

OPSIA

KuntaKesuKuntoon

Muutoksessa mahdollisuus

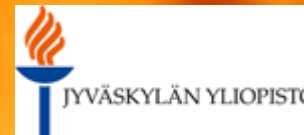
Pedagogisen johtamisen teoria ja käytäntö
KytKentä paikallisiin kehittämishjelmiin

Osa I - 2014

Rehtori-instituutti, Jyväskylän yliopisto

Jukka Alava, emeritusjohtaja

Mika Risku, johtaja



MUUTOKSESSA MAHDOLLISUUS

- KuntaKesun ja OPSin tavoitteet ja tilanne
- Maailman muutos ja osallistava johtaminen
- Pedagoginen johtaminen

ENNAKOINNILLA TULOKSELLISEEN TOTEUTUKSEEN

- KuntaKesun ja OPSin suunnittelu ja toteutus
- Tulevaisuusorientaatio ja muutosjohtaminen

YHTEISILLÄ RATKAISUILLA KOHTI TULEVAISUUTTA

- KuntaKesun ja OPSin jalkauttamien
- Toimintakulttuurin muutos

ENNAKKOTEHTÄVÄ

- 1. Oman kunnan opetustoimen strategian hahmottaminen*
- 2. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. OPH (2012:3)*
- 3. Kunnat koulutuksen kehittäjinä OPH (2014:2)*

VÄLITEHTÄVÄ 1

- 1. Osallistavan johtamisen harjoite 1*
- 2. Verkottumisen mahdollisuudet ja käytänteet*
- 3. Minä pedagogisena johtajana 1*

VÄLITEHTÄVÄ

- 1. Osallistavan johtamisen harjoite 2*
- 2. Minä pedagogisena johtajana 2*

Kuntani tämän hetkiset strategiset painopisteet

 www.padlet.com/rehtori_institu/141029A



.



.



.

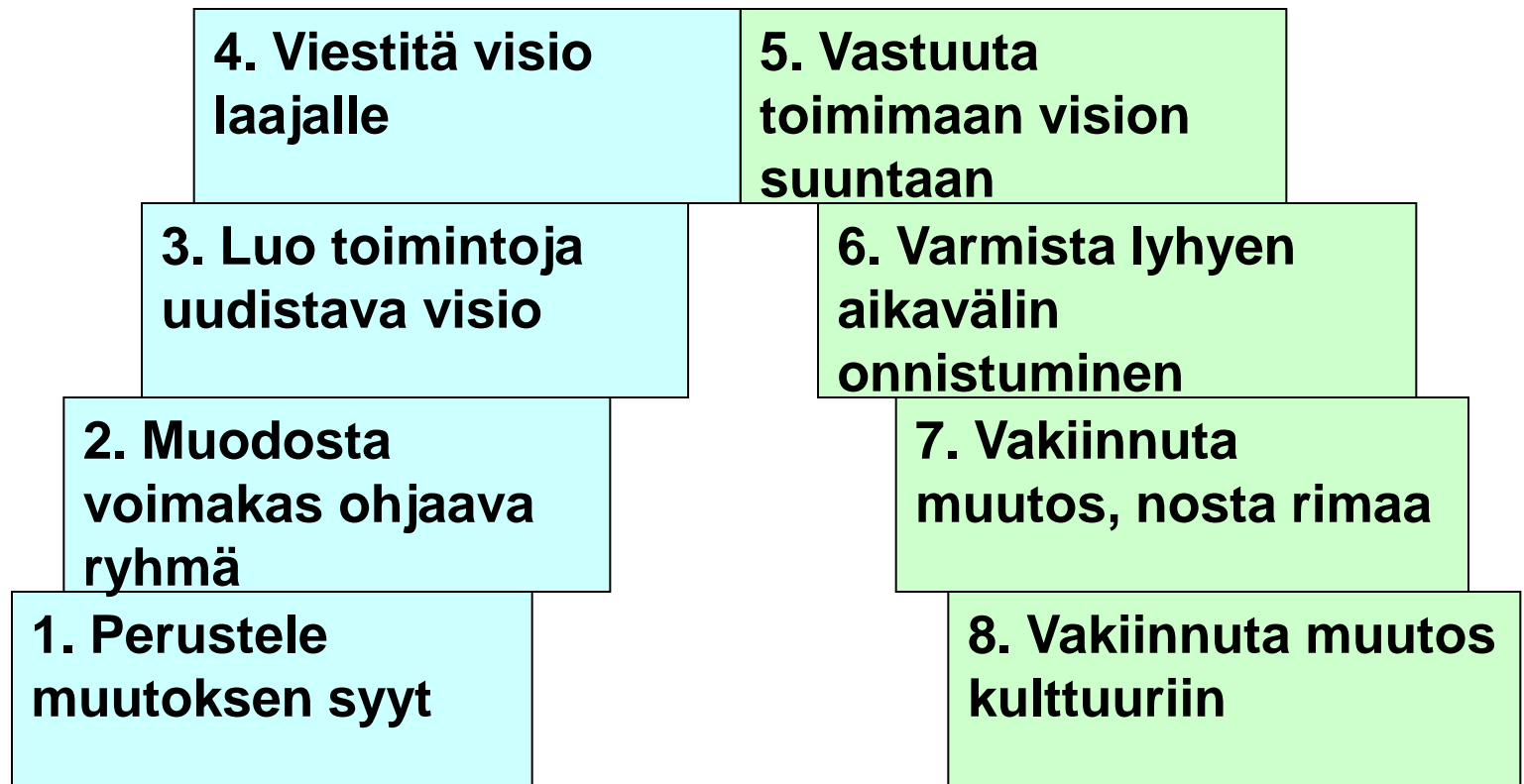


.



Minä pedagogisena johtajana – muutosjohtaminen ***Muutoksen askeleet – roolit ja vastuut muutoksessa***

Kotter, Leading Change (1996)



(Alava 2013)

Kuntani tämän hetkinen tilanne KuntaKesu- ja OPS-työssä



.



.



.



.



.



Pedagoginen johtaminen käytännössä



Asiantuntijuus

(Risku 2014)

Asiantuntijan ominaisuudet

- Asiantuntija tietää enemmän
- Asiantuntija huomaa enemmän
- Asiantuntija erottaa olennaiset asiat
- Asiantuntija hahmottaa vähemmästä
- Asiantuntija osaa ennakoida
- Asiantuntija kykenee tarkempiin tulkintoihin
- Asiantuntija muistaa kokonaisuuksia sirpaleisuuden sijaan

Asiantuntijuuden vaikutukset

- Asiantuntija pystyy valitsemaan sopivimmat strategiat
- Asiantuntija onnistuu vähemmällä vaivalla

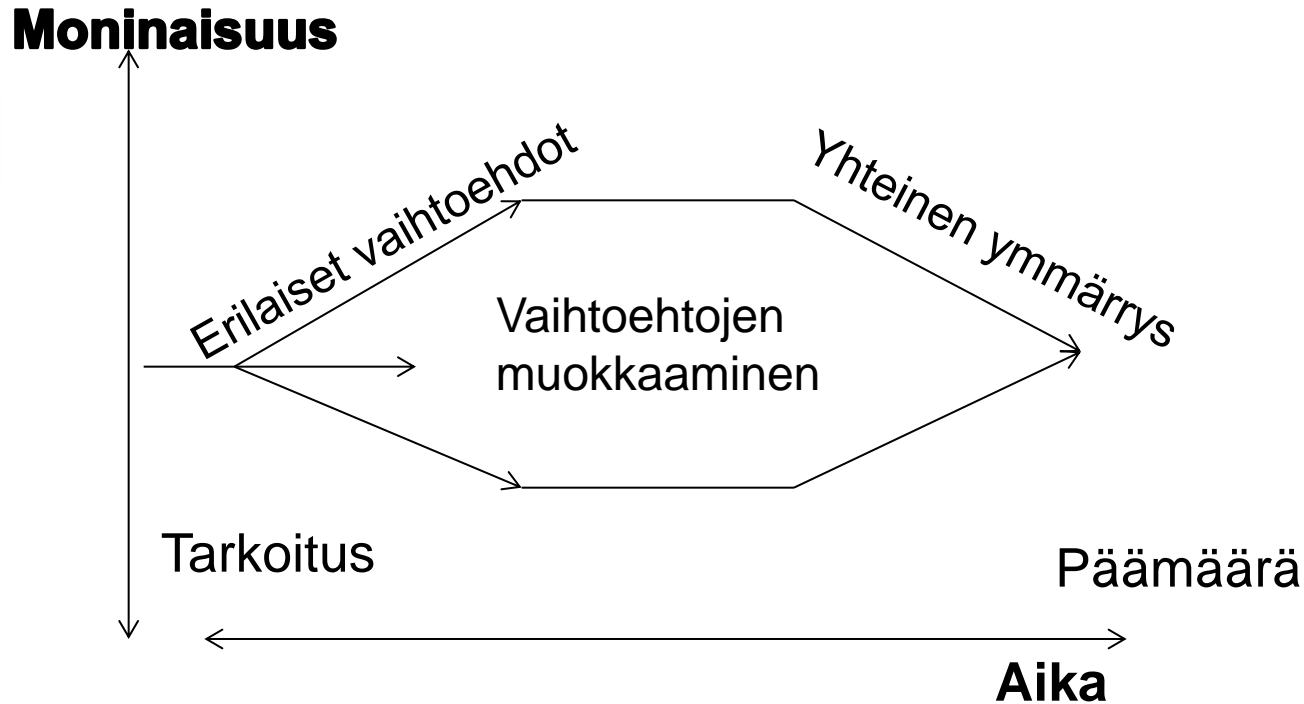


(Colvin 2008, Ericsson, Charness, Feltovich & Hoffman 2006)



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Erilaisuudesta yhteiseen: osallistava johtaminen



Osallistavan johtamisen pedagogiikka

- Menetelmiä erikokoisten ryhmien keskustelujen johtamiseen
 - Vahvistamaan yhteisöllistä älykkyyttä, hyödyntämään ja yhdistämään moninaisuutta sekä vähentämään konflikteja.
- Kestäviä ja toimivia rakenteita monimutkaisiin ongelmiin.
 - Pyrkimys yhteisölliseen selkeyteen ja viisaaseen toimintaan
- Ominaisuuksina läpinäkyvä prosessi, jatkuva palaute, luonteva oppimisen suunnan tarkistaminen ja tehokkuus osana kokonaisprosessia
 - Ihmiset otetaan mukaan prosessiin suunnittelemalla heidän kanssaan



(Art of Hosting workbook 2013, CIL University of Minnesota)



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

YDINPERIAATTEITA

- ▣ Yksinkertaisia rakenteita luoda osallisuutta ja tuloksellisuutta.
- ▣ Jokaisella rakenteella on omat etunsa ja rajoitteitensa
- ▣ Rakenteet perustuvat **dialogiin**, tarkoitukselliseen keskusteluun ja ymmärtävään kuunteluun.
- ▣ Pyritään välttämään ennakoasenteita
- ▣ Organisoinnin perusmuoto on piiri.
- ▣ Vuorovaikutus perustuu **tasavertaisuuteen**.
- ▣ Keskustelua viedään eteenpäin **kysymyksillä**.
- ▣ Tavoitteena on ajatella yhdessä ja löytää **yhteinen älykkyys** ja viisaus.



Ydinmenetelmiä

- ▣ Piiri
- ▣ Nuotiotuli
- ▣ Dialogi
- ▣ Vahvat kysymykset
- ▣ Pohtiva kuuntelu
- ▣ Tauko
- ▣ Peili
- ▣ Sadonkorjuu
- ▣ Päätöksenteko
- ▣ Arvostava utelu
- ▣ Pedagoginen kahvila
 - ▣ World/Learning café
 - ▣ Pro action café
- ▣ Open Space
- ▣ Kollektiivinen miellekartta
- ▣ Toiminnallinen oppiminen
 - ▣ Action Learning
- ▣ Päiväkirja
- ▣ Näyttelykävely



Harjoittelun neljä vaihetta



“You can have a group of individually intelligent people – but until that group knows what it knows together – the group as a group is not intelligent”

Peter Senge

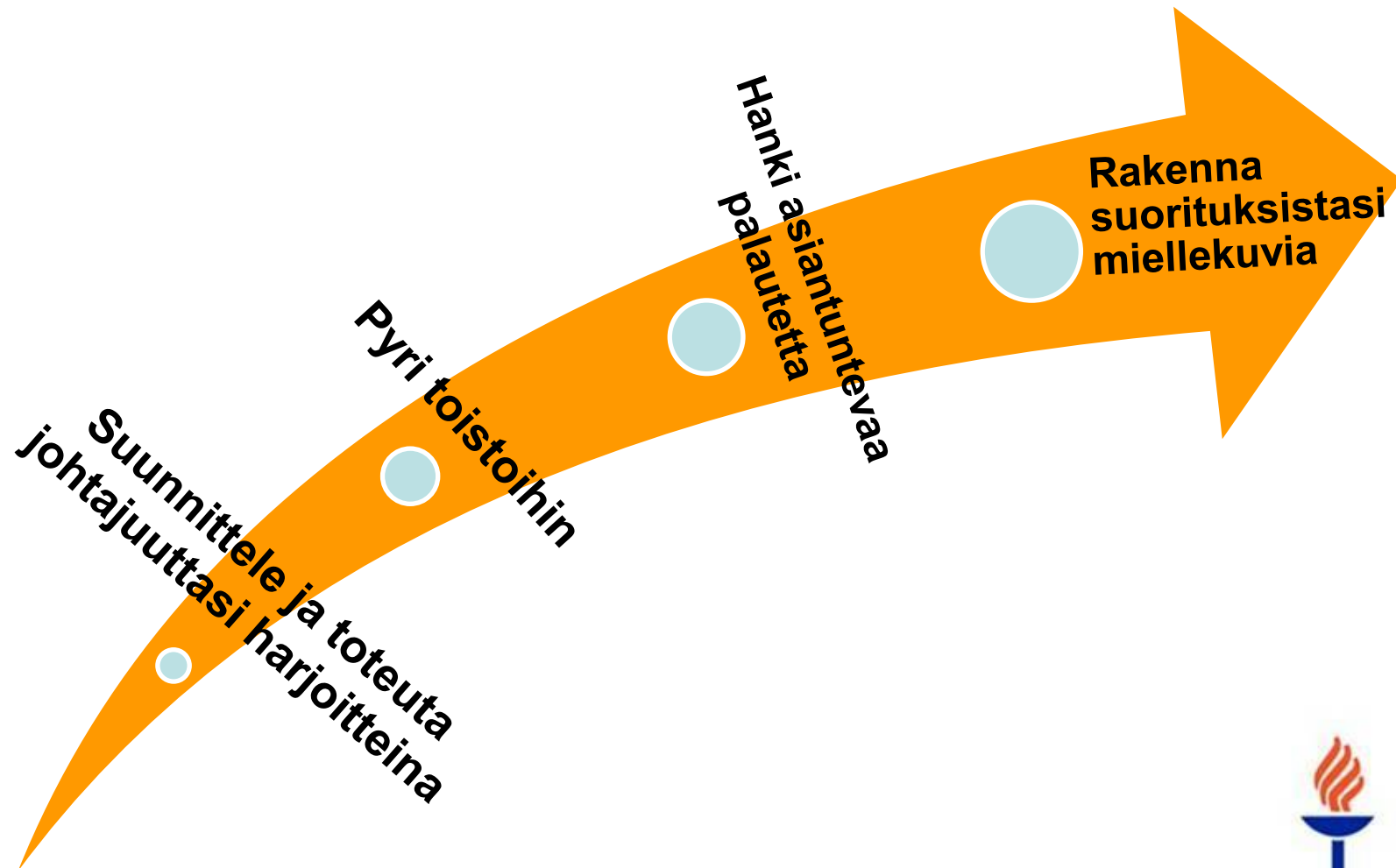
(Art of Hosting workbook 2013, CIL University of Minnesota)



Harkittu harjoittelu

■ **“Ei huvia vaan kovaa työtä!”**

(Colvin, 2008)



(Colvin 2008; Ericsson, Charness, Feltovich & Hoffman 2006)



Maailman muuttuminen meillä ja muualla



PARADIGMAN MUUTOS

- Newtonilainen paradigma on muuttumassa kvanttiparadigmaksi.



YKSISELITTEINEN
SÄÄNTÖJÄ NOUDATTAVA
HALLITTAVISSA OLEVA

VARMUUS
ENNUSTETTAVUUS
HIERARKIA
SIRPALEISUUS
YLHÄÄLTÄ ALAS
PASSIIVISET TYÖNTEKIJÄT
YKSI PARAS TAPA
KILPAILU
JÄYKKÄ BYROKRATIA
TEHOKKUUS
REAKTIIVISUUS



KOMPLEKSIINEN
KAOOTTINEN
EPÄVARMA

EPÄVARMUUS
ENNUSTAMATTOMUUS
EI HIERARKIAA
HOLISTISUUS
MONTA VALTAKESKUSTA
YHTEISTYÖKUMPPANIT
MONTA TAPAA
YHTEISTYÖ
JOUSTAVA LUOTTAMUS
TARKOITUKSEN MUKAISUUS
KOKEELLISUUS

(Zohar 1997)



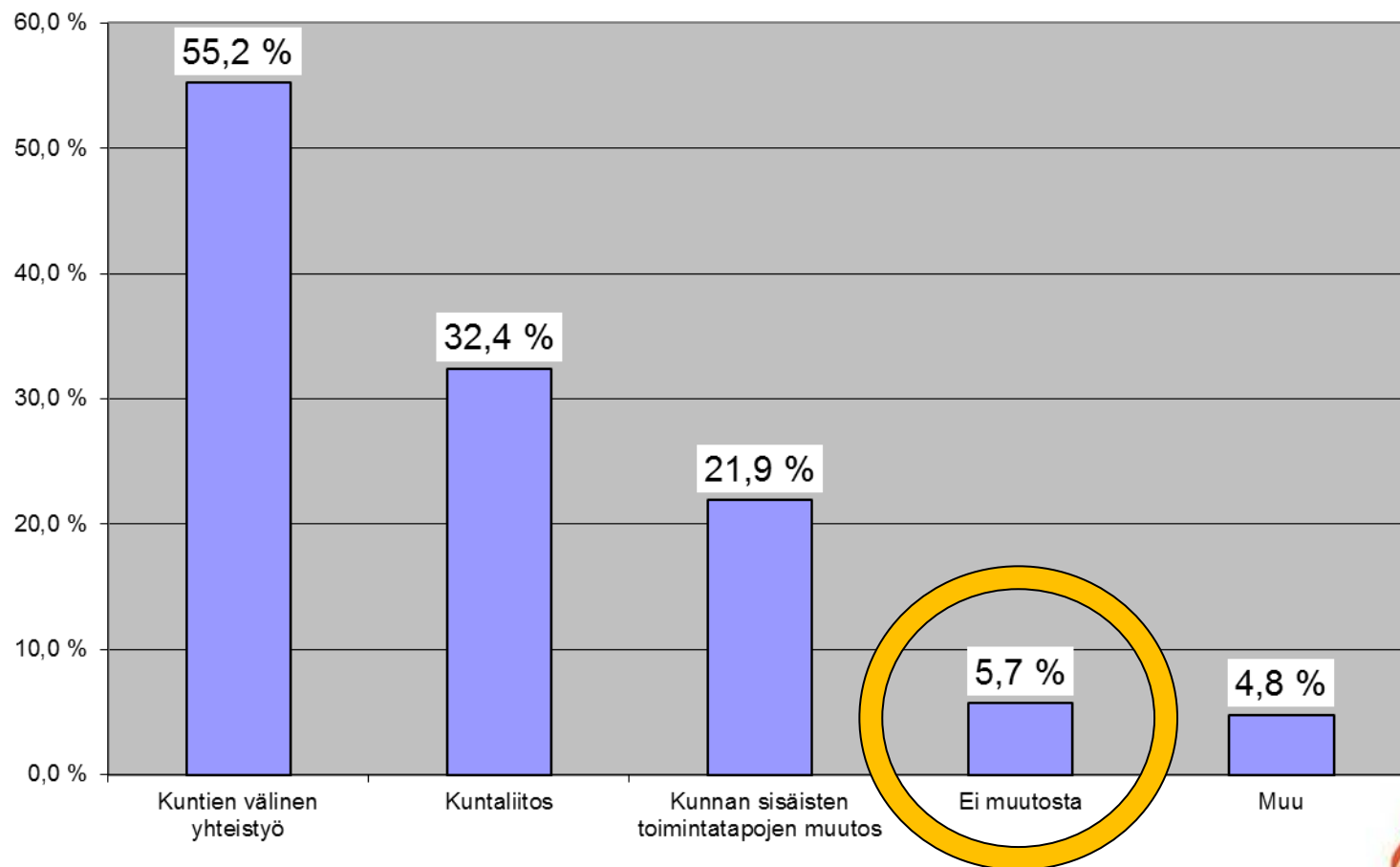
Paradigmamuutoksen ilmiöitä

- Demografiset muutokset
- Arvojen muutos
- Globalisaatio ja glocalisaatio
- Verkostostotyön lisääntyminen
- Kiihtyvä tahti
- Lisääntyvä tarjonta
- Työn ja sen johtamisen uudistuminen
- Oppimisen merkityksen kasvu

(Dunning 1997; Knuutila 2001; Risku 2011; Rynänen, 2004; Tuominen & Lindroos 2009; Virtanen 2002)



Muutokset kunnan toimintatavoissa vuoteen 2015 mennessä



(Kanervio ja Risku, 2009)

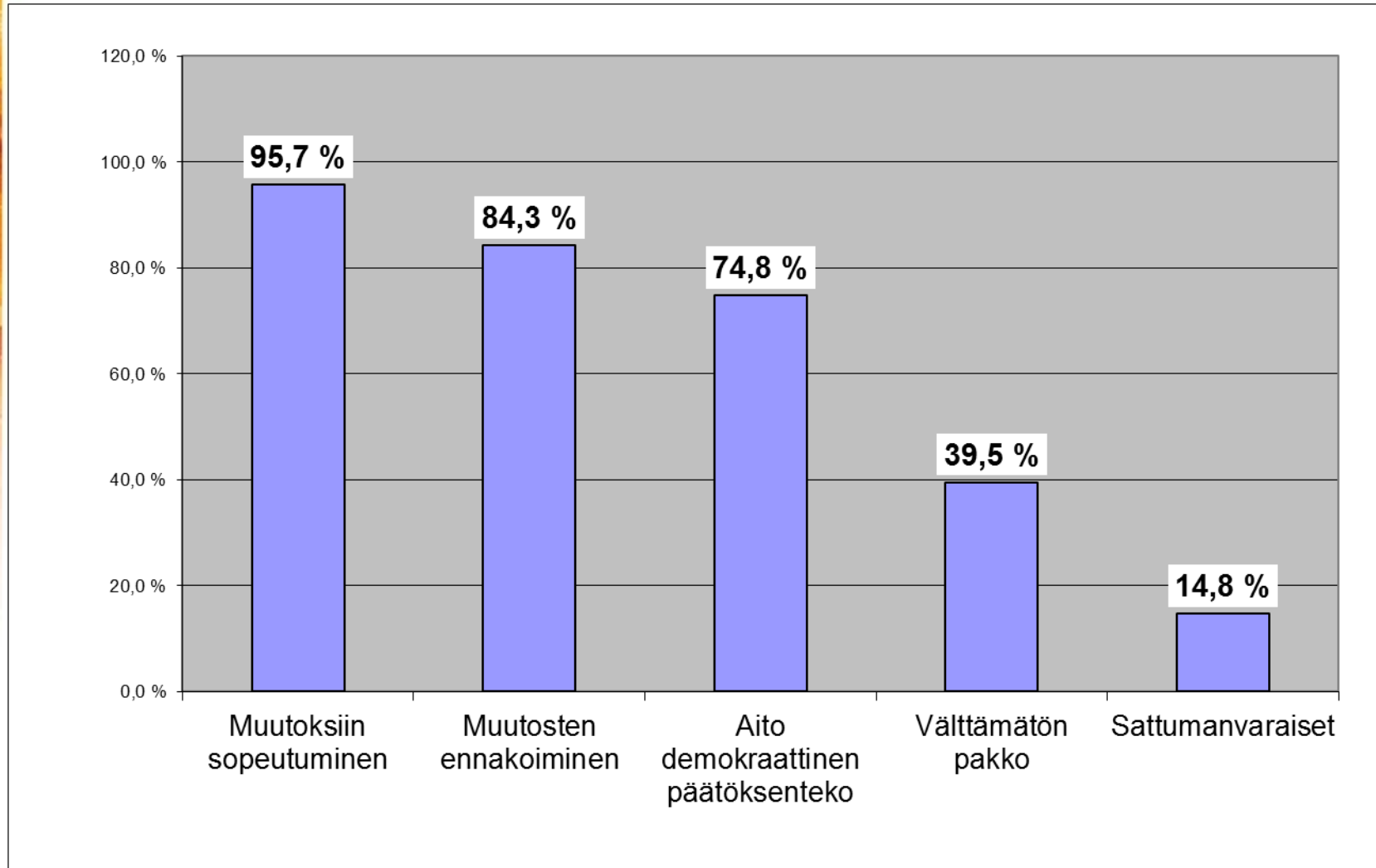
Kuntien opetustoimien strateginen työ

- Kunnissa pyritään itsenäiseen pitkäjänteiseen ja johdonmukaiseen strategiseen kehittämiseen ottaen huomioon toimintaympäristö
- Kuntien opetustoimen johtamisen resurssien vähyys haittaa sekä arjen että strategian johtamista
- Kuntien tilanteet ovat hyvin erilaiset

(Kanervio & Risku 2009)

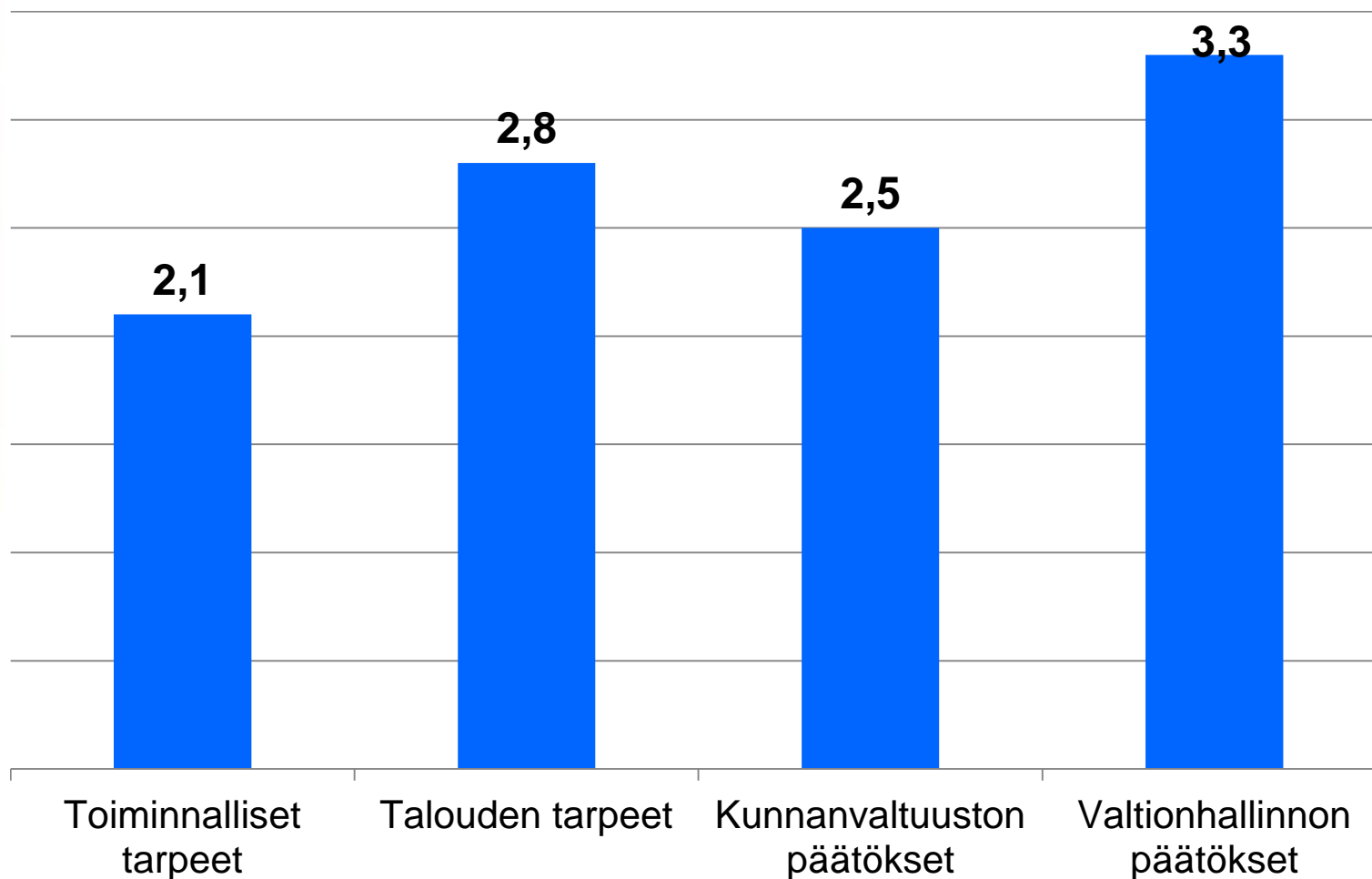


Kuntastrategoiden pyrkimykset



(Kanervio & Risku 2009)

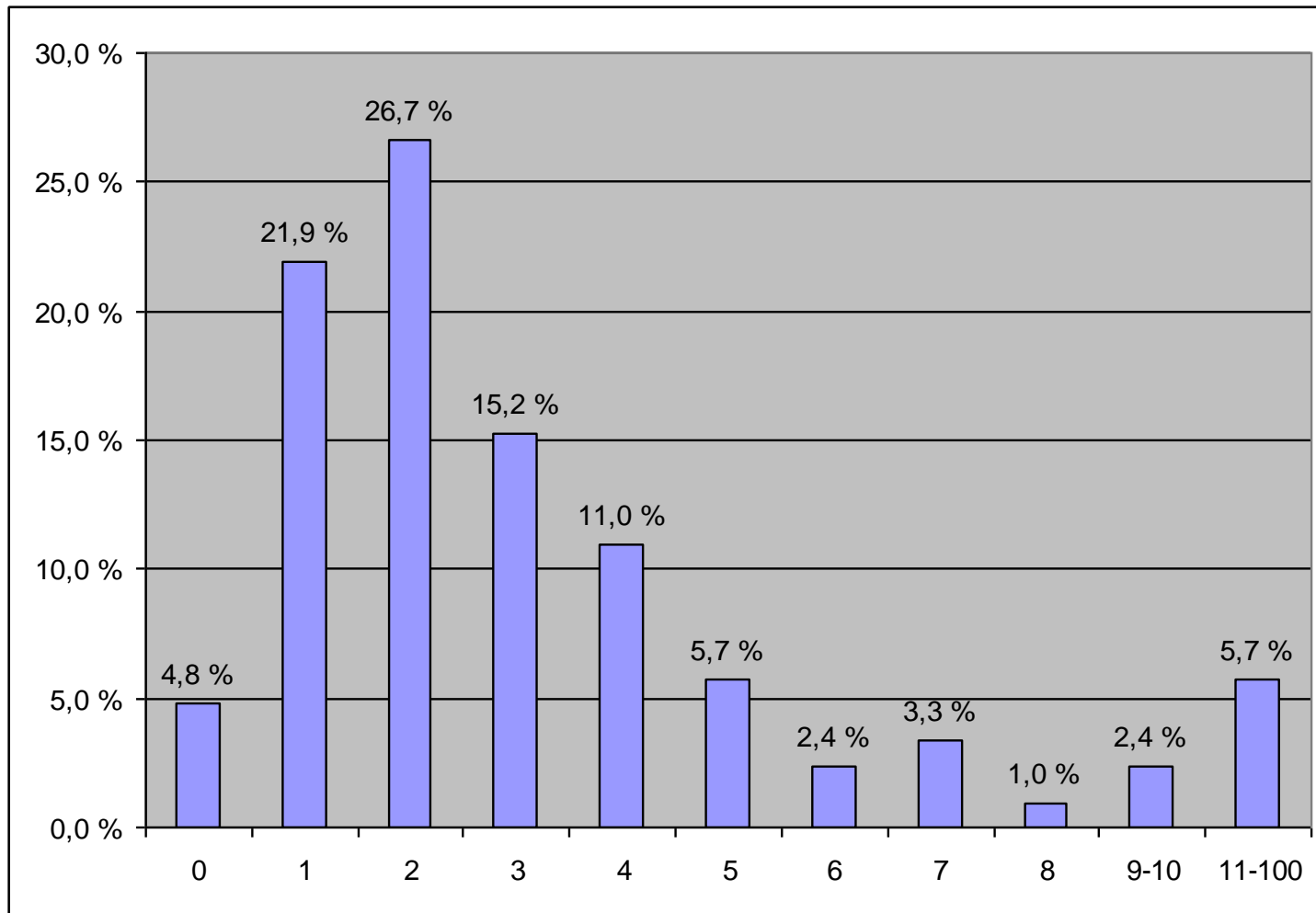
Kuntien strategioita ohjaavat tekijät



Mitä pienempi arvo sen keskeisempi. Vaihteluväli 1 – 5.



Opetusviraston henkilöstö



(Kanervio & Risku 2009)



Strategiat ja viestintä

- ❖ Koulutoimi ei näy kuntastrategioissa, ja jos näkyy niin erillisenä saarekkeena. Sillä kuitenkin on merkittävä rooli kuntien strategisessa johtamisessa.
- ❖ Koulutoimi ei usein halua olla vahvasti kuntastrategioissa, vaan koulujen johtaminen halutaan pitää omissa käsissä ja mielellään valtion normien turvaamana.
- ❖ Koulutoimi ei näy strategioissa uudistuvana ja kehittyvänä, eikä siihen kohdistu myönteistä ennakointia. Kouluilla tuntuu kuitenkin menevän hyvin.
- ❖ Sivistysjohtajille ja rehtoreille on nyt koulutusta, mutta sitä hyödynnetään vähän.

(Rannisto & Liski 2014)



Strategiat ja viestintä

- Kuntien strateginen viestintä on laadittu hierarkkisiin ja pysyviin rakenteisiin eivätkä toimi kompleksisissa ja koko ajan muuttuvissa rakenteissa.
- Ylhäältä alas tuleva tiedottaminen ei riitä, tarvitaan aitoa vuoropuhelua.
- Viestinnän onnistuminen edellyttää, että johto näyttää esimerkkiä.
- Organisaation osaamista ei hyödynnetä, toimijuudelle ei anneta tilaa.
- Viestinnän onnistumisella on merkittävä yhteys työhyvinvointiin.
- Poliittisten päättäjien osallisuus viestintään on ongelmallista.

(Strandman 2009)



Kuntani tämän hetkinen strateginen työ ja viestintä

 www.padlet.com/rehtori_institu/141030A



.



.



.



.



Kestävä ja arjessa oleva strateginen johtaminen

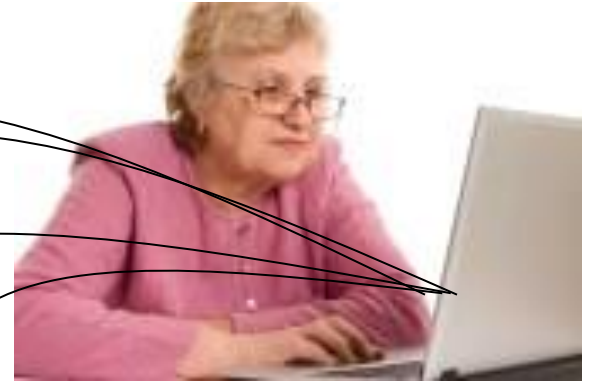


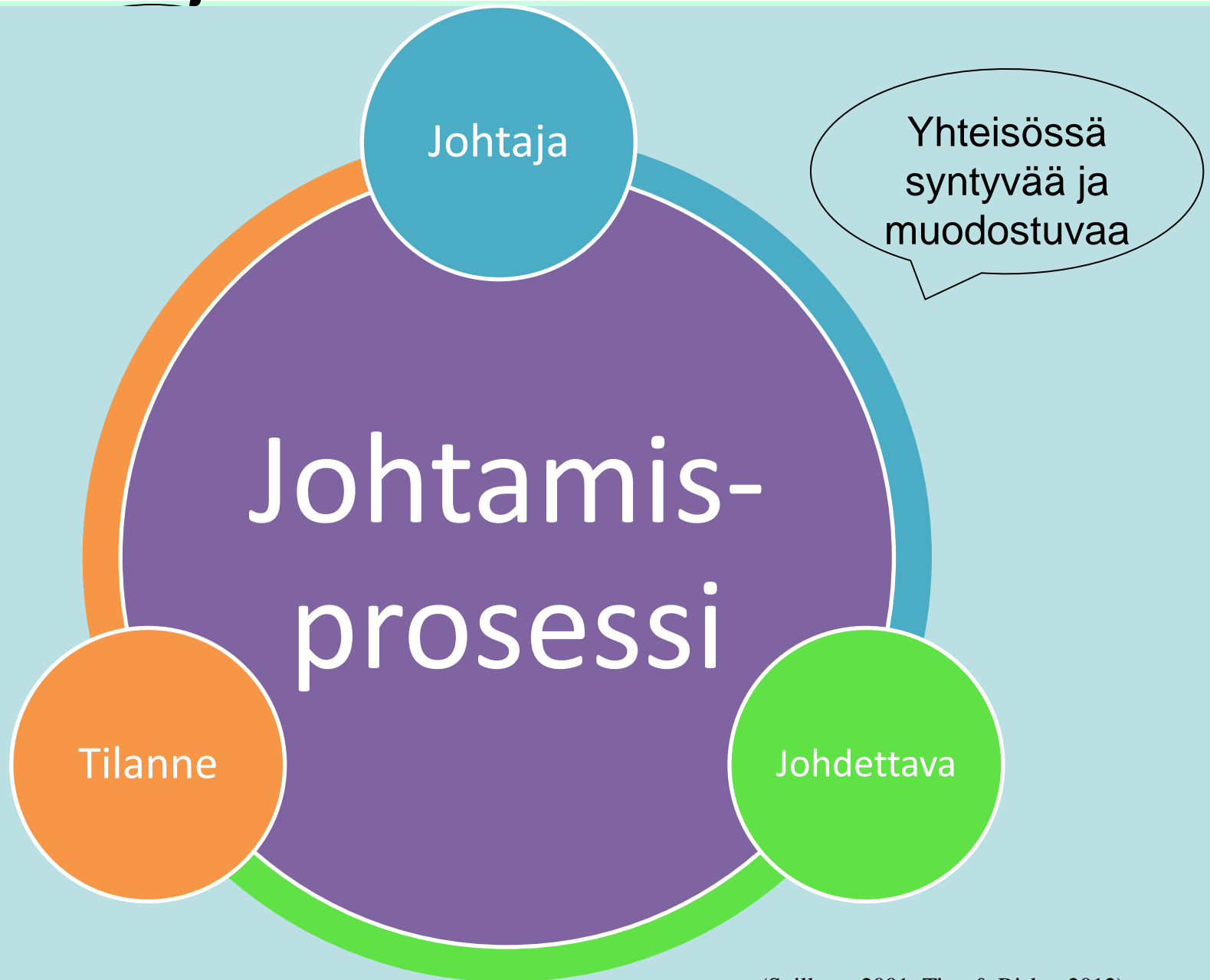
Paradigmamuutoksessa toimiminen

- ▣ Paradigmamuutos on haastava ja emme vielä osaa
 - ▣ Organisaatioiden on muututtava ja opittava
- ▣ Normit eivät riitä vaan arvot nousevat olennaisiksi
- ▣ Johtajuus on nähtävä resurssina ja toimijuutena
 - ▣ Johtajuus on asiantuntijuutta ja vastuuta
 - ▣ Johtajuus on mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa
- ▣ Johtajuus on nähtävä yhteisöllisenä prosessina
 - ▣ Johtajuus syntyy ja muokkautuu tilanteen mukaan
 - ▣ Johtajuutta on oltava kaikilla tasoilla
 - ▣ Eri tasojen tulee olla vuorovaikutuksessa

(Risku 2012 & 2014; Tian & Risku 2014)







Jukka Alava, Leena Halttunen & Mika Risku
Muuttuva oppilaitosjohtaminen

Opetushallitus. Muistiot 2012:3

Raportin sisällöstä:

Tietojohtaminen muutoksessa
Rehtorin muodollisen aseman ja
toimintaympäristön muutos
Rehtoriuden muutos
Rajat, rakenteet ja reunaehdot
sekä niiden rikkominen
Uusi pedagoginen johtaminen



Laaja pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen kehittämisprosessien verkostona

“Lahteron (2011) väitöskirja avaa uuden näkökulman johtamiskulttuuriin määrittelemällä sen merkitysten verkostona. Tämän lisäksi Lahteron työ piirtää havainnollisella tavalla esiin koulun kulttuurin merkityksen rehtorin jokapäiväisessä työssä.



Pedagoginen johtaminen kehittämisprosessien verkostona

“Opetussuunnitelman kehittämisprosessi korostaa sekä opettajien että rehtorin roolia oppijoina ja kehittyvinä yksilöinä. Siksi koulun sisäisen kehittämisen tavoite on nähtävä myös työnä oppijoiden yhteisön luomiselle - (community of learners) - (Moilanen 2001).”



Pedagoginen johtaminen kehittämisprosessien verkostona

Vesa Raasumaan (2010) väitöskirjassaan esittämä synteesi päättyy tulkitsemaan perusopetuksen rehtorin pedagogisena johtajana sen laajassa merkityksessä. Raasumaan mukaan rehtori toimiessaan laajan pedagogisen johtajuuden mukaan edistää myös laadullista osaamisen ja oppimisen kehittämistä ja johtamista.

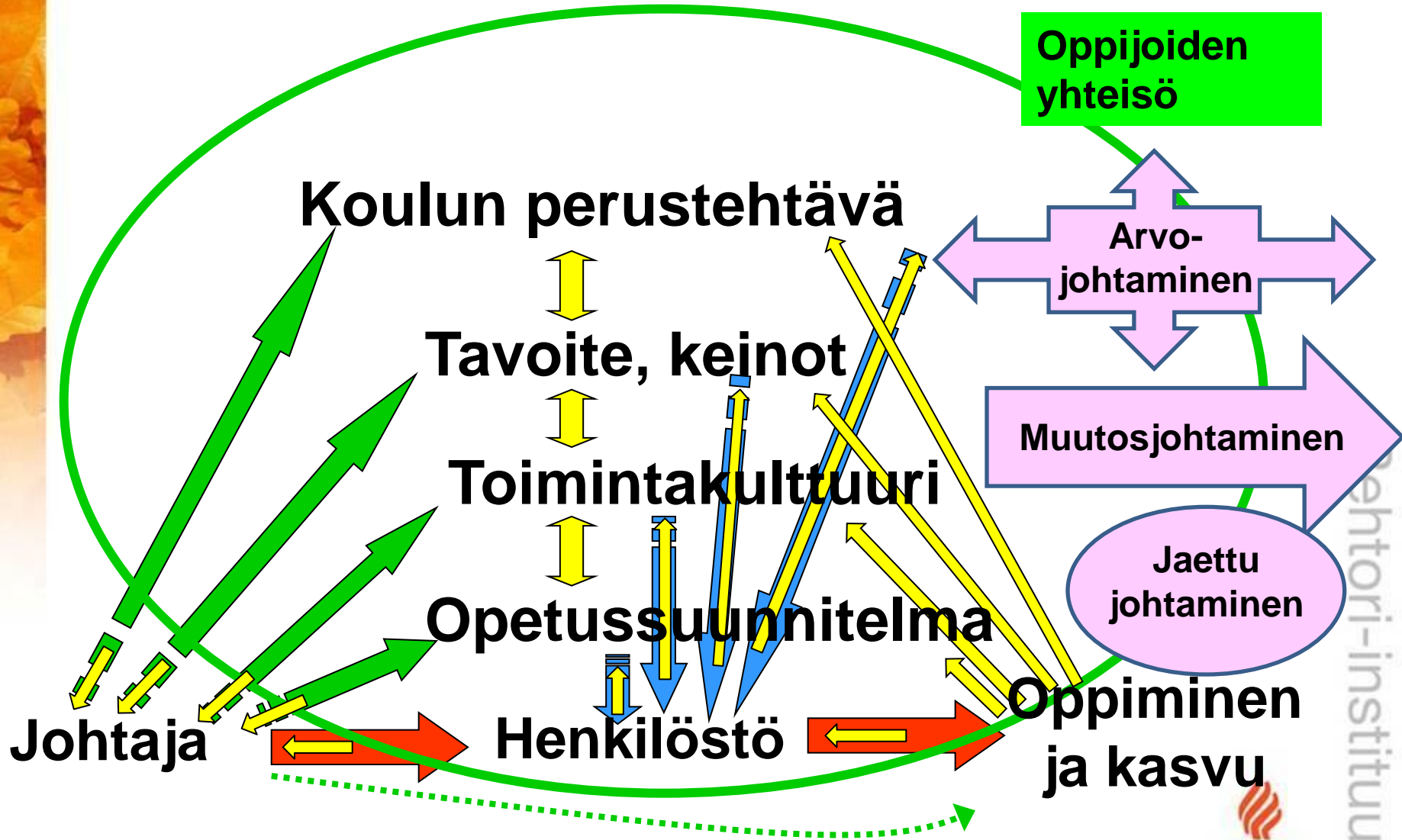


Pedagoginen johtaminen kehittämisprosessien verkostona

Taipale (2004) määrittelee pedagogisen johtajuuden 'rehtorin kykynä ohjata henkilökunta kohti yhteistä tavoitetta, tehdä visiot ja tavoitteet näkyviksi, opettaa henkilökunta ymmärtämään ja tunnistamaan sekä keskustelemaan asioista avoimesti ja positiivisessa hengessä'.



Laaja pedagoginen johtaminen



(Alava 2008; Alava, Halttunen & Risku, 2012; Andrews, Basom & Basom 1991; Hallinger & Heck 1998; Helakorpi 2001; Kleine & Kracht 1993; Lee & Dimmock; Mäkelä 2007; Raasumaa 2010; Risku 2011; Southworth; Stevenson 2000)



Hyvä pedagoginen johtaja

Pyrkii tukemaan yksilön oppimista

- Johtaa onnistuneesti itseään
- Tuntee oman porukkansa, on läsnä eikä keskeytä tai hylkää
- Tukee itseohjautuvuutta ja voimaantumista, ei kontrolloi
- Tukee ammatillista kehittymistä ja omaa reflektiota, keskustelee
- Opastaa, jakaa informaatiota ja neuvoa
- Turvaa monipuolisen kouluttautumisen

Pyrkii tukemaan yhteisön oppimista

- Johtaa kestäväää strategista kehittämistä
- Pyrkii muodostamaan yhteisen ymmärryksen
- Luo jaettua johtajuutta, innovatiivista oppimiskulttuuria ja uusia pedagogisia infrastruktuureja
- Luo oppimisen tukikpasiteettia ja ohjaa oppimista verkostoissa

(Blase & Blase 1998; Raasumaa 2010; Risku 2013)



Kehittämisprosessien johtaminen, johtamisalueet ja käytännön johtamistoimenpiteet

Oppilaitoksen/opetustoimen perustehtävä (PJ1)

Visio, strategiat (PJ2)

Kulttuuri (PJ3)

Opetussuunnitelma (PJ4)

Muutosjohtaminen (PJ6)

Jaettu johtaminen (PJ5)

Arvojohtaminen (PJ7)

Laaja pedagoginen johtaminen

(Alava 2008; Alava, Halttunen & Risku 2012; Andrews, Basom & Basom 1991; Hallinger & Heck 1998; Helakorpi 2001; Kleine & Kracht 1993; Lee & Dimmock; Mäkelä 2007; Raasumaa 2010; Risku 2012; Southworth 2008; Stevenson 2000)



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti

Minä pedagogisena johtajana tällä hetkellä

 www.padlet.com/rehtori_institu/141030B

 .

 .

 .

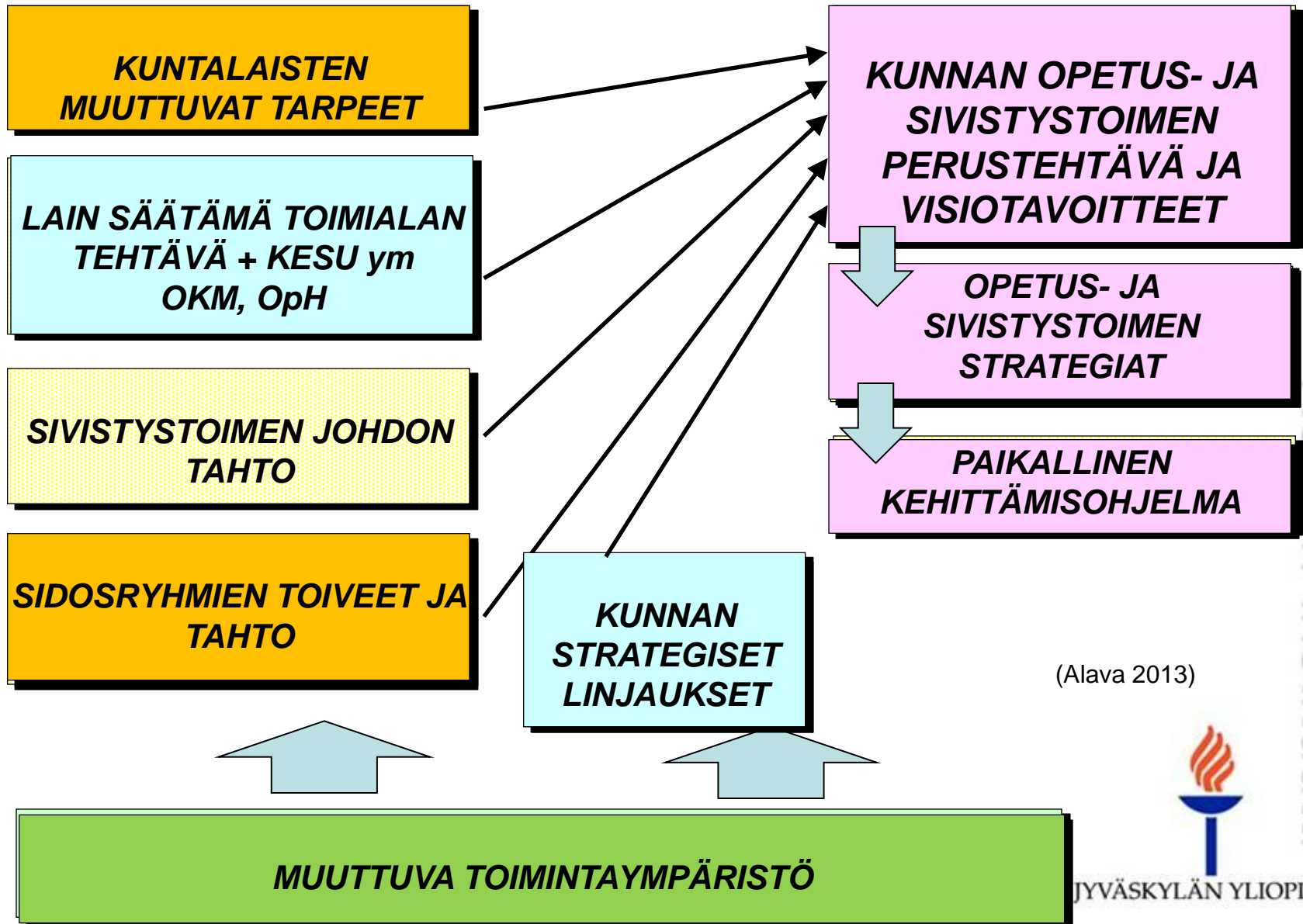
 .



Pedagoginen johtaminen omassa arjessani



Mihin kunnan opetus- ja sivistystoimen kehittäminen perustuu



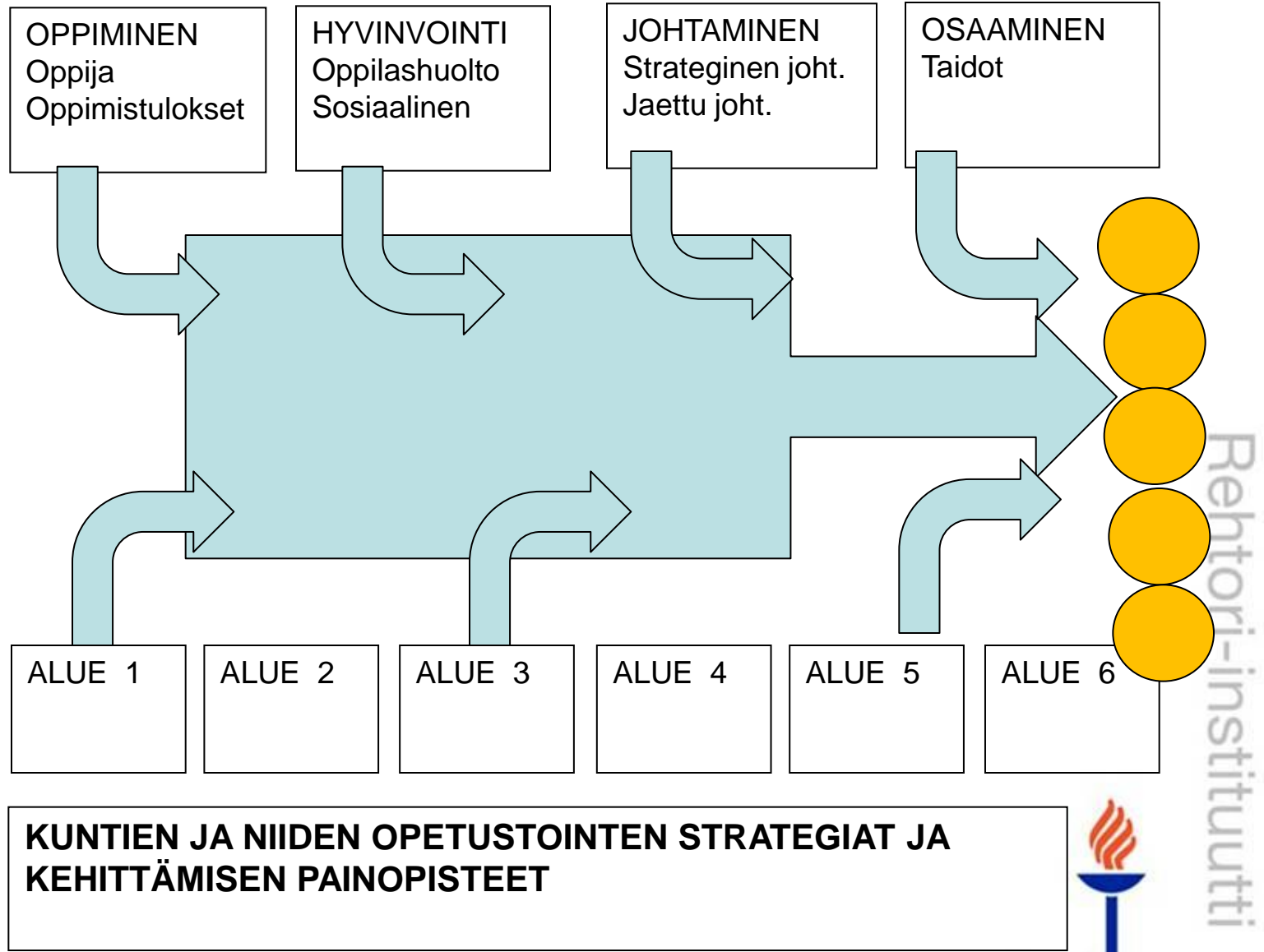
(Alava 2013)



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2012)

PAIKALLINEN KEHITTÄMISOHJELMA – ”KUNTAKESU” (OPH)



OPSIA:n
raportti
kehittämis-
tarpeista

**KUNTIEN JA NIIDEN OPETUSTOINTEN STRATEGIAT JA
KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET**



Ops-prosessi / Oph

Yhdessä

- henkilöstö, oppilaat ja vanhemmat sekä poliittiset päättäjät

Aikataulu

- tuntijakoasetus 28.6.2012

- 1-6 luokat lv. 2016-2017, 7-9 vuosiluokittain 2019 mennessä

- perus- ja lisäopetuksen luonnosversio 15.4.2014

- palaute ja sen tiivistelmä (2 s.) opetushallituksen sivuilla

- parannellun version lausuntokierros päättyi 15.10.

- esi-, perus- ja lisäopetuksen perusteet valmiina vuoden 2014 lopussa

- uusi OPS käytössä 1.8.2016. -> Milloin sen pitää olla valmis?

- Paikallinen ops-työ on keskeinen osa uudistusta.

- Tarvitaan paikallinen "tiekartta" ohjaamaan ops-prosessia.

<http://www.oph.fi/ops2016>

- Tavoitteena on luoda yhteinen näkemys, luottamus ja sitoutuminen

15.5.2014 palaute opetussuunnitelmasta / Oph

- ▣ Palautteen antoi 61-78 /298 opetuksen järjestäjää. Lisäksi 170 erilaista organisaatiota osallitui kommentointiin. Verkkosivuille jätettiin 2517 kommenttia ja OPH sai 37 sähköpostia.
- ▣ Palaute on pääosin myönteistä
 - ▣ Perusteiden katsotaan keskittyvän olennaiseen ja ohjaavan oikeaan suuntaan
 - ▣ Opetussuunnitelman rakennetta pidetään selkeänä
 - ▣ Kritiikki kohdistuu tekstin määrään, laatuun, käsitteisiin ja yksittäisiin asioihin.
- ▣ Huoli on siitä, millaiset mahdollisuudet on OPS:n toteuttamiseen.
 - ▣ talous, koulutuksellinen tasa-arvo
- ▣ Toivotaan yksityiskohtaisempia ohjeita turvaamaan opetusta.
- ▣ Luvut 1, 2, 4, 5, 6 ja 7 saavat parhaan palautteen.
 - ▣ Erityisesti kiitellään lukua 1 opetussuunnitelman paikallisesta toteuttamisesta, luvun 2 koontia opetuksen järjestämistä koskevista velvoitteista sekä lukua 7, joka käsittelee oppimisen ja koulunkäynnin tukea.

(Alava 2012, Risku 2014)



19.9.2014 perusteiden sisällysluettelo / Oph

1 PAIKALLISEN OPETUSSUUNNITELMAN MERKITYS JA LAADINTA

- 1.1 Opetussuunnitelman perusteet ja paikallinen opetussuunnitelma
- 1.2 Opetussuunnitelman laatimista ohjaavat periaatteet
- 1.3 Opetussuunnitelman arviointi ja kehittäminen
- 1.4 Paikallisen opetussuunnitelman laadinta ja keskeiset opetusta ohjaavat ratkaisut

2 PERUSOPETUS YLEISSIVISTYKSEN PERUSTANA

- 2.1 Opetuksen järjestämistä ohjaavat velvoitteet
- 2.2 Perusopetuksen arvoperusta
- 2.3 Oppimiskäsitys
- 2.4 Paikallisesti päätettävät asiat

3 PERUSOPETUKSEN TEHTÄVÄ JA YLEISET TAVOITTEET

- 3.1 Perusopetuksen tehtävä
- 3.2 Opetuksen ja kasvatuksen valtakunnalliset tavoitteet
- 3.3 Tavoitteena laaja-alainen osaaminen
- 3.4 Paikallisesti päätettävät asiat

4 YHTENÄISEN PERUSOPETUKSEN TOIMINTAKULTTUURI

- 4.1 Toimintakulttuurin merkitys ja kehittäminen
- 4.2 Toimintakulttuurin kehittämistä ohjaavat periaatteet
- 4.3 Oppimisympäristöt ja työtavat
- 4.4 Opetuksen eheyttäminen ja monialaiset opp.kokonaisuudet
- 4.5 Paikallisesti päätettävät asiat

5 OPPIMISTA JA HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ KOULUTYÖN JÄRJESTÄMINEN

- 5.1 Yhteinen vastuu koulupäivästä
- 5.2 Yhteistyö
- 5.3 Opetuksen järjestämistapoja
- 5.4 Perusopetusta tukeva muu toiminta
- 5.5 Paikallisesti päätettävät asiat

6 OPPIMISEN ARVIOINTI

- 6.1 Arvioinnin tehtävät ja oppimista tukeva arviointikulttuuri
- 6.2. Arvioinnin luonne ja yleiset periaatteet
- 6.4. Opintojen aikainen arviointi
- 6.5. Perusopetuksen päättöarviointi
- 6.6. Perusopetuksessa käytettävät todistukset ja todistusmerkinnät
- 6.7 Paikallisesti päätettävät asiat

7 OPPIMISEN JA KOULUNKÄYNNIN TUKI

8 OPPILASHUOLTO

9 KIELI- JA KULTTUURIRYHMIEN OPETUS

10 KAKSIKIELINEN OPETUS

11 ERITYISEEN MAAILMANKATSOMUKSEEN TAI KASVATUSOPILLISEEN JÄRJESTELMÄÄN PERUSTUVA PERUSOPETUS

12 VALINNAISET OPINNOT



Perusopetuksen tuntijako
(Valtioneuvoston asetus 28.6.2012)

Aine	Vuosiluokka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yht.	
Aidinkieli ja kirjallisuus		14			18				10		42	
A1-kieli		-----				9			7		16	
B1-kieli		-----						2		4		6
Matematiikka		6			15				11		32	
Ympäristöoppi		4			10							
Biologia ja maantieto ¹									7			
Fysiikka ja kemia ¹									7			
Terveystieto ¹									3			
<i>Ympäristö- ja luonnontietoaineet yhteensä</i>					14				17		31	
Uskonto/Elämänkatsomustieto		2				5			3		10	
Historia ja yhteiskuntaoppi ²		-----				5			7		12	
Musiikki		2			4				2		8	
Kuvataide		2				5			2		9	
Käsityö		4				5			2		11	
Liikunta		4				9			7		20	
Kotitalous		-----								3		3
Taide- ja taitoaineiden valinnaiset					6				5		11	
<i>Taide- ja taitoaineet yhteensä</i>											62	
Oppilaanohjaus		-----								2		2
Valinnaiset aineet						9					9	
Vähimmäistuntimäärä yhteensä											222	
(Vapaaehtoinen A2-kieli) ³		-----					(12)				(12)	
(Vapaaehtoinen B2-kieli) ³		-----								(4)		(4)

-- = Oppiainetta voidaan opettaa asianomaisilla vuosiluokilla, jos opetussuunnitelmassa niin määrätään

¹ Ainetta opetetaan osana ympäristöopin opetusta integroidusti vuosiluokilla 1–6.

² Yhteiskuntaoppia opetetaan vuosiluokilla 4–6 vähintään 2 vuosiviikkotunti ja vuosiluokilla 7–9 vähintään 3 vuosiviikkotuntia.

³ Oppilas voi kielestä riippuen opiskella vapaaehtoista A2-kieltä joko valinnaisena aineena tai B1-kielen sijasta opetettavana yhteisenä aineena. Oppilas voi opiskella B2-kieltä valinnaisena aineena. Vaihtoehtoisesti vapaaehtoiset A2- ja B2-kielet voidaan järjestää perusopetuksen tuntijaon vähimmäistuntimäärän ylittävänä opetuksena, jolloin niiden opetusta ei voida järjestää käyttäen tässä pykälässä määriteltyjä valinnaisien aineiden tai B1-kielen kaikille yhteistä vähimmäistuntimäärää. Kielestä riippuen oppilaalle opetetaan tällöin B1-kieltä tai sen sijasta valittavia valinnaisia aineita. Vähimmäistuntimäärän ylittävänä opetuksena A2-kieltä opiskelevan oppilaan kokonaistuntimäärä olisi yhteensä vähintään 234 vuosiviikkotuntia ja B2-kielen valinneen oppilaan yhteensä vähintään 226 vuosiviikkotuntia. Vähimmäistuntimäärän ylittävänä opetuksena sekä A2- että B2-kieltä opiskelevan kokonaistuntimäärä perusopetuksen aikana olisi yhteensä vähintään 238 vuosiviikkotuntia.

Paikallisesti sovittavaa / Oph

- ▣ Työn organisointi ja resursointi
- ▣ Miten oppilaat ja huoltajat mukaan
- ▣ Arvoperustan ja tehtävän määrittely
- ▣ Oppimiskäsityksen muutoksen vaikutus
- ▣ Opetuksen ja kasvatuksen tavoitteet
- ▣ Toimintakulttuuri
- ▣ Tuntijaon sovellus
- ▣ Oppimisen ja koulun käynnin tuki ja oppilashuolto
- ▣ Arviointi
- ▣ Kieli- ja kulttuuriryhmien huomioiminen
- ▣ Siirtymävaiheet ja vuosiluokkakokonaisuudet
- ▣ Oppiaineiden tavoitteiden ja sisältöjen tarkennus

(Alava 2012, Risku 2014)



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti

KuntaKesun, OPSin ja vuosisuunnitelman yhdistäminen

 www.padlet.com/rehtori_institu/141030C

 .

 .

 .

 .



Välitehtävä 1

MUUTOKSESSA MAHDOLLISUUS

- KuntaKesun ja OPSin tavoitteet ja tilanne
- Maailman muutos ja osallistava johtaminen
- Pedagoginen johtaminen

VÄLITEHTÄVÄ 1

- 1. Osallistavan johtamisen harjoite 1**
 - *KuntaKesu- ja/tai OPS-tehtävä*
- 2. Verkottumisen mahdollisuudet ja käytänteet**
 - *Sisäiset ja ulkoiset*
- 3. Minä pedagogisena johtajana 1**
 - *Oma kehittämissuunnitelma*

ENNAKOINNILLA TULOKSELLISEEN TOTEUTUKSEEN

- KuntaKesun ja OPSin suunnittelu ja toteutus
- Tulevaisuusorientaatio ja muutosjohtaminen



Oma välitehtävä 1

 www.padlet.com/rehtori_institu/141030D

 .

 .

 .

 .

