

YH 7.11.2002

HENKILÖSTÖPOLIITTINEN OHJELMA

1. TARKOITUS

Henkilöstöstrategiassa määritetään yhtenäiset toimintaperiaatteet kuntayhtymän henkilöstöasioiden hoitamiseksi. Toimintaperiaatteet koskevat sekä kuntayhtymän palveluksessa olevaa henkilöstöä että uuden rekrytoitavan henkilöstön saannin turvaamista.

2. TAVOITTEET

Tavoitteena on, että kuntayhtymän palveluksessa on jatkuvasti osaava, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta, joka kykenee tarjoamaan laadukkaita palveluita asiakkailleen. Kuntayhtymän tavoitteena on olla nyt ja tulevaisuudessa houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja. Henkilöstöstrategia on perusta kuntayhtymän noudattamalle henkilöstöpolitiikalle.

3. HENKILÖSTÖHANKINTA JA PALVELUSSUHTEET

Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinnassa noudatetaan tasa-arvolakia ja kunnallisten toimien ja virkojen täyttämistä annettuja säädöksiä sekä kuntayhtymän virkasääntöä.

Henkilöiden valinta tehtävään tapahtuu henkilöstön pätevyysvaatimusten, henkilön koulutuksen ja työkokemuksen sekä soveltuvuuden perusteella.

Henkilöstöhankinnasta vastaavat virkamiehet selvittävät rekrytoinnin yhteydessä henkilön soveltuvuuden tehtävään huomioiden lait, asetukset ja muut määräykset.

Koulutuskuntayhtymä toimii korkealaatuisesti, taloudellisesti ja tehokkaasti. Tämä edellyttää henkilöstön määrän ja laadun sekä henkilöstörakenteen seuranta- ja kehittämistä. Kuntayhtymä ottaa vuosittain tehtävän henkilöstötilinpäätöksen tiedot käyttöön henkilöstön määrässä tai osaamistarpeessa tapahtuvien muutosten ennakoimista varten. Henkilöstörakenteen suunnittelussa on huomioitava ammattirakenne, kokemus ja koulutusrakenne, organisaatioasema, palvelussuhteen laatu, ikärakenne ja sukupuolirakenne.

Koulutuskuntayhtymä noudattaa henkilöstön hankinnassa ja valinnassa mahdollisimman laajaa julkisuutta. Rekrytointitilanteet ovat osa hyvää julkisuuskuvaa. Kuntayhtymä ilmoittaa avoimet virat ja toimet sekä sijaisuudet hakuun annettujen ohjeiden mukaisesti ellei

lainsäädännöstä muuta johdu. Ennen viran tai toimen haettavaksi julkistamista työnantaja päättää, mitä erityisiä pätevyysvaatimuksia työhönotettavalta edellytetään. Työnhakijoiden valinta perustuu asiakirjoihin ja henkilökohtaisiin haastatteluihin sekä mahdollisiin testeihin. Ennen työsuhteen solmimista työnantaja täsmentää ja määrittää toimenkuvan tarkoituksenmukaiseksi.

Rekrytointien onnistumista arvioidaan kehittämiskeskusteluissa ja määräajoin tehtävissä ”osaamiskartoituksissa”.

Palvelussuhteet

Henkilökunta otetaan työsuhteeseen ellei tehtävän vastuullisuus edellytä virkasuhdetta. Palvelussuhteen ehdoissa noudatetaan kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta sekä opetusalan virka- ja työehtosopimusta. Kuntayhtymä voi tehdä henkilöstön tai henkilöstöryhmän kanssa myös paikallissopimuksia.

Uusia henkilöitä palkattaessa voidaan sopia koeajasta.

Lyhytaikaisia palvelussuhteita lukuun ottamatta esimies tekee palkattavan henkilön kanssa kirjallisen sopimuksen.

Palvelussuhdeasioiden kehittämisen ja hoidon päämääränä on osaltaan vaikuttaa, että koulutuskuntayhtymällä on kulloinkin tarpeen edellyttämä kyvykäs ja motivoitunut henkilöstö. Päämääränä on myös varmistaa jokaiselle kuntayhtymän palveluksessa olevalle hänen tehtävänsä mukaiset lakeihin ja sopimuksiin nojautuvat oikeudenmukaiset palvelusehdot.

Palvelusehtoja ovat:

- Palvelussuhdelaji, joita ovat virkasuhde tai työsuhde
- Työaika, kunkin tehtävän virka- ja työehtosopimuksen määrittelemä työaika
- Palkkaus
- Lomat
- Muut vastaavat edut tai sopimukset, joihin voivat kuulua erilaiset työaikajärjestelyt, esimerkiksi osa-aikaeläke tai vuorotteluvapaat.

Osa-aikaeläkejärjestelyt tukevat työssäjaksamista. Järjestelyt on sovittava siten, etteivät ne kohtuuttomasti vaikeuta yksikön toimintaa.

Vuorotteluvapaakokeilua koskevaa lakia sovelletaan työntekijöihin, virkamiehiin ja viranhaltijoihin. Vuorotteluvapaan voi pitää ajalla 1.1.1996-31.12.2003, kunhan vuorottelusopimus on tehty 31.12.2002 mennessä.

Vuorotteluvapaa on 90 - 359 kalenteripäivän vapaajakso, jonka aikana työntekijän palvelussuhde on "lepotilassa". Tältä ajalta työntekijä saa vuorottelukorvausta. Työnantajan tulee palkata vuorotteluvapaan ajaksi työvoimatoimistossa työttömänä työnhakijana oleva henkilö.

Vuorotteluvapaa perustuu vapaaehtoisuuteen. Työnantaja ja työntekijä sopivat vapaasta vuorottelusopimuksella. Vuorotteluvapaat järjestetään esimiehen harkinnan mukaan. Hakijan on ilmaistava halukkuutensa vuorotteluvapaaseen hyvissä ajoin.

Tarkempia sopimusehtoja löytyy työvoimahallinnon www.mol.fi – sivuilta.

4. OSAAMISEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN

Koulutuskuntayhtymän menestyksellinen toiminta perustuu ammattitaitoiseen ja osaamistaan kehittävään henkilöstöön.

Perehdyttäminen

Esimies vastaa siitä, että jokainen kuntayhtymään tuleva uusi henkilö perehdytetään suunnitelman mukaisesti. Perehdyttämisen seurantakeskustelu käydään esimiehen kanssa n. puolen vuoden kuluessa työhön tulemisesta.

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa tietoa työnantajasta, työpaikasta, tavoitteista, toiminnasta sekä työntekijän omasta osuudesta tässä kokonaisuudessa. Perehdyttäjä on tukihenkilö, joka voi olla lähin esimies tai muu työtoveri. Perehdyttäjän muistilista on luettelo talon käytännöistä. Tukihenkilö aloittaa perehdyttämisen uuden henkilön kanssa kahden viikon sisällä.

Kehittäminen

Kuntayhtymän kehittämisen painopisteet määritetään kehittämissuunnitelmassa. Siinä vahvistetaan keskeiset henkilöstön kehittämisen painopisteet lähivuosille ja ne tarkennetaan taloussuunnittelussa tulevalle toimintavuodelle. Talousarvioon varataan määrärahaa henkilöstön kehittämistä varten. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat sekä niiden toteuttamiset neuvotellaan ja sovitaan esimiehen kanssa.

Osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, toimenkuvat/tuloskortit ja koulutus ovat kehittämisen keinoja.

Muun kehittämisen keinoja ovat: työnohjaus, työkierto ja uudelleensijoitus.

Työnantaja ostaa työnohjauspalvelut ensisijaisesti suosituksen mukaisesti ulkopuoliselta asiantuntijalta.

Aloitteen tarpeesta työnohjaukseen voi tehdä työnantaja, työntekijä tai työterveyshuolto. Työnohjausmenettelystä sopivat yhteisesti työntekijä tai koko työyksikkö työnantajan kanssa.

Ehdotus työkierrosta tulee pääsääntöisesti työnantajalta ja toteutus perustuu vapaaehtoisuuteen. Tehtävään tarvittavat pätevyysvaatimukset tulee täyttyä. Tehtävä on aina määräaikainen ja esim. sijaisuudet pyritään täyttämään sisäisesti silloin, kun se on tarkoituksenmukaista.

Uudelleensijoituksesta sopivat yhteistoiminnassa uudelleensijoitettava ja työyksikkö yhdessä työnantajan kanssa. Tukihenkilö vastaa tarvittavan perehdytyksen antamisesta tehtävään.

Seuranta: kehityskeskustelut, henkilöstösuunnitelma ja henkilöstötilinpäätös.

Kouluttaminen

Jokaisen kuntayhtymän henkilökuntaan kuuluvan tulee osallistua työtehtävissään tarvittavaan osaamistaan lisäävään koulutukseen.

Kuntayhtymä tukee tutkintoon tai tutkintotason nostamiseen johtavaa koulutusta. Tutkintoon johtavan koulutuksen tukeminen tapahtuu pääsääntöisesti työaikajärjestelyin.

Rekrytoinnissa arvostetaan suoritettua opettajakoulutusta. Päätoimisen opettajan, joka on otettu kuntayhtymän palvelukseen ja jolta puuttuu pedagoginen pätevyys, tulee suorittaa opettajakoulutus mahdollisimman pian. Esimiehen kanssa sovitaan tarvittavista työjärjestelyistä ja opinto-vapaasta. Opettajakoulutus on mahdollista suorittaa työn ohella.

Oppilaanohjaukseen, erityispedagogiikkaan tai muuhun erikoistumiseen johtavaa pitkäkestoista koulutusta voidaan tukea. Opettajien muuta pedagogista kouluttautumista tuetaan lyhytkursseina.

Opettajiä kannustetaan elinkeinoelämässä tapahtuvaan oman ammattialaansa perehtymiseen ja kuntayhtymän sisäiseen työkiertoon.

Työnantajan järjestämä henkilöstökoulutus

Henkilöstökoulutus on työnantajan järjestämää tai kustantamaa koulutusta. Koulutus liittyy organisaation kehittämiseen, työprosessiin tai palvelee työssä syntyvien ongelmien ratkaisemisessa, yhteisten toimintamallien luomisessa. Koulutus voi olla omaa sisäistä koulutustoimintaa tai kuntayhtymä voi käyttää ulkopuolisia koulutuspalveluja. Jokaisen kuntayhtymän palveluksessa olevan henkilön tulee tarvittaessa antaa koulutusta omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Koulutukseen osallistuvien tulee välittää saamansa tiedot työtovereilleen. Koulutukseen käytetty aika katsotaan työaikaan kuuluvaksi oikeuttamatta kuitenkaan ylityökorvauksiin. Työnantajan määräämästä tai järjestämästä koulutuksesta voi jäädä pois ainoastaan, kun siitä on erikseen sovittu esimiehen kanssa. Seuranta: kehityskeskustelut, ”osaamiskartoitukset”, henkilöstösuunnitelma ja henkilöstötilinpäätös.

Henkilön omaehtoinen opiskelu

Opiskelua, joka tähtää esim. ammattitaidon kehittämiseen. Koulutuksen tavoitteena on lisätä henkilöstön tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia, jotta henkilö pystyy suoriutumaan nykyisistä ja kehityksen myötä muuttuvista tehtävistään.

Kuntayhtymä tukee mahdollisuuksien mukaan omaehtoista opiskelua pääsääntöisesti työaikajärjestelyin. Opiskelumateriaalin hankkimiseen, matkoihin tai tenttimaksuihin myönnettävä mahdollinen avustus perustuu henkilön anomukseen.

5. HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN, KANNUSTAMINEN JA PALKITSEMINEN

Perehdyttäminen ja sitouttaminen

Lähtökohtana on, että työ on mielekästä ja kuntayhtymän työpaikat (oppilaitokset) pidetään vetovoimaisina. Työntekijä perehdytetään oman työnsä ohella myös oppilaitoksensa strategioihin, arvoihin ja tavoitteisiin siten, että hän voi hyväksyä ne. Jatkossa työntekijä kytketään strategioiden ja suunnitelmien valmisteluun niin, että hän pääsee itse vaikuttamaan niiden kehittämiseen. Tavoitteena on, että työntekijä mieltää kuntayhtymän yhdeksi kokonaisuudeksi ja ymmärtää yhteistyön merkityksen kuntayhtymän tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä tuntee laajemminkin koko ammatillisen koulutussektorin toimintaa, koko kuntayhtymän toimintaa ja toimialoja sekä oman oppilaitoksensa toimintaa.

Koulutuskuntayhtymän kunkin oppilaitoksen perehdyttämisohjeissa kerrotaan koko kuntayhtymän toimintaperiaatteista sekä koko ammatillisen koulutussektorin toiminnasta.

Oppilaitoksen perehdyttämisohjelmassa on arvojen tultava selkeästi näkyviin.

Työntekijän sitoutumista edistää esimiesten tehokas palautteen antaminen sekä esimiesten ja työyhteisön työntekijälle antama tuki. Työntekijä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia kehittyä, sitoutuu työhönsä ja työyhteisöönsä.

Työilmapiiri ja kannustaminen

Kuntayhtymän työpaikoilla ylläpidetään ja edistetään avointa työilmapiiriä. Työntekijä saa tarvittaessa apua esimieheltään, kollegoiltaan ja työtovereiltaan ja hän uskaltaa kysyä asioita ja tehdä aloitteita. Esimiesten tulee kiinnittää huomiota oikeudenmukaiseen johtamiseen. Esimies luottaa työntekijään ja antaa hänelle vastuuta. Henkilöstöä pyritään kannustamaan kiitoksin ja palauttein. Työntekijöiden tulostoitimenkuvat laaditaan selkeiksi, myös vastuun osalta. Työntekijälle annetaan riittävät ja asianmukaiset työvälineet työn tekoa varten.

Työilmapiiri selvitetään työyhteisökyselyllä, joka toteutetaan kerran vuodessa. Tasa-arvokysymykset on sisällytetty työyhteisökyselyyn. Oppilaitoksen johtoryhmä sekä kukin toimiala päättää kehittämistoimenpiteistä työtyytyväisyys- ja tasa-arvokyselyn tulosten pohjalta. Toimenpiteissä hyödynnetään työterveydenhuollon palveluja, esim. tyky-toiminta.

Palkitseminen

Palkitsemisen osalta peruslähtökohtana on, että hyvät työsuoritukset huomiodaan ja palkitaan mahdollisuuksien mukaan. Poikkeuksellisen hyvät työsuoritukset tuodaan henkilöstön tietoon ja kunnia annetaan sille, jolle kunnia kuuluu. Li-

säksi käytetään muita kannustimia tai kannustus-palkkioita yhtymähallituksen tai johtokunnan hyväksymien periaatteiden mukaisesti.

Esimiehen rooli on keskeinen palkitsemisessa. Tämän vuoksi esimiehen tulostoitimenkuvauksessa on määritelty keinot, palkitsemistapa, -muoto ja -määrä, jolla esimies voi palkita.

6. HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN

Henkilöstön osallistumisesta kuntayhtymän eri toimielinten työskentelyyn on sovittu paikallisella yhteistyösopimuksella, jota noudatetaan kaikilla tasoilla.

Yhteistoimintatoimielimet

Yhteistyöryhmässä, joka toimii myös työsuojelutoimikuntana, on yhtymähallituksen, työnantajan ja eri henkilöstöryhmien valitsevat edustajat. Kuntayhtymän johtoryhmään valitsevat sekä opettajat että muu henkilökunta kumpikin yhden edustajan. Oppilaitosten johtoryhmiin valitsevat oppilaitoskohtaisesti sekä opettajat että muu henkilökunta kumpikin yhden edustajan. Yhteistyöryhmä ja oppilaitosten johtoryhmät hoitavat yhteistoimintamenettelyä koskevan yleissopimuksen mukaiset tehtävät.

Osallistuminen

Osallistumisen perustana toimivat työpaikka- ja tiimikokoukset, joissa ratkotaan työympäristöä, työelämää ja työn toteuttamista koskevia suunnittelu- ja kehittämistehtäviä sekä sovitaan ja tiedotetaan puolin ja toisin ajankohtaisista asioista.

Esimiesten ja alaisten väliset vuosittaiset kehittämiskeskustelut, joiden tuloksena syntyvät tulostoitimenkuvat, ovat oman työn kehittämisen väline ja tärkeä vaikuttamismahdollisuus. Esimies ja alainen keskenään, samoin kuin eri työntekijätkin keskenään, toimivat ja osallistuvat eniten suorassa päivittäisessä yhteistyössä, jossa ratkaistaan normaalit jokapäiväiseen työskentelyyn vaikuttavat asiat.

Osallistumismahdollisuuksia lisätään edelleen ja henkilöstön aloitteellista toimintaa arvostetaan ja kannustetaan.

Tehokas tiedottaminen parantaa henkilökunnan osallistumista yhteisiin asioihin. Tämän vuoksi perehdytysohjelma sisältää tiedot yhteistoimintaelimistä ja niissä toimivista henkilöistä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista.

Työantaja selvittää työyhteisökyselyin henkilökunnan käsityksiä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Johtoryhmän ja esimiesten on ryhdyttävä toimenpiteisiin, mikäli kehittämistarvetta esiintyy.

Avoimesta sisäisestä tiedottamisesta ovat myös työntekijät vastuussa.

Työsuojelulla luodaan turvallinen työympäristö. Työsuojelutoimenpiteet kohdistuvat työhön, työympäristöön ja henkilöstöön. Tapaturmia, ammattitauteja ja työssäuupumusta pyritään ehkäisemään ennalta. Kuntayhtymässä noudatetaan yhteistyöryhmän ajan tasalla pitämää työsuojelun toimintaohjelmaa.

Työsuojelua toteutetaan voimassa olevien lakien, sopimusten ja teknisten keinojen lisäksi ennakoivasti koulutuksen, valistuksen, neuvonnan ja opastuksen avulla. Esimiestyössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkiseen työsuojeluun.

7. HENKILÖSTÖEDUT

Kuntayhtymä tukee ja järjestää palveluja, joiden avulla parannetaan henkilökunnan työskentelyolosuhteita ja vapaa-ajan toimintaa. Tavoitteena on turvata pysyvä, terve, kehittymishaluinen ja työssään viihtyvä henkilökunta. Työkyvyn säilymisen ja parantamisen merkitys työyhteisön tulokellisuudelle, työelämän laadulle ja työmotivaatiolle on ratkaiseva.

Henkilöstöpalvelut perustuvat lakeihin ja asetuksiin, valtakunnallisiin sopimuksiin sekä kuntayhtymän resurssiensa puitteissa järjestämiin vapaaehtoihin etuihin. Henkilöstötietojen muotoja kehitetään sekä säännösten ja sopimusten edellyttämällä tavalla että henkilöstöltä tulleiden aloitteiden pohjalta yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhteiskunnan tukemiin työkykyä ylläpitäviin hankkeisiin osallistutaan aktiivisesti.

Henkilöstöedut koskevat koko henkilökuntaa.

Työterveydenhuolto

Työterveydenhuollon tavoitteena on henkilöstön terveydellisten olojen parantaminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. Ennaltaehkäisevässä terveydenhuoltotyössä huomioidaan ergonomian työpaikoille, työmenetelmille ja työn suorittamiselle asettamat vaatimukset.

Työterveyshuolto järjestetään 29.09.1978/743 annetun lain ja kansanterveyslain 14§ ja 15§ mukaan. Kuntayhtymä toteuttaa työterveyshuoltoa kulloinkin voimassa olevan toimintasuunnitelman, fysikaalista hoitoa koskevan ohjeen ja päihdeongelmaisen hoitoonohjausmallin mukaisesti. Toimintaohjeen ja sen lisäohjeiden päivittämisestä, tiedottamisesta huolehtii yhteistyöryhmä. Työterveyshuollosta saamme palautetta toiminnan kehittämiseen.

Työpaikkaruokailu

Työpaikkaruokailu järjestetään kunnallisen suositussopimuksen periaatteiden mukaisesti. Koko henkilöstölle tarjotaan kohtuuhintaan hyväksyttävät ravitsemusnormit täyttävä ateria.

Vuokra-asunnot

Kuntayhtymällä on henkilökuntaa varten varattuja eri kokoisia huoneistoja. Asunnot ovat vapautuessaan kaikkien kuntayhtymään palvelussuhteessa olevien henkilöiden haettavana.

Kuntayhtymä omistaa Askola Insituutin alueella rivitalon, joka käsittää seitsemän huoneistoa. Vuokrausperusteista päättää kuntayhtymän keskitetyt palvelut. Kuntayhtymän oma henkilökunta tai palvelukseen tuleva asetetaan etusijalle vuokraustilanteessa. Asunnot eivät ole työsuhdeasuntoja.

Opiskelu

Kuntayhtymä tukee voimavarojensa mukaisesti henkilöstönsä ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen tähtäävää opiskelua. Tukeminen tapahtuu pääsääntöisesti työaikajärjestelyin.

Vapaa-ajan toiminta

Kuntayhtymä varaa vuosittain määrärahaa henkilöstön harrastus- ja virkistystoimintaan. Vapaa-ajan toiminnoista vastaa yhteistyöryhmä ja sen valitsevat vastuuhenkilöt.

Yhteistyöryhmän alaisuudessa toimii virkistystoimikunta, jonka käyttöön kuntayhtymä varaa määrärahan talousarvioon. Määrärahan käyttö perustuu yhteistyöryhmän hyväksymään toimintasuunnitelmaan. Työnantaja huomioi toimintasuunnitelmassa henkilökunnan ehdotukset taloudellisten mahdollisuuksien mukaan.

Henkilöstön huomioiminen

Kuntayhtymä muistaa henkilöstöään erillisen merkkipäiväsäännön mukaisesti.

8. ERITYISOSAAMINEN JA OSTOPALVELUT

Erityisosaaminen hankitaan joko kuntayhtymän sisältä tai ostetaan ulkopuolelta ostopalveluna.

Enemmän kuin puolet kuntayhtymän opetustyöstä hoidetaan omalla vakinaisella henkilökunnalla. Henkilöstömitoitus tehdään keskimääräisen tarpeen mukaan ja huiput hankitaan ostopalveluna. Valittaessa ratkaisua erityisosaamista vaativan tehtävän hoitamiseksi etsitään kokonaisedullisin vaihtoehto.

Mikäli jonkin alan erityisosaaminen todetaan tärkeäksi, toiminnan kannalta tarpeelliseksi tai vaikuttavaksi tai sellaista erityisosaamista ei ole saatavissa ostopalveluna, tehtävä hoidetaan omana työnä. Tällöin kuntayhtymä sitoutuu myös henkilöstökoulutukseen, jotta erityisosaamisen taidot ja valmiudet pysyvät ajan tasalla. Tätä veloitetta ei ole käytettäessä ostopalvelua.

Organisaatioiden omasta erityisosaamisesta samoin kuin koulutuksiin osallistumisista palkanlaskentatoimistot pitävät rekisteriä.

Kuntayhtymä kiinnittää erityisosaamisen hankinnassa ostopalveluna huomiota ammattitaidon lisäksi luotettavuuteen yhteistyökumppanina sekä hinta-laatusuhteeseen. Etusijalla on partnership-tyyppinen yhteistyö. Laadullisia mittareita sovelletaan yhtenevästi sekä omaan henkilökuntaan että alihankkijoihin.

Kuntayhtymä tekee ostopalvelusopimukset yhtenevällä tavalla sekä noudattaa yleisiä sopimusehtoja. Kuntayhtymälle laaditaan yhteinen sopimus pohja.

9. JOHTAMINEN

Kuntayhtymän johtamisen tavoitteena on asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen. Johtamisen tavoitteena on lisäksi innostaa ja aktivoida henkilökuntaa osallistumaan ja antamaan panoksensa esillä olevien asioiden valmisteluun.

Johtaminen perustuu tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen. Hyvä johtaminen edellyttää avointa, vastuullista ja jatkuvaa vuorovaikutusta sekä viestintää.

Hyvä johtaminen edellyttää myös ammattitaitoa. Kuntayhtymä kannustaa kaikkia esimiesasemassa olevia osallistumaan johtamistaidolliseen koulutukseen.

Kuntayhtymän johtaminen perustuu tarkoituksenmukaiseen delegointiin, joka toteutetaan johtosäännöillä tai esimiehen tekemillä päätöksillä. Henkilöt, joille toimivaltaa on delegoitu, ovat velvollisia raportoimaan sen käytöstä erikseen sovitulla tavalla.

Kuntayhtymä hyödyntää eri toimielintensä luottamushenkilöiden osaamista asioiden valmistelussa.

Koulutuskuntayhtymässä johtaminen on ensisijaisesti osaamisen johtamista. Esimiesasemassa olevien tulee johtamisessa kiinnittää huomiota tasapuolisesti kaikkiin johtamisen osa-alueisiin eli organisaation kehittämiseen, johtajuuteen ja johtamisen välineisiin.

Kuntayhtymä noudattaa johtamisessa yhteistyössä omistajatahon edustajien kanssa luotuja visioita ja tavoitteita. Tavoitteet ovat määrällisiä, laadullisia ja taloudellisia. Esimiehet osallistuvat aktiivisesti organisaation kehittämistyöhön ja strategioiden luomiseen. Strategiat ja päätöksenteko perustuvat yhteisille arvoille. Strategioiden jalkauttamisesta yksikön toiminnan tasolle vastaa esimies ja siitä eteenpäin vastaavat myös työntekijät. Rehtorin ja yhtymähallituksen hyväksymät opetussuunnitelmat ovat tärkein oppilaitosten pedagogista johtamista ohjaava työkalu.

Johtajuuteen ja johtajuuden eri osa-alueisiin (mm. vuorovaikutusjohtaminen) koulutaudutaan säännöllisesti ammattitaidon ylläpitämiseksi. Myös opettajien johtamistaitoihin luokkatilanteessa kiinnitetään huomiota ja annetaan tukea. Johtamistaitoja tarvitseville henkilöille tarjotaan mahdollisuus johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen heidän niin halutessaan. Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain.

Johtamisen välineitä ovat mm. kehittämiskeskustelut, lainsäädäntö, talous, atk, laatu järjestelmät, laukupalkintojärjestelmä (itsearviointi) ja raportointi. Toimialakohtaisina johtamisen välineinä toimivat myös tutkintotavoitteet sekä ops-työskentely. Näiden välineiden hallintaa kehitetään jatkuvasti. Koulutustarjontaa henkilöstölle tarjotaan kunkin työyksikön toiminnasta lähtevien tarpeiden mukaisesti. Kehittämiskeskustelut ovat keskeinen toiminnan kehittämiskeino.