

Yhtenäisen toimintakulttuurin kehittämisen johtaminen kaupungin tasolla

- ✓ Case Imatra: Yhtenäisen toimintakulttuurin kehittymistä edistävä palveluverkkorakenne
- ✓ Case Lappeenranta: Yhtenäisen toimintakulttuurin kehittymistä edistävä strateginen johtaminen

YHTENÄINEN JA TASA-ARVOINEN OPPIMISOLKU **TERVEELLISISSÄ, TURVALLISISSA JA** **NYKYAIKAISISSA TILOISSA**

- Esi- ja perusopetus keskitetään kolmeen yhtenäiskouluun, lukiokoulutus sijoittuu yhteen niistä
- Jokaisella suunnittelualueella tulevaisuudessa lisäksi kaksi päiväkotia
- Sisäilmaan liittyvistä ongelmista päästään eroon
- Monitoimitalo näkökulma huomioidaan suunnittelussa
 - ✓ Lähiliikuntapaikkasuunnitelma
 - ✓ Virta-opiston toiminnat
 - ✓ Nuorisopalvelut
 - ✓ Neuvola, oppilas- ja opiskeluhuolto, perhekeskustoimintamalli
 - ✓ Jne.
- Ratkaisulla ensisijaisesti pedagogiset perusteet
 - ✓ Uusi opetussuunnitelma
 - ✓ Peruskoulufoorumien ja hallitusohjelman linjaukset
- taloudellinen näkökulma huomioitu
 - ✓ Tilamäärä vähenee noin 30%, minkä johdosta vuosittaiset tilakustannukset pysyvät nykyisellä tasolla

TASA-ARVOISEN PERUSKOULUN TULEVAISUUS



Systemaattinen päätöksenteko, ohjaus ja tuki

**JOKAINEN
PERUSKOULU ON
TASA-ARVOINEN
JA LAADUKAS**

**TIETO
OPPIMISESTA
JA HYVINVOINNISTA**

**PITKÄJÄNTEINEN
JA JOUSTAVA
TOIMINNAN JA
KEHITTÄMISEN TUKI**

MAHDOLLISTAMME pedagogisesti yhtenäisen peruskoulun.

VARMISTAMME kaikkien koulujen kehittämisen.

TUEMME kasvatus-, opetus- ja koulutusalan johtamista eri tasoilla.

TURVAAMME varhaiskasvatuksen avulla yhtenäiset oppimisedellytykset koko ikäluokalle.

VAHVISTAMME lähikouluperiaatteen toteutumista.

KOKOAMME koulutusta koskevaa tietoa koordinoitusti ja hyödynnämme sitä systemaattisesti kansallisessa ohjauksessa.

LISÄÄMME haastavien toimintaympäristöjen positiivista erityiskohtelua.

LAADIMME työkaluja koulun tietoperustaisen johtamisen kehittämiseen.

VARMISTAMME saumattoman oppijan polun.

VARMISTAMME hallituskausien yli menevän, pitkäjänteisen poliittisen ohjauksen.

PANOSTAMME vaikuttavaan opetussuunnitelman perusteiden toimeenpanon tukeen.

LUOMME työkaluja paikallisen kehittämisen ja laadun arvioinnin tueksi.

VARMISTAMME perusrahoituksen riittävyden ja kokoamme yhteen kansallista kehittämisrahoitusta.

SAATAMME lainsäädännön tukemaan tavoitteiden toteutumista kaikilla tasoilla.

KOULU JA OPPILAS

*Osaavat ja hyvinvoivat
lapset ja nuoret*

**OPPILAS ON
HYVINVOIVA JA
MOTIVOITUNUT
OPPIMAAN**

**TIETO- JA TAITO-
PERUSTAISUUS
JA TUTKIVA OTE**

**YHTEISÖLLISYYS,
KASVATUSYHTEISTYÖ
JA YKSILÖLLISET,
TUETUT OPPIMISPOLUT**

KEHITÄMME koulupäivän rakennetta tukemaan hyvinvointia.

TOTEUTAMME yhteistyötä eri oppiaineiden välillä.

TEEMME oppilaalla olevan osaamisen ja vahvuuden näkyväksi koulun arjessa ja rakenteissa.

VARMISTAMME oppilaiden oikeuden kiirettömään ja arvostavaan kohtaamiseen.

OHJAAMME oppilaita tulemaan tietoisiksi omasta oppimisprosessistaan ja potentiaalistaan.

VAHVISTAMME oppilaan itseohjautuvuutta tukevaa pedagogiikkaa.

MAHDOLLISTAMME kokemuksellisen oppimisen.

PANOSTAMME vuorovaikutuksellista oppimista ja oppilaiden osallisuutta edistäviin työtapoihin ja oppimisympäristöihin.

VARMISTAMME yhtenäisyyden ja jatkuvuuden oppilaiden osaamisen ja opetuksen välillä.

VARMISTAMME yhteisön aidon osallisuuden opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

OTAMME kielitietoiset työtavat käyttöön kaikkien oppiaineiden opetuksessa.

EDISTÄMME kulttuurienvälistä ymmärrystä ja rakentavaa vuorovaikutusta.

HUOMIOIMME opetuksessa oppilaiden yksilölliset tiedot ja taidot.

VARMISTAMME oikea-aikaisen kasvun ja oppimisen tuen.

LUOMME turvallisen oppimisympäristön ja varmistamme keskittymisen oppimiseen omaa ja toisen työtä kunnioittaen.

Case Lappeenranta

- Perustiedot organisaatiosta
- Toimintakulttuurin nykytilan taustaa
 - ✓ Varhaiskasvatus ja perusopetus liitetty samalle toimialalle jo 2005
 - ✓ Perusopetuksessa kouluhyvinvointi on ollut tärkein strateginen kehityskohde vuodesta 2007
 - ✓ Lähikouluperiaatetta vahvistettu johdonmukaisesti vuodesta 2000 lähtien
 - ✓ Ops 2016 – prosessi
- Opetussuunnitelman toteutumisen varmistava strateginen toimintasuunnitelma 2017 – 2021
- Organisaation itseohjautuvuuden kehittäminen Tiimioppimisen avulla
- Ratkaisukeskeisen toimintakulttuurin kehittäminen
- Miten toimintakulttuurin kehittäminen näkyy kuntakohtaisissa kouluterveyskyselyn tuloksissa?

Kaupunginvaltuusto

Kaupunginhallitus

HYVINVOINTI- JA
SIVISTYSPALVELUJEN
TOIMIALA

Lasten ja nuorten Itk

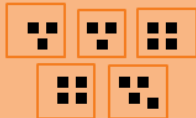
Kulttuuri- ja liikuntaltk

Toimialajohtaja Tuija Willberg

Varhais-
kasvatusjohtaja
Päivi Virkki

Varhais-
kasvatus

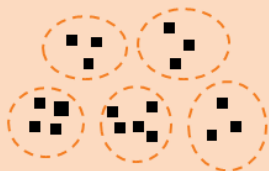
Alueet



Päiväkodit (18),
perhepäivähoito,
avoimet palvelut
sekä ostopalvelut

Opetustoimenjohtaja
Mari Routti

Perus-
opetus



Peruskoulut (18)

Lukio-
koulutus

- Lappeenrannan Lyseon lukio
- Kimpisen lukio

Nuoriso-
toimen-
johtaja
Sirpa
Räikkönen
Nuoriso-
toimi

- Kulttuurinen nuorisotyö
- Kohdennettu nuorisotyö
- Yhteisöllinen nuorisotyö
- Yhteiskunnallinen nuorisotyö

Kulttuuri-
toimenjohtaja
Päivi-Linnea
Pötry

Kulttuuri-
toimi

- Orkesteri
- Teatteri
- Museo
- Kirjasto

Liikunta-
toimenjohtaja
Ilkka Oksanen

Liikunta-
toimi

- Kunnossapito
- Ohjaukspalvelut
- Tilavaraukset

Lappeenrantalaiset lapset ja nuoret
sekä heidän huoltajansa

Lappeenrantalaiset
Maakunnan asukkaat
Muut suomalaiset
Muut käyttäjät

Vastuu-
alue

Palvelu-
yksikkö

Asiakkaat
Palvelujen
käyttäjät

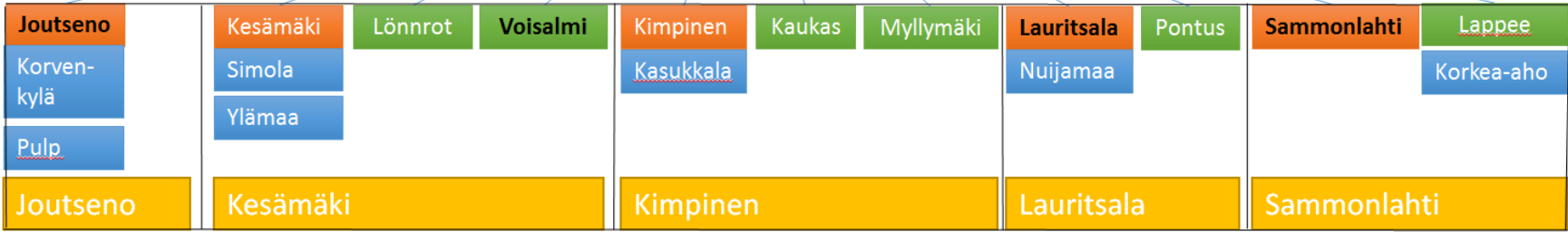
LAPPEENRANNAN
KAUPUNKI

Perusopetuksen vastuualue 1.8.2017 alkaen

- Turvallisuus: x
- Tuen järjestäminen, oppilashuolto: x
- Maahanmuuttajataustaisten opetus: x
- Digi: Petja Pyykkönen
- Projektihallinto: Johanna Väyrynen (?)

- Liikkuva koulu: x
- Kielirikasteinen opetus: Helena Ripatti
- Tasa-arvohanke: x
- Ihan pihalla: x
- Digiajan ajattelijat: x

Perusopetusjohtaja
Mari Routti (sij. X)



- Yhteistoiminta-alue
- Yhtenäinen peruskoulu
- 1-6-luokkien koulu, jossa virkarehtori (voi olla e-luokkia 7-9)
- 1-6-luokkien koulu, ei virkarehtoria
- Yhteistoiminta-alueen pj, po-jorjn jäsen



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Organisaation uudistumiskyky

Aino Kianto, LUT



Uudistumiskyvyn koostumus



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology



1. Strateginen kyvykkyys

- Innovatiivisuus, tulevaisuusorientaatio
- Proaktiivisuus, riskinotto
- Selkeä ja jaettu visio ja strategia
- Selkeät, jaetut, ymmärretyt ja arvostetut tavoitteet
- Vertaaminen parhaisiin
- Voimakas identiteetti ja kulttuuri
- Asiakaslähtöisyys
- Hyvä käsitys markkinaympäristöstä
- Strateginen joustavuus
- Kyky strategisiin innovaatioihin

2. Johtajuus

- Matalat hierarkiat, verkostomainen rakenne
- Pienet yksiköt joissa yrittäjämäinen henki
- Valtuuttava, demokraattinen johtamistyyli
- Esimiehet ja johtajat sitoutuneet oppimaan, kuuntelemaan ja tukemaan muiden oppimista
- Osallistuminen päätöksentekoon
- Määritellyt tavoitteet, operatiivinen autonomia
- Palkitseminen ja resurssointi
- Sisäisen yrittäjyyden kannustaminen
- Oman työn tulosten näkeminen
- Kyvykkyys kokonaisvaltaiseen innovaatiojohtamiseen:
 - Järjestelmälliset innovaatioprosessit
 - Luovuutta tukevien olosuhteiden luominen

Open your mind
Lappeenranta University of Applied Sciences



3. Ajan hyödyntäminen



- Innovaation menestys ei riipu siitä, kuka keksii idean ensin, vaan kuka saa idean muutettua ensimmäisenä rahaksi!
- Hetkeen tarttuminen
- Oikea-aikaisuus
- Ideoinnille ja testaukselle riittävästi aikaa
- Luovassa prosessissa luoviminen
- Aikadimensioiden yhdistäminen
- Muutosten rytmittäminen

4. Vuorovaikutteisuus



- Tietoprosessit sosiaalista toimintaa!
- Yhteistyö, yhteistyökyvykyys
- Kyky löytää relevantit "tietäjät"
- Kyky ryhmäytyä tarpeen mukaan
- Sisäiset ja ulkoiset verkostot
- Muodolliset ja epämuodolliset verkostot
- Moninaisten yhteisöjen tunnistaminen, hyödyntäminen ja tukeminen
- Myönteinen, turvallinen, luottamuksellinen ilmapiiri
- Sitoutunut henkilöstö
- Innostuneisuus ja energia



5. Oppimismyönteisyys

- Työntekijät voimavara
- Oppimisen arvostaminen, kaikilla kyky oppimiseen
- Sosiaalinen oppiminen
- Avoimuus erilaisille näkökannoille
- Rakentava kyseenalaistaminen
- Epäonnistumisista oppiminen
- Palaute
- Kehittämisen tukeminen
- Kokeilu, testaus, prototyypit
- Oppimaan oppimisen kehittäminen
- Rakenteet, ideakilpailut, aloitejärjestelmät

6. Tiedon johtaminen

- Strategisesti merkittävän tiedon tunnistaminen
- Tietostrategiat
- Monialainen osaaminen
- Eksplisiittisen tiedon dokumentointi ja tallentaminen
- ICT-välineet ja -taidot
- Tiedon suojaaminen
- Hiljaisen tieto tunnistaminen ja jakaminen
- Rutiinit ja käytännöt
- Tiedon kerääminen ympäristöstä
- Uuden tiedon luominen



Asiantuntijaorganisaation johtaminen 4 op

Pia Heilmann, LUT



Voiko asiantuntijaa johtaa?

Open your
Lappeenranta

Esimiehen muuttuva rooli

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Asiantuntija
 - Omaa korkean tietotaidon
 - Vaativa
 - Älykäs
 - Itsenäinen, itseohjautuva
 - Motivoituu omista sisäisistä lähtökohdista
 - Ihminen, jolla voi olla narsistinen persoonallisuus
 - Voi puolustaa aggressiivisesti asiantuntijuuttaan
- Kuinka johtaa em. henkilöä ja ryhmää, joka koostuu tällaisista ihmisistä?
- Miten saada asiantuntija sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin?

Esimiestyön haasteet

(Viitala, 2007; Maunula, 1992)

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Organisaatiokulttuuri
 - Alakulttuurit
 - Johtamiskulttuuri, johtamistehtävän sisältö ja luonne, vakiintuneet tavat, toimintamallit, käytännöt, arvot ja uskomukset
- Ihmiset
 - Asiantuntijat, tukihenkilöstö, esimiehet, kaikilla erilaisia odotuksia
- Esimies itse
 - Tunnettava heikkoutensa ja vahvuutensa
 - Spesialisti vai generalisti? Oman alan asiantuntijuus ei riitä hyvään esimiestyöhön
 - Odotetaan läsnäoloa, keskustelua, palautetta ja kannustusta
 - Delegointi, organisointi, miten hyödyntää muiden osaamista?

Esimiestyön haasteet, jatkoa

(Viitala, 2007; Maunula, 1992)

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Vaihtuvat tilanteet
 - Pieniä irrallisia tehtäviä
 - Paljon kokouksia
 - Jatkuvia keskeytyksiä
 - Vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä
 - Sovitut pelisäännöt, traditiot ja tieto omista vastuista ja velvollisuuksista
 - Tiedettävä johdettavien ominaispiirteet ja muokattava johtamistapaa yksilöllisesti



Johtajien kokemia ongelmia asiantuntijoiden johtamisessa



- Miten jalkauttaa strategia, viestiä yhteinen päämäärä ja sitouttaa henkilöstö siihen?
- Tavoite- ja tulosjohtamisajattelun omaksuminen, suunnittelun kehittäminen, seuranta, raportointi
 - Tavoitteiden asettaminen asiantuntijoille vaikeaa
- Asiantuntijat työskentelevät strategisella tasolla, oman työnsä ohjaajina, varsinaisen työn tekijöinä ja laadun valvojina
- Asiantuntijoiden kapea-alaisuus, puuttuu kokonaisnäkemystä, business-, markkinointi- ja ihmistuntemusta
- Asiantuntijat kilpailevat vallasta, osaamisensa laadusta, sisällöstä jne.
- Alaistaitojen tai työyhteisötaitojen puute
 - Yhteistyökyvyttömyys, tietojen panttaus, tieto on valtaa, kilpailu
- Miten saada asiantuntijat ymmärtämään ja arvostamaan toisten osa-alueita?
- Miten käsitellä asiantuntijan esittämiä vaatimuksia?

Johtajien kokemia ongelmia, jatkoa



- Miten rekrytoida ja sitouttaa osaajia?
- Aikataulutus
- Priorisointi ja keskittyminen
- Tulosten arviointi
- Yksilöllinen palkitseminen, palaute
- Turhautuneiden, epäonnistuneiden asiantuntijoiden johtaminen



Työntekijöiden jaksamista edistävä asiantuntijaorganisaatio (Hynninen, 2005)



- Joustava organisointi
- Keskusteleva johtaminen
- Yhdessä sovitut projektit
- Mielekkäät ja haastavat tavoitteet
- Mahdollisuus käyttää osaamista ja kehittyä
- Selkeät rajat: vastuut, valtuudet ja aikataulut
- Mahdollisuus työn edetessä pysähtyä, keskustella, jäsentää ja tarkistaa tehtävänantoa sekä saada asiantuntijatukea
- Hyvä työyhteisö (luottamus, arvostus, tuki ja kannustus), joka mahdollistaa riskienoton, kokeilun, virheet, niistä oppimisen ja uuden syntymisen
- Riittävät resurssit, jotka antavat työrauhan, tilaa ajatella ja luoda uutta
- Mahdollisuus tehdä laatua, mikä säilyttää kokemuksen haastavan ja vaativan työn mielekkydestä

Asiantuntijan motivointi



- Auttava ja tukeva johtajuus
- Tasavertaisuus
- Vastuu ja luottamus
- Asiantuntijalle tärkeää kiinnostava työn sisältö, tavoitteet, haasteet, kehittyminen ja oppiminen
- Kuunteleminen, dialogi
- Kannustaminen. Onnistumisen elämys kannustaa eteenpäin
- Empowerment, voimaannuttaminen
- Työhön sopivat työvälineet
- Työtyytyväisyys
- Kollegiaalisuus
- Ilmapiiiri
- Palaute, esimiehet, kollegat, alaiset, asiakkaat (360°)
- Arvostus
- Asiantuntija arvostaa älykäästä, analyyttistä, perusteltua ja kohdistettua kritiikkiä
- Palkitseminen

Rajakohtaamiset, -pinnat (Long, 2001)



- Interface, bondary encounter
- Sivusuuntainen, horisontaalinen asiantuntijuus merkitsee jatkuvaa erikoisalojen, ammattien ja organisaatorajojen ylittämistä, tavallaan toisen alueelle tunkeutumista
- Rajakohtaamiset sisältävät vastarintaa ja konflikteja, eivät pelkästään yhteistyötä ja synergiaa
- Horisontaalinen asiantuntijuus on 'solmutyöskentelyä', jossa millään toimijalla yksin ei ole pysyvästi määräävää asemaa
- Sivusuuntainen asiantuntijuus merkitsee liikkumista paitsi paikkojen välillä, myös kognitiivisessa ja diskursiivisessa tilassa – ajatusmaailmojen ja ajatuksellisten kohteiden välillä (kognitiiviset polut, Cussins)
- Horisontaalinen asiantuntijuus on rakennettavissa sitä tukevan oppimiskulttuurin avulla
- Organisaatioiden siiloutuneet rakenteet, historialliset ja ammatilliset hierarkiat voivat estää osaamisen ja kollektiivisen asiantuntemuksen kehittämistä

Esimiehen rooli asiantuntija-organisaatiossa

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Esimiehen ymmärrettävä niin asiantuntijatyötä kuin asiantuntijayhteisöä
- Esimiehen tulee tarvittaessa puolustaa sekä asiantuntijatyön tulosta että asiantuntijaa ja työryhmää
- Esimiehen tulee hallita substanssi yleistasolla, mutta luottaa alaisten parempaan oman alansa asiantuntemukseen
 - Pitää hallita yhteinen kieli, mutta kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse tietää
- Esimiehen tulisi tuntea alaisensa ihmisenä, ei pelkästään alaisena
 - Miten asiantuntijalla menee työssä ja vapaa-ajalla?
 - Tunneäly
- Oletko esimiehenä ennustettava, johdonmukainen ja uskottava?
 - Keskustele ja luo yhteistä ymmärrystä organisaation strategisista päämääristä
- Esimiehen esimerkillä on voimaa
 - Sitoudu ja toimi itsekin strategian suuntaviivojen mukaan

Esimiehen rooli asiantuntija-organisaatiossa, jatkoa

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Asiantuntijan työlle tulee luoda työn teon ja onnistumisen edellytykset, luota ja uskalla laittaa myös oma menestyksesi tiimisi varaan
 - Vapaus ja vastuu alaiselle
 - Arvojen, mission, vision välittäminen
 - Ole mukana menestyksessä, mutta myös epäonnistumisen hetkellä
- Rakentavan vuorovaikutuksen ylläpito
 - Keskustelu, dialogi, motivointi, kannustus
 - Asiantuntijat tarvitsevat autonomiaa, mutta myös myönteistä palautetta
- Palkitsemisen tulisi perustua sekä yksilön että yhteisön saavutuksiin

Perinteinen/innovatiivinen organisaatio (Harisalo, 2011)



Perinteiset organisaatiot	Innovatiiviset organisaatiot
Tehtävät määritellään täsmällisesti	Tehtävät muuttuvat ja vaihtuvat jatkuvasti
Ihmisten oikeudet ja velvollisuudet määritellään täsmällisesti	Halu toimia vastuullisesti määrittää ihmisten oikeudet ja velvollisuudet
Ohjaus ja valvonta perustuu hierarkiaan, esimiehet vastaavat niiden hoitamisesta	Ohjauksen ja valvonnan hierarkia on vähäistä ja keskinäinen yhteisyys määrittää asioiden hoidon ja yhteiset intressit
Tiedonvälitys on vertikaalista, säänneltyä ja käskevää	Tiedonvälitys on monisuuntaista ja korostaa ohjausta ja neuvontaa
Toiminta on ohjeilla, säännöillä ja käytännöillä sidottua	Sitoutuminen arvoihin, tehtäviin ja haasteisiin perustuu vapaaehtoisuuteen
Tavoitteena taloudellisuus	Tavoitteena luovuus ja uutuuden etsintä
Organisaation toimintaa johdetaan ylhäältä alas	Organisaation toiminta perustuu alhaalta ylös-logiikkaan



- Johtajan haasteena saada luovat ihmiset motivoitumaan ja syttymään tehtäviinsä yhä uudelleen
- Tasapuolinen osaaminen org:ssa, lahjakkuus
- Johtajan vastuulla luoda vapauden ja luottamuksen ilmapiiri, jossa arvostetaan luovuutta ja mahdollistetaan ihmisten välinen yhteistyö
- Oppivan organisaation perusasiat, ks. SHRM-kurssin materiaali
- Vapaus kokeilla uusia ideoita
- Innovatiivisuutta korostava ilmapiiri
- Luovien ja lahjakkaiden henkilöiden osaamista voidaan hyödyntää org:ssa vain, jos nämä henkilöt itse haluavat antaa osaamisensa org:n käyttöön
 - Innovatiivisuuden esteet (Rajaniemi, 2010)
 - Hierarkia
 - Koordinoinnin epäonnistuminen
 - Kommunikaation epäonnistuminen
 - Liiallinen valta
 - Persoonien vaikutus ilmapiiriin on merkittävä (Rajaniemi, 2010)



Ops-prosessista...

Opetussuunnitelmaprosessin tavoitteet ja lähtökohdat

- Tavoitteena on, että kaikki organisaation jäsenet ”*oppivat*” yhteisöllisen prosessin myötä opetussuunnitelman perusteiden sisällön ja toiminnassa tapahtuu perusteiden edellyttämät muutokset
- Tavoitteena vahvistaa pedagogista johtajuutta ja saada aikaan ”jatkuva” opetussuunnitelmaprosessi
- Tavoitteena on toteuttaa prosessi mahdollisimman pitkälti muutoinkin kehittämiseen käytettävissä olevilla resursseilla
- Opetussuunnitelmaprosessista kunnan tasolla vastaa perusopetusjohtaja yhdessä perusopetuksen johtoryhmän kanssa (yläkoulujen rehtorit, aluerehtorit)
- Aluerehtorit vastaavat prosessista oman alueen tasolla, rehtorit oman koulun tasolla
- Linkitys esiopetuksen ops-prosessiin tapahtuu kaikilla tasoilla

Opetussuunnitelmaprosessi 2013-2014 kunnan tasolla

- Perusopetusjohtaja ja rehtorit osallistuivat **Hyvää oppimista – koulutukseen (Ops-koulutus)**
 - * koulutuksen toteutti Päivi Hartman
 - * koulutus sisälsi viisi lähiopetuspäivää ja kouluissa tehdyt välitehtävät
 - * koulutuksen ohjelma ja välitehtävät on esitelty seuraavissa dioissa
- Lisäksi kuntakohtaisesti järjestettiin **esi- ja alkuopetuksen yhteinen seminaari** 11/ 2013 (2 pv)
 - * koulutuksen ohjelma myöhemmissä dioissa
- Kuntakohtaisesti järjestettiin yhteistyössä Microsoftin kanssa seminaari 11/2013, joka integroitiin opetussuunnitelmaprosessiin, kouluttajana toimi **kasvatuspsykologian professori Kirsti Lonka**
- FCG:n Lappeenrannan toimipisteessä oli tarjolla opetussuunnitelman teemoihin liittyviä **koulutuspäiviä** opetushenkilöstölle (toiminnallisuus, Malti-koulutus, Avekki-koulutus, ratkaisukeskeisyys jne.)

1. Lähipäivän ohjelma 21.11.2013 klo 9-16

Kouluttajat: KM, työnohjaaja Päivi Hartman,
VTM kouluttaja-työnohjaaja Jorma Ahonen

Päivän teema:

Oppiva organisaatio ja yhteisöllinen
kehittäminen

”Yhteiselle matkalle lähdössä –
tutustuminen sekä prosessin esittely”

Kurkistuksia OPS:n perusteisiin ja
näkökulmia yhteisölliseen OPS-työhön

Koulu oppivana organisaationa

Narratiivisuus koulun kehittämisen
välineenä

Yhteisöistunnon metodiikka ja harjoitus



1. Välitehtävä – yhteisöllisyyden portaat

- Jokainen koulu tutustui yhteisöllisyyden portaisiin ja arvioi, millä yhteisöllisyyden portaalla parhaillaan ollaan
- Yksilön matka yhteisöllisyyteen < yhteisöllinen kasvuprosessi
- J.Ahonen & M.Näsi (2009) ja NOPS 2016 -hanke (2013)
- **Yhteisöllisyys - yhdessä tekemisen ja jakamisen kulttuuri**
 - **pyyteetön tekeminen**, jopa uhrautuminen (< *altruismi*) ja toisia palveleva kiintymys ja rakkaus (< *agape*)
 - **aloitteellisuus, luova ideointi**, itsensä ylittäminen toisten hyväksi
 - **toisten oma-aloitteinen palveleminen**, luottamustehtävät, ystävyyys (< *filia*)
- **Sitoutuminen**
 - **rakentaminen** – yhdessä tekeminen, keksiminen, luova kuvitteleminen
 - **jakaminen** – toisten opettaminen, ohjaaminen, kasvattaminen
 - **tekeminen** – toimiminen muiden kanssa yhteisen suunnitelman mukaan
 - **suunnitteleminen** – asioiden kehittäminen, visiointi, tavoitteiden muotoileminen
- **Tekeminen**
 - **auttaminen – neuvominen**: oman taidon ja tiedon luovuttaminen toisten yhteisen käyttöön
 - **keskustelu** – tasavertainen osallistuminen yhteiseen ajatteluun ja yhteisten merkitysten luontiprosessiin
 - **kommentointi** – oman ajattelun tuominen mukaan toisten johtamaan keskusteluun, luottamusta vastavuoroisuuteen ja ymmärtämiseen
 - **itsensä ilmaiseminen** – sanallisen kommunikaation ensiaskeleet, sisäinen toivo myönteisestä ymmärryksestä, rohkaistuminen vuorovaikutukseen
- **Kommunikaatio - vuorovaikuttaminen**
 - **arvostaminen, kunnioittaminen** – toisten kohtaaminen positiivisesti ymmärtävällä ja hyväksyvällä tavalla (sanaton viestintä, käyttäytyminen)
 - **välittäminen** – reagointi tunnetasolla osallisuuteen ja toisiin
 - **kiinnostuneisuus** – tiedollinen osallisuus saatuun ja kuultuun tietoon
 - **kuuntelu** – ajan antaminen ja salliminen toisten puheelle ja ajattelulle
 - **läsnäolo** – suostuminen lähellä olemiseen, yhteisön hyväksyminen
 - **toisista tietoiseksi tuleminen** – osallisuuden tarpeen sisäinen tiedostaminen
- **Osallisuus**
- **Erillisyyt - yksin tekemisen kulttuuri**

Ohjelma 2. päivä

Edellisen päivän reflektio

Oppimaan oppiminen koulupolun varrella – ajattelun taitoa, älyllistä uteliaisuutta ja oppimisen iloa (alustus ja keskustelutehtäviä)



Oppimaan oppiminen esikoulusta
lukion loppuun
ajattelun taitoa, älyllistä uteliaisuutta ja
oppimisen iloa

Sirkka Kupiainen
Lappeenranta 29.01.2014

HELSINKI YLIOPISTO
HELSINKI UNIVERSITY OF EDUCATION
UNIVERSITY OF HELSINKI Faculty of Behavioural Sciences
Centre for Educational Assessment? <http://www.feb.helsinki.fi/assess/>
Kupainen 2014 www.feb.helsinki.fi/ohjelma 29.01.2014 1

2. Jakson välitehtävä

- Jokainen koulu perehtyi opetussuunnitelman perusteiden yleiseen osaan ja poimi keskeiset käsitteet ops-puuhun



Ops - työskentely palvelualueilla ja kouluissa 2013-2014

- Rehtorikoulutuksen välitehtävien lisäksi palvelualueet ja koulut ovat itse suunnitelleet ja toteuttaneet
 - * koulutuspäiviä (vesot, pedagogiset kahvilat)
 - * vanhempainiltoja ja lauantaiyöpäiviä
 - * kyselyitä vanhemmille ja oppilaille
 - * osallistaneet oppilaat työskentelyyn
 - * perustaneet sosiaaliseen mediaan suljettuja ryhmiä (esim. Sammon taonta – Sammonlahden palvelualueen suljettu ops-ryhmä Facebookissa, jossa mm. opettajien arkikuvahaaste OPS 2016-kokeiluista 😊)

Esi- ja alkuopetuksen seminaari 11/2013

TIISTAI 5.11.2013

Seminaarin puheenjohtajana perusopetusjohtaja Mari Routti

ESI- JA PERUSOPETUKSEN AJANKOHTAISET VALTAKUNNALLISET KUULUMISET

- | | |
|---------------|--|
| 10.00 - 10.20 | Ilmoittautuminen ja tulokahvi |
| 10.20 - 10.30 | Seminaarin avaus
puheenjohtaja Mari Routti |
| 10.30 - 12.00 | Esi- ja perusopetuksen uudistuvat perusteet - haasteita paikalliseen kehittämiseen
opetusneuvos Arja-Sisko Holappa, OPH |

VUOROVAIKUTUS OPETUSTYÖN PERUSTANA

- | | |
|---------------|---|
| 12.00 - 13.00 | Lounas |
| 13.00 - 14.30 | Lapset, vanhemmat ja henkilökunta puhaltamassa yhteen hiileen - ammatillinen vuorovaikutus esi- ja perusopetuksessa
yliopistonlehtori Tuulikki Venninen, Helsingin yliopisto |
| 14.30 - 15.00 | Kahvitauko |
| 15.00 - 16.45 | Edelliset teemat jatkuvat
yliopistonlehtori Tuulikki Venninen, Helsingin yliopisto |
| 16.45 - 17.00 | Seminaarin ensimmäisen päivän yhteenveto ja keskustelua |

Ops - työskentely 2014-2015

- Rehtoreiden koulutuspäivät jatkuvat, mukaan myös ops-työskentelyn avainhenkilöitä kouluilta
 - * 15.9. ja 19.11. (15.9. ohjelma myöhemmin esityksessä)
 - * kouluttajana jatkaa Päivi Hartman ja vierailevat kouluttajat
 - * kevään päivistä sovitaan loppusyksystä (27.1. sovittu jo)
- Palvelualueet ja koulut jatkavat omia prosessejaan (koulutus ym.)
- Syyskuussa otettiin käyttöön Pedanet koko kunnassa, ops-materiaalit tallennetaan sinne
- Opettajien täydennyskoulutuspäivät jatkuvat (mm. toiminnallinen oppiminen, ilmiöpohjainen oppiminen, PBL-päivä jne.)
- Esi- ja alkuopetuksen seminaari jälleen 11/2014 (ohjelma myöhemmissä dioissa)
- Kuntakohtaiset osat opsiin valmistellaan 11/2014 – 02/2015 (mahdollisimman vähän kuntakohtaista osuutta, painopiste vahvasti palvelualueilla ja kouluissa)
- Alue- ja koulukohtainen ops-valmistelu ja kirjoittaminen 03/2015 – 03/2016

Oivallan, onnistun, opin - ilolla, sisulla ja sydämellä

PERUSOPETUKSEN STRATEGINEN TOIMINTASUUNNITELMA 2017–2021

**LUKU-
VUOSI-
ARVIO**

2017–2018

?

**VÄLI-
ARVIO**
JOULU 2018

**LUKU-
VUOSI-
ARVIO**

2018–2019

VÄLIARVIO
JOULU 2017

Toimenpide

Toimenpide

Toimenpide

VÄLIARVIO
JOULU 2019

**LUKU-
VUOSI-
ARVIO**

2019–2020

**LÄHTÖ
MAALI
2021**

Arvot

- Välittäminen
- Oppiminen
- Ihmisenä kasvaminen
- Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo

Missio

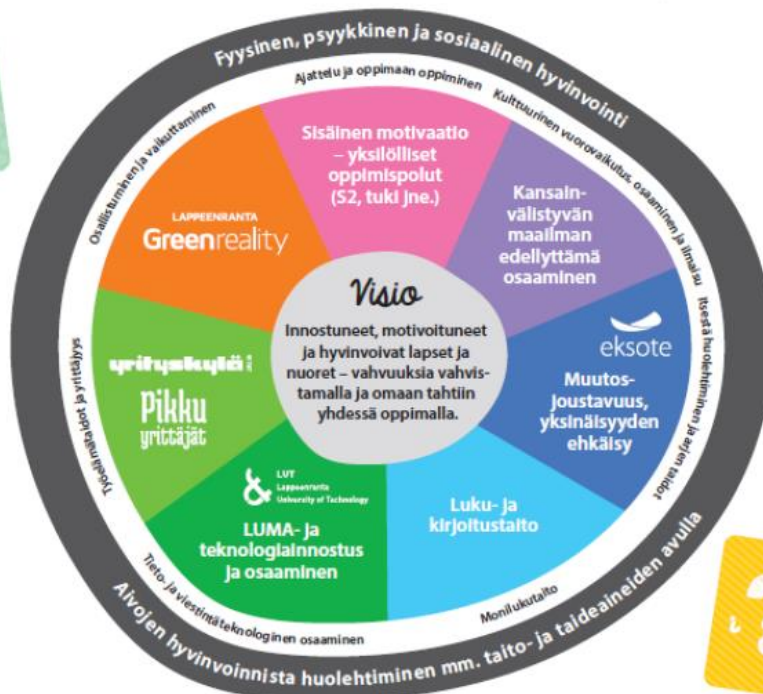
Perusopetuksen opetus- ja kasvatus tehtävän, yhteiskunnallisen tehtävän, kulttuuritehtävän ja tulevaisuustehtävän laadukas toteuttaminen.

Menestystekijät

- Henkilöstön ratkaisukeskeisyys, kehittämisyönteisyys ja avoin mieli
- Rohkeus tehdä asioita omalla tavalla
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Yhtenäinen, ketterä toimintakulttuuri



JIPIII!



Tavoitteet

Henkilöstö

- Henkilöstö kokee "työn imua"
- Henkilöstön fyysisistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia vahvistava toimintakulttuuri
- Tehtävät jaetaan tasapuolisemmin
- Itseohjautuvien tiimien toiminnalle luodaan edellytykset
- Osaamisesta huolehditaan kaikkien ammattiryhmien osalta
- Läsä olevat, kuuntelevat esimiehet
- Ketterästi toimiva, vuorovaikutteinen organisaatio (kaikki koulut yhdessä)
- Pitkäjänteinen kehittäminen

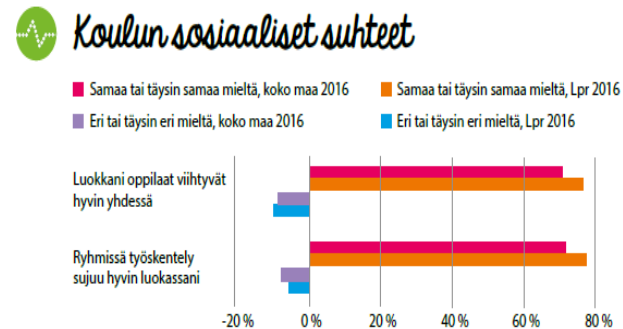
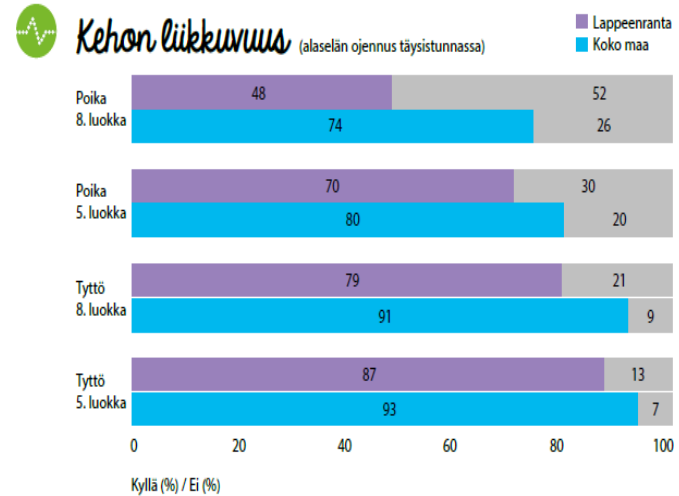
Huoltajat ja muut sidosryhmät

- Huoltajat voimaantuvat kodin ja koulun yhteistyössä
- Koulut toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa

LAPPEENRANTA
KANTAAVUUSYHTEISÖN YKSIPETOKAUPUNKI

Tavoitteiden saavuttamisen arviointi

Oppilaat	Mittari
Fyysinen hyvinvointi	MOVE
Psyykinen hyvinvointi	Kouluhyvinvointiprofilii
Sosiaalinen hyvinvointi	Kouluhyvinvointiprofilii, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo
Sisäinen motivaatio	Jyväskylän yliopiston mittari
Luku-, kirjoitus- ja laskutaito	Wilman testit
Laaja-alainen osaaminen	Uusi mittari
Henkilöstö	Mittari
Fyysinen hyvinvointi	Työhyvinvointikysely
Psyykinen hyvinvointi	Työhyvinvointikysely
Sosiaalinen hyvinvointi	Työhyvinvointikysely
Sisäinen motivaatio	Työhyvinvointikysely
Oppiminen	Työhyvinvointikysely
Yhteistyö, huoltajat	Mittari
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely
Yhteistyö, muut	Mittari
Yhteistyö opetuksen järjestämisessä	Toimintakertomus
Yhteistyö koulun kehittämisessä	Toimintakertomus



Ketterästi oppiva organisaatio

Osaamisen hallintajärjestelmä

Osaamis-
verkostot ja -parvet

Osaamistarpeet

Osaamis-
kumppanit

Osaamis-
profiilit

Osaamisen
kehittäminen

Osaamis-
strategia

Oppimista
tukevat
toimintatavat

Hyvien käytäntöjen jakaminen

Yhteisöllinen tiedon rakentaminen

Vuorovaikutus

Tiedon ja osaamisen jakaminen

Joukkojen viisauden hyödyntäminen

Omasta toiminnasta oppiminen

**INNOTUNEET,
KETTERÄT OPPIJAT**

Rehtorit

Opet

Ohjaajat

POJ

Itse-
ohjautuvat
tiimit

Itse-
ohjautuvat
tiimit

Itse-
ohjautuvat
tiimit

STRATEGIA

Hyvinvointi
Laaja-alainen osaaminen
Luma, luku- ja kirjoitustaito

**OPS
2016**

LAPPEENRANTA
KANSAINVÄLINEN YLIOPISTOKAUPUNKI

**TULOKSET,
ARVIOINNIT,
MITTARIT**

MOVE
Hyvinvointiprofiilit
Kouluterveyskysely
Motivaatiomittari
Oppimistulokset
Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
Huoltajakyselyt

Rakenteet, mahdollistajat

Kokeilu- ja oppimiskulttuuri

Älyllisen kunnan huolto- ja oppimisvalmiudet

Valmentava esimiestyö

Digitalisaation hyödyntäminen

Itsensä johtaminen

Mittaritietojen keruu ja analysointijärjestelmät

Oppimista tukeva työympäristö

Tiimioppiva koulu

Lappeenranta 29.9.2017

Hanna Walden, Heikki Toivanen & Satu Harjunen



Unelmien tiimi? Ensi-askleet?

Tukisanoja

Millainen on unelmatiimi?

On kuuntelijoita,
Luottamus
Tavoitteet,

pohdimme tiimisopimusta, sitouttaa, saa mukaan.
Keskustelulle aikaa, ryhmäytymiselle. Merkitty aika.
Jonkinlaiset raamit. Te olette tiimi ja toimikaa - ei toimi.
Keskustelulle aikaa

Tiimin toiminnan pitää merkityksellistä
Tiimin toimintaa pitää arvostaa

Tiimin ilmapiiri pitää saada avoimeksi ja luottamukselliseksi.

Kuuntelemisen taito,
Avoin. Ei luutuneita asenteita. Ei kilpailuasennetta.
Uskaltaa kokeilla. Kokemus on paskakin kokemus.

Pitää olla huumoria.
Unelmatiimi auttaa jaksamiseen.

Tiimi on oppiva. Tiimi osaa reflektoida. Osaa muuttaa suuntaa.
Erilaisuutta arvostava.

Ideoija, kuuntelija, toimija, tekijä, asiantuntija, diplomaatti.

Mitä pitää tapahtua? Fokus pitää olla oppilaassa. Se vaatii aikaa.
Positiivisista asennetta.

Koulutusta. Esim. Veso-päivä. Saisimme aikaa, mitä ahaa-elämyksiä on tullut. Pienen askelin eteenpäin.

Luokan ja aineopettajan näkökulmasta riippuen eri lähestyminen

TIIMI AKADEMIA® GLOBAL Onko koko ajan sama tiimi? Vai soluja? Mikä on oppilaan näkökulmasta paras? Oppilaille tulee opettaa tiimityötä.

Aikataulu

Perjantaina 29.9. klo 8.30-15.45 Tiimioppimisen perusteet

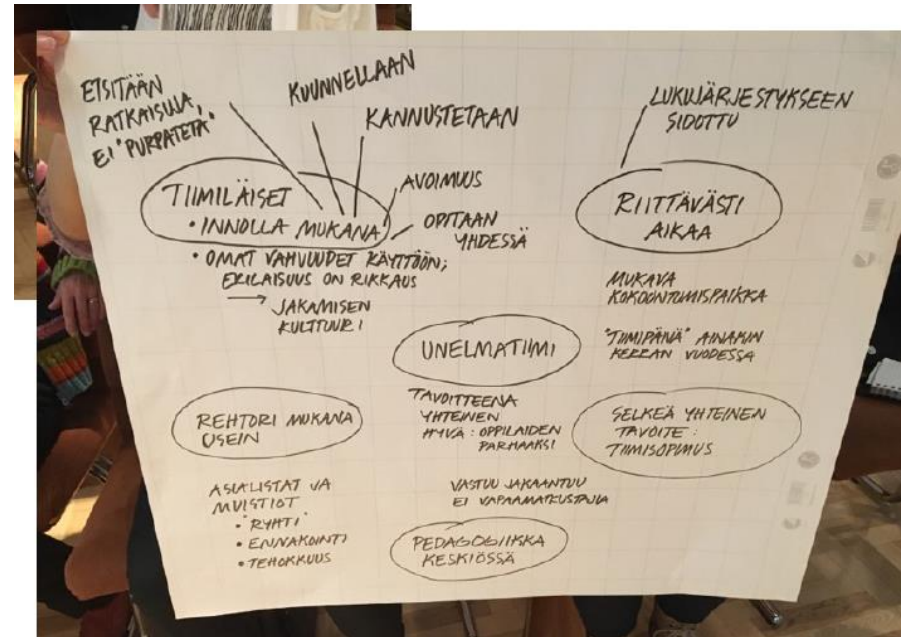
- Tiimit oppimisen välineenä
- Tiimivalmentamisen perusteet
- Tiimivalmentajan työkalut

Ma 6.klo 9 – ti 7.11. klo 15 Tiimioppivan koulun rakentaminen (yönyli sessio)

- Tiimioppivan kulttuurin rakentaminen
- Tiimioppimisen työkalut, menetelmät ja käytänteet
- Muutosjohtaminen kouluympäristössä

To 7.12. klo 8.30-15.45 Tiimivalmentajan työ ja tulevaisuus

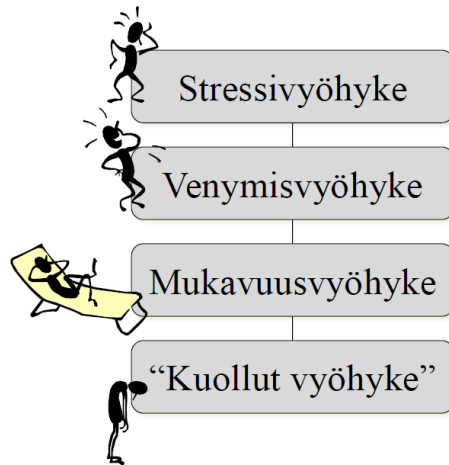
- Tiimivalmentajat ammattikuntana
- Tulevaisuuden oppiminen ja koulutus
- Yhteenveto ja jatkoaskleet



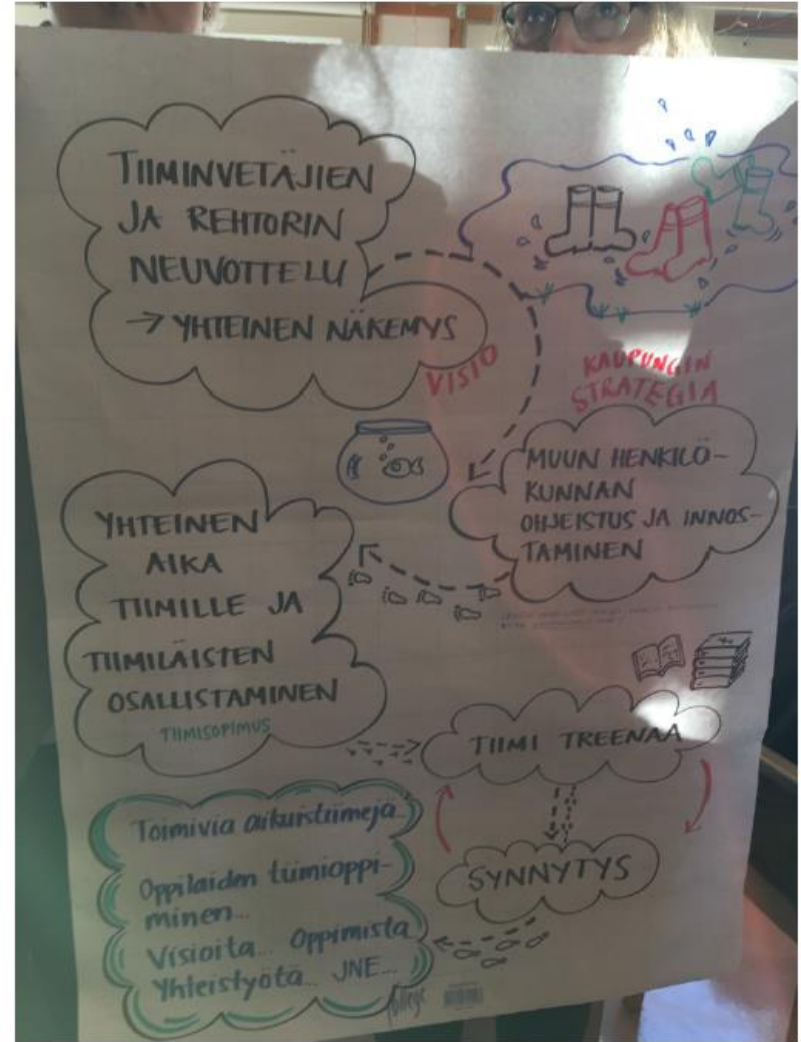
Check out

- En oikein tiennyt, mitä odottaa. Alkanut raksuttaa. Mitä tätä voisi tarkoittaa omassa koulussa? Pieniä kauhun hetkiä. Antoisa ja kiva päivä.
- Kiva päivä. Tutustua muihin. Pitää palata tiimisopimukseen.
- En tiennyt, mitä ajatella. Aika pähkäilevä ole. Herää lisäkysymyksiä. Mikä on minun rooli? Olen enemmän kuin viestin viejä.
- Mikä on minun tehtävä? Enemmän.
- Mikä tiimisopimus? Meillä ei ole. Selvisi, miksi meidän tiimit ei toimi.
- Jo nyt yhden päivän jälkeen alkaa meidän tiimit toimia.
- Paljon ideoita, ajatuksia, kysymyksissä ja vastauksia. Onneksi tämä on prosessi. Tästä tulee paljon ajatuksia.
- Mikähän tämä on? Nyt on joitakin työkaluja. Pieni tuliaispaketti. Pieniä ideointia luokkaan.
- Tiimi on oppimisen ja kehittämisen väline. Todella tärkeä.
- Todella syvällä oppimisen tiellä. Lappeenrannassa on mahdollisuuksia. Tapahtumassa valtakunnallisesti suurta. Hyviä kiteytyksiä.
- Te olette olleet etukenossa. Asemne ratkaisee. Tarve on ilmassa. Mitä tapahtuu täällä se todella tärkeä.

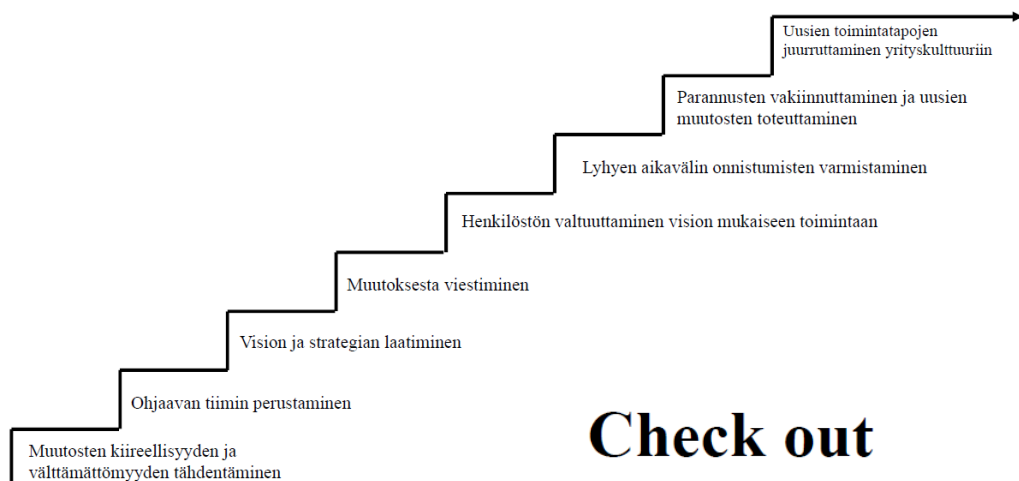
Venymisvyöhykkeet



Flow, eli luova virtaus, syntyy venymisvyöhykkeellä.



Muutosjohtajuuden portaat



Check out

- Välähti. Oli tosi hieno koulutus (ratkaisukeskeinen). Tämä on hyvä jatkumo. Hyvä, että meidän koulusta oli useampi.
- Hyvä pedagoginen työkalu. Ihan liian vähän mahdollista jutella aikuisten kesken ammatillisia asioita.
- Innostunein mielin. Seuraavan lukuvuoden suunnittelu pyörähtää käyntiin.
- Ensimmäinen heittäytyminen, kun en tiennyt mistä on kysymys? Olen iloinen, että pääsin mukaan. Hienoa, että pääsee miettimään toisesta näkökulmasta omaa työtä. Olen kipuillut kovasti arvioinnista uuden ops:n kanssa, tämä on hyvä työkalu. Käytän strategiaa työkaluna. En ole enää niin maaninen.
- Vahvistusta omille ajatuksille. Eteenpäin pienillä askelilla. Joskus on hyvä mennä suurin askelin.
- Olen tykännyt tästä tavasta opiskella. Miten paljon olemme kouluttaneet toisiamme. Se kiireettömyys on hieno. Sitten vain istuskellaan ja pohditaan. Toivon lisäpäivä. Olisi satamia, jossa voi ajatella.
- Positiivinen ja huohjentuminen. Voi keskittyä itseeni. Aloitan itsestäni. Olen tykännyt paljon. On auttanut ymmärtämään omaa roolia. Olen saanut paljon. Lisäpäivä odotellessa.

HYVINVOIVA JA UUDISTUVA KOULU



Ongelman muuttaminen
tavoitteeksi

Avoimet
kysymykset

Prosessiin
luottaminen

Vahvuuksien
esille tuominen

Myönteisen tarinan
vahvistaminen

Pyrkimys
avoimeen tilaan
keskustelussa

Myönteisten
tunnekokemusten
lisääminen

Sopivan
tavoitteen
asettaminen

Myönteinen ja
arvostava
dialogi

Pienet askeleet
ja niiden
huomioiminen

Konreettisten
apuvälineiden käyttö
esim. Asteikot

Ratkaisukeskeisyys

SYSTEEMITEORIA

”Jos haluat muuttaa toisen
käyttäytymistä, muuta omaa
käyttäytymistäsi”

”Kaikki vaikuttaa kaikkeen”

Tulevaisuuteen
suuntautuminen ja
tavoitteellisuus

Myönteisyys,
luovuus, leikillisuus,
huumori

SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI

”Sanoilla on merkitystä ja niillä
luodaan todellisuutta”

Edistys tapahtuu
pienin askelin

Arvostaminen
Tasa-vertaisuus
ja yhteistyö

KYBERNETIIKKA

”Älä oletta,
missä väylä menee,
vaan selvitä, missä se menee”

Voimavarojen ja
toiveikkuuden
nostaminen
keskipisteeksi

Ongelmiin on
monia
vaihtoehtoisia
ratkaisuja

Kouluterveyskysely 2017 4. ja 5. lk: koulutyöhön liittyvät mitalisijat (vertailukaupungit yhteensä noin 20 kpl)



Paljon vaikeuksia lukemisessa, laskemisessa tai kirjoittamisessa *
Luokassa usein rauhallista
Kokee olevansa tärkeä osa luokkayhteisöä
Kokee olevansa tärkeä osa koulu yhteisöä
Ei ole osallistunut muiden oppilaiden kiusaamiseen

* = näitä oppilaita vähäinen määrä

Opettajat usein kiinnostuneita siitä, mitä oppilaalle kuuluu
Tuntee itsensä usein yksinäiseksi *
On yksinäinen välitunnilla *
Toivoo järjestettyä ohjelmaa välitunnilla *
Kertonut koulussa tapahtuneesta kiusaamisesta koulun aikuiselle lukukauden
Kokenut syrjivää kiusaamista koulussa tai * vapaa-ajalla lukukauden aikana

Välitunnit virkistävät
Ei ole kiusattu koulussa lainkaan lukukauden aikana

Mitaleja Lappeenrannalle yhteensä 13 kpl 😊 (27 ind.)

Visio vuodelle 2016: Suomen paras kasvatus- ja opetustoimi, koska otamme huomioon lapsen ja nuoren hyvinvoinnin ja tarpeet, kasvatamme ja kasvamme yhdessä samanarvoisina sekä opimme nykyhetkeä ja tulevaisuutta varten.

Kouluterveyskysely 2017 8. ja 9. lk: koulutyöhön liittyvät mitalisijat (vertailukaupungityhteensä noin 20 kpl)



12 kpl

Vähiten vaikeuksia laskemista vaativissa tehtävissä
Vähiten vaikeuksia suullisessa esiintymisessä
Oppilaitoksessa on helppo olla oma itsensä
Opettajat eivät rohkaise oman mielipiteen ilmaisuun oppitunnilla *
Opettajat eivät ole kiinnostuneita oppilaan kuumisista *
Kokee olevansa tärkeä osa kouluyhteisöä
Ei koe olevansa tärkeä osa luokka- ja kouluyhteisöä *
Ei ole kiusattu koulussa lainkaan lukuvuoden aikana
Koulukiusaamisesta kertomisen jälkeen kiusaaminen loppunut tai vähentynyt
Välitunnit eivät pelota
Hyvät vaikutusmahdollisuudet välituntien ja taukojen suunnitteluun ja toteutukseen
Hyvät vaikutusmahdollisuudet koulun yhteisten sääntöjen laatimiseen

* = näitä oppilaita vähäinen määrä



11 kpl

Pitää koulunkäynnistä
Koulu-uupumus *
Vähiten vaikeuksia lukemista vaativissa tehtävissä
Vähiten vaikeuksia kirjoittamista vaativissa tehtävissä
Vähiten vaikeuksia opetuksen seuraamisessa
Vähiten vaikeuksia kokeisiin valmistautumisessa
Vähiten vaikeuksia opetuksessa käytettävien laitteiden käytössä
Vähiten vaikeuksia läksyjen tekemisessä
Ei toivo järjestettyä ohjelmaa välitunnilla *
Hyvät vaikutusmahdollisuudet koulutilojen suunnitteluun tai siistimiseen
Hyvät vaikutusmahdollisuudet oppituntien järjestelyihin



5 kpl

Vähiten luvattomia poissaoloja vähintään viikoittain
Vähiten luvattomia poissaoloja vähintään kuukausittain
Kokee olevansa tärkeä osa luokkayhteisöä
Ei ole yksinäinen välitunnilla
Hyvät vaikutusmahdollisuudet kouluruokailuun

Mitaleja Lappeenrannalle yhteensä 28 kpl 😊 (60 ind.)