, kuten asukastiheys ja kuntakoko sekä erilaiset lähestymistavat uudistusten toimeenpanoon, vaikuttivat KuntaKesun etenemisen aikatauluihin.

*Että kun alettiin tekemään opetussuunnitelmaan, niin päätettiin seki tehä sitte seudullisesti, eikä kuntakohtaisesti. Ja sitten tämä Kesu on niinku luonteva jatko sille, kun tehhään opetussuunnitelmaa seudullisesti, niin kerran Kesua tehhään, niin tehhään se seudullisesti, eikä kunnat yksittäin. Meidän kunnista (eräs) oli aiemmin ollu Kesussa mukana ja sieltä oli niinku ensimmäiset kokemukset sitte, (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)*

*Meillähän oli ensimmäinen koulutus silloin, siitä on reilu vuosi aikaa, ja se jäi vähän kesken. Silloin me ei oikeen saatu vielä sitä omaa seutu-Kesua silloin aikaan. Jäi vähän niinku pohdintaan se homma. Sitten järjestettiin toinen koulutus, joka oli viime syksynä ja siinä oli kaikki mukana virkamiehet ja luottamushenkilöt, lautakuntien jäsenet ja ne, jotka nyt näitä kasvatasioita miettii, niin yhdessä sitä ideoimassa. Ja tosiaan nyt tän toisen koulutuskerän jälkeen niinku on lähteny hyvin liikkeelle. Me on saatu sitä paperia tehtyä ja tota tehdään sitä yhteistyössä tässä sivistysjohtajaporukassa ja ensimmäiset versiot on nyt saatu tehtyä. (Varhaiskasvatusjohtaja, työkokemusta 7 vuotta)*

Seuraava haastattelukatkelma kertoo, kuinka ymmärrys ja tietoisuus KuntaKesuun syvenee eri vaiheissa. Lisäksi siinä näkyy, kuinka eri osallistujaryhmiä huomioitiin koulutustilaisuuksissa.

*Henkilökohtainen kokemus – – sanotaan, että alussa niin oli vähän niinku hämmentyny, että mikä tää juttu oikeen on, että siinä niinku ei oikeen sitä tarttumapintaa oli. Mää mietin, että meilläki oli kuitenkin luottamushenkilöitä paljon paikalla. Ja sitten tämmösiä hallinnon virkamiehiä ja siellä puhuttiin paljon pedagogisesta johtamisesta, mikä totta kai kuuluu myös sivistyspuolen johtajille. Että niinku siinä se asian kompetenssia mä niinku mietin, että kohtasiko se sitte sen yleisö ketä siinä oli paikalla, että oltiin me kutsuttu väärä porukka sinne kuuntelemaan.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Aikaisemmasta tutkimusaineistosta alkuhämmennyksen vaihe ei tullut niin selkeästi esille kuin tässä viimeisimmässä haastatteluvaiheessa. Narratiivinen lähestymistapa paljasti aiemmin hiljaisempana taustalla olleen ilmiön ja rikasti siten tutkimusta.

## 7.2 Sosiaalisten rakenteiden luominen

Opetushallituksen tukiaineistossa ei ohjata selkeästi siihen, millaisia sosiaalisia rakenteita kuntiin kannataisi luoda. Esimerkiksi työryhmät tai yhteistyöfoorumit olisivat hyvä paikka KuntaKesun valmisteluun ja siihen liittyvään keskusteluun. Asia on jäänyt kuntien opetustoimen johdon ratkaistavaksi. Kunnissa onkin syntynyt erilaisia ratkaisuja, jotka ovat liittyneet kunnan tai kaupungin kokoon, vallitsevaan organisaatio-kulttuuriin, hallintorakenteisiin ja henkilöihin.

*Vuoden 2014 lopulla käynnistettiin tällaista KuntaKesu-prosessia, jossa meillä on keskeisesti kasvun ja oppimisen palvelujen elikkä varhaiskasvatuksen ja kasvun ja oppimisen palvelut plus nuorisopalvelut ja oppilashuolto, hallinnon ihmisiä meiltä sekä OAJ:n ihmisiä sekä sivistyslautakunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja – – Käynnisti tämmöisen prosessin, jossa sovittiin sitten tietyistä työskentelytavoista ja ehkä siitä aikajänteestä, että minäki tiimoilta tämä työskentely käynnistetään.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Tässä haastattelukatkelmassa tulee esille, että ainakin kahdessa kunnassa opetustoimen ja varhaiskasvatuspalvelujen edustajien lisäksi mukana on ollut myös

nuorisopalvelujen viranhaltijoita. Huomattavasti useammassa tapauksessa mukana ovat olleet lautakunnan puheenjohtajat tai jäsenet. Lisäksi opettajien ammattijärjestön edustus on ollut mukana satunnaisesti. KuntaKesun valmistelun aloittaminen on perustunut hyvin paljon johtavien viranhaltijoiden henkilökohtaiseen kiinnostukseen.

*Kiinnostuin kyllä sitten sitä myöten. (Kun rehtori alakoulusta lähti mukaan...) Siinä sitten aloiteltiin tämä koulutus kahdestaan meidän kunnasta. Mutta sitten kun se oli jatkunut jonkin aikaa, niin saatiin myös varhaiskasvatusjohtaja meidän kunnasta mukaan. Meillä sitten yhdistettiin varhaiskasvatus sivistystoimeen tänä aikana. Siinäkin mielessä oli hyvä, että tää koulutus osui hyvin, että myöskin matkalla pystyttiin keskustelemaan. Ja oltiin yhteisissä koulutuksissa ja siellä jakamaan ajatuksia ja tekemään yhdessä linjausta ja muuta.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Monet haastateltavat kertoivat, että valmisteluprosessin etenemiselle oli ratkaisevaa, että valmistelutyötä tehtiin yhdessä, suuremmalla tai pienemmällä joukolla. Riittävän monien henkilöiden mukaan saaminen oli ollut haastavaa, ja yhdessä haastattelussa kerrottiin, että valmistelua ei saatu lainkaan käyntiin. Mielenkiintoa ei siinä kunnassa saatu kertojan mukaan herätettyä lainkaan.

*Minä aloitin sitä työtä ensin niin kuin yksinäni ja sitten huomasin, ettei se toimi tässä ollenkaan – – Tavallaan oon saanut uudistumista aikaan siinä työtavassa. Koen, että yksinään ei se olis sillä tavalla ollut, koska sillä tavoin kun tieto tästä levitetään, niin siinä aina yhdessä kokoonnuttiin, että mitenki me tätä levitetään eteenpäin. Ja sillä tavallahan me ollaan sitten pidetty yhteisiä iltoja, joissa on ollut sivistyslautakunta, rehtorit, varhaiskasvatuksen esimiehet ja OAY paikallisyhdistys, kutsuttiin paikalle.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

*Ensimmäisessä kokoontumisessa olin yksin – – ja ei ollut muita lähtijöitä. Sitten varhaiskasvatusjohtaja lähti mukaan, mut hän jäi sitten vuorotteluvapaalle – – ja sitten siitä*



*porukasta putos pois. Ja sitten satunnaisesti mukana on ollut kerran kasvatus- ja koulutuslautakunnan puheenjohtaja ja sitten kerran oli muutamia rehtoreita mukana. Yksissä koulutuspäivissä, mutta nää on hyvin satunnaisia. Se on ollut minä yksin sitten koko ajan – – näissä koulutuksissa mukana. Ja toki sitten se koulutuksen anti on kyllä siirtynyt työhön. Ne on ollut hyvin sellaisia hyviä koulutuksia – – joissa on ollut vuorovaikutusta. Ja teoria ja käytäntö vuoropuhelussa hyvin tiiviisti. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 2 vuotta)*

Sosiaalisten rakenteiden luomisen kompastuskivenä on ollut myös se, että kunnissa on yleensä varsin kevyt opetustoimen organisaatio. Toimialan tai opetustoimen johtajan tukena ei ole kuin muutama viranhaltija ja pienessä kunnassa vielä vähemmän. Varsin usein vastuuta jaetaan rehtoreille, jolloin heille tulee oman koulun johtamistehtävien lisäksi kunnan opetustoimen vastuita. Seuraava esimerkki kertoo kuinka KuntaKesun valmistelu haastoi kunnan opetustoimen organisoitumaan uudelleen, kehittämään toimintatapaansa. Kehittämisen tuloksena perustettiin uusi johtoryhmä, jonka koettiin tukevan sivistysjohtajan työtä.

*Meillä tää sivistystoimen organisaatio kaiken kaikkiaan äärettömän ohut, mikä aiheuttaa aika paljon myöskin problematiikkaa, sillä tota meillä on sivistystoimenjohtaja sitten hänellä on siinä apunaan hallintosihteeri ja sitten tuleekin jo lautakunta ja tota oikeestaan kaksikin lautakuntaa jota meillä on sivistysjohtajan alaisuudessa sekä koulutus- että vapaa-aikalautakunta – – Ja tota nyt sitten tän myötä niin meidän organisaatio saatiin pikkusen sitten tän KuntaKesun myötä – – oli tarkoitus että strategiaa lähdetään jalkauttamaan, mutta myöskin tätä sivistystoimen organisaatiomallia pikkusen muutettas, koska se oli niin ohut, että kaikki lepäsi vain yhden sivistysjohtajan harteilla. Ja tota sen myötä sitten tää organisaatiomalli muuttui niin, että perustettiin johtoryhmä, jossa on sitten, koska meillä on sivistystoimen alaisuudessa myöskin varhaiskasvatus, mut siin on varhaiskasvatuksen päällikkö ja tota sitten eri kouluasteiden edustajat eli lukio, peruskoulu, peruskoulusta yläkoulu ja alakoulu edustettuna ja sitten vapaa-aika. Ja tää tukee nyt sivistysjohtajan työtä. (Rehtori, työkokemusta 14 vuotta)*

Eräällä alueella KuntaKesun kehitystyön alkuvaiheesta lähtien oli selvää, että valmistelu tehdään yhdessä seitsemän kunnan kanssa. Siten luotu sosiaalinen rakenne lisäsi myös kuntien välistä yhteistyötä.

*Ja siinä oli mukana niinku alusta asti – – Niin totta kai oli nää seitsemän kunnan sivistysjohtajat ja sit siinä oli varhaiskasvatuksen hallinnon virkamiehiä mukana, rehtori edustus, sitten luottamushenkilöitä oli lautakuntien puheenjohtajat. Mut oli siinä taas sitten jostakin kunnasta kunnanhallituksenki edustus sitte paikalla. (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)*

*Meil on seitsemän kuntaa tässä ja me on nyt tehty sitä seudullista opetussuunnitelmaa ja kohta on se urakka tehty. Niin siihen yhteyteen sit mietittiin tota niinku sivistysjohtajaporukalla elikkä meillä on aika hyvä yhteistyö seitsemän kunnan virkamiesten kesken ja sovittiin porukassa, et lähetään tekemään tämmöstä niinkun seutu-Kesua ikään kun elikkä tämmöstä seudullista kehittämissuunnitelmaa, johonka kaikki kunnat sitoutuu. (Varhaiskasvatusjohtaja, työkokemusta 7 vuotta)*

KuntaKesun valmistelu on saanut kuntien viranhaltijoita ylittämään totuttuja organisaatorajoja ja luomaan sosiaalisia rakenteita, joita ei aikaisemmin ollut olemassa. Erityisesti varhaiskasvatuksen ja yleissivistävän koulutuksen välille syntyi keskusteluyhteyksiä ja uusia yhteistyömahdollisuuksia. Samalla yksin tekemisen ja työskentelyn perinteistä johtamisajattelua on voitu kehittää yhteistoiminnallisempaan suuntaan.

### 7.3 Sosiaalisen prosessin ilmiöitä

KuntaKesun laadintaprosessi on samaan aikaan sekä sosiaalinen että hallinnollinen prosessi, jonka tavoitteena on saada syntynyt asiakirja hyväksyttyä ope- tuksesta vastaavassa lautakunnassa. Kuten edellä todettiin, laadintaprosessin onnistumisen kannalta on keskeistä, että tuloksellinen laatimisprosessi vaatii hyvää tavanomaiset raja-aidat ylittävää yhteistyötä ja riittäviä yhteistyötaitoja. Sosiaalisena prosessina valmistelun aloittamistavalla on merkityksensä.

*Meillä oli tällainen yhteinen lähtöistunto näiden henkilöiden kanssa, jotka tässä just mainitsin plus otettiin mukaan – kutsuttiin mukaan Opetushallituksesta edustaja, joka kertoi siitä Opetushallituksen lähtökohdat ja tämän pohja-ajattelun näille KuntaKesuille. Ja me kutsuttiin meidän yksiköistä paikalle muutamia esimiehiä varhaiskasvatuksesta, nuorisopalveluista, perusopetuksesta ja oppilashuollosta – Sovittiin sitten tietyistä työskentelytavoista ja ehkä siitä aikajänteestä, että minkä tiimoilta tämä työskentely käynnistetään. – Ja silloin me oikeastaan pohjustettiin sellaista ajattelua, mitä tällaisella koulutuksen ja kasvatuksen kunnallisella kehittämissuunnitelmalla tarkoitetaan...*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Monissa yhteyksissä on todettu, että KuntaKesun laa-  
timisen yksi haaste oli tarvittavan ajan varaaminen sen valmisteluun. Kun päätös valmistelun aloittamisesta oli tehty ja kunnista lähetettiin osanottajia KuntaKesu-  
Kuntoon-koulutuksiin, työskentelyajan järjestymisen koettiin myönteiseksi ja koulutukset osoittautuivat mielekkäiksi sen takia, että niissä päästiin seuraamaan myös muiden kuntien vastaavia prosesseja sekä irrottamaan arkirutiineista.

*Valtakunnalliset tapaamiset oli – tosi mukavaa työskentelyaikaa meille niin kun yhteisesti. Eli kun me kuultiin niitä tarinoita ja prosessin käynnistelyitä sitten muista kunnista. Hyvin erilaisia toki koska siellä oli Helsinkiä, Vantaalta ja sitten oli ihan pohjoisesta pienempiä kuntia ja läntisestä pienempiä kuntia – osallistujia mukana. Oli kiva kuulla sellaisia erilaisia tarinoita. Me koettiin sitten, että meille se oli aikaa olla ikään kuin kerrankin koolla ja jossakin muualla, eikä päässyt sieltä sitten omien töitten äärelle. Nämä oli kyllä hyviä sessoita sinänsä.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Valmistelutyöhön tarvittavan ajan varaaminen on järjestynyt niin, että lautakuntakäsittelyn pohjustamiseksi on pidetty iltakouluja (ei varsinaisia lautakunnan kokouksia), ja kaiken kaikkiaan on laadittu aikatauluja prosessin etenemistä tukemaan.

*Me ollaan esitetty meidän lautakunnalle iltakoulussa – – tossa viikko sitten. Että tiedetään nyt sitten päätöksenteossa vähintäänkin mistä on kysymys ja mikä tämä prosessi on ja miten tämä prosessi sitten etenee aikatauluineen – – Ja tota meillä on aikataulullinen suunnitelma miten tämä prosessi sitten jalkautuu tonne meidän yksikköjen suuntaan. Ja myöskin, että tämä KuntaKesu on tämmöinen sähköinen. (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)*

*Eli aluetiimit kokoontuu nyt sitten, siihen on muodostettu tämmöinen niin kuin kuukauskello neljän viikon syklillä, että kokoontuu tota tuolla aluetiimit, sit kokoontuu johtoryhmät, kokoontuu lautakunta ja rehtorikokoukset ja varhaiskasvatuksen kokoukset. Ne on semmosessa tietynlaisessa kuukausikellossa neljän viikon välein. No sitten me sen KuntaKesun myötä sitten myöskin vähän tehtiin selkärankaa – – tota oikeastaan meillä on aika paljon vielä kyllä kesken, että me ei siinä kohdassa KuntaKesua saatu kaikkia vielä tekemättä, että meillä on, johtuen siitä että tää on niin ohut tää organisaatio – – ja tota se vie oman aikansa ennen kun saadaan kaikki kuntoon. Että että me kyllä vielä kaivat-  
tais semmosia KuntaKesu-tapaamisia ihan siinä mielessä, että ne on hyviä keskustelufoorumeita, ajatusten jakamista muiden kanssa ja tota sitten myöskin ihan semmosta, että se on maksettua työaikaa pois siitä omalta pelipaikalta niin se on äärettömän tärkeä ollu siinä kohdassa. (Rehtori, työkokemusta 14 vuotta)*

Haastatteluissa kerrottiin avoimesti myös sosiaalisen prosessin vaikeuksista kuten ajankäytön, sitoutumisen ja kiinnostuksen puuttumisen ongelmista.

*– – tollasella A-nelosella on se KuntaKesu. Siis tää ajatus – – ajatus ja periaatteet, mutta sitä ei ole otettu niin kuin yleisempään käsittelyyn. Yksi syy siihen on ollu se, että ensimmäkin ei ole ollut aikaa kauheesti ihmisillä eikä kiinnostusta. Minulla itellä on ollut tilanne – – että en ole kerennyt sitä valmiiks kirjoittaa ja lähtenyt sitä kautta esittelemään – – sitä työyhteisössä. Oon kyllä puhunut siitä ja on tietty, että siellä koulutuksissa käydään. Mutta vissiin on epäonnistunut siinä yleisen kiinnostuksen herättämisessä – – Olis pitänyt saada*

*joko jollain ihmeen keinolla porukkaa siihen inostumaan mukaan. En tiedä miten se olis ollu mahdollista – – Tai ite raivata jostain aikaa, että olis ruennut kirjoittamaan eli vienyt keskusteluun – – Mutta se on yksin niin jotenkin turhauttavaa tehdä sellaista yhteisöllistä asiaa. Musta se on hirveen tärkeää, että siinä on mukana ihmisiä – – Ja siinä yhtenä syynä on varmaan tuo opetussuunnitelmapirosessi, joka on päällekkäinen – – niin kuin osa tuota KuntaKesua. Ois niin kuin päällekkäin (strategiat) – – Että miten se (KuntaKesu) näiden kaikkien kanssa niin kuin lomittuu. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 8 vuotta)*

*Mä koin hirveen vaikeana sen muiden osapuolien sitouttamisen hankaluuden. En tiedä mistä se johtui, että – – Että tällainen asia pitäisi olla kaikkien tahojen yhteinen asia. Kun yhdessä suunnitellaan, niin silloin se sitoutuminen niihin yhteisiin tavoitteisiin on – – Kun vertasi muiden kuntien edustajiin, niin tuntui aika pieneltä se meidän porukka (3) sitä työstämään. Tää oli mun mielestä aika hankalaa. (Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)*

Sosiaalisten taitojen puutteen tai siihen liittyvien valankäytön ilmiöiden, kuten yhteistyöstä kieltäytymisen, ja oman ajankäytön rajaamisen kannalta on paradoksaalista se, mihin yhteistoiminnan heikkoudet johtavat. Jos yhteistyö sujuu hyvin, niin se kartuttaa myös sosiaalista pääomaa ja yhteistyötaitoja. Yhteistyön epäonnistuminen tai sen puute johtaa siihen, etteivät nämä taidot voi kehittyä.

Yksi ratkaisu on ollut se, että opetustoimen johdon viranhaltija on kiertänyt kouluilla kertomassa kehittämissuunnitelmasta. Seuraavassa haastattelukatkelmassa käy myös selville millaiset perusteellisesti harkitut prosessit liittyvät KuntaKesuun tässä kunnassa.

*Mä oon kiertänyt jokaisella koululla ja käynyt kertomassa ja keskustelemassa meidän opetus- ja kasvatushenkilöstön kanssa siitä, että mitä tällä perusopetuksen kehittämissuunnitelmalla tarkoitetaan, mitkä on ne keskeiset tavoitteet sille, – – ja mikä tärkeintä niin, että mitkä on ne toiminnalliset tavoitteet, joita nyt sitten koulujen tulee tämän kevään 2016 aikana laatia ja suunnitella. Et millä tavalla ja mitä koulut tekevät ja suunnittelevat omissa toiminnassa, jotta näihin koko perusopetusta koskeviin tavoitteisiin päästään – – Ja*

*käytännössä tää tarkoittaa ja edellyttää mielestäni myös sitä, että rehtorit käydessään kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa, niin he yhdessä suunnittelevat ja määrittelevät sitä, että minkälaisia vahvuuksia yksilö eli opettaja tai koulunkäynninohjaaja omaa tai minkälaisia asioita tulisi kehittää, jotta kouluyksilön osalta koulu näihin tavoitteisiin pystyy pääsemään. Se lisäksi edellyttää rehtorilta sitä, että hän miettii minkälainen tiimiorganisaatio tai johtamisorganisaatio, johtoryhmä tai suunnitteluryhmä tai muu rakenne koululle tulee luoda, jotta niihin tavoitteisiin päästään. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta)*

Organisaatiokulttuurin kehittyminen on hidas prosessi. Vaikka siihen paneuduttaisiinkin tehokkaasti, ei uudistumista kannatta odottaa nopeasti. Kysymys on vuosien kehityskaaresta.

*Nää on hitaita prosesseja. Mää oon sitä mieltä et se on semmonen kolmen vuoden proggis ennen ku me ollaan saatu niinku kaikki rakenteet semmoseks, että voidaan sanoa, että ne toimii. Ja että ollaan kaikki tarvittavat asiakirjat saatu hyväksytyä, strategia on hyväksyty ja tota toimintasuunnitelmaa ei oo vielä hyväksyty. Toimintasuunnitelma on vielä keskeneräinen, että mä veikkaisin et me saadaan jossain kohdassa se, no sanotaan nyt siinä kolmessa vuodessa kuntoon, että jos puoltoista vuotta on menny, niin puolentoista vuoden päästä vois sanoo, että on asiakirjat kunnossa. (Rehtori, työkokemusta 14 vuotta)*

## 7.4 Asiakirjojen laadintaprosessista

Kun KuntaKesun valmistelua tarkastellaan hallinnollisena prosessina, siihen liittyy kirjallisen valmistelutyön lisäksi sen hyväksyminen lautakunnassa tai muussa kunnallisessa toimielimessä. Kun asiakirja on hyväksytty, alkaa sen mukaisten toimenpiteiden täytäntöönpano. Asiakirjat voivat olla toisiinsa nähden hierarkkisessa järjestyksessä.

*Meillä sivistyspalveluiden kehittämissuunnitelma ja sille alisteinen perusopetuksen kehittämssuunnitelma näyttelee tällä hetkellä hyvin tärkeää osaa meidän strategisessa ohjausjärjestelmässä eli mä nään perusopetuksen kehittämssuunnitelman sellaisena, että me nostetaan sinne niinku opetuksen valtakunnallisesta ohjausjärjestel-*

*mästä.. Meillä on tällä hetkellä se tilanne, että tän kahden vuoden työskentelyn kautta tämä perusopetuksen Kesu toimii jo toiminnanohjauksen ja johtamisen välineenä ja meillä on määritelty neljä keskeistä tavoitetta. Ensimmäinen tavoite tulee opetussuunnitelman prosessinjohtamiseen liittyen. Toinen tavoite on meidän oppivan yhteisön kehittämisen tavoite – eli oppivan yhteisön ja oppimisen ja osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen. Kolmas tavoite on meidän strategisen johtamisen kehittäminen ja neljäs tavoite on sitten terveelliset, turvalliset ja oppimista tukevat työskentely- ja oppimisympäristöt. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta)*

*Kouluilla tehdään jatkuvasti töitä ja tässä omassa roolissani potkin aina eteenpäin—Miten koulujen hankkeet on meneillään ja miten me rehtorikuntana jaetaan näitä ideoita sekä tässä meidän oman kunnan alueella että myöskin siellä Majakka-verkostossa ja tuota – Kun muutetaan myös opetussuunnitelman myötä niin – lukuvuosisuunnitelmakaavaketta, niin siellä on myöskin tarkoitus Kesun kautta laittaa sinne sellaisia pidemmän aikavälin tavoitteita, jotka liittyy tähän kesuun. (Rehtori , työkokemusta 8 vuotta)*

Sisällöllisesti KuntaKesut ovat hyvin erilaisia ja niissä näkyvät paikalliset ominaispiirteet. Seuraava haastattelukatkelma on sellaisesta kunnasta, jossa tavoitteeksi oli otettu mahdollisimman konkreettinen suunnitelma.

*KuntaKesu paperissa on määriteltynä kolme tällaista tavoitelauseetta, joista ensimmäinen on, että jokainen kokee päivittäin oppimisen iloa ja tekemisen mielekkyyttä yksin ja yhdessä, ja meillä on siihen sellainen motto (kolme konkreettista tavoitetta). (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)*

*Elikkä kaupunki on sivistys- ja kulttuuripalveluiden osalta jaettu neljään eri alueeseen. Ja jokaisella alueella sivistys- ja kulttuuripalveluita johtaa aluerehtori. Ja meillä oli tässä kehittämistyössä jo otettu käyttöön tämmönen alueellinen kehittämissuunnitelma, – nimeltään alue-Kesu. Ja jokaisen alueen alue-Kesusta vastaa tällä hetkellä aluerehtori, joka on myös sen alueen peruskoulujen esimies. (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)*

Jo aiemmissa tutkimusvaiheissa on tullut esille, että KuntaKesun sosiaalinen ja hallinnollinen prosessi vievät enemmän aikaa kuin oli ennakoitu. Aikataulun sovittaminen muihin valmisteluprosesseihin, kuten opetussuunnitelman uudistamiseen, on haasteellista. KuntaKesun valmistuminen halutaan myös liittää luontevaksi osaksi talousarviovalmistelua ja siihen sisältyvään vuosittaisten strategisten tavoitteiden määrittelyyn.

*Tavoitteena meillä viime keväästä, keväästä 2015 lähtien oli, että me saadaan tämä KuntaKesu meidän poliittiseen päätöksentekoon loppusyksystä -15. Mutta me ei pysytty ihan siinä aikataulussa, mitä me oltiin alun perin ajateltu ja tämä aikataulu tuli myös siitä, että me hallettiin myös tämä meidän paikallinen opetussuunnitelma osuus päätökseen myöskin ennen joulua. Mutta sama juttu tämän ops-prosessin osalta, että me ollaan siirretty tätä päätöksentekoa, nyt niin, että ensi viikolla – meillä on KuntaKesun niin sanottu paperiversio. (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)*

*Tavoitteena on, että ne ois aina siinä lokakuun vaiheilla valmiina, kun alkaa olla seuraavan vuoden talousarvio myös valmiina. Ja nämä nivotaan myös meidän talousarviosuunnitteluun elikkä tähän alue-Kesuun ja KuntaKesuun. Katsotaan myös, että mitkä on nää meidän isot yhteiset tavoitteet, että pystytäänkö niitä ottamaan huomioon. Ja nää KuntaKesut vietään sitten myös – lautakuntaan. Elikkä sillä tavalla tulee tätä läpinäkyvyyttä ja julkisuutta, koska ne on myös kuntalaisten seurattavissa. (Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)*

Epäonnistuneesta KuntaKesu-prosessista kertonut haastateltava oli pahoillaan siitä, että kuntaan ei saatu aikaan kehittämissuunnitelmaa, jonka hän näkee tarpeellisenä asiakirjana.

*Ja koen sen kyllä ite niin kuin suurena epäkohtana ja monessa asiassa tämmösen niin kuin määrätietoisin johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta se olisi ollut kyllä erittäin paljon tarpeen. Ja olis tarpeen – Että jotenkin siihen täytyisi se yleinen kiinnostus herättää – Tietysti se oli epäkohta, että niihin koulutuksiin ei*

*aina ollut lähtijöitä. Kun muista kunnista oli useampi lähtijä, niin ne sai hyvää tulosta aikaan. Että yksin kun käy koulutuksissa, niin se on omalla paikkakunnalla hirveen vaikea niin kuin välittää – Saaba ihmiset niin kuin mukaan – Ja nähdä se merkitys mikä sillä olisi – Yksin on vaikea saada asioita eteenpäin.*  
(Opetuspäällikkö, työkokemusta 8 vuotta)

Edellisestä kertomuksesta voi vetää myös sen johtopäätöksen, että KuntaKesu-prosessin vahvistaminen kuntakentässä ja sen etenemisen varmistaminen edellyttää jatkossakin samantapaisia tukitoimia ja koulutusta, jota vuosina 2013–2015 on järjestetty. Myös julkisuudessa tulisi tuoda aiempaa enemmän esille KuntaKesua, jotta yleinen ja luottamushenkilöiden kiinnostus siihen lisääntyisi nykyisestäään.

## 7.5 Oma osallisuus ja sitoutuminen tunnetasolla

Vaikka haastateltavat kertoivat kehittämissuunnitelmaprosessista pääasiassa koko organisaation näkökulmasta, niin haastatteluista tuli myös esille viitteitä siitä, miten kertoja oli tunnetasolla sitoutunut siihen. Ilmaiset olivat lyhyitä mutta kertoivat siitä, miten vastuita oli määritelty ja kuinka halukkaasti tai haluttomasti niitä oli otettu vastaan. Vaikka strategisen prosessin eteenpäin vieminen on monimutkaista ja voi tuntua kuormittavalta, tyytyväisiäkin kommentteja tuli.

*Mutta tästä tuli prosessin aikana vähän semmoinen niin kuin sydämen asia. Ja mä ajattelen siitä edelleen sillä tavalla, vaikka mä koinkin, että joskus se oli aika uuvuttavaakin kaikkineensakin tämä työnteko – Ja nyt kun mä näen missä me ollaan nyt, niin nyt mä ajattelen tästä, että mä olen tosi tyytyväinen tähän dialogiin, joka tästä on tähän saakka tästä työstä on käyty. Mutta ajattelen kyllä, että mun rooli on ollut tässä tosi keskeinen.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

*Yhdessä tehty. Tuo on niin kun huomattu, että kun kutsutaan ihmisiä kokoon illalla hieman vapaammin, tarjottu jotain syötävää, ja ei ole ollut silleen kiirettä – – niin se on tuonut tällaisen toimintamallin tänne. Ja meiltä on pyydetty, että jatkakaa sitä. Että*

*sillä tavalla ollaan kyllä hyvin iloisia tästä KuntaKesusta ja on kantanut hedelmää.*  
(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)

Yhdessä tapauksessa haastateltava oli ajatellut oman vastuunsa ratkaisevaksi ja suureksi. Tällöin vastuunkantaminen saattaa tuntua suurelta taakalta. Tähän ongelmaan ratkaisun tarjoaa johtajuuden ja vastuiden laajempi jakaminen sekä laaja osallistaminen.

*Jaminuntulee tehdä se niin, että kouluilla tullaan määrittelemään myös sitten, että mitä koululla sekä koulun että yksilön tulee tehdä, joka mahdollistaa meidän onnistumisen organisoinnin tässä koko perusopetuksen tulosalueen tasolla.*  
(Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta)

Alueellinen, kuntien välisenä yhteistyönä laadittu seutukunnallinen kehittämissuunnitelma pitää sisällään haasteita, koska jokaisessa kunnassa on omat erityispiirteensä. Seudullinen kehittämissuunnitelma vaatii onnistuakseen vahvan poliittisen sitoutumisen eri kuntien kesken ja kussakin yhteistyökunnassa sekä selkeät linjaukset yhteisesti ja kuntatasolla päätettävistä asioista.

*No tää on ollu varsin haastavaa välillä ku aatellaan, että seitsemän kuntaa ja seitsemän kunnan erilaisia käytänteitä ja henkilöitä ja päätöksentekomenetelmiä, traditioita, niin yritetään sitten saada yhteinen näkemys. Mutta se on ollu hyvin antosaa. Ja että niinkun minä näen kyllä sen, että kyllä tää on syventäny sitä seudullista yhteistyötä, niinkun tämän Kesun aikana käyty yhteistyö ja nää koulutukset. Ja siinä ollaan saatu niinku ihan uusia elementtejä sitte tähän yhteistyöhön. Haastavaa, mutta antosaa. Ja tietyllä tavalla tää on aika työlästäki ollu sitte, kun myö on päätetty, että tehhään tällöinen konkreettinen toimintaohjelma, niin sen paperille saattaminen ja lihaksi saattaminen sen ajatuksen niinku, se on niinku ihan töitäki vaatinu – – No siis opetus-suunnitelmatyössä oon ollu aiemmilla kierroksilla ihan siis vastuullisessa asemassa, mutta niin tätä Kesun tyyppistä en oo ollu – – Oon (kunnallisen toimielimen) jäsen, niin kuntastrategiaa oon ollu laatimassa omaan kuntaan ja siinä työryhmässä. Mut on niinku tietyllä tavalla tää Kesun tyyppinen koulutuskokonaisuus mikä on ollu mejän – – en oo ihan niinku näin laajassa tällönessä ollu mukana.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 6 vuotta)

*Että sen Kuntakesun eläminen on se seuraava tärkeä asia – – Mutta nyt sen eläminen todeksi on sitten se todellinen haaste. Ihan sama haaste on opetussuunnitelmienkin osalta. Se kirjallinen työ, joka siinä on synnytetty, niin on tavallaan aika tavalla lasten leikkiä sen rinnalla, että mitä rupeaa tapahtumaan ja elämään todeksi niin varhaiskasvatussuunnitelmaa, opetussuunnitelmaa ja nuorisopalvelujen kehittämssuunnitelmaa ja tätä isoa KuntaKesua. Mutta ehkä tässä täytyy olla optimistinen ja tämä on kuitenkin ollut hyvä matka tähän saakka. Ja nyt sitten alkaa matkan kakkosvaihe.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Aikaisemmasta tutkimusaineistosta ei löytynyt samantapaisia havaintoja, joissa olisi kerrottu henkilökohtaisesta sitoutumisesta tai omasta tunnetason sitoutumisesta kovinkaan syvällisesti.

## 7.6 Ratkaisujen kirjo

Suomalaisen koulutusjärjestelmän ominaispiirre on suuri diversiteetti eli moninaiset ratkaisut tai toimintatavat. Ne ovat mahdollisia sen takia, että koulutusjärjestelmässämme vallitsee laaja autonomia, tarkastustoimintaa ei ole eikä standardisointia ole viety niin pitkälle kuin monissa muissa maissa. Paikallisen opetustoimen kehittämssuunnitelman laadinnassa on myös syntynyt monia erilaisia ratkaisuja. Opetushallituksen ohjeistus on suuntaa-antava, eikä sekään halua asettaa tiukkoja raameja KuntaKesun sisältöihin tai toteutustapoihin.

Alueellisten KuntaKesuKuntoon-koulutusten lisäksi joissakin kunnissa on pyydetty Opetushallituksen edustajia vierailemaan ja ohjeistamaan valmistelua. Suuremmissa kunnissa on myös pyydetty muita asiantuntijoita kouluttamaan paikallisissa seminaareissa. KuntaKesun valmistelua, tarvittavaa keskustelua ja vuorovaikutusta varten on monessa kunnassa perustettu uusia verkkosivuja tai suunnitelmat on julkaistu kunnan tai opetustoimen verkkosivuilla.

*Meillä on sitten suunnitelmat, että sinne muodostetaan semmoinen vuorovaikutteinen alusta ja työskentelymalli. Ja myöskin ohjeistukset meidän toimintayksiköille, että mitä tämä tarkoittaa tulevina vuosien aikana, koska tämä*

*KuntaKesu on tehty vuosille – – meidän osalta on tehty vuosille 2016–2020.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

*Se (Alue-Kesu) on siis semmoinen sähkönen pohja. Se on useampi sivuinen ja siihen tulee aina erikseen sitten vielä jokaisesta projektista vielä semmoinen täsmennetympi kehittämssuunnitelma, että miten alueilla viedään just tätä mallia eteenpäin.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)

*Meillä on Kesulla omat tämmöset pedanet-sivut missä meillä koottiin materiaali, mitä me ollaan tehty tässä – – näitä materiaaleja, mitä ollaan ite tehty ja sitte on nää tietysti tää luento-materiaalit löytyy sitte.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Jossakin paikoin KuntaKesu on tiivistetty taulukon muotoon tai visuaaliseksi kuvioksi, jotta se tulisi ymmärrettävämmäksi tai konkreettisemmaksi.

*Ja me tehtiin siitä sellainen visualisoitu aika yksinkertainen malli – – Yhdistettiin se hyvin paljon selkeämmin uuteen kuntastrategiaan ja OPS 2016 –perusteisiin – – Myöskin kirkastettiin sitä enemmän rehtorikunnalle ja sitä kautta myös opettajakunnalle, että mitä kaikkea tämä KuntaKesu sitten oikein on ja mitä kaikkea siihen liittyy.*

(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)

Syntyneet visualisoinnit ovat keskenään hyvin erilaisia eivätkä ne muistuta Opetushallituksen luomia kuvioita välttämättä lainkaan. Visualisointiratkaisuja kannattaa tarkistella kuntien sivuilta, joihin on tämän raportin lopussa linkkilista (Liite 1).

KuntaKesun valmistelun aloittaminen sattui ajallisesti eräessä kaupungissa suuren kuntaliitoksen yhteyteen. Samaan yhdistymisprosessiin kuului myös organisaatiomuutos, jossa myös varhaiskasvatus tuli sivistystoimen sektorille. KuntaKesun valmistelu aloitettiin yhteistoinnillisesti rehtoreiden kanssa.

*Meillä oli kaikki perusopetuksen rehtorit koolla ja me käytiin ne osa-alueet läpi mitä siinä nykytilan kartoituksessa on. Ja rehtorit työstivät – – Tehtiin sillä tavalla, että jaoin rehtorit ryhmiin ja heillä oli kullakin yks tai kaks kysymystä mie-*

*tittävänä. Ja he alkoivat tuottamaan sitä tekstiä siinä ryhmässä, että mitä on tähän mennessä tehty. Ja sitten meillä oli semmoinen menetelmä, että aina ryhmästä niin kaksi meni niinko urkkimaan seuraavaa ryhmää, – kävivät hakemassa seuraavasta ryhmästä vähän neuvoa ja tulivat takasin, et me saatiin siihen useammanlaista näkökulmaa.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)

Seudullisesti laaditun, kuntien yhteisen alue-Kesun laadintatavoissa oli yhteneväisyyksiä edellisen kanssa.

*Sillon maaliskuussa 2015, meillä tehtiin ryhmätöitten perusteella koottiin kahdeksan kappaletta, open space -työtavalla, kahdeksan kehittämiskohdetta, jota seudullisesti lähettäs viemään eteenpäin. Ja päätettiin sitte, että tehdään (tälle) seudulle, laaditaan – kasvatuksen ja koulutuksen kehittämisen toimintaohjelma. Ja tähän niinku päätyi oikeastaan Kesu ykkönen – Ja Kesu kakkosen tavoitteena meillä oli sitten, että saahaan ihan konkretian tasolle laadittua sitten se meidän kasvatuksen ja koulutuksen toimintaohjelma. Ja niinpä sitten lokakuussa 2015 käynnistettiin Kesu kakkonen. Ja itse asiassa sovittiin, että niin tuota Kesu kakkonen on vaan tämänöksen kaks päivänen tapahtuma, jonka aikana sitten laaditaan toimintaohjeet....*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Eräässä pienemmässä kunnassa päätettiin puolestaan liittää KuntaKesu-prosessiin strategiaviestinnän arviointia, ja henkilöstön kehityskeskustelut otettiin mukaan strategiseen kehittämiseen.

*Me tullaan toteuttaan tän vuoden 2016 aikana myös sitten tän strategiaviestinnän arviointiin liittyvä tuota palautteen kerääminen ja niiden myötä sitten tietysti jatkotoimenpiteiden suunnittelu, et miten me tuetaan kouluja tavoitteiden saavuttamisen onnistumisessa. – Eli olen muokannut meidän rehtorien kehityskeskustelupohjan sellaiseksi, että he määrittelevät ennen kehityskeskusteluun tultaessa meidän tota laadulliset tavoitteet eli mitä he näkevät esimerkiksi sivistyslautakunnan määrittelemät laadukkaat palvelut eli mitä rehtorin työn näkökulmasta on laadukas palvelu eli lähinnä mitä on*

*laadun johtaminen rehtorin työn näkökulmasta, mitä tarkoittaa rehtorin työn näkökulmasta ammattitaitoinen henkilöstö, asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus ja uudistumiskykyinen toiminta. (Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta)*

## 7.7 Luovat kytkennät

KuntaKesun laadintaprosessissa tehtyjä ratkaisuja voidaan nimittää luoviksi kytkennöiksi: ratkaisuisa samaan kehittämisprosessiin liitetään muita osa-alueita, joiden kehittäminen on ajankohtaista tai tarpeellista. Opetushallituksen tukimateriaali ohjaa KuntaKesun sisällöllisiin ratkaisuihin mutta ei suoranaisesti siihen, mitkä asiat tulisi kytkeä KuntaKesuun. Se voi olla ylä-tason strateginen kehittämisohjelma, joka ohjaa ja aika- tauluttaa eri osa-alueiden kehitystyötä, mutta konkreettiset kytkennät jäävät tekemättä. Tutkimusaineistosta havaitut luovat kytkennät syntyvät siitä, että samanaikaisesti avautuu aikaikkuna, joka tekee samanaikaisuuden mielekkääksi ja luo siihen motivaation. Kytkentöjä voi esimerkiksi syntyä koko kaupungin strategiatyöhön.

*Ja nyt kun meillä tulee tämä strategian uudistaminen koko kaupungissa, niin siinä-hän tulee se koulutus yhdeksi painopistealueeksi. Varmasti uskon, että tämäkin niin kun osaltaan.. on auttanut sitä ja auttaa sitä. – ja strategiatyön malleja tuohon muuhunkin kaupungin strategiatyöhön. (Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)*

Seuraavassa käy ilmi, miten KuntaKesun laadinta vahvistaa opetustoimessa toimintaa ohjaavien arvojen työstämistä ja laatutyötä.

*Niin ja se ehkä vielä, että ajankohtaisiin asioihin on voinut linkittää tähän... niin on se ops-työ yhdistetty tähän (KuntaKesuun) ja nää arvojutut. Ja tää kuulemiset, joita nykyään haluaan niin paljon – kun kouluilla on just menossa tää – arvojen kirjoittaminen säännöiksi ja toimintaohjeiksi. Ja että luotaisiin sellaista positiivista ilmapiiiriä siihen kouluihin ja arkityöhön. Ja semmosia hyvin konkreettisia juttuja – että mina ajattelen, että kun me saadaan nämä kaksi ydinarvoa sieltä kouluilta, niin sitten me taas, jotka ollaan oltu kehittämässä tätä (KuntaKesua) – ja kootaan nämä arvojen ydinjutut yhteen ja katsotaan, että niistä saataisiin tehtyä sitten arviointikyse-*

*lyy – – koko kaupungin kouluja koskeva kysely.  
(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)*

Kestävä hyvinvointi on yksi Opetushallituksen nimeämistä KuntaKesun kehittämisteemoista. Tässä tapauksessa kehitystyö johti hyvinvointi-koulun idean luomiseen ja sen pilotointiin sekä jatkuvaan kehittämiseen.

*Ja kestävässä hyvinvoinnissa, niin meillä alettiin kehittää tämmöstä kuin hyvinvointikoulu. Ja meillä käynnistyi ensimmäisenä vuonna kaksi hyvinvointikoulu-pilottia. Siihen tehtiin alussa tämmönen kokemuksellisen hyvinvoinnin kysely oppilaille, huoltajille, opettajille ja saatiin siitä niitä kehittämisenäkökulmia ja asioita, että mitä on hyvä viedä eteenpäin. Nyt sitten meillä on tää, vaikka me ollaan valittu jo seuraava kehittämiskohde, elikkä joka vuosi valitaan aina uusi kehittämiskohde, niin tää hyvinvoinnin kehittäminen kulkee koko ajan eteenpäin. Elikkä nyt sitten syksyllä 2015 meillä käynnistyi viisi uutta hyvinvointikoulu-pilottia, elikkä tää hyvinvoinnin kehittäminen on lähtenyt tosi vahvasti liikkeelle.*

*(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)*

Useimmissa kunnassa KuntaKesun valmistelu liitettiin samaan aikaan käynnissä olevaan perusopetuksen opetussuunnitelmatyöhön. Useat haastateltavat kertoivat myös laatutyön kytkeisestä KuntaKesuun. Myös vuonna 2016 aloitettu varhaiskasvatuspalvelujen varhaiskasvatussuunnitelmien valmistelu on joissakin kunnissa liitetty KuntaKesun kehittämiseen. Vuonna 2016 voimaan tulevan uuden perusopetuksen opetussuunnitelman valmistelutyö kytkeytyi KuntaKesu-valmisteluun jo aiemmin vuonna 2014 vahvistettujen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden myötä. KuntaKesun ja opetussuunnitelmauudistuksen tavoitteet olivat yhteneväisiä ja toisiaan tukevia. Tämä kytkentä loi myös pohjaa alkavalle varhaiskasvatussuunnitelmien valmistelun kytkennälle.

*Ja ryhdyttiin miettimään sen tiimin kanssa, että miten sitä KuntaKesua työstettäisiin ja miten se liitettäisiin alkavaan ops-työhön. Eli haluttiin työstää heti saman tien niin, että KuntaKesu ei ole mitenkään irrallinen projekti, vaan se oikeesti liittyisi sekä tähän laatuarviointiin että tähän opsiin. Me lähdettiin liikkeelle laaja-alaisen osaamisen taidoista opsista ja monialaisista oppimiskokonaisuuksista*

*ja sitä kautta siirryttiin kohti arviointia...  
(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)*

*Meidän kehittämiskohteet on valittu. Elikkä meillä on tosiaan tää pedagoginen kehittäminen se ykköskohta elikkä varhaiskasvatussuunnitelmat ja opetussuunnitelmat. Ja sit tietenkin tää henkilöstön kehittäminen on meidän toinen semmonen – – henkilöstön täydennyskoulutus halutaan tehdä yhdessä (alueellisesti). Sit kolmantena meillä on tämmönen tavallaan ICT-kehittäminen kaiken kaikkiaan ja siihen me ollaan luotu tämmönen mediakeskus-ajattelu elikkä seudullinen mediakeskus, joka hoitaa sitte näitä meidän yhteisiä asioita – – Ja yhtenä semmosena erityisjuttuna meillä on sitten tämmönen yrittäjyys-hanke täällä elikkä on saatu siihen rahoitusta ja sitä tehään yhdessä täällä. Että tällaisia linjauksia tää meidän suunnitelma sisältää – –Tää työ ollaan koettu mielekkääksi johtuen siitä syystä, meil on tunne, että me ollaan saatu oikeesti niinku konkreettista välinettä tähän meidän strategiseen johtamiseen koko toimialalla. Me ollaan yhdistetty myös meidän tulosalueiden ja tulosityksiköiden eli näihin alisteisiin kehittämissuunnitelmiin, niin yhdenmukainen laadunarviointimalli, joka on 2006 pohjalta meillä sivistyspalveluissa rakennettu. Ja sillä tavalla tällä hetkellä tää versio on varsin kokonaisvaltainen ja laadukkaasti toimintaa ohjaava. (Varhaiskasvatusjohtaja, työkokemusta 7 vuotta)*

*Aina sitten ku tää vuoden sykli on käyty läpi, niin me arvioidaan tään KuntaKesun ja Alue-KeSun toteutuksia sillä tavalla, että me pidetään (kehittämisen) – – ryhmämessut. Elikkä arviointien viitekehyksenä meillä on CAF elikkä tämä Common Assessment Framework – – Arvioidaan tämä KuntaKesun toteutuminen – – ja meillä on siinä mukana tää alueen johtotiimit ja myös jonku verran rehtoreita mukana. Ja tää arviointi on tämmönen yhteistoiminnallinen. Elikkä siihen liittyy pisteytystä ja teen aina niihin arviointivihkot ja koko sen materiaalin etukäteen. Ja tuota niin sitten siinä tilaisuudessa arvioidaan ensin sen oman alueen osalta, aina kukin arviointialue. Ja sitten sen jälkeen pidetään tämmönen näyttelykävelyn muodossa sekaryhmissä käydään läpi ne kunkin alueen hyvät asiat, elikkä tämmöset*



*onnistumiset ja sitten katsotaan, että mitä on kehittämiskohteita.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)

Opetushallitus käynnisti KuntaKesu-hankkeen tueksi kehittämiskouluverkoston syksyllä 2014. Se nimettiin myöhemmin ”Kehittämiskouluverkosto Majakaksi”. Haastatteluihin osallistuneiden kunnissa on Majakka-kouluja ja niiden merkitys näkyy haastatteluissa monin eri tavoin.

*Hyvää mitä mä oon löytänyt, niin on, että Majakka-verkosto ja – Messukeskuksen isot koulutuspäivät viime keväänä anto kyllä tosi paljon oman koulun kehittämiseen eli sitten me lähettiin tekemään tämän KuntaKesun rinnalla tämän kehittämiskouluverkoston – oman koulun kehittämistä, mikä taas liittyy opetussuunnitelmaan. Ja meillä se liittyy oppimisen tukeen. Ja ollaan sitten Majakka-verkoston kautta mukana...*

(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)

*Ja tässä vaiheessahan meillä tuli mukaan tämä – Opetushallituksen Majakka-verkosto. Ja meillä on (kunnassa useita) majakka-koulua – niin meillä on nivottu myös opettajan koulutus tähän malliin mukaan. Ja tähän me haluttiin sitten, mä oon itse tässä myös näissä majakka-kouluissa sparraajana, eli me haluttiin tuoda tähän kansainvälistä ulottuvuutta ja niinpä me saatiin nämä kaikki meidän Majakka-koulut tämmöseen Erasmus+ KA 2 -hankkeeseen – ja me kehitetään yhdessä seitsemän muun Euroopan maan kanssa – Tavoitteena on saada aikaan tämmönen eurooppalainen akkreditointimalli opetusteknologian hyödyntämiseen. Ja nää Majakka-koulut on hirveän omistautuneita tähän työhön. Me tavaataan kerran kuussa tämän kehittämistoiminnan parissa. Tietysti nää leviää kaikille muillekki ja sittehän tässä on vielä tämä NPDL-verkosto eli New Pedagogies of Deep Learning – Eli meillä on niinku tässä kaks semmosta verkostoa, jotka on niinku enemmän mukana tässä kehittämistyössä. Että tää on ollu tosi tärkeä sitte, että Majakka-kouluille on järjestetty näitä tapaamisia ja säännöllistä koulutusta. Niin se on tukenu kyllä tätä kehittämistyön eteenpäin viemistä.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)

Eräällä alueella on suunniteltu tapahtumaa, jossa asiantuntijapuheenvuorojen lisäksi olisi esillä kehittämistyön tuloksia. Tavoitteena olisi keskustelun avulla sitouttaa yhä laajempia sidosryhmiä mukaan.

*Et se ollaan saatu aika hyvin pulkkaan. Ja ajateltiin sitte, että tämä koko Kesun loppuhuipennus ja tämän meidän kehittämisohjelman loppuhuipennus olis se, että meille järjestettäis huhtikuussa 2016 tämmönen hieno sivistysforumi – , jossa saatas hyvät puhujat aikaseks ja saatas sitte tämmönen hieno tapahtuma järjestettyä, johonka kutsuttas sitten päättäjiä ja luottamushenkilöitä ja alan asiantuntijoita keskustelemaan ja pohtimaan tätä meidän kasvatuksen ja koulutuksen asemaa. Ja sielä esiteltäis sitten varhaiskasvatustilain uudistukset ja uus OPSi ja lukio-OPSi ja nämä keskeiset elementit.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Yhteenvetona voi todeta, että vuodesta 2015 lähtien KuntaKesu-hanke on kytkeytynyt aikaisempaa luonnollisemmin kuntien opetustoimessa vireillä oleviin kehittämiskohteisiin. Aikaisemmasta tutkimusaineistosta tätä ei tullut ilmi. Toisaalta on luonnollista, että kehittämiskouluverkosto Majakan vaikutukset tulevat nyt esiin, koska sen toiminta aloitettiin kaksi vuotta KuntaKesun aloitustapahtumaa myöhemmin.

## 7.8 Luottamuksen rakentuminen

KuntaKesu-hankkeen etenemistä vahvistamaan ja kuntien opetustoimen kehittämistyötä tukemaan järjestettiin Opetushallituksen rahoituksella eri puolilla maata koulutustapahtumia vuodesta 2014 alkaen. Niistä on tarkemmin kerrottu tämän raportin 5. luvussa. Oppimisen ja yhteisen keskustelun lisäksi ne vahvistivat luottamusta opetus- ja sivistustoimen viranhaltijoiden kesken sekä viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä. Jo pelkkä yhdessäolo ja vapaamuotoinenkin keskustelu luovat luottamuksen ilmapiiriä. Lisäksi yhteisestä matkasta toiselle paikkakunnalle muotoutuu yhteinen kokemus.

*Nää valtakunnalliset tapaamiset oli – tosi mukavaa työskentelyaikaa meille niin kun yhteisesti. Me koettiin sitten, että meille se oli aikaa olla ikään kuin kerrankin koolla ja jossakin muualla – Nämä oli kyllä hyviä sessoita sinänsä.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

*Yhdessä tehty – huomattu, että kun kutsutaan ihmisiä kokoon illalla hieman vapaammin, tarjottu jotain syötävää, ja ei ole ollut silleen kiirettä...*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)

*Että meillä on vuorovaikutusta kaikkien tasojen välillä ja sillä tavoin me voidaan koulutuksen järjestämisessä onnistua. Ja sitten on myös luottamusta toisiimme kaikilla tahoilla – niin siitä minä antaisin kiitosta. Ja jos ajatellaan, että minäkin olen jo yli 30 vuotta – lähes 40 vuotta tehnyt näitä hommia ja toiminut eri tasoilla ja tehnyt myös tutkimusta siinä ohella – ihan ekstraakin kuin autuus – tämmönen kehitys ja tämmönen systeemi. Kyllä sitä pidän niin kuin uutena linjauksena.*

(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)

*Mun mielestä on ollut parasta, että ollaan oikeasti mietitty sellaisia pidempiä linjoja ja toisaalta on tehty – suunnittelua oman koulun tasolla, samalla niin kuin siinä – Siitä verkostosta sitten saa, niin kuin se yhdessä jakaminen ja erilaisten vinkkien jakaminen. Se on kyllä ollut tosi rikastuttavaa tähän omaan arkeen.*

(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)

Yhdessä tehdyn valmistelutyön hyvät tulokset ovat puolestaan yhä lisänneet luottamuksen tunnetta. Samoin tunnetta on lisännyt se, että KuntaKesu-työstä on nähtävissä selviä hyötyjä kuntalaisille.

*Mutta huomattiin, että me ollaan tehty hyvin paljon hyvää työtä jo, että se oli siinä mielessä tärkeää tämä nykytilan arviointi.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 10 vuotta)

*Et tota tämmönen yhteinen – hyötyjä on tämmönen yhteinen kehittäminen, yhteiset linjaukset, jotka hyödyttää siis tota väestöä, lapsia, vanhempia. Sitten tosiaan tää resurssien käyttö. Me saadaan isompi hyöty tavallaan niistä resursseista, kun me haetaan niitä porukalla ja saadaan – enemmän rahotusta näihin hankkeisiin. Ja tietenkin sitte kehittämistoimintahan siitä elpyy ja kehittyy, kun me saadaan erilaisia ihmisiä erilaisiin yhteyksiin. Tässä meidän suunnitelmassahan me on organisoitu myös tää meidän ohjausjärjestelmä elikkä siellä on meillä sivi-*

*tyslautakunnat tietenkin ylimpänä, mutta sitten meillä on sivistysjohtajat ja sit meil on erilaisia tiimejä, jotka on tämmösii sekatiimejä, joissa on mukana kaikkien kuntien edustajia. Eli tämmönen vuorovaikutus on varmasti hyödyllistä.*

(Varhaiskasvatusjohtaja, työkokemusta 7 vuotta)

Järjestetty KuntaKesu-koulutus on ollut ilmeisen välttämätön hankkeen edistymisen kannalta. Koulutusjaksojen välissä kunnissa toteutettiin kehittämistyön tapaamisia ja valmistelutyön edistyminen paalutettiin koulutusjaksojen väliin.

*Kokemus siitä, että on ollu tällanen ulkopuolinen koulutus – Mää oon kokenu sen hyvänä johtuen siitä, että se on ollut ikään kuin ulkopuolista ohjausta, joka on helpottanu sitten lautakunnan jäsenten ja virkamiesjohdon välistä yhteistyötä. Eli kaikki ollaan ymmärretty, että ollaan tekemässä yhteistä asiaa, jossa on laajempi ohjaus ja tavoitteisto, eikä vain niin, että tää on virkamiesjohdon keksimä suunnitelma, et miten asioita olis järkevintä toteuttaa.*

(Varhaiskasvatusjohtaja, työkokemusta 7 vuotta)

*Ja tän toisen jakson jälkeen tuli niinkun tämmönen ajatus, että tarvittas vielä meidän päättäjiä ja luottamushenkilöitä entistä aktiivisemmin tähän mukaan. Ja sitten päätettiin, että minä järjestän meidän luottamushenkilöille tämmösen iltakoulun – johonka kutsutaan kaikkien seitsemän kunnan päättäjä edustus – varhaiskasvatuslautakuntien edustus. (Tilaisuus), jossa esitellään Kesua, että nyt ollaan tämmöstä tekemässä ja samalla myös esitellään seudullista opetussuunnitelmatyötä, että mitenkä tätä tehhään (meidän) seudulla ja ketkä tahot tässä on mukana. Ja se oli erittäin mielenkiintoinen ja hyvä tapahtuma ja se oli tuossa maaliskuun aikoina. Ku aatellaan, että meillä oli ensimmäinen Kesu marraskuussa 2014 ja toinen tapaaminen oli tammikuun puolella, niin helmi-maaliskuun vaihteessa oli tää iltakoulu. Ja sitten kolmas ja viimeinen Kesu yksikönsä kokoontuminen oli meillä sitten maaliskuun lopulla.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

## 7.9 Yhdessä oppiminen

Osallistuminen KuntaKesu-koulutuksiin tuli haastattelujen tarinoissa erittäin vahvasti esille. Ne ovat olleet merkityksellisiä oppimiskokemuksia, ja niissä ovat toteutuneet yhdessä oppimisen ja vertaisoppimisen periaatteet. Toisten kuntien ratkaisut ja valmisteluprosessin etenemisen vaiheitten kuuleminen ovat olleet tärkeitä osa-alueita, vaikka myös teorian tiedon merkitystä on pidetty tärkeänä.

*Hyöty oli hyvä – – Sillä tavalla oli hyvä, että olla yhdessä koko ajan ja sitten – – sitä koulutusta saatiin siellä ja sitä apua siihen tekemiseen. Tietenkin oli ihan mielenkiintoista kuulla muittenkin kuntien vastaavia kokemuksia – – Ne matkakin sinällään kun samassa autossa kuljettiin. Sitten ne keskustelut sitten jatkui myöskin matkankin aikana autossa omaan kuntaan suhteutettuna...*  
(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)

*Onhan sitä ollut ennenkin – – sitä ohjausta, mutta aikaisemmin on vain annettu määräyksiä ja määräyksiä, että tehkää näin, mutta tässä ei ollut vaan sitä. Vaan oli ohjausta kyllä, mutta – – tehtiin yhdessä, niin sitä minä pidän tässä hyvin merkityksellisenä. Ja sitten, että oikeesti on aika hyviä asiantuntijoita – – sekä tutkimustietoa että käytännön tietoa on mukana.*  
(Sivistysjohtaja, työkokemusta 15 vuotta)

*Että juuri sen, mikä siinä on ollut teorian ja käytännön vuoropuhelu ja sitten se on ollut pitkäaikainen se koulutus. Se on se niin kuin hirveän tärkeä – – Silloin kun se on pitkäkestoinen se niin kuin jää sinne pääkoppaan ja siihen palaa aina uudestaan ja se jää mieleen. Ja silloin se tulee niin kuin siihen toimintaan mukaan. Se on merkittävintä, mutta aika vähän on tällaisia pitkäkestoisia koulutuksia – – Ja vaikka siinä oli aika pitkä väli aina koulutuksien välillä, niin silti siinä oli jatkuvuus aina. Se oli tosi hyvä.*  
(Opetuspäällikkö, työkokemusta 8 vuotta)

KuntaKesuKuntoon-koulutukset koostuivat kolmesta kahden päivän jaksosta ja niiden jatko-osat olivat kaksi kertaa kaksipäiväisiä. Siten koulutusjaksojen väliin jäi aikaa, jolloin kehittämistyö jatkui työssäoppimisen periaatteella osana käytännön virkatyötä.

*Ja se oman kunnan työskentely kytkeytyi tietenkin siihen – – Näihin koulutuspäiviin. Se mitä itse olisin toivonut niin enemmän semmoista oman kunnan työskentelyaika. Silloin kun silloin lähdettiin tiiminä eteenpäin koulutuspäivään, niin olisi halunnut työstää sitä pikkusen tiiviimmin eteenpäin. Että sen ajan löytäminen tuossa arjessa on aika haastavaa välillä. Se mikä oli hyvää KuntaKesu-päivissä niin näki miten muissa kunnissa ja kuuli miten muualla hommia hoidetaan. Ja kateellisen meidän kunnan osalta pidettiin sitä, että toisissa kunnissa lähti hyvin monenlaisia ihmisiä. Siellä oli lautakuntaväkeä, siellä oli luottamuspuolen väkeä ja rehtoreita ja ihan opettajia. Meitä sitten loppujen lopuksi oli kolme – – muuta tiimiläistä jäätin kesua työstämään.*  
(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)

*Meillä tämä KuntaKesu epäonnistui, mutta tällai piilovaikutteisena se on niin kuin läsnä. Mutta tämä pitkä koulutus on ollut – – se on mennyt vähä niin kuin luihin ja ytimiin. Että kyllä se niin kuin taustalla on ja sen tarpeellisuus on hyvin selvä minulle. Että tämmöinen pitäis olla.*  
(Opetuspäällikkö, työkokemusta 8 vuotta)

Yhteen lomittuneet koulutus- ja kehittämissuoritukset ovat saaneet aikaan yhdessä oppimisen periaatteiden mukaan myös positiivista keskinäisriippuvuutta ja vahvistaneet sosiaalisia taitoja sekä sosiaalista pääomaa myös oman sivistystoimen hallinnon sisällä.

*Oikeastaan se vielä voisi olla hyvä tuoda esille, että se että tää on ollu meidän sivistyspalveluiden yhteinen prosessi, niin tää on yhdistänyt ja tukenut myös meidän koko toimialan johdon yhteistyötä. Meillä on kuitenkin yhteisiä prosesseja ja niissä rajapintoja ja siinäkin mielessä tää prosessi on ollut hyvä. Ja mä haluan korostaa sitä, että tämä kehittämissuunnitelman laadinnan prosessi on ollut se kaikkein tärkein. Koska sen tekemisen kautta me ollaan saavutettu uudenlaista ajattelua, kehitetty omaa ajattelua ja yhteisön ajattelua ja siitä tuotoksena tulee meille sitten strateginen asiakirja, mutta prosessi on tärkein ja ilman muuta meidän täytyy myös huomioida se, että minkälainen tää tuotos tulee olemaan tai missä muodossa se on, jotta se on kehittyvä.*  
(Opetuspäällikkö, työkokemusta 6 vuotta)

*Mikä on ollu hienoa siinä niin totta kai sitte, että kun on ollu tämmönen valtakunnallinen verkosto järjestämässä, et meil on ollu erinomaisia puhujia ja luennoitsijoita. Ollaan saatu opetushallituksesta väkeä tänne käymään, niin se on ollu tosi hienoa. Että niinkun ollaan sitte saatu tämmöstä verkostoa – – kasattua sinne – – Sitä pidän hyvin tärkeänä, että ollaan saatu asiantuntija vierailijoita tänne meidän seudulle.*

(Opetustoimen viranhaltija, työkokemusta 2 vuotta)

Valtakunnallisessa verkostossa toimiminen on mahdollistanut asiantuntijoiden käyttöä eri puolilla maata. Haastatteluissa tuli ilmi myös odotuksia tulevaisuuden suhteen. Omassa kunnassa toivottiin KuntaKesun liittämistä jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kehään. Lisäksi hankkeen parhaiden käytäntöjen jakamista Eurooppaan ja laajemmin kansainvälisesti toivottiin myös.

*Mä niin kun toivon, että se jatkuu ja kantaa ja vie eteenpäin. Ja KuntaKesu kytkeään ja ymmärretään kytkeä laajempaan tämmöseen opettamisen ja koulun kehittämisen suunnitelmiin jokaisessa kunnassa.*  
(Rehtori, työkokemusta 8 vuotta)

## 8 Kolme tyyppitarinaa KuntaKesusta

Seuraavat kolme erilaista tyyppitarinaa on koottu kyselyn narratiivisesta analyysistä ja haastatteluaineistosta. Vastauksien lauseet on ensin luokiteltu tulkitsemalla niiden sisältöä. Sen jälkeen niiden pääluokista on rekonstruoitu kolme tyyppitarinaa, jotka kaikki ovat tarinallisia (Lieblich ym. 1998, 114–126). Siksi ne eivät aidosti kerro jonkin kunnan tosiasiallisesta KuntaKesu-tarinasta, vaan ovat narratiivisen tutkimuksen tuloksia.

Tyyppitarinat ovat näkymätön KuntaKesu, yhdistävä KuntaKesu ja start-up-KuntaKesu. Tyyppitarinoille on etsitty myös metaforat kirjallisuudesta tai todellisuudesta tutusta tarinasta, jotta juoni selviäisi helpommin. Tyyppitarinoille esitetään myös lopuksi vaikuttavuuden kehityskaaret suhteessa niiden merkitykseen ja ajankäyttöön. Syntyneitä kehityskaaria voi verrata draaman kaareen (Lieblich ym. 1998, 88–108).

### 8.1 Näkymätön KuntaKesu<sup>13</sup>

Kunnassa (1) saadaan kirjeitse tiedoksi, että Opetushallitus on esittänyt aloitteen paikallisen opetustoimen kehittämissuunnitelman laatimisesta. Opetustoimenjohtaja kiinnostuu asiasta, koska varsinaista opetustoimen strategiaa tai kehittämissuunnitelmaa ei ole tehty yli 10 vuoteen. Pieniä, yksittäisten ratkaisujen takia tehtyjä selvityksiä on tehty tarpeen mukaan, mutta niistä ei muodostu kokonaisuutta. Kunnan erimielisyys kouluasioista on opetustoimenjohtajan tiedossa, ja siksi hän päättääkin itse ottaa vastuun valmistelusta ja viedä KuntaKesun lautakunnan käsittelyyn arvioilta puolen vuoden valmistelun jälkeen.

#### 13 Metafora kirjallisuudesta:

Tove Jansson: Näkymätön lapsi (2010)

*Juonen kehittyminen: Ninni oli pelännyt niin paljon ivallista tättiään, että oli muuttanut näkymättömäksi. Tuutikki päätti tuoda näkymättömän lapsen Muumitaloon hoitoon, koska arveli Muumien lempeyden saavan hänet taas näkyväksi. Ninni muuttuikin vähitellen melkein näkyväksi, mutta kokonaan hän tulee näkyviin suuttuessaan Muumipapalle.*

Valmistelun pohjaksi opetustoimenjohtaja selvittää verkkosivuilta Opetushallituksen julkaisemat aineistot ja seuraa jonkin verran muiden kuntien dokumentteja. Opetushallituksen aineistoista valitaan ne kehittämisalueet, jotka ennakoarvion mukaan herättävät mahdollisimman vähän ristiriitoja, jotta KuntaKesun läpimeno rehtori- ja opettajakentässä sekä lautakunnassa on todennäköistä.

Puolen vuoden kuluttua ensin rehtorit ja sitten koulujen opettajakunnat saavat käsiteltäväkseen luonnoksen KuntaKesusta. Kun asiakirja menee lautakunnan käsittelyyn, todetaan, että nyt on hyväksyttävä tällainen suunnitelma, koska Opetushallitus on sellaista ehdottanut ja kouluväki on sen omasta puolestaan jo siunannut. Lautakunnassa esitetään lisää kehittämiskohteita suunnitelmaan, mutta esittelijä toteaa, että on parempi, että KuntaKesu hyväksytään tässä muodossa, koska muutokset vaatisivat uuden käsittelykierroksen.

Kun toimeenpanovaihe alkaa, todetaan, että useimmat kehittämiskohteet ovat jo oikeastaan tulleet hoidetuiksi, ja pian KuntaKesu häviää näkymättömäksi paperiksi muiden suunnitelmien ja päätöksien joukkoon. Pariin otteeseen joku lautakunnan jäsenistä ja jokunen rehtori kysyy suunnitelman merkityksestä tai toteutumisesta, mutta siihen ei saada selvää vastausta. Kun seuraava kriisi päätöksenteossa syntyy koulujen lakkauttamiskysymyksistä, silloin kysytään myös, mitä KuntaKesu edellyttää tässä asiassa. Kun asiakirja kaijetaan esille arkistosta, huomataan KuntaKesun puoltavan nykyisen kouluverkon säilyttämistä vuosikymmenen vaihteeseen saakka.

Kun KuntaKesun suunnitelmakausi päättyy, suoritetaan pikainen arviointi. Sen lopputulos näyttää siltä, että KuntaKesu ei juuri vaikuttanut kouluasioiden valmisteluun tai päätöksentekoon. Sen merkitys oli vain yksi asiakirja muiden joukossa.

## 8.2 Yhdistävä KuntaKesu<sup>14</sup>

Kunnassa (2) huomattiin kutsu Opetushallituksen KuntaKesu-prosessin kick-off-tilaisuuteen. Opetustoimenjohtaja kokosi itsensä lisäksi osallistujiksi pienen ryhmän (luottorehtori ja koulutuspäällikkö). Seminaarissa kuultiin alustukset ja keskusteltiin valmisteluprosessin aloittamisesta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Pian sovittiin viranhaltijoiden kesken kehittämiskohteet, katsottiin valmistelu-aikataulua ja valmistelutehtävien jakoa.

Koska kunnassa oli edellisellä valtuustokaudella tehty kuntaliitos, pidettiin hyvänä ajatuksena, että keskustelua käydään kuntalaisten kesken avoimesti siitäkin huolimatta, että siihen liittyi riski jo unohdettujen liitosriitojen uudelleen puhkeamisesta. Aluksi valmistelu eteni mukavasti. Opetustoimenjohtaja tapasi opettajia ja oppilaiden vanhempia kouluilla järjestetyissä illoissa ja kertoi uudesta ideasta, jonka mukaan laaditaan paikallinen KuntaKesu opetustoimen strategiseksi paperiksi. Edellinen suunnitelma oli kuntaliitosta varten tehty sivistystoimialan yhdistymissuunnitelma. Vanhempainiltojen lisäksi opetus- ja sivistystoimen henkilöstö otti kantaa valmistelun lähtökohtiin ja oppilaat saivat vastataksen kyselyyn.

Muutamat kunnan päättäjät epäilivät, että KuntaKesun valmistelu onkin juoni, jonka avulla aiotaan murentaa liitossopimuksessa päätettyjä asioita ja koulupalveluja ryhdytään heikentämään. Tämä synnytti vastareaktion ja paikallisesti alkoi kova lehti- ja blogikirjoittelu.

Opetustoimenjohtaja sai yhdessä oman väkensä kanssa asiakirjan valmiiksi päätöksentekoa varten hieman yli vuoden jälkeen. Päätöksenteko kuitenkin pitkittyi, koska lautakunnan ja hallituksen jäsenet halusivat lisätietoja ja selvityksiä ennen päätöksiä. Lisäksi huomattiin hallintosäännön edellyttävät lopullisen päätöksen menevän valtuustoon asti. Vaikka tavoitteena oli yhteisen tahtotilan luominen, loppuvaiheessa näytti siltä, että koskaan ennen ei ollut oltu näin erimielisiä kouluasioista.

<sup>14</sup> Metafora kirjallisuudesta:

Arto Paasilinna: Onnellinen mies (1976).

*Juonen kehittyminen: Siltäinsinööri Akseli Jaatinen saapui pitäjään johtamaan uuden sillan rakennusurakkaa, mutta suututti pian pitäjän vallanpitäjät. Jaatinen oli kuitenkin reilu ja ystävällinen esimies ja hyvissä väleissä rakennusmiestensä kanssa. Lähimpien uusien ystäviensä avulla hän onnistui ajan myötä päihittämään vastustajansa. Lopulta saatuaan koko pitäjän vallan, menestyvän yhtiön ja kaksi vaimoa Jaatinen oli omien sanojensa mukaan onnellinen mies. Paasilinna käsittelee kirjassaan humoristisesti suomalaisten vallanpitäjien jähmeyttä muutoksien edessä.*

Koska vireille tuli uusi kuntarakenneselvitys, valtuusto ja hallitus vetäytyivät keskeisten viranhaltijoiden kanssa korpipotelliin parin päivän seminaariin. Uusi kuntaliitos koettiin suurena uhkana, mutta samalla päästiin sopimukseen KuntaKesun hyväksymisestä muutamalla lisäyksellä.

Lopulta hyväksytty KuntaKesu alkoi vauhdittaa päätöksentekoa, ja se lisäsi yhteisymmärrystä tulevista päätöksistä. Parasta oli se, että ihmisiä saatiin kootua yhteen keskustelemaan kouluasioista ja esittämään kantansa. Tiukan taloudellisen tilanteen takia uusia avauksia opetustoimen kehittämiseksi ei tullut, mutta toisaalta päätöksiä vaikeista rakenteellisista ratkaisuista ei haluttu tehdä. Kun päätökset oli tehty ja yleisönosasto- ja blogikirjoittelu oli tauonnut, opetustoimenjohtaja saattoi olla tyytyväinen luottamuksen palautumiseen ja hyviin suhteisiin päättäjien kanssa.

## 8.3 Start-up-KuntaKesu<sup>15</sup>

Kunnan (3) opetustoimen johdolla oli jo ennestään hyvää kokemusta kehittämistyöstä, hyvä maine asioiden ripeästä valmistelusta sekä laaja luottamus. Kun Opetushallitus esitti paikallisen KuntaKesun laatimista, havaittiin, että samantyyppisiä strategisia suunnitelmia oli jo tehty aikaisemminkin. Ne olivat vain liittyneet vahvemmin kunnan strategiseen kokonaisuuteen, eikä niissä käsitelty kovin yksityiskohtaisella tasolla opetustoimen kehittämiskysymyksiä. Opetushallituksen laatima kehittämisen nelikenttä nähtiin hyväksi kehikoksi KuntaKesun tavoitteiden määrittelyyn.

Tausta-aineistoksi koottiin edellisvuosien koulutuspalvelujen toiminnan arvioinnin tuloksia ja valtakunnallista arviointitietoa. Lisäksi tarkasteltiin OKM:n kehittämissuunnitelmaan sisältyviä valtakunnallisia kehittämistoimia.

<sup>15</sup> Metafora elinkeinoelämästä:

Supercell-yhtiön kasvutarina (2010–2016)

*Kasvutarinan kehittyminen: Suomalainen Supercell peliyhtiö perustettiin vuonna 2010. Se palkittiin Pohjoismaiden parhaana start-up-yrityksenä vuonna 2013. Vuosina 2012–2013 sen liikevaihto kasvoi 562 prosentilla, mikä teki siitä nopeimman kasvajan Suomen 500 suurimman yrityksen joukossa. Liikevaihtoa kerryttivät ennen kaikkea pelien sisäiset mikromaksut. Supercellin työntekijät lahjoittivat Uudelle Lastensairaallalle 3,4 miljoonaa euroa vuonna 2013. Yhtiön johtoon kuuluvat ovat iloisia veromaksajia (HS 3.11.2014): ”Me ollaan saatu paljon apua yhteiskunnalta, ja nyt on meidän vuoro maksaa takaisin.” Peliyhtiön liikevaihdon ja -voiton ennätysellinen nousu jatkui vuonna 2015, jolloin se teki 2,1 miljardin euron liikevaihdon, kun se vuotta aikaisemmin oli noin 1,5 miljardia euroa. Supercellin peleillä oli päivittäin yli 100 miljoonaa pelaajaa ympäri maailmaa vuonna 2015. (Taloussanommat 9.3.2016.)*

Kunnan keskushallinnon kanssa keskusteltiin KuntaKesun lähtökohdista ja suhteesta kuntastrategiaan sekä laadittiin alustava valmisteluaiakataulu. Valmisteluun kuului lautakuntien ja valtuuston yhteiseminaari ja kysely sekä luottamushenkilöille että viranhaltijoille. Oppilaiden ja heidän huoltajiensa näkemyksiä kerättiin verkkokyselyllä. Seminaarityöskentely ja verkkokyselyt tuottivat laajan analysoitavan aineiston ja loistavia ideoita, joita voitiin suoraan sisällyttää KuntaKesuun.

Opetustoimen KuntaKesun laadinta yhdistettiin myös koko sivistustoimen strategiseen kehittämiseen, ja KuntaKesulle löytyi paikka sivistustoimen strategisessa kartassa. KuntaKesun lisäksi kouluyksiköille laadittiin omat Kesunsa. Opettajat saivat laatia rehtoriensa kanssa omat kehittämissuunnitelmansa, joihin sisältyi osaamisen kehittämisen lisäksi myös KouluKesun tavoitteiden henkilökohtaistamista.

Valmistelutyö vaati kokonaista kaksi vuotta, mutta itse valmisteluprosessikin oli antoisa ja voimauttava. Kehittämistavoitteiden suuntaamisen lisäksi niiden toteuttaminen oli viety yksikkö- ja yksilötasolle. KuntaKesu-asiakirjan hyväksyminen lautakunnassa ja valtuustossa sai merkittävästi paikallista mediahuomiota ja päätöksestä kirjoitettiin myös kunnan verkkosivuilla ja koulujen sivuilla.

Vaikeat talousongelmat voitiin ratkaista pääosin rakenteellisia uudistuksia järjestelmällisesti toteuttamalla. Kehittämiskärjet saatiin resursoitua riittävän hyvin ja ennaltaehkäisevät kehittämistoimenpiteet alkoivat tuottaa tulosta, koska korjaavien toimenpiteiden kustannukset lähtivät laskuun. Hyvät tulokset ruokkivat lisää kehittämisherkkyyttä, ja uusia loistavia ideoita saatiin samaan tahtiin kuin aikaisemmat kehittämistoimet oli viety loppuun. KuntaKesussa päätettyjen kehittämistoimien lisäksi uusia innovaatioita alkoi syntyä myös opettajien ja rehtorien omasta halusta.

Kehittämismyönteisyys teki kunnan opetustoimea tunnetuksi, ja siksi kunnan sisällä ei tarvinnut enää niin kovasti kilpailla tarvittavista resursseista. Henkilöstön rekrytoinnissa saatiin hyviä valintoja aikaiseksi, koska hakijamäärät nousivat ja hakijoista valtaosa oli kehittämishaluisia työntekijöitä. Kehittämistyöstä muodostui siis monessa mielessä hyvän kehityksen kierre, joka synnytti itsestään rinnalleen uusia pienempiä hyvän kierteitä. Julkisuudessa hyvin esillä olleet opetus- ja sivistyspalvelujen kehittämissuunnitelmat loivat myös kuvaa kunnan lapsi- ja nuorisomyönteisyydestä. Tämän takia muuttoliike kuntaan vahvistui edelleen.

## 8.4 Tyypitarinoiden vaikuttavuuden arviointi

Kuten edellä kerrottiin, voidaan tarinoiden mahdollista vaikuttavuutta arvioida fiktiivisesti pohtimalla niiden merkitystä suhteessa kuluneeseen aikaan. Luvussa 6 käsiteltiin kyselyssä koottujen tarinoiden aineiston luokittelua. Sen pohjalta voidaan arvioida, että perusteellinen KuntaKesu-asiakirjan laatiminen ensimmäisellä kerralla kestää noin puolestatoista vuodesta kahteen vuoteen. Valtuustokausi on neljän vuoden mittainen, joten arvioinnin kanssa KuntaKesun elinkaareksi tulee yhteensä noin viisi vuotta.

Kyselyaineistosta käy ilmi, että KuntaKesu kilpailee opetustoimen organisaatiossa priorisoinnista monen muun toimenpiteen, suunnitelman tai strategisen asiakirjan kanssa. Siksi kuviossa 14 on mallinnettu opetustoimen työtodellisuutta niin, että KuntaKesulle on esitetty erilainen merkitys prosenttiasteikolla suhteessa muihin asiakirjoihin ja niiden substanssiin.

Kuviossa (14) on hahmotettu graafisesti KuntaKesu-prosessia vuositasolla ja ajan kulumista eri vaiheisiin: hyväksyntään, toimenpanoon ja arviointiin. Jokaisen vuoden kohdalla on esitetty prosenttilukuna KuntaKesun vaikuttavuus suhteessa muiden kilpailevien strategia-asiakirjojen tai vastaavien suunnitelmien merkitykseen. Jos merkityksen koetaan olevan korkealla tasolla, samalla myös asiakirjan vaikuttavuus on suuri opetustoimen työtodellisuudessa.

Samalla tavalla kuin ihmisten elämäntarinassa voidaan havaita tarinan nousu- ja laskuvaiheita, myös organisaation kehityksessä tai jonkin asiakokonaisuuden etenemisessä organisaation kulttuurissa voidaan hahmottaa kehittymisen ja taantumisen kausia (Gergen 1999, 64–72). Gergen (1999, 70) kuvaa kehityskaaria negatiivisella ja positiivisella asteikolla. Kuviossa 14 käytetään positiivista prosenttilukuasteikkoa, koska KuntaKesulla ei nähdä olevan negatiivista vaikutusta opetustoimen organisaation toimintaan, vaan pyrkimyksenä on kehityksen edistäminen. Negatiiviset vaikutukset voivat kyllä olla mahdollisia esimerkiksi silloin, kun kehittämissuunnitelmassa nousee esille ristiriitaisia intressejä tai se aiheuttaa konflikteja eri toimijoiden kesken.

Draaman alalla puhutaan näytelmän tyypitarinoista esimerkiksi sankaritarinoina, tragedioina tai komedioina. Aristoteles kuvasi hyvää tragediaa niin, että siinä on alku, keskikohta ja lopetus, joiden lomaan sijoittuu monta tapahtumaa sekä onnen että henkilöiden muutoksia. Tämä määritelmä ei ole kertomuksiin suo-

raan soveltuva määritelmä, koska se on liian rutiinimainen. Niinpä kirjailijat ja tutkijatkin ovat kiistäneet ajatuksen siitä, että kertomuksilla olisi aina lopetus. Yhä useampi romaani tai elokuva päättyy tavalla, joka jättää tarinan päätöksen auki. (Hyvärinen 2006, 3–4.) Organisaation kehitystarinassa jatkuvuus on selvemmin näkyvissä kuin tarinoissa sinänsä. Toiminta rakentuu aikaisemmalle toiminnalle, ja uutta kehitysvaihetta aloitettaessa pohjana on aikaisempi kehitys, sen arviointi ja siihen liittyneet päätökset.

Kuviossa 14 on rinnastettu kolmen tyyppitarinan (*näkymätön KuntaKesu*, *yhdistävä KuntaKesu* ja *start-up-KuntaKesu*) kehityskaaria keskenään ja kuvattu vaikuttavuuden eroja prosenttiluvuin eri vaiheissa. Nämä prosenttiluvut voidaan käsittää esimerkiksi vaikuttavuuskyselyn tuloksina saatuina arvioina KuntaKesun vaikuttavuudesta opetustoimen toimintaan kyseisen ajanjakson aikana.

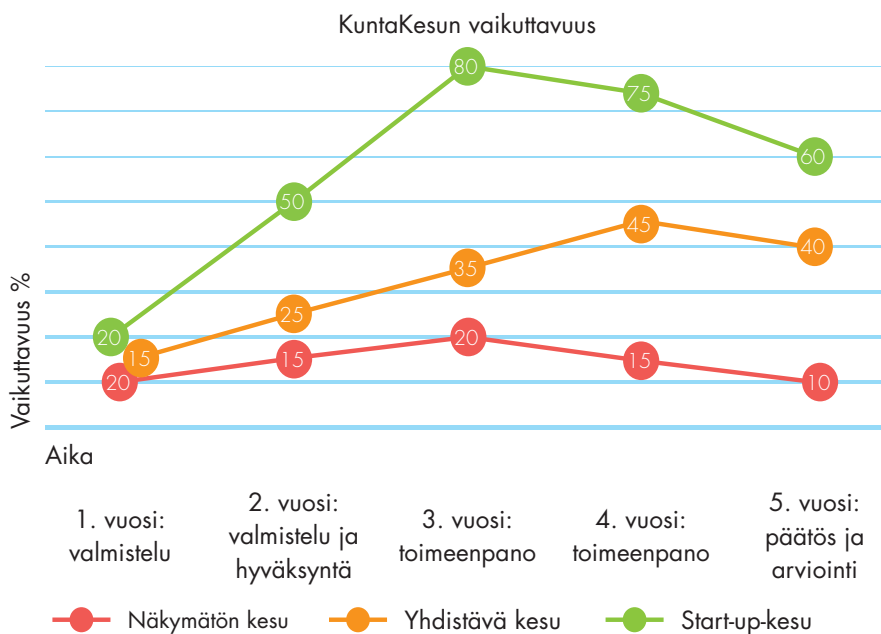
Kuvion kehityskaaria voidaan kuvata sanallisesti seuraavilla tavoilla, jotta niiden erot tulevat ilmi.

**Näkymätöntä KuntaKesua** ei koko ajanjakson (5 vuotta) aikana koeta merkittäväksi, eikä se saa korkeaa arviointia (20 %) vaikuttavuudesta. Siten sen vaikuttavuus opetustoimen työtodellisuudessa jää alhaiselle tasolle. Keskeisiä ongelmia ovat sitoutumisen ongelmat, asioiden heikko hallinta ja rohkeuden puute.

**Yhdistävä KuntaKesu** pääsee jo alusta lähtien korkeammalle vaikuttavuustasolle kuin näkymätön kesu ja ylittää neljäntenä vuotena 40 %:n tasolle. Sen ongelmana on ihmisten johtamisen yhdistymättömyys kehittämistoimintaan ja KuntaKesun tavoitteisiin. Ihmisten yhteisymmärrys, joka lopulta saavutettiin, ei edistänyt tavoitteiden saavuttamista.

**Start-up-KuntaKesun** merkitys ymmärretään alusta alkaen hyvin, ja se koetaan inspiroivaksi ja uudeksi avaukseksi kehittämistyössä. Siihen sitoudutaan vahvasti, ja siksi sen vaikuttavuus nousee vuosien edetessä 80 %:n tasolle. Kun tärkeimmät tavoitteet on saavutettu, vaikuttavuus alkaa hienoisesti laskea alun nousuvoiman hieman heikentyessä. Ihmisten ja asioiden johtaminen yhdistyy tässä vaihtoehdossa optimaaliseksi, ja kehittämissuunnitelman tavoitteet ovat ajallisesti ja sisällön suhteen synkronoitu onnistuneesti.

Tässä yhteydessä on korostettava sitä, että edellä kuvatut kolme tarinaa eivät ole konkreettisesti yhteydessä jonkin kunnan tai kaupungin KuntaKesun laadintaprosessiin. Siitä huolimatta ne antavat metaforina ja tyyppitarinoina mahdollisuuden tulkita oman kunnan, oman opetustoimen organisaatiokulttuurin ja oman toimintatavan yhtäläisyyksiä vaihtoehtoihin tarinoihin. Tämä antaa lähtökohtia yksilölliselle ja yhteisölliselle reflektiolle sekä ammatilliselle kehittymiselle.



Kuvio 14. KuntaKesun kerronnallisten tyyppitarinoiden vaikuttavuuden erot ja kehityskaaret



## 9 Pohdinta

Tämän Tarinoita KuntaKesusta -raportin tarkoituksena on ollut kuvata paikallisten opetustoimen kehittämissuunnitelmien laatimista niiden osallistujien kokemana, jotka ovat osallistuneet Opsian toteuttamiin KuntaKesuKuntoon- ja KuntaKesuKuntoon Jatko-täydennyskoulutuksiin. Samalla kun saatiin toimintatutkimuksellista tietoa täydennyskoulutuksen kehittämiseen syksyn 2014 aikana, kerättiin myös mielenkiintoisia KuntaKesu-tarinoita. Tulokset kannustivat jatkamaan samanlaista seurantatutkimusta narratiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä.

Seurantatutkimuksen narratiivinen lähtökohta oli onnistunut valinta, ja sillä saatiin kokoon verrattain rikas ja autenttinen aineisto. Aineiston analysoinnissa oli helppoa löytää sisäisiä merkitysyhteyksiä ja luoda kuvia opetustoimen kehittämistarinoista.

Keskeisiksi tutkimustuloksiksi kiteytyvät havainnot siitä, että KuntaKesun laadintaprosessiin vaaditaan riittävästi aikaa (1,5–2 vuotta) ja valmisteluprosessin suunnittelu on ollut kunnissa epävarmaa käytettävien menetelmien ja osallistamistapojen suhteen. Lisäksi kehittämisosaaminen kokonaisuudessaan vaatii lisää täydennyskoulutusta ja ohjausta tuekseen. Kehittämistyön osaamisen osa-alueilla, eli millä toimenpiteillä opetusta ja kasvatusta tulisi kehittää, näyttää olevan riittävästi osaamista ja asiantuntemusta. Toisin sanoen pedagogista osaamista on kuntien opetustoimissa riittävästi, mutta laaja-alainen pedagoginen kehittäminen ja sen johtaminen vaatii paneutumista ja kehittämistä.

Suomessa kunnilla on verrattain laaja autonomia ja KuntaKesun laadinta on myös kunnan kannalta vapaaehtoinen ratkaisu, johon mikään normi ei pakota. Opetushallituksen aloite KuntaKesun laadinnasta on arvostanut kuntien autonomiaa mutta samalla tarjonut mahdollisuuden käyttää Opetushallituksen laatimia KuntaKesu-aineistoja ja maksuttomia täydennyskoulutuspäiviä KuntaKesun laadinnan tueksi. Opsian yhdessä kumppaniensa kanssa suunnittelemat koulutussisällöt ja käytetyt yhteistoiminnalliset koulutusmenetelmät ovat osuneet hyvin siihen kehittämisosaamisen koulutustarpeeseen, joka kuntien opetustoimien johdossa on tällä hetkellä. Strateginen kehittämisprosessi on joka tapauksessa haastava sekä johtamisen että toteutuksen kannalta.

### 9.1 KuntaKesun laadintaprosessin vaiheet ja vakiinnuttaminen

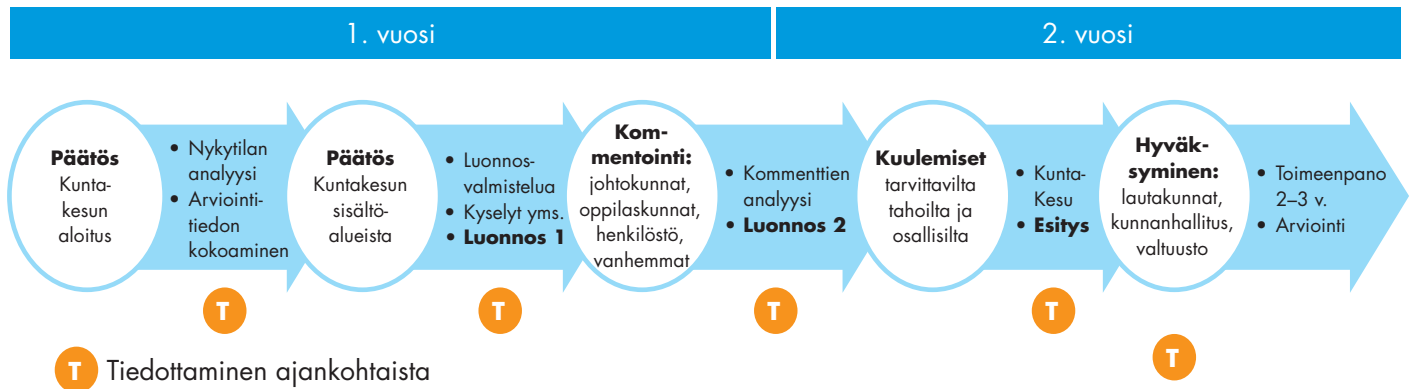
Kunnissa tehtiin varsin erilaisia ratkaisuja KuntaKesun laadintaprosessista, ja prosessin johtamiseen tarvitaan lisää osaamista. Kerätystä kysely- ja haastatteluaineistosta voidaan luoda malli optimaalisesta KuntaKesun laadintaprosessista. Opetushallituksen ohjaus on keskittynyt KuntaKesun sisältöalueisiin ja teemoihin, ja siksi on paikallaan täydentää sitä laadintaprosessin mallilla.

Tutkimusaineiston pohjalta näyttää siltä, että laadintaprosessiin ja asiakirjan hyväksymiseen kuluu aikaa noin yhdestä ja puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Laadinnan lähtökohtana on laatimisen motivointi, opetustoimen aikaisemman arviointitiedon läpikäynti ja nykytilan analyysi. KuntaKesun kehittämistavoitteet määräytyvät edellä mainittujen lisäksi myös niiden valintojen pohjalta, jotka ovat ajankohtaisia kansallisen koulutuspolitiikan sekä kunnan yleisten strategisten ja koulutuspoliittisten linjausten kannalta. Prosessissa osallistamisen syvyys, laajuus ja käytettävät foorumit ovat tärkeitä. Prosessista tiedottaminen ajantasaisesti niin organisaation sisällä kuin julkisuudessa on merkityksellistä.

Laadintavaiheen jälkeen tai osittain jo sen loppuvaiheessa alkaa sovittujen kehittämistoimenpiteiden toimeenpano. Seurantajaksosta, tarkasteluajankohdistusta ja loppuarvioinnista on tarpeen myös sopia. Päätöksenteon vaiheet kommentti- ja lausuntokierroksineen sekä kuulemisineen on myös suunniteltava, varsinkin jos KuntaKesun toimeenpano aiheuttaa muutoksia opetustoimen palvelurakenteissa.

KuntaKesu-kyselyissä ja -haastatteluissa tuli esille usein pulma siitä, millainen foorumi kehittämissuunnitelmasta käytävälle keskustelulle olisi luotava. Tavanomainen ratkaisu oli asioiden vieminen rehtorikouksien tai -seminaarien käsittelyyn tai pienemmissä kunnissa henkilöstökokouksiin. Optimaalinen ratkaisu on koota KuntaKesun valmistelua ja seuranta varten erityinen kehittämisryhmä, jossa on osallisena opetustoimen lautakunnan jäseniä, johtavia viranhaltijoita, rehtoreita ja opettajia sekä ammattijärjestön edustajia. Laaja-alainen kehittämisryhmä voi jo kokouksissaan sovittaa erilaisia näkökulmia keskenään ja käydä avointa dialogia.

## KuntaKesun kehittämisfoorumin työskentelyvaiheet (esim. kehittämisryhmä)



Kuvio 15. Optimaalisen KuntaKesun laadintaprosessin työskentelyvaiheet

Avoin tiedottaminen puolestaan hälventää kehittämistyöhön mahdollisesti kohdistuvia epäluuloja. Julkinen keskustelu taas korostaa KuntaKesun laadinnan merkitystä kunnan organisaatiossa. Mitä useammin asia on esillä paikallisessa mediassa tai sisäisen viestinnän kautta henkilöstön ja oppilaiden kesken, sen tutummaksi kehittämiskohteet ja myös päätöksentekoon mahdollisesti liittyvät ongelmat käyvät. Keskeistä on lisäksi se, että viestintävastuut määritellään tarkkaan ja viestinnän oikea-aikaisuus suunnitellaan hyvin. Tiedottamisen ajankohdat on merkitty kuvioon (ks. kuvio 15).

KuntaKesun hyväksymisen jälkeen alkaa toimeenpanovaihe, jossa tarkentuvat kehittämistoimien aika-aulut. Arvioinnin tai seurantatiedon pohjalta kehittämistoimia voidaan vielä täsmentää. KuntaKesun sykli noudattaa kunnan valtuustokausittain hyväksymän strategian hyväksymissykliä. Kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaan seuraavan valtuustokauden KuntaKesun linjauksien pohjana tulee siis olla edelliskauden KuntaKesun toteutumisen arviointi.

Seuraavassa taulukossa on koottuna KuntaKesu-prosessin keskeiset kysymykset, joilla voidaan varmistaa prosessin onnistumista. Ne on jaettu kolmeen vaiheeseen: valmisteluun, KuntaKesun toimeenpanoon ja vakiinnuttamiseen. Vakiinnuttamisen vaiheeseen kuuluu arviointi, jonka pohjalta siirrytään seuraavan uuden KuntaKesun valmisteluun.

Taulukko 11. KuntaKesun vaiheet ja keskeiset kysymykset

KUNTA-KESUN VAIHEET	KESKEISET KYSYMYKSET
Valmistelu	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ovatko oikeat ihmiset tekemässä KuntaKesua?</li> <li>Onko resurssit ja pelisäännöt valmistelulle sovitut?</li> <li>Onko osallistaminen ja keskustelufoorumit suunniteltu?</li> <li>Onko tiedottaminen ja sen vastuut määritetty?</li> <li>Miten luodaan yhteinen nykytilanteen analyysi?</li> <li>Miten uudistustavoitteet hahmotetaan?</li> <li>Miten uudistukset/osauudistukset priorisoidaan?</li> </ol>
KuntaKesun toimeenpano	<ol style="list-style-type: none"> <li>Onko strategian selkeys varmistettu?</li> <li>Onko uudistusten merkitys selvästi ilmaistu?</li> <li>Onko kehittämistoimet aikataulutettu realistisesti?</li> <li>Onko kehittämiskohteiden tärkeysjärjestys kaikille selvä?</li> <li>Onko vaikutusten arviointi ja selvät mittarit mietitty?</li> <li>Miten KuntaKesun seuranta on suunniteltu?</li> </ol>
Vakiinnuttaminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Onko jatkuva arviointi ja sen rakenteet suunniteltu?</li> <li>Onko väliarviointivaiheet aikataulutettu?</li> <li>Miten arviointiin perustuva uudistaminen on sovitut?</li> <li>Miten palkitseminen on mietitty?</li> <li>Millaisia symbolisia tai taloudellisia palkkioita käytetään?</li> <li>Miten tulosten saavuttamisesta raportoidaan ja seuraava KuntaKesu-sykli aloitetaan?</li> </ol>

Taulukon pohjalta voi laatia myös rautalankamallin, jonka mukaan valmistelu, toimeenpano ja vakiinnuttaminen muodostavat toiminnan aikataulun ja etene- misjärjestyksen.

## 9.2 KuntaKesun tarina elää ja kasvaa

Opsian vuonna 2013 tekemän KuntaKesun lähtökoh- tia kartoittaneen tutkimuksen päätuloksena nousi esille opetustoimen johdon myönteinen suhtautuminen KuntaKesun laatimista kohtaan kaikesta suunnitelma- viidakosta, ajanpuutteesta ja työtaakasta huolimatta. Opetustoimen johtajat pitivät Opetushallituksen esit- tämää suositusta KuntaKesun laatimisesta järkevänä ja toteuttamiskelpoisena.

Syntyneet KuntaKesu-tarinat vahvistavat edellä mainittuja lähtökohtaodotuksia. Niissäkin kunnis- sa, joissa KuntaKesun laatimisprosessi ei ole päässyt lainkaan alkuun, odotetaan, että tulevana vuosina ope- tussuunnitelmatyön tai kunnan strategiatyön käynnis- tymisen myötä voidaan KuntaKesu panna uudelleen liikkeelle. Paikallisesti on myös ratkaistava opetustoi- men KuntaKesun paikka ja merkitys suhteessa kunnan muihin strategiisiin asiakirjoihin. Ensimmäisellä ker- ralla se vaatii opetustoimenjohdolta rohkeutta ja pää- määrätietoisuutta. Jos KuntaKesu jää näkymättömäksi asiakirjaksi opetustoimen päivittäisessä johtamisessa tai päätöksenteossa, valuvat laatimiseen käytetty aika ja resurssit hukkaan.

KuntaKesu-koulutukset onnistuivat tyydyttämään hyvin osallistujien koulutukselliset tarpeet. Koulutuk- set koettiin tähtihetkinä. Ennen kaikkea oli hedelmä- listä tavata alueen muiden kuntien edustajia ja ver- tailla kehittämistyön tilanteita ja jo tehtyjä ratkaisuja. Koulutustilaisuudet saivat aikaan myös kuntien välistä omaehtoista verkostoitumista, ja kuntien kesken sovitiin omaehtoisista tapaamisista tai vierailuista koulu- tusohjelman päättymisen jälkeenkin. Varsinkin pienten kuntien opetustoimenjohtajat pitivät kollegiaalisia ta- paamisia tärkeinä, koska omassa kunnassa kollegiaa- lista yhteisöä ei koettu olevan, vaan työtä tehtiin yksin.

Kuntien välisen yhteistoiminnan lisäämiseksi ja ver- tailtavuuden parantamiseksi eräs pientä kuntaa edusta- nut opetustoimen johtaja esitti haastattelussa toiveen, että jatkossa KuntaKesu-koulutusryhmät koottaisiin samankokoisista kunnista. Tällöin kuitenkin alueelli- suudesta tulisi tinkiä. Paras ratkaisu olisi harkita kou- lutuksen järjestämistä mallilla, jossa on sekä tapaami- sia samankokoisille kunnille että niiden rinnalla pää-

asiassa alueellisia tapaamisia, jolloin molemmat näkö- kulmat voisivat toteutua. Kaiken kaikkiaan sivistys- ja opetustoimen johdolle on tarjolla verrattain vähän täy- dennyskoulutusta, joka aidosti kehittää ammatillisesti tai josta muodostuu koulutuksellinen jatkumo. Tässä mielessä KuntaKesu-koulutukset ovat olleet luonteel- taan ainutlaatuisia. Niiden suunnittelussa voitiin ottaa huomioon TALIS 2013 -tutkimuksen näkemyksiä ope- tustoimen henkilöstön täydennyskoulutuksen kehittä- misestä.

OECD:n TALIS 2013 -tutkimuksen johtopäätösten mukaan Suomessa opetustyön ja koulun johtamisen kehittämistä tulisi tukea yhteisöllisyyttä vahvistavilla täydennyskoulutusmalleilla:

*”Rehtorien koulutuksessa on tarpeen vahvis- taa henkilöstön kehittämistä ja henkilöstöjoh- tamista, jotta oppilaitosjohdolla on tarvittavat valmiudet suunnitelmalliseen oppilaitosten ja niiden henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan pitkä- kestoisia oppilaitos- ja kuntatason ohjelmia, joilla pitkällä aikajänteellä vahvistetaan yhtei- söllisyyttä sekä kootaan voimavaroja ja keino- ja systemaattisesti uudistaa pedagogiikkaa.”* (Taajamo ym. 2014, 45.)

Vaikka TALIS 2013 -ensitutokset perustuvatkin perus- koulun yläluokkien opettajille ja rehtoreille suunnat- tuun kyselyyn, ovat sen johtopäätökset tämän tutki- muksenkin mukaan tältä osin yleistettävissä koko pe- rusopetukseen ja lukiokoulutukseen.

TALIS 2013 -tutkimuksen toisessa osassa (Taaja- mo ym. 2015), jossa olivat mukana alakoulun ope- tajat, havaittiin, että peruskoulun opettajilta puuttu- vat työssä hyödynnettävät palautejärjestelmät, joiden tavoitteena olisi parantaa opetuskäytänteitä ja op- pilaiden oppimista. Suomessa alakoulujen opettajat saavat palautetta vähemmän kuin muissa tutkituissa maissa. Opettajat saavat palautetta lähinnä toisilta opettajilta (57 %) ja koulun rehtorilta (55 %). Muissa TALIS-maissa opettajat saivat enemmän palautetta rehtoreiltaan kuin kollegoiltaan. Vain noin 1 % ope- tajista saa mentoreilta opastusta, ja yli 60 % ope- tajaista vastasi työskentelevänsä kouluissa, joista puuttuu mentorointiohjelma. Systemaattisen palautejärjes- telmän ja mentorointijärjestelmän luominen vahvis- taisivat sekä opetuksen kehittämistä ja henkilöstön osaamisen kehittymistä että opettajayhteisöjen yhtei- söllisyyttä. TALIS 2013 -tutkimuksen pohjalta nämä

teemat kannattaisi ottaa niin oppilaitosjohdon kuin opettajienkin täydennyskoulutuksen teemoiksi.

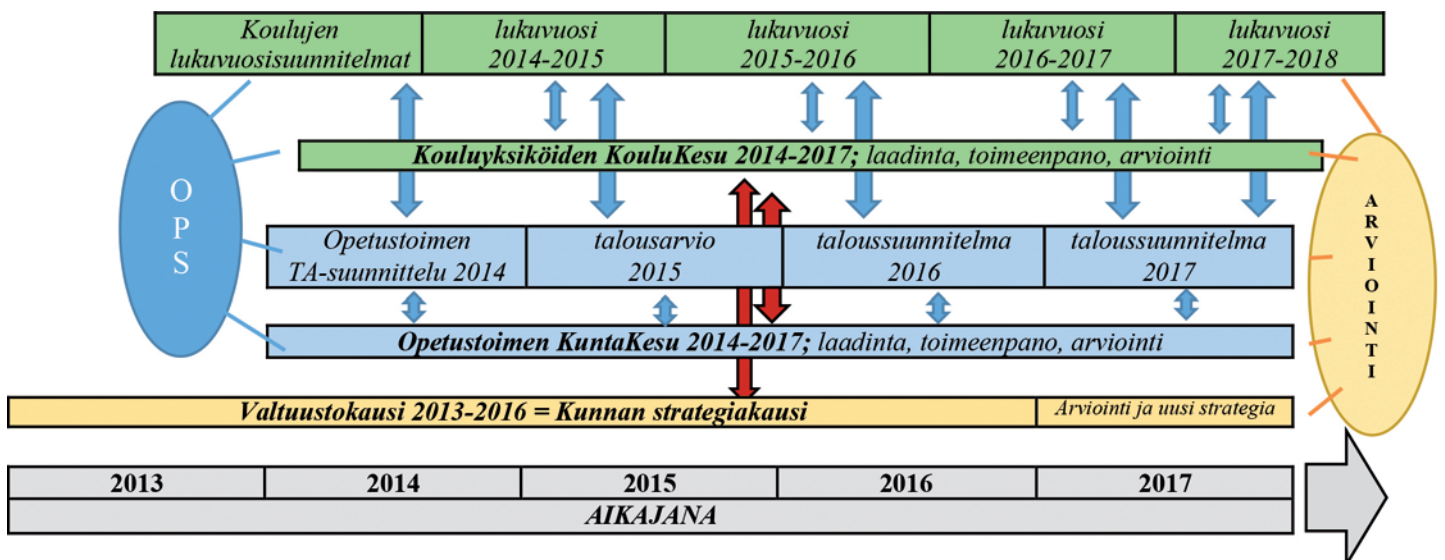
Tarinoita KuntaKesusta 2014 -kysely kohdistettiin KuntaKesuKuntoon-koulutusohjelmaan osallistuneille. Vastanneista oli rehtoreita 31,9 % ja opetus- tai sivistystoimen johtavia viranhaltijoita 34,2 %. Vastajat olivat koulutukseen tyytyväisiä, koska koulutusohjelman suunnittelun lähtökohta perustui aktiiviseen oppimiseen, se yhdistyi ajankohtaiseen kehittämishankkeeseen ja se oli yhteistoiminnallisuutta sekä yhteistyötä edistävä. Samanlaista myönteistä palautetta tuli haastatteluissa vuosina 2015–2016. Koulutus kokonaisuudessaan näytti sekä teemoineen että alueellisen toteuttamistapana osuneen hyvin olemassa olevaan koulustarpeeseen. Täydennyskoulutusmallin jatkamista ei ole turvattu jatkossa, mutta on selvää, että vastaavaa koulustarvetta on olemassa. Jos valtion taholta siihen ei ole tarjolla resursseja, kuntien kannattaa harkita samankaltaisten koulutus- ja kehittämisprosessien käynnistämistä esimerkiksi alueellisesti.

Vaikka TALIS 2013 -tutkimuksen mukaiset kehittämisajatukset kohdistuvat koulujen opettajien ja rehtorien kehittämisosaamisen parantamiseen, on samanlaista koulustarvetta olemassa myös kuntien opetus- ja sivistystoimen sekä varhaiskasvatuksen johdossa. Lisäksi on huomattava myös opetustoimen esimiesten ja rehtoreiden suuri vaihtuvuus ja heitä korvaavien uusien viranhaltijoiden perehdyttämisen, mentoroinnin ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tarve. Jatkossa myös KuntaKesu-prosessien laajeneminen yhä useampaan kuntaan edellyttää jatkossakin samankaltaista Opetushallituksen ohjausta, tukea ja koulutusohjelmia kuin mitä alkuvaiheessa on tarjottu.

Opetustoimen hallinnon henkilöstömäärä on Suomen kunnissa pieni, mistä seuraa työn kuormittavuutta ja ajanpuutetta. KuntaKesun valmisteluun liittyy kuitenkin ajankäytön paradoksi: jos KuntaKesu-prosessissa onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla, se helpottaa opetustoimen johdon työmäärää pitkällä aikavälillä. Valmisteluvaihe on koettu työläänä, mutta toimeenpanovaiheessa se helpottaa työtä, koska koko organisaatio on tavoitetietoinen. Kehittämisen suunnan peruskysymyksiin ei tarvitse näin jatkuvasti palata.

Kun on käyty ensimmäisen kerran lävitse KuntaKesun valmisteluvaihe, selkeitä odotuksia on myös sille, että jatkossa kehittämistyö on helpompaa, koska kehittämisprosessi on tuttu ja siitä on saatu kokemusta. Organisaation ja yksilön kannalta on kysymys kokemuksellisesta oppimisesta ja ammatillisesta kehittymisestä. Sitä edistää tarjottu täydennyskoulutus. Jokainen kunta ja sen opetustoimi on kuitenkin omanlaisensa organisaatiokulttuuri. Siksi kehittämistyössä eivät yleispätevät lääkkeet tepsii, vaan siihen tarvitaan paikallista soveltamista ja räätälöintiä. Osallistava johtaminen ja avoin asiantuntijuus ovat luovia ja toimivia ratkaisuja vanhakantaisen pysähtyneisyyden johtamiskulttuurin ja suljetun asiantuntijuuden sijasta.

Tulevaisuudessa on keskeistä selkeyttää opetustoimen johtamisen ja kehittämisen kenttää. Jos ja kun KuntaKesu laaditaan opetustoimen strategiseksi kehittämisasiakirjaksi, on muiden tehtävien ja asiakirjojen suhteen silloin laadittava tärkeysjärjestys. KuntaKesun paikkaa kunnan ja opetustoimen strategisessa kartassa ja suhteessa talousarviosuunnitteluun kuvataan seuraavalla kuviolla. Kuviossa 16 aikajanalle on sijoitettu myös KouluKesu ja sen suhde lukuvuosisuunnitteluun.



Kuvio 16. Opetustoimen KuntaKesun ja KouluKesun paikka kunnan strategiakartassa valtuustokauden aikajanalla

Kunnan strategiset linjaukset määrittävät osaltaan opetustoimen KuntaKesun tavoitteita samoin kuin valtakunnalliset koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissinjaukset. KuntaKesun tavoitteet ovat osa opetustoimen vuosittaista talousarviosuunnittelua, ja se myös määrittää kouluyksikköjen KouluKesuja. Koulun tasolla vastaavasti KouluKesu asettaa kehittämistavoitteita vuosittaiselle lukuvuosisuunnittelulle. Opetussuunnitelma määrittää oppimisen ja kasvun tavoitteet pidemmäksi ajanjaksoksi kuin yhden valtuustokauden ajalle. Uusi opetussuunnitelma tulee voimaan esi- ja perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa 2016 alkaen. Joulukuussa 2014 hyväksytyt perusopetuksen opetussuunnitelman valtakunnalliset perusteet ovat oletettavasti voimassa noin 10 seuraavaa vuotta.

Suunnitteluun kuuluu olennaisena osana toimenpiteiden onnistumisen seuranta ja arviointi. Kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaan arviointitietoa käytetään seuraavassa vaiheessa suunnittelun perustana. Parhaimmillaan arviointitietoa on saatavilla organisaation eri tasoilta. Siten myös kuntatason suunnittelussa voidaan käyttää hyväksi eri tasoilta koottua arviointitietoa.

### 9.3 KuntaKesu-prosessi etenee vahvuksiensa varassa

KuntaKesu-työskentely suuntautuu tulevaisuuteen, toiminnan suunnitteluun, ennakointiin ja ennustamiseenkin. Tämä on yksi KuntaKesun menestyksen salaisuus. Tulevaisuuden ennustaminen on mielenkiintoista, ja parhaimmillaan se johtaa inspiroivaan keskusteluun työryhmissä, eri foorumeissa tai koulutustilaisuuksissa.

*Muiden kanssa mukana olemisen samassa prosessissa on antoisaa. Prosessiin liittyvien asioiden kehittäminen ja mietiskely on mukavaa työntekoa.*  
(Sivistysjohtaja, työkokemusta 10 vuotta)

Vuonna 2015 julkaisemassaan ”Tulevaisuuskirjassa” professori Markku Wilenius toteaa, että tulevaisuutta pohditaan eniten epävarmoina ja huonoina aikoina. Opetustoimen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta elämme juuri näinä vuosina epävarmuuden aikaa, koska julkinen talous on suurissa vaikeuksissa. Moni haluaisi nähdä uuden nousukauden jo lähitulevaisuudessa, ja toisaalta kuntien opetustoimen koulutuspoliittinen ohjaus tulisi saada kestäväälle uralle. Tulevaisuuteen katsomisessa on omat paradoksinsa, kuten Wilenius (2015, 24) kirjoittaa:

*”Viime kädessä olemme kuitenkin sen tosiasian edessä, ettemme tiedä tulevaisuudesta juuri mitään. Se on salattu maailma. Mutta voisiko tulevaisuuden tietää silloin, kun tiedämme ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen. Mahdollisesti.*

*Tulevaisuuden täsmällinen tietäminen on kuitenkin harvaa. Sattumalla on merkittävä osuus kaikkeen tapahtumiseen.”*

KuntaKesussa asetetaan strategisen suunnittelun periaatteiden mukaan tavoitteita verrattain lyhyelle tulevaisuusjaksolle, usein vain yhdelle valtuustokaudelle tai hieman sitä pidemmälle aikajaksolle. Siitä huolimatta sattuma saattaa puuttua peliin, ja järkevästi suunniteltu ja realistinen tavoite voi jäädä toteutumatta tai saada uuden muodon.

Esimerkiksi Euroopassa vuonna 2015 alkanutta turvapaikanhakijoiden virtaa ja sen seurannaisvaikutuksia ei osattu Suomessa ennakoida ajoissa. Lisäksi ei osattu ennakoida sitä, että maahantulijoiden virta alkaa myös pohjoisesta eikä pelkästään maan eteläosasta. Osataanko seuraavissa KuntaKesuissa varautua tällaisiin yllättäviin palvelutarpeen kasvutekijöihin tai muihin sattumiin? Toivottavasti.

KuntaKesu-prosessissa syntyi alueellisia verkostoja opetustoimen johdon välille. Ne saivat virallisia tai epävirallisempia muotoja. Opetushallitus perusti kehittämissuunnitelmaprosessia tukemaan kehittämisskouluverkosto Majakan. Aikaisemmin 1990-luvulla koulujen verkostotoimintaa oli maassamme laajasti. Opetushallitus perusti akvaarioverkon vuonna 1992, johon kuului 42 oppilaitosta 12 kunnasta. Akvaarioprojekti jatkoi akvaarioverkon työtä, ja vuosina 1993–1999 projektissa oli mukana 11–16 laaja-alaisen koulunkehittämisen aiheverkkoa. Opetushallitus tuki verkostotoimintaa, seurasi kehittämishankkeita, ylläpiti tiedonkultua ja arvioi toimintaa. Projektin alarajo alkoi syksyllä 1998, kun koulutuspolitiikkaan tuli käänne vanhan toimintalinjan suuntaan. Tällä hetkellä Majakka-verkosto on näitä edeltäjiään laajempi ja sillä on myös alueellisia rakenteita. (Hellström 2004, 224–225; Hellström ym. 2015, 206–211.)

Verkostotoiminnan vahvuus on siinä, että se lisää vuorovaikutusta niin kuntien välillä kuin kuntien opetustoimien sisällä. Lisääntyvä vuorovaikutus on omiaan lisäämään luottamusta ja keskinäistä ymmärrystä samalla, kun vaihdetaan näkemyksiä ja ideoita. Verkostotoiminnan kytkeminen KuntaKesuun on ollut onnistunut ratkaisu, ja sitä tukevat myös tulevaisuustutkimuksen näköalat. Wilenius (2015, 224–225) mukaan kehityksen edellytyksenä on vuorovaikutuksen syveneminen kaikilla elämän alueilla, ja se taas johtaa ihmiskeskeisen kulttuurin kehittymiseen. Wilenius (2015, 224) määrittelee kolme vuorovaikutusyhteiskunnan periaatetta seuraavalla tavalla:

1. *Organisaatioiden toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja laatuun. Asiakas ei ole ketjun loppupiste, vaan yrityksen tuotteita ja palveluja kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä vaatii keskinäistä luottamusta.*
2. *Kaikkien työntekijöiden panosta arvostetaan kokonaisvaltaisesti. Ammatillisen osaamisen lisäksi ratkaisevaa on, että ihminen on sosiaalisesti kyvykäs ja henkisesti kypsä. Jokainen työntekijä on myös päättäjä ja vastuunkantaja. Hierarkiat rajoitetaan minimiin, on vain erilaisia työtehtäviä.*
3. *Uudessa maailmassa ei tarvita erikseen työ- ja kotiminää, sillä jokaisen tulee saada olla ja viihtyä omassa työssään omana itsenään. Ihmisen ainutlaatuisuuden kunnioittaminen luo edellytykset hyvinvoinnille ja kestävästi menestyvälle työyhteisölle.*

Edellä kuvatun vuorovaikutusyhteiskunnan periaatteilla on yhtymäkohtia uusimpaan koulunkehittämisen kirjallisuuteen (mm. Fullan 2005, Fullan & Quinn 2016, Robinson & Aronica 2009, Robinson & Aronica 2015, Hellström ym. 2015). Vuorovaikutusyhteiskunnan piirteistä ovat monet tässäkin tutkimuksessa haastatellut henkilöt kertoneet nauttineensa KuntaKesun kehittämistyön aikana. Vuorovaikutuksen lisääntyminen helpottaa myös opetustoimen johdossa työskentelevien työn kuormittavuutta ja johtamiseen liittyvää yksinäisyyden tunnetta.

Parhaimmillaan KuntaKesua on tehty monialaisessa ja laajapohjaisessa yhteistyössä, jossa valmistelun alkuvaiheesta lähtien mukana ovat olleet opetustoimen johdon lisäksi kunnalliset päättäjät, opetustoimen henkilöstö, oppilaat ja sidosryhmät. Tällaiselle laajalle vuorovaikutukselle ja osallistamiselle on ollut selkeästi tilausta. Samoin KuntaKesu strategisena työkaluna on toiminut hyvin siitäkin huolimatta, että monissa tapauksissa Opetushallituksen tukiaineistosta on poikettu tai otettu vapauksia aivan toisenlaisiin lähtökohtiin. Tärkeää on huomata, että hyvästäkin suunnitelmasta voi joustaa, mutta jos suunnitelmaa ei ole lainkaan, siitä ei ole mahdollista poiketa.

Keskeistä on ollut se, että yhä useammat ovat saaneet valmistelutyön myötä kokemuksia strategisesta suunnittelusta sekä sen haasteista, iloista ja suruista. Kokemuksen kertyminen luo luottamusta omaan osaamiseen ja myös organisaatiossa olevaan osaamiseen. Strategista osaamista tarvitaan kunnissa lisää, koska kuntalain muutos 2015 tekee kunnan strategian laatimisen pakolliseksi ja myös määrittää kuntastrategian osa-alueet.

KuntaKesu-prosessin onnistuminen kuntatason kehittämistyön välineenä antaa viitteitä siitä, että Fullanin kuvailema kolmitasoinen kehittäminen (ks. s. 27) toimii käytännössä, samoin kuin Robinsonin ruohonjuuritason vallankumous (ks. s. 27) voi myös toteutua. Keskeistä on varmaankin se, että saavutetaan tasapainoinen tila, jossa strategiset tavoitteet yhdistyvät ruohonjuuritasolta nousevaan uudistumishaluun ja ihmiset sekä organisaatiot saadaan kehittämään sellaisessa aikataulussa, joka koetaan mielekkääksi ja mahdolliseksi.

KuntaKesu on haastanut uudistamaan myös kuntien opetustoimen johtamisen ja kehittämisen rutiineja. Niin järjestetyssä koulutuksessa kuin kunnan tason valmistelutyössä on otettu käyttöön yhä enemmän osallistavia, yhdessä oppimisen periaatteita ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä (vrt. Hellström ym. 2015, 185–199). Tämä on yksi KuntaKesu-prosessin vaikutuksista, joka on syntynyt varsinaisen kehittämistavoitteen sivuvaikutuksena ja joka tukee vuorovaikutteisuuden lisääntymistä.

KuntaKesun alkuvaiheessa vuoden 2013 kyselyssä tulivat ilmi opetustoimen johtamisen haasteet, aikapula ja monien aikaisempien suunnitelmien viidakko. KuntaKesun paikan määrittäminen muiden strategia-asiakirjojen ja suunnitelmien joukossa tuntui vaikealta. Nyt kolme vuotta myöhemmin näyttää siltä, että KuntaKesulle on löytynyt oma paikka, ja monissa kunnissa se on saanut keskeisen aseman, jonka varassa tulevaisuutta suunnitellaan. Ainakin epävarma keskustelu on päättynyt, ja tilalle on tullut harkinta siitä, miten KuntaKesu kytketään opetustoimen suunnittelutyöhön ja muihin ajankohtaisiin suunnittelutehtäviin. On hyvä, että Opetushallitus ei ole ohjannut liian tiukkaan KuntaKesun sisältöä tai muotoa, jotta sitä on voitu muokata luovasti kunkin kunnan tai alueenkin tarpeisiin sopivaksi. KuntaKesu on siten ja kaiken kaikkiaan lisännyt kuntien opetustoimien luottamusta Opetushallitukseen ja sen toimintaan. Keskeinen onnistumisen elementti on ollut myös se, että KuntaKesu on edelleen mahdollisuus ja haaste opetustoimen kehittämiseen, ei normi eikä standardi.

Yhteenvetona voi todeta, että KuntaKesu etenee vahvuksiensa varassa, joista keskeisimpiä (vrt. Fullan & Quinn 2016, 133) ovat:

## KuntaKesun vahvuudet

- Suuntautuu tulevaisuuteen, haastaa nykytilaa ja inspiroi uusia ajatuksia
- Lisää vuorovaikutusta, koulutuspoliittista keskustelua, ja työskentelyä verkostoissa
- Saa aikaan yhdessä oppimista ja sosiaalisen pääoman kertymistä
- Selkeyttää opetustoimen kehittämisen tavoitteita ja niiden saavuttamisen arviointia
- Luo strategisen kehittämisen rakenteita kunnan organisaatiossa ja sivistystoimialan sisällä
- Toimii alueellisen, kunnallisen ja koulukohtaisen kehittämisen perustana
- Tuottaa yhteisiä strategisen kehittämisen kokemuksia
- Rakentaa ja lisää monitahoista luottamusta
- Mahdollistaa joustavasti luovia ja erilaisia ratkaisuja
- Tarjoaa mahdollisuuden opetustoimen kehittämiseen mutta ei ole normi

Tämän seurantalutkimuksen aikana sen eri vaiheissa (2014–2016) kootun aineiston perusteella voi suositella, että yhä useammassa kunnassa ryhdyttäisiin laatimaan opetustoimen KuntaKesua, ellei sitä ole jo tehty. Niissä kunnissa, joissa KuntaKesu on jo valmisteltu ja hyväksytty, on paikallaan arvioida sen toteutumista ja vakiinnuttaa se keskeiseksi opetustoimen strategisen suunnittelun elementiksi.

KuntaKesu strategisena prosessina on vaativa, ja kehittämisen kentässä ei voi välttyä ristiriitaisilta intresseiltä. Sosiaalisena prosessina KuntaKesu luo foorumin ja aikaikkunan kunnan opetustoimessa käytävälle kehittämiskeskustelulle. Se tuo erilaisistakin lähtökohdista tulevat keskustelijat saman pöydän ääreen. Lopulta kuntapäätäjien ratkaistavaksi tulevat kehittämisen suunnat, mutta hyvin valmistellun asiakirjan pohjalta päätös on helpompi tehdä kuin olettamusten tai kuulopuheiden perusteella. Parhaimmillaan KuntaKesu helpottaa päätöksenteon vaikeutta sekä antaa suunnan ja uutta energiaa opetus- ja sivistyspalvelujen kehittämiseksi.

## Lähteet

- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus – toukokuu 2012. Opetushallitus. Muistiot 2012:13.
- Anon. 2015a. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Anon. 2015b. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi. Hallituksen julkaisusarja 13/2015.
- Berg, G. 2003. Att förstå skolan. Lund: Studentlitteratur.
- Fullan, M. 2005. Leadership and sustainability. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press; and Toronto: Ontario Principals Council.
- Fullan, M. 2006. Learning to Lead Change: Building System Capacity. Partners in Learning. International Workshop Series with Michael Fullan. Short Course. [<http://download.microsoft.com/download/A/1/9/A19CEF10-B233-40EC-93C2-A57F31ACE34/FullanShortCourseFinal.pdf>] Luettu 6.9.2014.
- Fullan, M. & Quinn, J. 2016. Coherence. The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems. Corwin: Thousand Oaks, Ca.US
- Gergen, K. J. 1999. An Invitation to Social Construction. London: Sage Publications Inc.
- Hargreaves, A. 1998. Pushing Boundaries of Educational Change. Teoksessa A. Hargreaves, A. Leiberman, M. Fullan & D. Hopkins (toim.) International Handbook of Educational Change. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 281–294.
- Hargreaves, A. & Fink, D. 2006. Sustainable Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. 2009. The Fourth Way. The Inspiring Future for Educational Change. Thousand Oaks, CA.: Corwin.
- Hargreaves, A., Boyle, A. & Harris, A. 2014. Uplifting Leadership. How Organizations, Teams And Communities Raise Performance. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Hellström, M. 2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteuttamista ja onnistuminen. Helsinki: Helsingin yliopisto. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 249.
- Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen. Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja perusteet. Helsinki: Into Kustannus.
- Honkasalo, R. 2013. Muuttuvat kunnat koulutuksen järjestäjinä. Nykytilanne ja avoin tulevaisuus. Tilannekatsaus tammikuu 2013. Opetushallitus. Muistiot 1: 2013. [[http://www.oph.fi/julkaisut/2013/muuttuvat\\_kunnat\\_koulutuksen\\_jarjestajina](http://www.oph.fi/julkaisut/2013/muuttuvat_kunnat_koulutuksen_jarjestajina)] Luettu 15.12.2014
- Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. [[http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen\\_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf)] Luettu 1.9.2014.
- Hyvärinen, M. 2007. Kertomus ja kertomuksen rajat. Puhe ja kieli. 27:3.127–140.
- Johnson, P. 2006. RAKENTEISSA KIINNI? Perusopetuksen yhtenäistämisen prosessi kunnan kouluorganisaation muutoshaasteena. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Chydenius instituutti - Kokkolan yliopistokeskus.



- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 1989. *Leading the Cooperative School*. Edina: Interaction Book Company.
- Johnson, P., Lehmusvaara, V., Suortamo, M., Tianen, T. & Laukkanen, H. 2013. Paikallisesta opetustoimen kehittämissuunnitelmasta kansainvälisyyteen. Opetushallituksen tilaama tutkimusraportti 2013. Opsia ry.
- Juva, M., Kangasvieri, A. & Välijärvi, J. 2009. *Kuntaperusteisen koulutusjärjestelmän kehittäminen*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Kanervio, P. & Risku, M. 2012. Tutkimus kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilasta ja muutoksista Suomessa. Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto 2009.
- Lieblich, A., Tuval-Masiach, R. & Zilber, T. 1998. *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. Applied Social Research Methods Series. Volume 47. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.
- Pitkälä, A. 2013. Millaista kehittämistä nyt tarvitaan? Seminaariaineisto 14.2.2013. Opetushallitus.
- Rajakaltio, H. 2011. *Moninaisuus yhtenäisyydessä. Peruskoulu muutosten ristipaineessa*. Acta Universitatis Tamperensis; 1686. Tampere: Tampere University Press.
- Robinson, K. & Aronica, L. 2009. *The Element. How Finding Your Passion Changes Everything*. New York: Penguin Publishing Group.
- Robinson, K. & Aronica, L. 2015. *Creative Schools. Revolutionizing Education from the Ground Up*. Viking. New York: Penguin Publishing Group.
- Rönneman, K. 2008. Empowering teachers. Action research in partnership between teachers and researchers. Teoksessa K. Rönneman, E. Moksnes Furu & P. Salo. *Nurtruring Praxis, Action research in partnership between school and university in a Nordic light*. Rotterdam: Sense publishers, 156–173.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N.; Lucas, T., Smith, B.; Dutton, J., & Kleiner, A. 2000. *A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New Yourk: Doubleday.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. 2006. Professional Learning Communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 221–258.
- Taajamo, M., Puhakka, E. & Välijärvi, J. 2014. Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2013. Yläkoulun ensituloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:15. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto. [[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/TALIS\\_2013.htm](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/TALIS_2013.htm)] Luettu 15.10.2014.
- Taajamo, M., Puhakka, E. & Välijärvi, J. 2015. Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2013. Tarkastelun kohteena alakoulun ja toisen asteen oppilaitosten opettajat ja rehtorit. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:4. [[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/TALIS\\_2013.html](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/TALIS_2013.html)] Luettu 4.4.2016.
- Wilenius, M. 2015. *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Vantaa: Otava.

## LIITE 1. Linkkejä kuntien KuntaKesu-verkkosivuille

Opetushallituksen sivulla: <https://hyvatkaytannot.oph.fi/suunnitelmat/kohderyhma/10/>

Kauniaisten, Pirkkalan, Valkeakosken ja Kokkolan KuntaKesut

Espoo: KuntaKesu 2020: Osaava espoolainen – Oppiva Espoo

<http://www.espoo.fi/download/noname/%7B664819CD-21EC-4B9D-B3A9-913A90DC9522%7D/67208>

Kauniainen: Sivistyspoliittinen ohjelma 2014–2016

<http://www2.kauniainen.fi/dynasty/fin/kokous/20142144-7-1.PDF>

Kokkola: Kokkolan opetuspalvelujen kehittämissuunnitelma 2014–2017 (osat 1 ja 2)

[http://www.kokkola.fi/hallinto/kaupungin\\_strategiat/sivistystoimen\\_strategiat/opetustoimi\\_strategia/fi\\_FI/opetus-toimi\\_strategia/](http://www.kokkola.fi/hallinto/kaupungin_strategiat/sivistystoimen_strategiat/opetustoimi_strategia/fi_FI/opetus-toimi_strategia/)

Kuopio: Perusopetuksen ja nuorisopalvelujen kehittämissuunnitelma 2013–2020

[http://www.peda.net/img/portal/2930720/KuntaKesuKuntoon\\_Kuopio\\_Perusopetuksen\\_ja\\_nuorisopalvelujen\\_kehittamissuunnitelma\\_2013-2020\\_-\\_tiivistelma-1.pdf?cs=1382683039](http://www.peda.net/img/portal/2930720/KuntaKesuKuntoon_Kuopio_Perusopetuksen_ja_nuorisopalvelujen_kehittamissuunnitelma_2013-2020_-_tiivistelma-1.pdf?cs=1382683039)

Joensuu: Joensuun seudun Kesu, <https://peda.net/joensuu/kesu>

Jyväskylä: Jyväskylän KuntaKesu, <https://peda.net/jyvaskyla/kuntakesu>

Siuntio: Opetuksen järjestäjän paikallinen kehittämissuunnitelma vuosille 2016–2017 KuntaKesu

[http://www.siuntio.fi/Liitetiedostot/Muu\\_materiaali/Sivistysosasto/Perusopetus/liite\\_2\\_bilaga\\_KuntaKesu\\_Siuntio\\_2016-17.pdf](http://www.siuntio.fi/Liitetiedostot/Muu_materiaali/Sivistysosasto/Perusopetus/liite_2_bilaga_KuntaKesu_Siuntio_2016-17.pdf)

Turku: Turun koulutuksen paikallinen kehittämissuunnitelma vuosille 2015–2020

<http://www05.turku.fi/ah/kasopelk/2014/0827011x/Images/1331596.pdf>

Ylöjärvi: KuntaKesut 2016, <http://www2.ylojarvi.fi/Dynasty/kokous/20162875-3-1.PDF>

## LIITE 2. KuntaKesuKuntoon-koulutuksien teemat ja koulutuspaikkakunnat 2013–2015

### KuntaKesuKuntoon 1

Taulukko 1. KuntaKesuKuntoon-koulutusjaksot ja koulutuksen järjestämispaikkakunnat 2013–2014.

Paikkakunta	1. jakso	2. jakso	3. jakso
Oulu	9.–10.10.2013	12.–13.2.2014	23.–24.4.2014
Kuopio	25.–26.9.2013	5.–6.2.2014	14.–15.5.2014
Seinäjoki	18.–19.9.2013	29.–30.1.2014	7.–8.5.2014
Turku	11.–12.9.2013	22.–23.1.2014	9.–10.4.2014
Espoo	4.–5.9.2013	15.–16.1.2014	2.–4.4.2014

### KuntaKesuKuntoon 1 jatko

Taulukko 2. KuntaKesuKuntoon jatko -koulutusjaksot ja koulutuksen järjestämispaikkakunnat 2014.

Paikkakunta	1. jakso	2. jakso
Espoo	16.–17.9.2014	26.–27.11.2014
Turku	1.–2.10.2014	3.–4.12.2014
Seinäjoki		12.–13.11.2014
Kuopio	10.–11.9.2014	
Oulu	9.–10.10.2014	19.–20.11.2014

Jatkokoulutuksien sisällöissä painottuivat yhä enemmän vuorovaikutus kuntien välillä ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Osallistujia oli yhteensä 147.

### KuntaKesuKuntoon-koulutuspäivien teemat ja sisällöt olivat:

1. jakso, kesto 2 päivää, teema: MUUTOKSESSA MAHDOLLISUUS

Sisällöt:

- KuntaKesun tavoitteet ja tilanne
- Opsian tutkimuksen 2013 tulokset
- OPS 2016 -prosessi
- Pedagoginen johtaminen

2. jakso, 2 päivää, teema: ENNAKOINNILLA TULOKSELLISEEN TOTEUTUKSEEN

Sisällöt:

- KuntaKesun suunnittelun ja toteutuksen vaihtoehdot
- Parhaat käytänteet
- Muutosjohtaminen

### 3. jakso, 2 päivää, teema: YHTEISILLÄ RATKAISUILLA KOHTI TULEVAISUUTTA

Sisällöt:

- KuntaKesu-prosessien ja tuotosten esittely
- Osallistava johtaminen ja toimintakulttuurin muutos

## KuntaKesuKuntoon 2

Taulukko 3. KuntaKesuKuntoon-koulutusjaksot ja koulutuksen järjestämipaikkakunnat 2014–2015.

Paikkakunta	1. jakso	2. jakso	3. jakso
Vantaa	29.–30.10.2014	28.–29.1.2015	15.–16.4.2015
Tampere	22.–23.10.2014	21.–22.1.2015	8.–9.4.2015
Joensuu	15.–16.10.2014	14.–15.1.2015	25.–26.3.2015

## KuntaKesuKuntoon 2 jatko:

Taulukko 4. KuntaKesuKuntoon jatko -koulutusjaksot ja koulutuksen järjestämipaikkakunnat 2014.

Paikkakunta	1. jakso	2. jakso
Siuntio	5.–6.10.2015	4.–5.11.2015
Tampere	7.–8.10.2015	18.–19.11.2015
Joensuu	4.–5.11.2015	16.–17.11.2015

## Koulutuksien teemat olivat:

### **KuntaKesuKuntoon 2**

- Muutoksessa mahdollisuus
- Ennakoinnilla tuloksiin
- Yhteisillä ratkaisuille kohti tulevaisuutta

Osallistujia oli yhteensä 121.

### **KuntaKesuKuntoon 2 jatko**

- Suunnittelusta tekoihin
- Päätöksistä tekoihin

Osallistujia oli yhteensä 80.









## KuntaKesun vahvuudet

- Suuntautuu tulevaisuuteen, haastaa nykytilaa ja inspiroi uusia ajatuksia
- Lisää vuorovaikutusta, koulutuspoliittista keskustelua, ja työskentelyä verkostoissa
- Saa aikaan yhdessä oppimista ja sosiaalisen pääoman kertymistä
- Selkeyttää opetustoimen kehittämisen tavoitteita ja niiden saavuttamisen arviointia
- Luo strategisen kehittämisen rakenteita kunnan organisaatiossa ja sivistystoimialan sisällä
- Toimii alueellisen, kunnallisen ja koulukohtaisen kehittämisen perustana
- Tuottaa yhteisiä strategisen kehittämisen kokemuksia
- Rakentaa ja lisää monitahoista luottamusta
- Mahdollistaa joustavasti luovia ja erilaisia ratkaisuja
- Tarjoaa mahdollisuuden opetustoimen kehittämiseen mutta ei ole normi



[www.opsia.fi](http://www.opsia.fi)