

KIRJO

2005

**Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen
10.9.2002 asettaman työryhmän mietintö**

KIRJO 2005

**SUOMEN EV.-LUT. KIRKON KESKUSHALLINTO
SARJA B 2004:2**

SISÄLLYS

Piispainkokoukselle	1
Työryhmän päätehtävä.....	2
<i>Työryhmän havaintoja</i>	4
Työryhmän saama lisätehtävä.....	7
Työryhmän esitykset	10
KIRKON JOHTAMISKOULUTUSOHJELMA 2005	
Taustaa.....	13
Kirkon johtamiskoulutuksen teoriataustaa.....	16
Johtajuuden uudet haasteet	19
Johtamiskoulutuksen koordinointi ja kehittäminen	22
Johtamiskoulutuksen uudistuksen periaatteet ja tavoitteet.....	22
Kaaviokuva koulutusohjelmasta.....	25
Kirjo I Valmistava koulutus.....	26
Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus (1 ov) .	26
Kirjo II Tehtävälähtöinen johtamiskoulutus	28
A Johtaminen seurakunnassa (10 ov)	28
B Talousjohdon koulutus (10 ov)	30
C Työalan ja aluetyön johtaminen (10 ov) .	31
D Esimiestyön koulutus (8 ov)	33
Kirjo III Johtamisen erityiskoulutus.....	34
LIITE	
Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005.....	39

Piispainkokoukselle

Turun arkkihiippakunnan tuomiokapitulin tehtyä 19.6.2002 piispainkokoukselle aloitteen kirkon johtamiskoulutuksen ajantasaistamisesta piispainkokous asetti 10.9.2002 (10 §) kirkon johtamiskoulutuksen suunnitelmaa valmistelemaan työryhmän. Puheenjohtajaksi se nimesi pääsihteeri Kaarlo Kallialan sekä jäseniksi talousjohtaja Katariina Bergbackan, kirkkoherra Kari Pekka Kinnusen, pääsihteeri Ouri Mattilan, pappisasessori Risto Niemisen, diakoniajohtaja Sirpa Pitkäsen, yhteisen seurakuntatyön johtaja Timo Takalan ja Kirkon koulutuskeskuksen johtamiskoulutuksesta vastaavan viranhaltijan. Timo Totron siirryttyä eläkkeelle hänet kutsuttiin jatkamaan työryhmässä asiantuntijajäsenenä. Hänen tilalleen työryhmän varsinaiseksi jäseneksi ja sihteeriksi tuli Pekka Alaja.

Piispainkokous on lisäksi syyskuussa 2003 lähettänyt työryhmälle mahdollista esityksen tekemistä varten pappisasessori Hannu Komulaisen aloitteen. Asessori Komulainen esittää piispainkokouksen 8.2.2000 (9 §) tekemän päätöksen muuttamista siten, että kirkkoherralta vaadittavan seurakuntatyön johtamisen tutkinnon korvaisi, paitsi ennen vuotta 2000, myös sen aikana suoritettu *Kirkon johtamiskoulutusohjelma 1990:n* mukainen koulutuskokonaisuus. Samalla olisi mahdollista tutkia ja täydentää mahdolliset muutkin vastaavat aukot asiaa koskevissa päätöksissä. Piispainkokouksen valmistusvaliokunta on tässä yhteydessä nostanut esille niiden aseman, jotka aikaisemmin kirkkoherroina toimittuaan ovat nyt muussa virassa ja tämän myötä menettäneet pätevyytensä. Niin

ikään se viittaa Kirkon koulutuskeskuksen aloitteeseen, jonka piispainkokous on syksyllä 2001 (24 §) merkinnyt tiedoksi ja jonka mukaan johtamistutkinnon kolmiportainen arvosteluasteikko tulisi muuttaa seitsenportaiseksi.

Työryhmän päättehtävä

Työryhmän tehtävä käy ilmi piispainkokouksen syysistunnon 2002 pöytäkirjassa 10 §:n kohdalla olevasta valmistusvaliokunnan esittelytekstistä. Sen mukaan kirkkoherrojen johtamiskoulutuksen lisäksi on syytä tarkastella työalajohdon koulutusta sekä taloushallinnon esimies- ja johtamistehtäviin liittyvää koulutusta. Valmistusvaliokunnan mielestä on syytä laatia johtamiskoulutuksen suunnitelma, jossa hahmotellaan koulutuksen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset sisällöt. Tämän pohjalta Kirkon koulutuskeskus yhteistyössä hiippakuntien kanssa laatii konkreettiset koulutusohjelmat eri kursseja varten.

Työryhmän mietintö koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen esittää suppeassa muodossa edellä mainitut lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset sisällöt. Koulutusohjelma kuvataan sekä sanallisesti että havainnollistavana kaaviokuvana. Liiteosa koostuu eri koulutuskokonaisuuksien suuntaa-antavista koulutussuunnitelmista, joita yhteistyössä koulutuskeskuksen, hiippakuntien ja eräiden Kirkkohallituksen työalojen kanssa täsmennetään opetussuunnitelmiksi. Työryhmän mielestä on tarkoituksenmukaista, että liiteosaan liittyviä muutoksia voidaan vastaisuudessa tehdä ilman piispainkokouksen uusia päätöksiä.

Ryhtyessään suorittamaan tehtävänsä työryhmä totesi voimassa olevan kirkon johtamiskoulutusohjelman olevan edelleen varsin toimiva. Uudessa ohjelmassa on lähinnä kysymys päivityksestä, joka pyrkii ottamaan huomioon

- johtamiskouluttautumisen uudet rakenneosat (esim. pastoraalitutkinnon osio 8 *Seurakunta työyhteisönä* sekä seurakuntatyön johtamisen tutkinto),
 - toimintaympäristön muutoksien vaatimukset,
 - lisääntyneen toiminnallisen ja taloudellisen yhteistyön sekä työalan ja aluetyön (väliportaan) johtajuuden tarpeet
- ja
- suurten seurakuntayhtymien tarpeisiin vastaamisen yhteisen koulutusohjelman puitteissa.

Työryhmä esittää kolmivaiheista koulutusohjelmaa, jota hyödyntäen eri ammattiryhmät voisivat saada tukea johtamistyölleen ja kasvulleen johtajina sekä harjaantua yhteistyöhön. *Kirkon johtamiskoulutusohjelman 2005* osioiden lyhyiksi nimiksi työryhmä tarjoaa *Kirjoa*; nykyisen ohjelman osioiden nimet ovat pitkiä ja toisistaan vaikeasti erotettavia.

Kirjo I on johtamiskouluttautumisen **valmistava vaihe**, jonka tarkoituksena on antaa käyttöön yhteinen kieli, käsitteistö ja kulttuuri. Papiston osalta tämä tapahtuu pastoraalitutkinnon osioissa 3 ja 8 sekä johtamistutkinnossa. Muita ammattiryhmiä varten on luotu yhden opintoviikon laajuinen

koulutuskokonaisuus *Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus*. Kirjo I on tarkoitettu työntekijöille, jotka eivät vielä ole johtotehtävissä, mutta saattavat niihin suuntautua.

Kirjo II on tehtävälähtöinen koulutuskokonaisuus, jonka suorittaminen on tarkoitus aloittaa pian johtotehtäviin siirtymisen jälkeen. Kirjo II jakaantuu neljään eri suoritusvaihtoehtoon **A-D** suorittajan johtotehtävien luonteen ja peruskoulutuksen mukaisesti. Aikaisempaan koulutusohjelmaan verrattuna sen osiot ovat selvästi laajemmat, yleensä 10 opintoviikkoa ja suppeimmillaankin 8 opintoviikkoa.

Kirjo III on johtajan erityiskoulutus, jonka laajuus on kirkon monille erityiskoulutuksille tyypillinen 20 opintoviikkoa. Koska johtajan voi tässä vaiheessa odottaa itse tiedostavan omat koulutustarpeensa, koska persoonallisen kasvun näkökulma on olennainen ja koska johtamistyön vaatimukset voivat vaihdella suurestikin (esim. suurten yhtymien kehittämistarpeet), puolet koulutuksesta koostuu valinnaisista osioista. Näihin osioihin kuuluvat myös *Kirkon johtamisen neuvottelupäivät*, jotka työryhmän mielestä tulisi säännöllisesti järjestää ja joille kutsuttaisiin Kirjo II:n suorittaneita johtajia sekä työyhteisökonsultteja.

Työryhmän havaintoja

Kirkollisen johtamiskoulutuksen tulee olla tasapainossa sen kanssa, mitä kirkollisesta johtamisesta on säädetty. Sillä tulee myös olla sellaiset voimavarat, että koulutukselta vaadittava määrä ja laatu voidaan tuottaa. Saatuaan tehtävänsä suorite-

tuksi ja jättäessään mietintönsä kunnioittavasti piispainkokoukselle työryhmä kiinnittää siksi piispainkokouksen huomiota seuraaviin kirkon johtamiskoulutusohjelman toteuttamiseen liittyviin seikkoihin:

- 1) Seurakuntatyön johtamisen tutkinto on määritelty kahdeksi opintoviikoksi, mutta käytännössä sen vaatima työmäärä on suurempi. Koulutuskokonaisuus sinänsä on onnistunut eikä sen vaatimuksia ole syytä muuttaa. Sitä vastoin olisi asianmukaista todeta laajuudeksi kolme opintoviikkoa. Tällainen päätös koskisi myös jo suoritettuja tutkintoja, kun niitä arvioidaan esim. kirkkoherranviran ehdollepanon yhteydessä.
- 2) Huolimatta siitä, että kirkollinen johtamiskoulutus on vakiintunut ammatillisen osaamisen parantamisen keskeiseksi välineeksi, säädöstekstit (KL, KJ) eivät sitä lainkaan tunne. Kirkkoherran osalta koulutuksen todetaan lisäävän taitoa ilmeisesti vain piispainkokouksen työryhmän mietinnössä *Kirkkoherran viran ehdollepano* (Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto, Sarja B 2003:4), joka kuitenkin on harkintaa käyttävien tuomiokapitulien kannalta vain suuntaa antava.
- 3) Väliportaan johtajuus on vailla säädöstukea ja osittain jopa toteutettavissa vain säädöksiä vapaasti tulkitsemalla (esim. aluekappalaisen johtovastuu). Sekä työalan että aluetyön johtajaksi nimeämistä olisi tarpeen selkiyttää. Viime vuosien erittäin suuri koulutustarve osoittaa, että tämän tyyppinen työn organisoiminen on voimakkaasti yleistynyt. Ammattikorkeakouluis-

ta valmistuvat kirkon työntekijät ovat perusopinnoissaan saaneet myös työyhteisö- ja johtamisopetusta.

- 4) Kirkkoherran asema seurakunnan operatiivisena johtajana ei ole riittävän yksiselitteisesti ilmaistu. Kysymyksiä herättävät ainakin suhde talouspäällikköön, tuomiokapitulin käyttämään esimiesvaltaan (esim. työnjakokirjan laatiminen) sekä mahdollisesti myös kirkkoneuvostolle osoitettuun johtamiseen.
- 5) Toiminta-, henkilöstö- ja taloussuunnittelun yhteys on otettu koulutusresursseissa huomioon sillä tavoin, että Kirkon koulutuskeskuksessa on vuodesta 2002 ollut määräaikainen taloushallinnon kouluttajan vakanssi. *Kirjo 2005* vaatii toteutuakseen viran vakinaistamista.
- 6) Jo nykyiset jonot Kirkkoherra II -koulutukseen osoittavat, että Kirjo III :n 10 opintoviikon laajuisia yhteisiä opintokokonaisuuksia olisi voitava järjestää jokseenkin tiheästi. Kirkollisten johtajien koulutusmotivaatio on viime vuosina selvästi noussut. Tulevaisuudessa tarve ilmeisesti on tätäkin suurempi, kun suurten ikäluokkien mennessä eläkkeelle johtajien vaihtuvuus kasvaa. Johtamisen erityiskoulutusta voidaan rahoittaa myös aikaisempaa korkeammin koulutusmaksuin, koska kysymys on koko työyhteisön kannalta keskeisestä henkilöstä. Tämän lisäksi tullaan kuitenkin tarvitsemaan joko omaa kouluttaja-voimaa tai varoja sellaiseen ostamiseen kirkollisilta tai muilta yhteistyökumppaneilta Kirjo III:n valinnaisia osioita toteutettaessa.

- 7) Kirkollisen johtamiskoulutuksen järjestelmää on vaikea laatia siten, että se ottaisi huomioon myös piispat sekä kirkon keskushallinnon ja tuomiokapitulien johtavat virat. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että asia tulisi sillä kohdin jättää sikseen.

Harkittaessa edellä ensimmäisessä kohdassa esitettyä opinto-
viikkoistamisen muutosta on syytä ottaa huomioon, että kou-
lutuksen laajuutta tullaan Bologna-prosessin edetessä aivan
lähiaikoina kuvaamaan ECTS-järjestelmän mukaisilla opinto-
pisteillä. Tällöin 1 ov = 1,5 op.

Kohtien 2-4 jatkotyöstö näyttäisi työryhmän mielestä vaati-
van erillisen työryhmän asettamista. Kohdat 5-6 ovat strate-
gisia resurssikysymyksiä, joissa ei ole syytä kiinnittää huo-
miota pelkästään rahaan vaan myös kouluttajaverkoston
jatkuvaan ylläpitoon.

Työryhmän saama lisätehtävä

Aessori Hannu Komulaisen piispainkokoukselle tekemä
aloite tähtää pääasiassa siihen, että vielä vuonna 2000 lop-
puun saatetut *Kirkon johtamiskoulutusohjelma 1990:n* mukaiset
opintosuoritukset korvaisivat seurakuntatyön johtamisen
tutkinnon. Sen lisäksi aloite viittaa mahdollisuuteen tutkia ja
täydentää muutkin mahdolliset aukot. Valmistusvaliokunta
on tässä yhteydessä nostanut esille tutkinnon arvosana-
asteikon muuttamisen seitsenportaiseksi sekä niiden aseman,
jotka kirkkoherran virasta siirryttyään ovat menettäneet

pätevyytensä hakea virkaa. Piispainkokous on lähettänyt aloitteen työryhmälle mahdollista esityksen tekemistä varten. Työryhmän kanta on alla osoitettu kurssiivilla.

Työryhmän mielestä aikaisempia päätöksiä ei ole tarpeellista muuttaa niiltä osin kuin ne koskevat aikaisempien suoritusten korvaavuuden aikarajaa. Seurakuntatyön johtamisen tutkintoa suorittamaan on hakeutunut myös virassa olevia kirkkoherroja, jotka ovat katsoneet sen olevan osa omaa johtamiskouluttautumistaan. Aikaisempi Kirkkoherra I - joista yhden päättymisen vuonna 2000 lienee aloitteen taustalla - ja uusi tutkinto pikemminkin täydentävät toisiaan kuin sulkevat toisensa pois. Uusiin poikkeuksiin ja korvaavuuksiin on muutoinkin syytä suhtautua kriittisesti, semminkin kun kysymys on herännyt vasta näin pitkän aikaa uuden järjestelmän voimaan tulon jälkeen.

Sitä vastoin työryhmä pitää perusteltuna harkita, olisiko kohtuullista, että seurakuntajaotuksen muuttumisen vuoksi kirkkoherranviransa menettänyt säilyttäisi viiden vuoden ajan pätevyytensä hakea uutta virkaa. Työryhmä korostaa, että kysymys on vain tästä erityistapauksesta. Jos nimittäin pätevyyden saavuttaisi ja säilyttäisi ylipäätään toimimalla vakinaisessa kirkkoherranvirassa, tutkinnon periaatteellinen merkitys muuttuisi aivan toisenlaiseksi.

Kirkon koulutuskeskuksen aloitteena ilmaistun pääsihteerien kokouksen kannan seurakuntatyön johtamisen tutkinnon arvosana-asteikon tarkentamiseksi piispainkokous merkitsi syksyllä 2001 (24 §) tiedokseen. Piispainkokous oli kuitenkin jo 13.2.2001 (KS 82) puuttunut asteikkoon sillä tavoin, että tutkinto on mahdollista myös hylätä. Tämän voitaneen tulkita tarkoittavan arvosanaa nolla.

Johtamistutkintoon liittyvä soveltuvuustutkinta on alun perin arvioitu kolmiportaisella asteikolla 1, 2 tai 3. Muokattaessa tutkinnon opintosuunnitelmaa Kirkon koulutuskeskuksen, pääsihteerien ja johtamiskouluttajien yhteisissä kokouksissa on päädytty siihen, että tutkintoarvosanan ei tule poiketa soveltuvuustutkinnan tuloksesta yhtä arvosanaa enempää. Tämä sulkee pois mahdollisuudet saada soveltuvuudesta 3 ja arvosanaksi 1 sekä soveltuvuudesta 1 ja arvosanaksi 3.

Suomen Psykologikeskus on sen kanssa 23.10.2003 käydyn neuvottelun perusteella valmis käyttämään soveltuvuustutkinnassa yhtä hyvin viisi- kuin seitsenportaistakin arviointia nykyisen kolmiportaisen sijasta. Edellinen tarkoittaisi uusia väliarvosanoja 1½ ja 2½, jälkimmäinen täysiin numeroihin liittyviä plussia ja miinuksia ilman puolikkaita. Tällaista seitsenportaista asteikkoa 1, 1+, 2-, 2, 2+, 3- ja 3 esitetään koko tutkinnon arviointiin koulutuskeskuksen aloitteessa, jonka mukaan kaksi alinta merkitsisi välttävää, kolme keskimmäistä tyydyttävää ja kaksi ylintä kiitettävää suoritusta.

Pääsihteerien kokous keskusteli 3.12.2003 arvosanavaihtoehtoista ja oli edelleen sitä mieltä, että tutkinto tulisi arvioida seitsenportaisella asteikolla. Täysiin numeroihin liitettävät plussat ja miinukset pitäisivät aiemmat kolme ryhmää (3, 2, 1) tavallaan edelleen koossa, millä on merkitystä, kun suoritusten tasoa ehdollepanon yhteydessä verrataan. Kokous oli niin ikään yksimielinen siitä, että testaajaa pyydetään arvioimaan soveltuvuutta viisiportaisella asteikolla 1, 1½, 2, 2½ ja 3. Tällainen käytäntö on omiaan lieventämään joidenkin suorittajien näkemystä, jonka mukaan tutkintoarvosana olisi soveltuvuustutkinnan myötä jo oikeastaan annettu ja korostamaan muitten suoritusten osuutta sekä kouluttajien ja tuomio-
kapitulin harkintaa.

Työryhmä pitää hyvänä seurakuntatyön johtamisen tutkintoa koskevan piispainkokouksen päätöksen (KS 77) muuttamista siten, että käyttöön otettaisiin yllä esitetty seitsenportainen asteikko. Jossakin määrin hankalampaa on ryhmitellä arvosanoja sanallisesti. Tähänastinen jako kiitettävä – tyydyttävä – välttävä kuvaa kohtalaisen hyvin kolmiportaisen asteikon täysiä numeroita. Seitsenportaisessa 3 ja 3- ovat epäilemättä kiitettäviä sekä 1 ja 1+ välttäviä. Edelleen 2- on tyydyttävä, mutta 2+ jo varmaankin hyvä. Vaikka ratkaisu ei olisikaan tasajakoinen, työryhmä suosittaa, että sanallinen kuvaus olisi juuri sellainen kuin edellisessä virkkeessä ja arvosana 2 kuuluisi ryhmään hyvä.

Työryhmä kiinnittää lisäksi piispainkokouksen huomiota siihen, että tutkinnon hylkääminen on väistämättä erittäin harvinaista, koska soveltuvuustutkinta on osa tutkintoa ja sen arvosanan määräytymistä eikä tutkinnasta ole mahdollista saada alhaisempaa arviota kuin 1. Hylkäämisen on näin ollen perustuttava muihin suorituksiin. Asiallisesti seitsenportaisen asteikon pelkkä 1 olisi tulkittavissa hylkäämistä merkitseväksi arvosanaksi. Piispainkokous pohtinee, voidaanko näin vastaisuudessa menetellä (KJ 6:24 §, 3 momentti).

Työryhmän esitykset

Työryhmä esittää kunnioittavasti, että piispainkokous

- 1. hyväksyisi Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005:n (Kirjo 2005) lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset sisällöt sekä antaisi*

Kirkon koulutuskeskukselle tehtäväksi laatia tämän mukaiset koulutusohjelmat yhteistyössä tuomiokapitulien kanssa;

2. *vaikuttaisi siihen, että niin piispoilla kuin muillakin tuomiokapitulien ja keskushallinnon johtavilla viranhaltijoilla olisi mahdollisuus kehittää johtajuuttaan tehtävänsä ja toimintaympäristönsä vaatimusten mukaisesti;*
3. *ryhtyisi toimenpiteisiin Kirkon koulutuskeskuksen taloushallinnon kouluttajan määräaikaisen viran vakinaistamiseksi;*
4. *ryhtyisi toimenpiteisiin **Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005:n** vaatimien koulutusmäärärahojen varaamiseksi tuomiokapitulien ja Kirkon koulutuskeskuksen käyttöön;*
5. *ryhtyisi toimenpiteisiin johtamisen selkiyttämiseksi kirkossa siten, että erityisesti kirkkoherran asemaa johtajana, työalan ja aluetyön johtamista sekä johtamiskoulutuksesta seuraavaa taidon lisäystä koskevat säädökset tarkistettaisiin kirkon tarpeita ja työelämän vaatimuksia vastaaviksi;*
6. *päätäisi muuttaa seurakuntatyön johtamisen tutkinnosta 10.2.1999 ja 13.2.2001 tekemiään päätöksiä (KS 77 ja 82) siten, että tutkinnon laajuudeksi todetaan sen sisältöä muuttamatta kolme (3) opintoviikkoa ja siten, että tutkinto voidaan suorittaa kiitettävästi (3, 3-), hyvin (2+, 2), tyydyttävästi (2-) tai välttävästi (1+, 1); sekä*
7. *ryhtyisi toimenpiteisiin kirkkojärjestyksen 6 luvun 18 §:n muuttamiseksi siten, että sellainen kirkkoherra, joka seurakuntajaon muutoksen vuoksi siirretään kappalaisen virkaan, säilyttäisi hakukelpoisuutensa kirkkoherranvirkaan viiden vuoden ajan.*

Helsingissä 5 päivänä joulukuuta 2003

Kaarlo Kalliala
Puheenjohtaja

Pekka Alaja
Sihteeri

Katariina Bergbacka

Kari Pekka Kinnunen

Ouri Mattila

Risto Nieminen

Sirpa Pitkänen

Timo Takala

Timo Totro

KIRKON JOHTAMISKOULUTUSOHJELMA 2005

Taustaa

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 90 on ohjannut seurakuntien työntekijöille tarjottua johtamiskoulutusta vajaat 15 vuotta. Kurssimuotoinen johtamiskoulutus liittyy yhtenä elementtinä laajaan hahmotukseen seurakunnan johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. Kaksi muuta elementtiä ovat luottamushenkilökoulutus ja seurakunnallisten työyhteisöjen kehittäminen.

Johtamiskoulutuksen tavoitteet, rakenne ja sisältö ovat pääosin toimineet hyvin ja vastanneet koulutukseen osallistuneiden tarpeita.

Johtamiskoulutusohjelmaan on kuulunut kaksi kirkkoherroille suunnattua johtamiskurssia, talousjohdon kurssi, yhteinen kokonaisjohtamisen kurssi kirkkoherroille ja talouspäälliköille, työalajohdon kurssi, työnjohdon kurssi sekä yhteistyökurssi.

Koulutusten suunnittelusta on pääosaltaan vastannut Kirkon koulutuskeskus yhdessä hiippakuntien edustajien kanssa.

Koulutusten toteuttamisessa hiippakunnat ovat huolehtineet *Seurakuntatyön johtamisen kurssista I*, mikä on kirk-

koherran peruskurssi, sekä *Talousjohdon kurssista* ja *Yhteistyökurssista*.

Seurakuntatoiminnan johtamisen kurssi II, mikä on ollut kirkkoherran erityiskurssi, sekä *Seurakuntatoiminnan johtamisen kurssi III*, kirkkoherroille ja talouspäälliköille räätälöity *Kokonaisjohtamisen kurssi*, ovat olleet Kirkon koulutuskeskuksen vastuulla.

Työalajohdon kurssien suunnittelu ja toteuttamisvastuu on ollut pääosaltaan Kirkkohallituksen toiminnallisen osaston yksiköillä.

Työnjohdon kurssi kiinteistötoimen ja hautaustoimen johtotehtävissä oleville on pitkään ollut SKSK:n ja sittemmin Kirkkopalvelujen vastuulla. Vuodesta 2003 lähtien nämä kurssit ovat siirtyneet koulutuskeskuksen ohjelmaan.

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto on vuodesta 2002 lähtien lisätty kirkkoherranvirkaa hakevien kelpoisuusehtoihin. Sen koulutusohjelma suunniteltiin Kirkon koulutuskeskuksen ja hiippakuntien kouluttajien yhteistyöllä ja se otettiin käyttöön vuonna 2000.

Kirkko tarjoaa nykyisellään **seurakuntapapeille** monipuolista ja pitkäkestoista johtamiskoulutusta, joka sisällöltään ja tavoitteiltaan on kytketty viranhaltijoiden kulloiseenkin tilanteeseen ja haasteeseen esimiestyössä ja johtajana. Työympäristön ulkoiset muutokset sekä uudenlaiset johtamishaasteet liittyneenä edellä mainittuun seurakuntatyön johtamisen tutkintoon aiheuttavat sen, että eri kou-

lutusten tavoitteita ja rajapintoja on syytä tutkia ja tarkentaa sekä sisältöjä näiltä osin uudistaa.

Muiden työntekijäryhmien osalta tilanne ei ole näin hyvä. Erityisesti seurakuntien taloushallinnon johdolle kirkolla ei ole ollut riittävässä määrin tarjolla systemaattista koulutusta eikä vastaavanlaista johtamiskoulutus-polkua kuin kirkkoherroille. Paljolti tämä on johtunut siitä, että Kirkon koulutuskeskuksessa ei ole ollut taloushallinnon asiantuntijan ja kouluttajan virkaa. Tilanne on kuitenkin muuttunut vuoden 2002 syksyllä, kun Koulutuskeskukseen on saatu taloushallinnon kouluttajan vakanssi, tosin määräaikaisena. Tämä on mahdollistanut uusia koulutuksia sekä talouspäälliköille että muillekin taloushallinnon alaisille esimiehille. Osa näistä koulutuksista on juuri johtamiskoulutuksia. Muissakin koulutuksissa taloushallinnon kouluttajan saaminen koulutuskeskuksen omaksi resurssiksi on mahdollistanut sen, että kurssien sisältötavoitteisiin on voitu entistä paremmin liittää taloushallintoon liittyviä elementtejä. Tämä on ollut erityisen tärkeää kirkossa toteutetun laskentatoimen uudistuksen johdosta, missä toiminnan ja talouden integraatio on ollut yksi keskeinen tavoite.

Selvänä **puutteena** kirkon johtamiskoulutusohjelmassa ja -käytännössä on ollut seurakuntayhtymien ja suurten seurakuntien väliportaan esimiesten tai/ja selektiivijohtavien johtamiskoulutustarjonta. Myös aluetyötä johtavat työntekijät tarvitsevat omaa, heille räätälöityä koulutusta. Pienten seurakuntien yhdistyminen lisää tulevaisuudessa

omalta osaltaan niiden pappien määrää, jotka toimivat piirikappalaisina tai kappeliseurakuntien johdossa.

Työalasta vastaavien johtamiskoulutusta kirkko on tarjonnut erityisesti diakoniatyöntekijöille, mutta myös lapsi- ja nuorisotyöstä vastaaville viranhaltijoille. Näiden työntekijäryhmien johtamiskoulutuksen tarve tulee selkeästi ilmi Kirkon tutkimuskeskuksen vuonna 2001 suorittamassa kyselyssä seurakuntien henkilöstön koulutustarpeesta. Se näkyy myös käytännössä työalajohtamisen kursseille ilmoittautuneiden suuressa määrässä. Tälle koulutukselle tarvitaan jatkoa siten, että työalajohtajillekin olisi tarjolla nykyistä pidempi johtamiskoulutuspolku.

Kirkon johtamiskoulutuksen teoriataustaa

Kirkon johtamiskoulutuksen periaatteet palautuvat pohjimmiltaan kirkon teologiseen itseymmärrykseen omasta olemuksestaan ja tehtävästään, teologisiin ja filosofisiin käsityksiin todellisuudesta, ihmisestä ja tiedosta sekä eri tieteidenalojen käsityksiin organisaatioista ja sen johtamisesta.

Kirkko on olemassa ennen jäseniään; tämä merkitsee yhteisöllisyyden huomioonottamista. Kirkko on toisaalta uskon yhteisö, toisaalta ihmisten organisaatio muiden yhteisöjen tapaan. Suomessa kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö ja sillä on siksi vahvoja julkisen johtamisen eli administraation perinteitä. Kirkon ja seurakuntien organi-

saatiossa ja johtamisessa on aikojen kuluessa integroitu yhteen erilaisia julkisen johtamisen ja yritysmaailman käytäntöjä. Viime aikoina on julkiselle sektorille tuotu yritysmaailman markkinakorosteisia organisaatio- ja johtamismalleja. Kirkossa voidaan käyttää osin samoja ratkaisuja kuin muissakin yhteisöissä, mutta kun esimerkiksi liike-elämän nopeasti vaihtuvat uutuudet eivät aina ole tarkoituksenmukaisia omissa ympäristöissäänkään, kirkon on suhtauduttava niihin kriittisesti.

Teoriatasolla ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä parasta organisaatio- tai johtamisteoriaa. Teorioiden vertailu on niiden erilaisista taustoista (eri tieteenalat, erilaiset historialliset tilanteet) johtuen mahdotonta. Merkittävänä pyrkimyksenä on ollut erilaisten näkökulmien yhdistäminen liittyen todellisuuden monimutkaisuuteen, jopa kaoottisuuteen. Toisaalta myönnetään, että erilaiset tehtävät ja toimintaympäristöt vaativat erilaista organisoitumista ja johtamistapaa.

Toimintaympäristön muutoksissa ja epävarmuudessa on riskinä jäykistyminen ja silmien sulkeminen realiteeteilta, toisaalta ahdistuksen lieventäminen millä tahansa muutoksilla. Kirkon ja seurakuntien tulisi tavoitella kypsää harkintakykyä ja epävarmuuden sietämistä. Johtajuus ja kehittämistyö on nähty saman kolikon kääntöpuolina. Teologisesti ilmaistu periaate seurakunnan jatkuvasta uudistamisesta kuuluu laajasti tulkittuun johtamistehtävään.

Kirkon johtamiskoulutuksessa on sen omista lähtökohdista käytävä keskustelua erilaisista malleista ja sovellettava

niitä tarkoituksenmukaisesti, luterilaisen perinteen mukaan järkeä käyttäen. Teologian ja käyttäytymistieteiden vuoropuhelua tulee vahvistaa pastoraaliteologian sisällön laajentamisella johtamiseen ja kehittämistyöhön. Pastoraalinen johtaminen on kirkon johtamistyön erityisalue.

Koulutusohjelmien rakenteessa ja toteutuksissa tulee luoda edellytykset yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasoiselle oppimiselle ja kompetenssien kehittämiseksi. Samoin on luotava mahdollisuudet tutkivalle työotteelle ja kokemukselliselle oppimiselle dialogissa teoreettisten näkökulmien kanssa.

Johtajuus kirkossa on vaikea ja vaativa tehtävä. Johtajana kehittymistä ja jaksamista on tuettava monipuolisin keinoin.

Leimallista kirkon johtamiskoulutuksen tähänastiselle kehitykselle on ollut:

- Nykyisen käytännön luominen omista lähtökohdista ja työkäytännöistä käsin turvautumatta tarjottuihin pakettiratkaisuihin ja koulutusohjelmiin sellaisinaan.
- Kirkollisen ja seurakunnallisen työyhteisökulttuurin piirteiden tunnistaminen sekä ”kulttuurijohtajuuden” rakentaminen perinteestä nousevien kertomusten ja metaforien pohjalle.

- Strategisen ajattelun vahvistaminen sekä toiminnan, henkilöstön ja talouden näkökulmien yhdistäminen strategiseksi johtamiseksi.
- Psykodynaamiseen ja systeemiseen ajatteluun liittymisen johtajuuden keskeisten puolien ymmärtämisessä; muita teoreettisia lähtökohtia on sovellettu siihen yhteensopivasti.
- Koulutusohjelmien liittäminen käytännön johtamistyöhön rakentamalla tutkivalle työtoteelle, kokemukselliselle oppimiselle ja näiden dialogille teoreettisten hahmotusten kanssa.
- Kouluttajaparien/tiimien muodostaminen siten, että ne ovat edustaneet edellä mainittuja osaamisalueita.
- Kouluttajien osallistuminen koulutusohjelmien kehittä- ja arviointityöhön.

Johtajuuden uudet haasteet

Kirkon johtamiskoulutuksen rakenteelliseen ja sisällölliseen uudistamiseen on useita yhteiskuntamme muutoksesta johtuvia perusteita. Kahden viime vuosikymmenen aikana maan sisäinen muuttoliikenne on jatkunut edelleen vilkkaana. Seurakunnille toimintaympäristön muutos on merkinnyt huomattavia taloudellisia ja hallinnollisia haasteita. Muuttotappioalueilla väen väheneminen ja jäljellä

olevan väestön ikääntyminen on merkinnyt seurakuntien taloudellisten resurssien kaventumista. Siten seurakuntien johtamisessa on tarvittu uutta taloudellista ajattelua ja suunnittelua. Uuden vuosituhannen alussa näyttää siltä, että muuttotappiosta kärsineillä alueilla seurakuntien välinen yhteistyö ja ennen pitkää myös fuusioituminen on osa seurakuntien selviytymisstrategiaa. Myös Kirkkohallituksen uusi avustusjärjestelmä on kannustamassa seurakuntia entistä voimakkaammin yhteistyöhön ja yhdistymiseen naapuriseurakuntien kanssa. Verkottuva työote yhteistyökumppaneiden kanssa ja työyhteisön sisällä tapahtuvat muutokset luovat seurakunnan johtamiseen erityisiä paineita.

Maan hallituksen kaavailut kuntien lukumäärän vähentämisestä vuoteen 2020 mennessä yli sadalla kunnalla merkitsevät nykyiselle seurakuntarakenteelle suurta haastetta. Useissa seurakunnissa kuntaliitoksen luoma pakkotilanne kohdataan varsin valmistautumattomana. Seurakunnan johtaminen liitosvaiheen yli vaatii kirkkoherralta ja luottamushenkilöjohdolta erityisiä taitoja, joiden hankkimiseen koulutuksella voidaan antaa tukea.

Myös muuttovoittoalueilla seurakunnat ovat kasvavien haasteiden edessä. Kasvukeskuksissa muuttoliike merkitsee uusien asuinalueiden syntymistä ja uusien toimintastrategioiden luomista. Nopeasti kasvavassa kaupunki-seurakunnassa joudutaan uudelleen pohtimaan, miten seurakunta voitaisiin jakaa pienempiin toimintayksiköihin. Kirkko 2000 –prosessissa 1980-luvun loppupuolelta lähtien pyrittiin hahmottelemaan seurakuntien hallinto- ja

toimintarakennetta, jonka johtoajatukseksi oli, että seurakunnan hallinto ja talous hoidetaan suurissa yksiköissä ja toiminnallinen organisointi pienissä yksiköissä. Monissa kaupunkiseurakunnissa tämä periaate on johtanut aluetyömallin kehittämiseen. Kirkon tutkimuskeskuksessa tehtyjen selvityksien mukaan 1990-luvulla 273 seurakuntaa on toteuttanut aluetyön mallia. Seurakuntien johtamiskulttuurissa uusi toimintatapa on merkinnyt perinteisen kirkkoherrakeskeisen ajattelutavan muuttamista jaetun johtamisen suuntaan. Väliportaan johtajakoulutukseen näyttääkin olevan kasvavaa tarvetta sitä mukaa kuin hallinnollis-taloudelliset yksiköt kasvavat ja toiminnallisille yksiköille annetaan lisää vastuuta.

Viime vuosina on kirkossakin henkilöstö noussut toiminnan ja talouden ohella keskeiseksi tekijäksi strategisessa ajattelussa. Yritysmaailmassa korostetaan toisaalta irtisanomisia keinona kilpailukyvyyn säilyttämisessä, toisaalta painotetaan osaamista ja sen johtamista merkittävänä kilpailutekijänä. Toimiva johtajuus lisää työyhteisön hyvinvointia ja se puolestaan tuottavuutta. Suurten ikäluokkien eläköityessä nousevat seurakunnissa entistä tärkeämmiksi osaamistarpeiden kartoitukset, rekrytointi, koulutus ja muut hyvinvoinnin tukitoimet eli ihmisten johtaminen.

Uusimmassa kirkon strategisessa asiakirjassa *Läsnäolon kirkko* (2003) on pyritty antamaan seurakunnan johtamiseen kolmijakoista ajattelumallia missio-visio-strategia. Raportin antamat virikkeet antanevat materiaalia seurakuntasuunnitteluun entistä dynaamisemmalla otteella. Asiakirja alleviivaa seurakunnan vuorovaikutusta toimin-

taympäristönsä kanssa ja seurakunnan toimintakulttuurin uudistamista. Johtamisen kannalta ajattelutavan omaksuminen merkitsee ympäristöanalyysin tekemiseen liittyvien taitojen kehittämistä ja tavoitteelliseen suunnitteluun ja seurakunnan rakenteiden jatkuvaan uudistamiseen tähtäävän pohdinnan tukemista. Seurakunnan perustehtävää on siis yhä uudelleen tarkasteltava toimintaympäristön tarpeiden ja muutosten näkökulmasta. Samalla seurakunnan perustehtävää kuitenkin määrittää luterilaisen kirkon perusolemus ja tehtävä.

Johtamiskoulutuksen koordinointi ja kehittäminen

Vastuu kirkon johtamiskoulutuksen koordinoinnista ja kehittämisestä on Kirkon koulutuskeskuksella. Koulutuskeskuksen tehtävänä on myös huolehtia koulutusverkoston toimivuudesta ja lisäkoulutuksesta.

Johtamiskoulutuksen uudistuksen periaatteet ja tavoitteet

Johtamiskoulutuksen **läpäiseviä periaatteita** ovat:

- Perustehtävän hahmottaminen ja toteuttaminen nousevat kirkon uskosta ja kulttuurista.

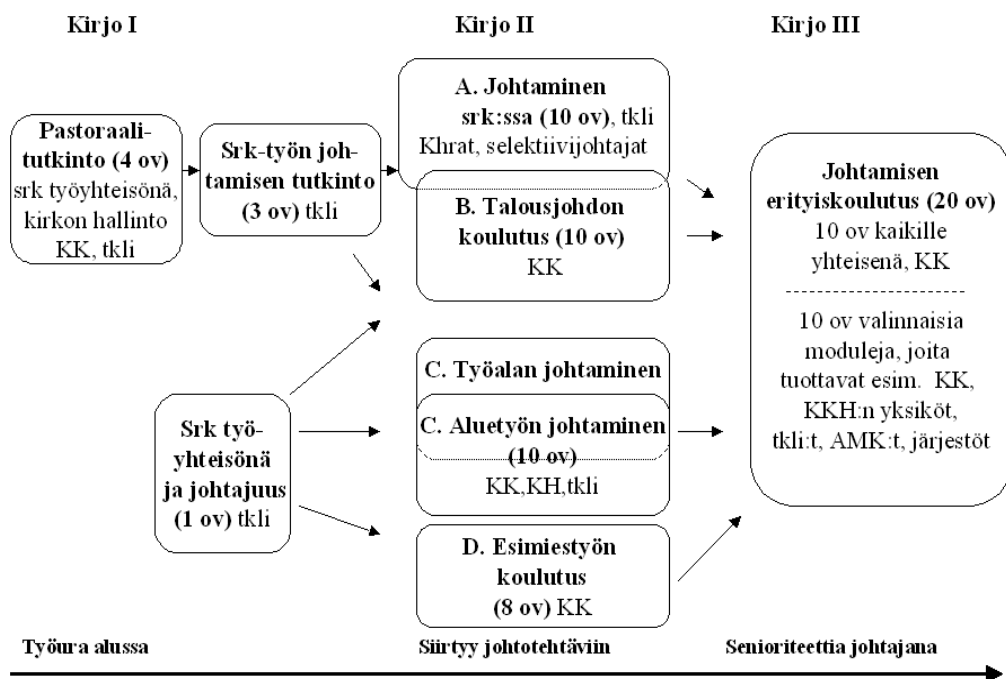
- Johtajan tehtävänä on yhteisön perustehtävän mukaisesti toiminnasta vastaaminen.
- Näkemys seurakunnan toimintaympäristön kulttuuristen, yhteiskunnallisten ja taloudellisten tekijöiden vaikutuksesta seurakunnan toimintaan ja johtamiseen.
- Tarve visioiden ja tavoitteiden hahmottamiseen toiminnan kehittämiseksi.
- Työyhteisönäkökulman vahvistaminen kirkon solistisessa työkuulttuurissa.
- Näkemys seurakunnasta avoimena ja oppivana yhteisönä.
- Johtajuuden näkeminen yhteistyön ja luovuuden tukena.
- Realistiseen ihmis- ja yhteisökuvaan perustuvan johtamis- ja kehittämisenäkökulman sekä kehittämiskäytännön luominen.
- Kokemuksellisen ja teoreettisen oppimisen vuorovaikutus johtamisen opiskelussa.
- Eri johtamiskoulutusmallien soveltaminen kirkon omista lähtökohdista ja intentioista käsin.

Kirkon johtamiskoulutuksen **tavoitteena** on

- tukea seurakunnan toiminnan kehittämistä ja organisaation toimivuutta;

- kehittää kirkon olemukseen ja tehtävään liittyvää yhteistä johtamistaidollista ajattelutapaa ja käytäntöä;
- tukea inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä ja kehittämistä työyhteisössä ja seurakunnassa; sekä
- valmentaa osallistujia
 - perustehtävän ja tavoitteiden sekä ympäristön olosuhteiden jäsentämiseen;
 - strategisen ajattelun vahvistamiseen toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnittelussa;
 - monipuolisten esimiesvalmiuksien tutkimiseen ja kehittämiseen;
 - omien kykyjen syventämiseen työyhteisön ongelmanratkaisu- ja yhteistoimintatilanteissa;
 - omien valmiuksien kehittämiseen johtamistilanteiden arvioinnissa ja hallinnassa; sekä
 - omien kehittämiskohteiden löytämiseen, kehittämistyön ymmärtämiseen ja käytännön toteuttamiseen.

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005



Kirjo I Valmistava koulutus

Pastoraalitutkinnon osiot 3 (Kirkon hallinto) ja 8 (Seurakunta työyhteisönä),

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto sekä Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus

Kirjo II Tehtävälähtöinen johtamiskoulutus

- A Johtaminen seurakunnassa
- B Talousjohdon koulutus
- C Työalan ja aluetyön johtaminen
- D Esimiestyön koulutus

Kirjo III Johtamisen erityiskoulutus

Kirjo I Valmistava koulutus

Kirjo I valmentaa koulutuksiin osallistuvia ymmärtämään seurakunnallisen työyhteisön erityisluonnetta sekä kirkollista johtajuutta. Se sisältää pappien osalta pastoraalitutkinnosta osat **3 Kirkon hallinto ja 8 Seurakunta työyhteisönä** sekä **Seurakuntatyön johtamisen tutkinnon**. Muille seurakunnallisen työuran alkuvaiheessa oleville ja johtotehtäviin suuntautuville tarjotaan kokonaan uusi, yhden opintoviikon mittainen **Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus -kurssi**.

Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus (1 ov)

Kohderyhmä

Erityisesti taloudellis-hallinnollisiin työnjohdollisiin tehtäviin hakeutuville tai niissä toimiville työntekijöille

Koulutuksen tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on omaksua seuraavat seurakunnallisen johtamistyön ja työyhteisödynamiikan perustiedot ja -käsitteet, jotka papisto saa heille tarkoitetuissa Kirjo I osioissa.

1. Työntekijä ymmärtää seurakunnan luonteen uskonyhteisönä
2. Työntekijä tuntee työyhteisödynamiikan peruspiirteitä
3. Työntekijä tietää johtamistyön perustehtävät ja haluaa toteuttaa niitä omassa työssään
4. Työntekijä haluaa kehittää esimies- ja työyhteisötaitojaan

Rakenne ja toteutus

Koulutuksen laajuus on yksi ov. Se muodostuu ennen kurssijaksoa tapahtuvasta orientoitumisesta koulutuksen teoreettiseen sisältöön lukemalla kirjallisuutta (n. 100 sivua) ja refleктоimalla sitä omaan. Kurssijakson kesto on kolme päivää. Kurssin toteutuksesta vastaavat tuomio-kapitulit.

Koulutuksen sisältö

1. Seurakunta hengellisenä yhteisönä ja työyhteisönä
2. Toimivan työyhteisön peruspiirteet
3. Oma työ ja yhteistyö seurakuntatyön kokonaisuudessa
4. Johtamistyön perustehtävät
5. Johtamistyössä kehittyminen ja jaksaminen

Kirjo II Tehtävälähtöinen johtamiskoulutus

Kirjo II -koulutusta tarvitaan, kun työntekijä siirtyy seurakunnallisiin esimies- ja johtotehtäviin. Tämän vaiheen koulutus sisältää neljä eri koulutuskurssia:

A Johtaminen seurakunnassa (10 ov)

Kohderyhmä

Johtaminen seurakunnassa - koulutus on tarkoitettu kirkkoherroille. Siihen tullaan pian kirkkoherran viran vastaanottamisen jälkeen. Koulutukseen voivat osallistua myös suurten seurakuntien ja seurakuntayhtymien työalajohtajat.

Tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on, että kurssilainen

- kehittää itsessään niitä taitoja ja sisäistää niitä tietoja, joiden avulla hän kykenee toimimaan seurakunnan toiminnallisena ja hallinnollisena johtajana (tietoperusta, työkalut ja niiden käyttö) sekä vahvistuu päivittäisjohtamisen taidoissa;
- ymmärtää seurakuntatyön johtamisen erityispiirteet; ja
- pääsee kehitysuralle strategisen johtamisen taidoissa.

Rakenne ja toteutus

Koulutus, jonka laajuus on 10 ov, rakentuu orientaatiojaksosta, kolmesta lähijaksosta sekä kahdesta etätyöskentelyjaksosta lähijaksojen välissä. Koulutuksen kesto on 1½ vuotta. Osa koulutuksesta voidaan toteuttaa yhdessä talousjohdon koulutuksen kanssa.

Koulutuksen järjestää tuomiokapituli ja siitä vastaa hiippakuntadekaani. Toteutuksessa voidaan tehdä useamman hiippakunnan yhteistyötä.

Koulutuksen **teemat** ja rakenne on seuraava:

- **Orientaatio** (1 ov);
- **I lähijakso** (1 ov), teema: Hallinto, luottamuselimet ja työyhteisö;
- **I Etätyöskentely** (3 ov);
- **II lähijakso** (1 ov), teema: Kehittyvän seurakuntaorganisaation johtaminen;
- **II Etätyöskentely** (3 ov); sekä
- **III lähijakso** (1 ov), teema: Johtaja huomisen kynnyksellä.

B Talousjohdon koulutus (10 ov)

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu erityisesti seurakuntien uusille talouspäälliköille sekä lisäkoulutusta tarvitseville.

Tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on

- auttaa ymmärtämään seurakunnan perustehtävä ja taloushallinnon osuus sen toteuttamisessa;
- auttaa kokonaiskuvan syntymistä talouspäällikön tehtävistä;
- kehittää valmiuksia strategiseen työskentelyyn sekä toiminta-, henkilöstö- ja taloussuunnitteluun;
- tukea oman työn ja työyhteisön kehittämistä; sekä
- kehittää yhteistyö- ja johtamistaitoja.

Ensimmäiset seminaarit keskittyvät ammattiosaamisen kartuttamiseen, ja johtamiskoulutus tulee keskeiseksi myöhemmissä seminaareissa ja väliajan tehtävissä

Rakenne ja toteutus

Koulutus rakentuu viidestä kolmepäiväisestä lähijaksosta, etätehtävistä ja kirjallisuuteen perehtymisestä. Kurssin

suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa Kirkon koulutuskeskus.

Seminaarien teemat

1. Seurakunnan talous
2. Seurakunnan hallinto
3. Johtaminen seurakunnassa
4. Seurakunnan talouden erityiskysymyksiä
5. Toiminnan kehittäminen

C Työalan ja aluetyön johtaminen (10 ov)

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu lapsi-, nuoriso-, musiikki-, diakonia- ja yhteiskuntatyön johtavissa tehtävissä toimiville, erityistyömuotojen johtajille sekä aluetyön johtajille.

Tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on, että opiskelija

- ymmärtää seurakunnallisen johtajuuden erityispiirteet sekä kehittyy työalan tai aluetyön johtamisen erityispiirteiden hahmottamisessa;
- kehittyy oman työalan ja aluetyön muutoshaasteiden, painopistealueiden, työmuotojen ja resurssien arvioinnissa ja jäsentämisessä seurakunnan kokonaisstrategiaan;

- kehittää oman työalan tai aluetyön johtamisvalmiuksia toiminnan, talouden, henkilöstön ja hallinnon osalta; sekä
- tunnistaa oman työalansa kehittämistarpeet, kehittää persoonallista johtamistaitoaan ja saa tukea johtajana jaksamiseen.

Rakenne ja toteutus

Koulutus rakentuu orientaatiotyöskentelystä, neljästä lähiopiskelu- ja kahdesta etäopiskelujaksosta. Ne sisältävät teoriaopiskelua, kirjallisia tehtäviä, omaan johtamistehtävään liittyvän kehittämishankkeen tekemistä sekä kirjallisuuteen perehtymistä. Toteutuksesta vastaavat Kirkon koulutuskeskus, Kirkkohallituksen työalat ja hiippakunnat. Osa koulutuksesta voidaan toteuttaa eriytettynä työalojen ja aluetyön omissa ryhmissä.

Opiskelujaksojen sisältöjä

- Johtajuus ja väliportaan johtajuus seurakunnassa
- Toimintaympäristön muutos ja työalajohtajuus
- Ihmisten johtaminen ja hallinto seurakunnassa
- Hyvän hallinnon taidot
- Tiimijohtaminen
- Yhteistyö ja maallikkotoiminnan johtaminen
- Johtajuuden yhteisöllinen ja yksilöllinen dynamiikka
- Persoonallisessa johtamistavassa kehittyminen
- Muutosjohtajuus
- Työalan kehittäminen
- Projektijohtaminen ja verkostotoiminta

D Esimiestyön koulutus (8 ov)

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu seurakuntien taloudellis-hallinnollisen puolen työnjohtotason esimiehille (esim. hautausmaiden puutarhurit, kiinteistöpuolen esimiehet).

Tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on

- selkiyttää kirkon perustehtävää oman johtamistyön näkökulmasta;
- hahmottaa seurakunnan johtamisjärjestelmää;
- lisätä itsensä tuntemista johtajana ja esimiehenä sekä johtajana kehittymisessä ja kasvamisessa; ja
- saada lisää välineitä työnjohtotason johtamis- ja kehittämistyöhön toiminta-, henkilöstö- ja talouskysymyksissä.

Rakenne ja toteutus

Kurssin laajuus on 8 ov. Se rakentuu neljästä 3-päiväisestä seminaarista sekä väliajan työskentelystä, joka muodostuu oman esimiestyön kehittämistehtävästä ja johtamiskirjallisuuteen tutustumisesta. Ohjelma on prosessimainen kokonaisuus, joten sitä ei voi suorittaa osissa.

Koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa Kirkon koulutuskeskus.

Ohjelman keskeisiä **sisältöjä** ovat:

- Kirkko ja kirkon perustehtävä
- Toimivan työyhteisön tuntomerkit
- Seurakunta työyhteisönä ja hengellisenä yhteisönä
- Kirkollisen johtamisen erityispiirteet
- Esimiestyön ongelmatilanteet
- Johtamisen välineet
- Talouden suunnittelu
- Henkilöstön suunnittelu ja johtaminen
- Johtajana kehittyminen ja jaksaminen

Kirjo III Johtamisen erityiskoulutus

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu ennen kaikkea kirkkoherroille sekä talouden ja hallinnon johtajille. Myös muiden tukitoimintojen ja yhteisten työmuotojen johtajat sekä aluetoiminnasta ja työalasta vastaavat voivat osallistua tähän koulutukseen. Ennen johtamisen erityiskoulutukseen tulemista osallistujalla täytyy olla suoritettuna kirkon johtamiskoulutuskokonaisuuden II-vaihe.

Tavoite

Tavoitteena Johtamisen erityiskoulutuksessa on jäsentää ja syventää kirkollisen johtamisen tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Tätä jaksoa koskevan HOPS:n rakentamisen yhteydessä käydään tavoitetta tarkentava keskustelu, jossa otetaan huomioon osallistujan aiemmin käymät koulutukset sekä senhetkisestä johtamistyöstä nousevat tarpeet.

Rakenne

Johtamisen erityiskoulutus rakentuu opintokokonaisuustarjottimesta. Sen tarjonnasta osa on kaikille yhteisiä ja osa valinnaisia. 20 opintoviikon laajuus suoritettuja opintokokonaisuuksia (yhteiset ja osa valinnaisista) merkitsee johtamisen erityiskoulutuksen suorittamista. Rakenne mahdollistaa sen, että johtamiskoulutusta voi määrätietoisesti ja tavoitteellisesti jatkaa senkin jälkeen, kun välttämätön määrä opintokokonaisuuksia on suoritettu. Tämä mahdollisuus on merkittävä erityisesti pitkään johtamistyötä tehneiden ja eri koulutuksiin osallistuneiden kannalta. Tällaista rakennetta on mahdollista myös joustavasti täydentää tarpeiden muuttuessa.

Johtamisen erityiskoulutukseen voidaan lukea mukaan eri tuottajien toteuttamaa koulutusta. Koulutuksen tuottajina voivat olla koulutuskeskuksen ja hiippakuntien lisäksi muut kirkolliset tahot sekä myös kirkon ja sen järjestökentän ulkopuoliset toimijat.

Johtamisen erityiskoulutuksen laajuus on 20 opintoviikkoa. Tästä kaikille yhteisen osuuden laajuus on 10 opinto-

viikkoa, johon sisältyy 4 opintoviikon laajuinen kirjallinen työ. Valinnaisten opintoviikkojen osuus on 10 opintoviikkoa.

Koulutuksen sisältö

Kaikille yhteiset opintokokonaisuudet

- Strateginen johtaminen (3 ov)
- Toinen kahdesta seuraavasta
 - Työyhteisönä kohti tavoitetta (3 ov)
 - Henkilöstöpolitiikka (3 ov)
- Kirjallinen työ (4 ov)

Valinnaiset opintokokonaisuudet

- Toinen kahdesta seuraavasta
 - Työyhteisönä kohti tavoitetta (3 ov)
 - Henkilöstöpolitiikka (3 ov)siitä riippuen, kumpi on suoritettu yhteisten opintokokonaisuuksien yhteydessä.
- Seurakunta työyhteisönä muuttuvassa yhteiskunnassa (3 ov)
Teologinen uudelleenajattelu toiminnan perustana, kontekstuaalisuuden merkitys toiminnan johtamiselle ja toteuttamiselle, kirkon ytimen heijastuminen johtamiseen, yhteisömme tapa tehdä työtä.

- Johtamisen julkisuus (3 ov)
- Hengellinen matkakumppanuus johtamisen perustana (3 ov)
- Johtamisen erityistilanteet (2 ov)
Mittavat muutosprosessit, toiminnalliset projektit, rakennusprojektit
- Työnohjaus ja konsultointi (2 ov)
- Työnohjaajakoulutus (2 ov) sekä työyhteisökonsultin koulutus (2 ov)
- Ajankohtaisia johtamisen välineitä ja viitekehyksiä (2+2 ov)
- Osallistuminen Kirkon johtamistyön neuvottelupäiville (1 ov)

Toteutus

Kokonaisuudesta ja sen koordinoinnista vastaa Kirkon koulutuskeskus yhteistyössä hiippakuntien kanssa.

Myös johtamisen erityiskoulutuksessa on tärkeää koulutuksen niveltymisen työyhteisöön sekä sen liittyminen tavanomaisen johtamistyön arkisiin kysymyksiin työssä oppimista tukien ja teorian siihen kytkien.

Edellä kuvattu johtamisen erityiskoulutuksen kokonaisuuden toteutusmalli antaa pohjan myös eri rahoitusmallien perusteelliselle selvittämiselle. Sen yhteydessä tulee kar-

toittaa, miten eri ratkaisut mahdollistavat kirkon oman rahoituksen rinnalla ulkopuolisen tuen saamisen kehittämishankkeille.

Kirkon johtamiskoulutuksen kokonaisuuden huomioon ottaen kehitetään *Johtamiskoulutuksen opintokirja*.

* * *

Tarkemmat kuvaukset Kirkon johtamiskoulutusohjelman 2005 eri koulutuskurssien tavoitteista, rakenteista ja sisällöistä ovat liitteessä.

Koulutusten lopulliset sisällöt laaditaan Kirkon koulutuskeskuksen ja hiippakuntien toimesta Koulutusohjelman hyväksymisen jälkeen.

LIITE

KIRKON JOHTAMISKOULUTUSOHJELMA 2005

Kirjo I Valmistava koulutus

Pappien pastoraalitutkintoon liittyvä koulutus 4 ov

Kirkon hallinto (pastoraalitutkinnon osio 3) 2 ov
Koulutuksesta vastaavat tuomiokapitulit.

Seurakunta työyhteisönä (osio 8) 2 ov
Koulutuksesta vastaa Kirkon koulutuskeskus.

Seurakuntatyön johtamisen tutkinto 3 ov

Koulutuksesta vastaavat tuomiokapitulit.

Seurakunta työyhteisönä ja johtajuus 1 ov

(Kokonaan uusi koulutus)

Kohderyhmä

Erityisesti taloudellis-hallinnollisiin työnjohdollisiin tehtäviin hakeutuville tai niissä toimiville työntekijöille

Koulutuksen tavoitteet

Koulutuksen tavoitteena on omaksua seuraavat seurakunnallisen johtamistyön ja työyhteisödynamiikan perustiedot ja -käsitteet, jotka papisto saa heille tarkoitetuissa Kirjo I osioissa.

1. Työntekijä ymmärtää seurakunnan luonteen uskonyhteisönä
2. Työntekijä tuntee työyhteisödynamiikan peruspiirteitä
3. Työntekijä tietää johtamistyön perustehtävät ja haluaa toteuttaa niitä omassa työssään
4. Työntekijä haluaa kehittää esimies- ja työyhteisötaitojaan

Rakenne Koulutuksen laajuus on yksi ov. Se muodostuu ennen kurssijaksoa tapahtuvasta orientoitumisesta koulutuksen teoreettiseen sisältöön lukemalla kirjallisuutta (n. 100 sivua) ja refleктоimalla sitä omaan työyhteisöön. Kurssijakson kesto on kolme päivää.

Sisältö

1. Seurakunta hengellisenä yhteisönä ja työyhteisönä
2. Toimivan työyhteisön peruspääteet
3. Oma työ ja yhteistyö seurakuntatyön kokonaisuudessa
4. Johtamistyön perustehtävät
5. Johtamistyössä kehittyminen ja jaksaminen

Toteutus Koulutuksen toteutuksesta vastaavat tuomiokapitulit.

Kirjo II Tehtävälähtöinen johtamiskoulutus

Kirjo II A Johtaminen seurakunnassa 10 ov

(Korvaa Seurakuntatyön johtamisen kurssi I, kirkkoherran peruskurssin)

Kohderyhmä

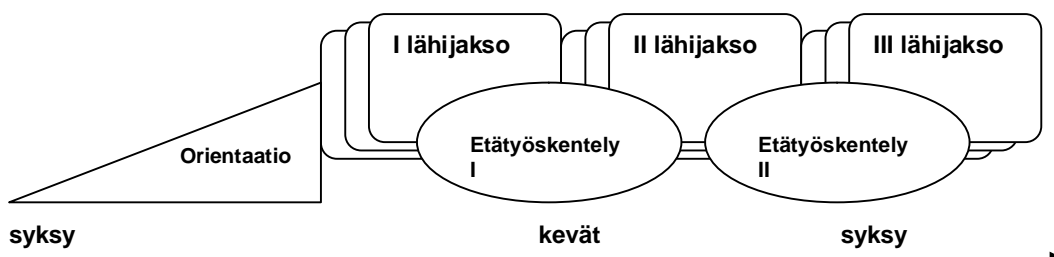
Kirjo A: Johtaminen seurakunnassa on tarkoitettu kirkkoherroille. Koulutukseen tullaan pian kirkkoherran viran vastaanottamisen jälkeen. Koulutukseen voivat osallistua myös suurten seurakuntien ja seurakuntayhtymien työalajohtajat.

Tavoitteet Koulutuksen tavoitteena on, että kurssilainen

- kehittää itsessään niitä taitoja ja sisäistää niitä tietoja, joiden avulla hän kykenee toimimaan seurakunnan toiminnallisena ja hallinnollisena johtajana (tietoperusta, työkalut ja niiden käyttö) sekä vahvistuu päivittäisjohtamisen taidoissa;
- ymmärtää seurakuntatyön johtamisen erityispiirteet; ja
- pääsee kehitysuralle strategisen johtamisen taidoissa.

Rakenne ja toteutus

Koulutus, jonka laajuus on 10 ov, rakentuu orientaatiojaksosta, kolmesta lähijaksosta sekä kahdesta etätyöskentelyjaksosta lähijaksojen välissä. Koulutuksen kesto on 1½ vuotta. Osa koulutuksesta voidaan toteuttaa yhdessä talousjohdon koulutuksen kanssa.



Kurssiaika: 1½ vuotta

Koulutuksen järjestää tuomiokapituli ja siitä vastaa hiippakuntadekaani. Toteutuksessa voidaan tehdä useamman hiippakunnan yhteistyötä. Kouluttajina voivat toimia seurakuntatyön johtamisen tutkinnon kouluttajat, hiippakuntadekaanit, lakimiesasessorit, papisasessorit, hiippakuntasihteerit, työyhteisöjen kehittäjät, seurakuntien kokoneet talous- ja hallintojohtajat sekä kirkkoherrat ja muut asiantuntijat.

Koulutuksen sisältö on seuraava:

Orientaatio	1 ov
--------------------	-------------

- Kirjallisuus: 2 teosta n. 300 s.
- Essee: Minä käytännön johtajana – minun seurakuntani johtamisympäristönä.
- HOPS:n laatiminen

I Lähijakso	1 ov
--------------------	-------------

Teemana Hallinto, luottamuselimet ja työyhteisö

- Hyvän hallinnon taidot 1:
aloitteesta päätökseksi, työsuhdeasiat, kokoustekniikka
- Luottamuselimet ja johtaminen
- Yhteistyö ja johtaminen, verkostot
(johtoryhmätyöskentely, käytännön malleja työjärjestelyistä...)
- Ongelmatilanteiden ja kriisien käsittely
- Kehitystehtävän valinta

Vertaisryhmät iltaisin päivän teemaan liittyen

Etätöskentely	I	3 ov
----------------------	----------	-------------

- Oppimispäiväkirjan pitäminen
- Kirjallisuus: 1 teos
- Kehitystehtävän suorittaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

II	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Kehittyvän seurakuntaorganisaation johtaminen

- Strateginen osaaminen – toiminta- ja taloussuunnittelu
- Teoriataustaa johtamisesta
- Toiminnan rakenteiden luominen
- Talousarvion luku- ja kirjoitustaito
- Johtamisen spiritualiteetti
- Hyvän hallinnon taidot 2: laki ja järjestys
- Kehitystehtävän tarkentaminen

Vertaisryhmät iltaisin päivän teemaan liittyen

Etätöskentely	II	3 ov
----------------------	-----------	-------------

- Oppimispäiväkirjan pitäminen
- Kirjallisuus: 1 teos
- Kehitystehtävän raportointi / kurssikirjoituksen laatiminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

III	Lähijakso	1 ov
------------	------------------	-------------

Teemana Johtaja huomisen kynnyksellä

- Muutos johtamisen haasteena
- Tulevaisuuden näkeminen ja tekeminen muuttuvassa toimintaympäristössä
- Henkilöstöstrategia
- Raporttien / kurssikirjoitusten käsittely
- Hyvän hallinnon taidot 3: kootut kompastuskivet ja suuret viisaudet
- Mitä opin – arviointia oppimispäiväkirjan äärellä

Kurssista annetaan todistus. Kurssin suorittajalle varataan mahdollisuus keskustella oppimispäiväkirjasta ja kurssin herättämistä ajatuksista kurssin vetäjien kanssa.

Kirjo II B	Talousjohdon koulutus	10 ov
-------------------	------------------------------	--------------

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu erityisesti seurakuntien uusille talouspäälliköille sekä lisäkoulutusta tarvitseville.

Tavoitteet Koulutuksen tavoitteina on, että opiskelija

- ymmärtää seurakunnan perustehtävän sekä talous- ja henkilöstöhallinnon osuuden sen toteuttamisessa;
- saa kokonaiskuvan talouspäällikön tehtävistä sekä yhteistyöstä kirkkoherran ja luottamuselinten kanssa;
- saa valmiuksia strategiseen työskentelyyn sekä toiminta-, henki-löstö- ja taloussuunnitteluun;
- kehittää esimiesvalmiuksiaan ja johtamistaitojaan; sekä
- saa tukea oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Rakenne ja toteutus

Koulutus rakentuu lähijaksoista, joita on viisi kolmepäiväistä seminaaria, etätehtävistä ja kirjallisuuteen perehtymisestä. Kurssin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa Kirkon koulutuskeskus. Oheiseen ohjelmaan tehdään kurssilaisista nousevien tarpeiden pohjalta tarvittavia muutoksia.

1. Jakso

Teemana Seurakunnan talous

- talous kirkon toiminnan ja organisaation kokonaisuudessa
(mikä on kirkko, talouden rooli toiminnassa, talouspäällikön tehtäväkenttä, koko kirkon talouden kuva, kirkon avustusjärjestelmät; case: oma srk suhteessa muihin)
- toiminnan ja talouden suunnittelu
(lainsäädäntö, Kirkkohallituksen ohjeet ja yleiskirjeet, talousarvio, kirjanpito, raportointi ja arviointi)
- tilinpäätös
(toimintakertomus, tavoitteiden arviointi, tilinpäätös ja analysointi, henkilöstötilin-päätös, tilintarkastus ja sisäinen tarkastus, vakuutukset / riskienhallinta, projekti-toiminta)

2. Jakso

Teemana Seurakunnan hallinto

- henkilöstöhallinto työyhteisön tavoitteellisen toiminnan tukena
- työlainsäädäntö, KIRVESTES, KL ja KJ
(palvelussuhde, työ- ja vapaa-aika, palkkaus, kustannusten korvaaminen, YT- toi-minta, työhyvinvointi)
- seurakunnan hallintomenettely
(asioiden vireille tulo, valmistelu, julkisuus ja salassapito, kokoukset ja pöytäkirjat, täytäntöönpano ja muutoksenhaku, viranhaltijan ja luottamushenkilön vastuu)
- hyvät kokouskäytännöt (kokoustyöskentely ja kokoustekniikka)
- kilpailulainsäädäntö
- vaalit

3. Jakso

Teemana Johtaminen seurakunnassa

- työyhteisö
(seurakunnallisen työyhteisön erityisluonne, toimivan työyhteisön tuntomerkit, seurakunnan perustehtävä)
- kirkon johtamistyön periaatteita
- ihmisten johtaminen
(ihmisten erilaisuus, tarpeet, tunteet yms., esimiehen ja alaisen vuorovaikutus, motiivointi)
- johtamisen ongelmatilanteet (case-työskentely)

- hallinnollinen johtaminen ja luottamushenkilöt
- viestintä (palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tiedotusvastuu)
- johtajan persoona ja itsetuntemus
- johtajan ja työntekijän jaksaminen
- työmotivaatio ja kutsumus

4. Jakso

Teemana Seurakunnan taloushallinnon erityiskysymyksiä

- **hautausmaat ja maa-alueet**
 - historiaa / yleistä
 - hautaustointa ohjaava lainsäädäntö
 - hautausmaan perustaminen
 - haudan hoito ja hoitosopimukset
 - muistomerkit
 - hautakirjanpito ja hautatoimen maksut
 - maakaupat, kaavoitukset, metsänhoito
- **kiinteistöt**
 - kiinteistönhoidon perusasiat
 - ympäristökysymykset
 - ulkoistaminen
 - rakennusprojektien toteutus ja hankintatoimi
- **tietotekniikka**
 - kirkon tietohallintostrategia
 - yhteistyö muiden seurakuntien kanssa
 - tietotekniikan ja sovellusten hankinta
 - kirkkoverkko
 - oman seurakunnan tietojärjestelmät
 - tietoturva
 - väestökisterin pito
 - sähköinen taloushallinto
 - erilaiset mobiilit päätelaitteet ja niiden hyödyntäminen

5. Jakso

Teemana Oman ja seurakunnan toiminnan kehittäminen

- **yhteistyö**
 - kirkkoherran ja talouspäällikön sekä luottamushenkilöiden yhteistyö
 - verkostojen ylläpidon tärkeys, lobbaus ...
- **prosessit**
 - prosessien jatkuva kehittäminen
 - osaamisen johtaminen
 - tavoitteiden asettaminen ja arviointi
 - työyhteisökonsultointi kirkossa
- **strateginen suunnittelu**

- suunnitteluprosessit; henkilöstö ja luottamushenkilöt
- muutoksen johtaminen, seurakuntien pieneneminen tai kasvu
- **koulutus**
 - koulutussuunnitelman tekeminen (osaamiskartoitus, osaamisvaje – koulutus-tarpeet)
 - ohjaustavat (perehdyttäminen, mentorointi, työnohjaus)
 - henkilöstöressurssien kehittäminen ja huolto

Kirjo II C	Työalan ja aluetyön johtaminen	10-
11 ov		

Kohderyhmä

Koulutus on tarkoitettu lapsi-, nuoriso-, musiikki-, diakonia- ja yhteiskun-
 tatyön johtavissa tehtävissä toimiville, erityistyömuotojen johtajille sekä alue-
 työstä vastaaville teologeille.

Tavoitteet Koulutuksen tavoitteina on, että opiskelija

- ymmärtää seurakunnallisen johtajuuden erityispiirteet sekä kehit-tyy työalan tai aluetyön johtamisen erityispiirteiden hahmottami-
 sessa;
- kehitty oman työalan ja aluetyön muutoshaasteiden, painopiste-
 alueiden, työmuotojen ja resurssien arvioinnissa ja jäsentämisessä seurakunnan kokonaisstrategiaan;
- kehittää oman työalan tai aluetyön johtamisvalmiuksia toiminnan, ta-
 louden, henkilöstön ja hallinnon osalta; sekä
- tunnistaa oman työalansa kehittämistarpeet, kehittää persoonallis-ta
 johtamistaitoaan ja saa tukea johtajana jaksamiseen.

Rakenne ja toteutus

Koulutus rakentuu orientaatiotyöskentelystä, neljästä lähiopiskelu- ja kah-
 desta etäopiskelujaksosta. Ne sisältävät teoriaopiskelua, kirjallisia tehtäviä,
 omaan johtamistehtävään liittyvän kehittämishankkeen teke-mistä sekä kir-
 jallisuuteen perehtymistä. Toteutuksesta vastaavat Kirkon koulutuskeskus,
 Kirkkohallituksen työalat ja hiippakunnat. Osa koulutuk-sesta voidaan toteut-
 taa eriytettyinä työalojen ja aluetyön omissa ryhmis-sä.

Koulutuksen sisältö on seuraava:

Orientaatio	1 ov
--------------------	-------------

- Kirjallisuus: 2 johtajuuteen liittyvää yleistystä, n. 300 s.
- Essee: Oma roolini esimiehenä seurakuntamme johtamisjärjestelmässä
- HOPS:in laatiminen

1.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Johtajuus seurakunnassa

- Toimintaympäristön analysoinnin työkalut
- Johtamisjärjestelmän rakentuminen seurakunnassa, strateginen ajattelu, toiminta-, henkilöstö- ja taloussuunnittelu
- Hyvän hallinnon taidot 1
- Kehittämistehtävän valinta

Etätyöskentely	1.	2 ov
-----------------------	-----------	-------------

- Oppimispäiväkirjan pitäminen
- Kirjallisuutta 1 teos omalta työalalta
- Toimintaympäristön analyysi
- Kehittämistehtävän toteuttaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

2.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Ihmisten johtaminen ja hallinto seurakunnassa

- Henkilöstön ja työyhteisön johtaminen
- Yhteistyö ja maallikkotoiminnan johtaminen
- Hyvän hallinnon taidot 2: luova hallinto toiminnan tukijärjestelmänä

Etätyöskentely	2.	2 ov
-----------------------	-----------	-------------

- Oppimispäiväkirjan pitäminen
- Kirjallisuutta 1 teos omalta työalalta
- Kehittämistehtävän toteuttaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

3.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Johtajuus dynaamisena prosessina

- Johtajuuden yhteisöllinen ja yksilöllinen dynamiikka
- Persoonallisessa johtamistavassa kehittyminen
- Hyvän hallinnon taidot 3: keskijohdon esimiehen huoneentaulu
- Projektijohtaminen ja verkostotoiminta

Etätyöskentely	3.	2 ov
-----------------------	-----------	-------------

- Oppimispäiväkirjan pitäminen
- Kirjallisuutta 1 teos omalta työalalta
- Kehittämistehtävän toteuttaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

4.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Esimiehenä kehittyvässä työyhteisössä

- Muutosjohtajuus
- Työyhteisö oppivana organisaationa
- Johtamisen etiikka ja arvot
- Oppimispäiväkirjan yhteinen tarkastelu
- Kurssitehtävien raportointi ja käsittely
- Kurssipalaute

Kirjo II D	Esimiesten koulutus	8 ov
-------------------	----------------------------	-------------

Kohderyhmä

Kurssi on tarkoitettu työnjohtotason esimiehille, esim. hautausmaiden puutarhurit, atk-päälliköt, emännät, leirikeskusten isännät jne.

Tavoitteet Koulutuksen tavoitteina on, että opiskelija

- selkiyttää kirkon perustehtävää oman johtamistyönsä näkökulmasta;
- hahmottaa seurakunnan johtamisjärjestelmän;
- saa välineitä työnjohtotason johtamis- ja kehittämistyöhön toiminta-, henkilöstö- ja talouskysymyksissä; sekä
- saa lisää itsetuntemusta johtajana ja esimiehenä sekä johtajana kehittymisessä ja jaksamisessa.

Rakenne ja toteutus

Kurssi rakentuu neljästä lähijaksosta, jotka ovat kolmipäiväisiä seminaareja sekä väliajan työskentelyä, jotka muodostuvat oman esimiestyön kehittämistehtävästä ja johtamiskirjallisuuteen tutustumisesta. Koulutuksen keskeiset teemat rytmitetään siten, että ne sijoittuvat vuoden kierrossa vastaaviin johtamistehtäviin.

Koulutuksen sisältö on seuraava:

Orientaatio	1 ov
--------------------	-------------

- Kirjallisuus 1 teos johtajuudesta
- Oman johtamistyön erittely
- Omien opiskelutavoitteiden määrittely

1. Lähijakso	1 ov
---------------------	-------------

Teemana Strateginen ajattelu, johtamisen ulottuvuuksia

- Johtajuus dynaamisena ilmiönä visiosta ja strategiasta tiimeihin ja päivittäisjohtamiseen
- Kirkollisen johtamisen erityispiirteitä
- Ongelmallisten johtamistilanteiden käsittely
- Kehittämistehtävän valinta

Etätyöskentely	1.	1 ov
-----------------------	-----------	-------------

- Kirjallisuus: artikkeleita johtamisesta
- Kehittämistehtävän suorittaminen
- lähijakson ennakkotehtävä
- Vertaisryhmä / mentorointi

2.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Toiminnan johtaminen

- Toiminnan suunnittelu: tavoitteiden asettaminen, toteuttaminen, arviointi
- Ongelmallisten johtamistilanteiden käsittely
- Kehittämistehtävän tarkastelu

Etätyöskentely	2.	1 ov
-----------------------	-----------	-------------

- Kirjallisuus: artikkeleita johtamisesta
- Lähijakson ennakkotehtävä
- Kehittämistehtävän toteuttaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

3.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Talouden suunnittelu

- Talousarvio ja tilinpäätös
- Esimiestyön keinot ja sanktiot työnantajan näkökulmasta, työturvallisuuslaki
- Ongelmallisten johtamistilanteiden käsittely
- Kehittämistehtävän tarkastelu

Etätöskentely	3.	1 ov
----------------------	-----------	-------------

- Kirjallisuus: artikkeleita johtamisesta
- Lähijakson ennakkotehtävä
- Kehittämistehtävän toteuttaminen
- Vertaisryhmä / mentorointi

4.	Lähijakso	1 ov
-----------	------------------	-------------

Teemana Henkilöstön suunnittelu ja johtaminen

- henkilöstön ja osaamisen johtaminen, rekrytointi
- kehityskeskustelut
- nais- ja miesnäkökulma
- työyhteisö ja sen kehittäminen
- johtajana kehittyminen ja jaksaminen

Kirjo III	Johtamisen erityiskoulutus	10 ov + 10 ov
------------------	-----------------------------------	----------------------

(Korvaa entisen KHRA II)

Kohderyhmä

Kirkkoherrat, yhteisten työmuotojen johtajat, hallinnon, talouden ja muiden tukitoimintojen johtajat sekä aluetoiminnasta ja työalasta vastaavat. Ennen johtamisen erityiskoulutuksen tulemistä tulee osallistujalla olla suoritettuna kirkon johtamiskoulutuskokonaisuuden II-vaihe.

Tavoite Tavoitteena Johtamisen erityiskoulutuksessa on jäsentää ja syventää kirkollisen johtamisen tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Tätä jaksoa koskevan HOPS:n rakentamisen yhteydessä käydään tavoitetta tarkentavaa keskustelua, jossa otetaan huomioon osallistujan aiemmin käymät koulutukset sekä senhetkisestä johtamistyöstä nousevat tarpeet.

Rakenne Johtamisen erityiskoulutus rakentuu opintokokonaisuustarjottimesta. Sen tarjonnasta osa on kaikille yhteisiä ja osa valinnaisia. 20 opintoviikon laajuus suoritettuja opintokokonaisuuksia (yhteiset ja osa valinnaisista) merkitsee johtamisen erityiskoulutuksen suorittamista. Rakenne mahdollistaa sen, että johtamiskoulutusta voi määrätietoisesti ja tavoitteellisesti jatkaa sen jälkeenkin, kun välttämätön määrä opintokokonaisuuksia on suoritettu. Tämä mahdollisuus on merkittävä erityisesti pitkään johtamistyötä tehneiden ja eri koulutuksiin osallistuneiden kannalta. Tällaista rakennetta on mahdollista myös joustavasti täydentää tarpeiden muuttuessa.

Johtamisen erityiskoulutukseen voidaan lukea mukaan eri tuottajien toteuttamaa koulutusta. Koulutuksen tuottajina voivat olla koulutuskeskuksen ja hiippakuntien lisäksi muut kirkolliset tahot sekä myös kirkon ja sen järjestöjen ulkopuoliset tahot. Opintokokonaisuuksien tuottamisesta voidaan tehdä yhteistyösopimuksia. Valmiiden johtamisen kehittämiskokonaisuuksien korvaavuudet selvitetään tapauskohtaisesti. Seurakuntayhtymät tai rovastikunnat voivat ottaa edellä kuvatun sisältökokonaisuuden huomioon rakentaessaan omia kehittämishohjelmiaan, jolloin korvaavuuden arviointi helpottuu. Tällainen toteutusmalli monipuolistaa tarkastelunäkökulmia sekä laajentaa toteutukseen tarvittavaa resurssi-pohjaa.

Johtamisen erityiskoulutuksen laajuus on 20 opintoviikkoa. Tästä kaikille yhteisen osuuden laajuus on 10 opintoviikkoa, mihin sisältyy 4 opintoviikon laajuinen kirjallinen työ. Valinnaisten opintoviikkojen osuus on 10 opintoviikkoa.

Osallistuja laatii johtamisen erityiskoulutusta koskevan HOPS:n yhdessä hänelle osoitetun johtamistyössä kokeneen ja johtamistyöhön koulutetun kollegan kanssa. Hiippakunnan dekaani hyväksyy näin suunnitellun HOPS:n.

Sisältö

Kaikille yhteiset opintokokonaisuudet

- Strateginen johtaminen **3 ov**
 - Visioiden työstäminen, työympäristön analyysi, TTS strategisen johtamisen välineenä

Toinen kahdesta seuraavasta

- Työyhteisönä kohti tavoitetta **3 ov**
 - Työskentelyprosessit, kokonaisuutena toimiminen, motivointi ja yhteisen osaamisen vahvistaminen, vuorovaikutustaidot, organisaatiokulttuuri
- Henkilöstöstrategia ja -politiikka **3 ov**
 - Henkilöstösuunnittelu, työsuhteasiat, osaamis- ja työhyvinvoinnin kartoitukset, henkilöstökertomus ja sen hyödyntäminen
- Kirjallinen työ **4 ov**
 - Aiheesta ja siihen liittyvästä kirjallisuudesta sekä työn toteuttamisesta esitetään suunnitelma HOPS:n laatimisen yhteydessä. Kirjallinen työ voi liittyä johonkin konkreettiseen omassa työssä toteutettuun hankkeeseen ja sen raportointiin.

Valinnaiset opintokokonaisuudet

- Työyhteisönä kohti tavoitetta **3 ov**
tai
henkilöstöpolitiikka **3 ov**
 - Siitä riippuen, kumpi on suoritettu yhteisten opintokokonaisuuksien yhteydessä.
- Seurakunta työyhteisönä muuttuvassa yhteiskunnassa **3 ov**
 - Teologinen uudelleenajattelu toiminnan perustana, kontekstuaalisuuden merkitys toiminnan johtamiselle ja toteuttamiselle, kirkon ytimen heijastuminen johtamiseen, yhteisömme tapa tehdä työtä.
- Johtamisen julkisuus **3 ov**
 - Verkostoituminen, mediataidot, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, vertailukohdehittäminen (benchmarking)
- Hengellinen matkakumppanuus johtamisen perustana **3 ov**
 - Kokonaisvaltainen hyvinvointi
- Johtamisen erityistilanteet **2 ov**
 - Mittavat muutosprosessit, toiminnalliset projektit, rakennusprojektit
- Työnohjaus ja konsultointi **2 ov**
 - Osallistuminen henkilökohtaiseen tai ryhmätyönohjaukseen, joka painottuu johtamisen kysymyksiin.
- Työnohjaajakoulutus **2 ov**
sekä
työyhteisökonsultin koulutus **2 ov**
 - Suoritetusta työnohjaajakoulutuksesta ja työyhteisökonsultin koulutuksesta lasketaan kummastakin erikseen hyväksi tämän kokonaisuuden suorittamisessa 2 ov.
- Ajankohtaisia johtamisen välineitä ja viitekehyksiä **2 ov + 2 ov**
- Osallistuminen Kirkon johtamistyön neuvottelupäiville **1 ov**
 - Kirkossa järjestetään ajankohtaisiin aiheisiin liittyviä johtamisen neuvottelupäiviä. Niille voivat osallistua I-vaiheen johtamiskoulutuksen suorittaneet sekä työyhteisökonsultit. Osallistuminen opintopäiville merkitsee 1 ov laajuutta opintopäiviä kohti. Eri opintopäiville osallistumiselle voi suorittaa kokonaisuudesta enintään 3 ov.

Toteutus

Kokonaisuudesta ja sen koordinoinnista vastaa Kirkon Koulutuskeskus yhteistyössä hiippakuntien kanssa.

Myös johtamisen erityiskoulutuksessa on tärkeää koulutuksen niveltymisen työyhteisöön sekä sen liittyminen tavanomaisen johtamistyön arkiin kysymyksiin työssä oppimista tukien ja teorian siihen kytkien.

Edellä kuvattu johtamisen erityiskoulutuksen kokonaisuuden toteutusmalli antaa pohjan myös eri rahoitusmallien perusteelliselle selvittämiselle. Sen yhteydessä tulee kartoittaa, miten eri ratkaisut mahdollistavat kirkon oman rahoituksen rinnalla ulkopuolisen tuen saamisen kehittämishankkeille.

Kirkon johtamiskoulutuksen kokonaisuuden huomioon ottaen kehitetään *Joh-*
tamiskoulutuksen opintokirja.