

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

8.1 Koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen rakenteet

Arvioinnissa selvitettiin, miten koulutuksen järjestäjien pedagogisen johtamisen rakenteet, pedagogiset linjaukset ja toimintaperiaatteet tukevat opetuksen ja ohjauksen johtamista ja kehittämistä, opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä sekä toimintakulttuurin johtamista ja kehittämistä. Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ja suositukset pedagogisen johtamisen rakenteista.

Pedagogisten linjausten toteutuminen edellyttää yhteistä valmistelua

Koulutuksen järjestäjien pedagogisen johtamisen rakenteet ja pedagogiset linjaukset ovat pääosin vakiintuneita, mutta yhteinen ymmärrys sekä linjausten yhdenmukainen toteutuminen opetuksessa ja ohjauksessa tarvitsevat vahvistamista.

Valtaosa pedagogisista johtajista tuntee pedagogiset linjaukset hyvin ja huolehtii niiden toimeenpanosta opetuksessa, ohjauksessa, osaamisen arvioinnissa sekä HOKS-prosesseissa, näytöissä ja työelämässä tapahtuvassa oppimisessa. Pedagoginen johtaminen on useimmissa koulutusorganisaatioissa vakiintunut osaksi strategista johtamista ja arjen toimintaa. Myös opetus- ja ohjaushenkilöstö tuntee pedagogiset linjaukset ja toimintaperiaatteet pääosin hyvin sekä kokee niiden tukevan opetuksen ja ohjauksen toteuttamista. Erityisen hyvin opetus- ja ohjaushenkilöstö tuntee HOKS-prosesseihin ja osaamisen arviointiin liittyvät linjaukset. Henkilöstön mukaan oppilaitoksissa tuetaan melko hyvin keskeisten pedagogisten toimintaperiaatteiden toteutumista käytännön työssä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemukset pedagogisen johtamisen rakenteista ja linjauksista ovat kriittisemmät kuin pedagogisilla johtajilla. Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä pitää pedagogisen johtamisen rakenteita ja vastuita selkeinä, mutta lähes kolmannes kokee, ettei pedagogisia linjauksia ole määritelty yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. Lisäksi noin neljännes arvioi, etteivät pedagogiset linjaukset ohjaa opetusta, ohjausta tai niiden kehittämistä riittävästi. Tämä voi viitata siihen, että pedagogisten linjausten yhteinen valmistelu, viestintä ja käytäntöön vakiinnuttaminen eivät toteudu kaikilla koulutuksen järjestäjillä riittävän vahvasti.

Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksista muodostuu kokonaiskuva, jossa pedagogisen johtamisen rakenteet ja linjaukset ovat pääosin kunnossa, mutta niiden näkyminen henkilöstön arjessa ei ole yhtä vahvaa. Pedagogiset johtajat arvioivat rakenteiden, linjausten ja niiden toimeenpanon toteutuvan erittäin hyvin, kun taas opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksissa on enemmän vaihtelua. Erityisesti henkilöstön osallistumisessa linjausten valmisteluun, rakenteiden selkeydessä sekä linjausten käytännön ohjausvaikutuksessa nähdään kehittämistarpeita. Keskeisenä kehittämiskohteena on vahvistaa strategisten linjausten ja arjen pedagogisen toiminnan välistä yhteyttä sekä lisätä henkilöstön osallistumista pedagogisten toimintamallien määrittelyyn ja kehittämiseen.

Kehittämissuositus koulutuksen järjestäjille

Pedagogisen johtamisen rakenteiden, vastuiden ja tavoitteiden yhteinen ymmärrys tulee varmistaa ja niiden toimeenpanoa vahvistaa eri yksiköissä, koulutusaloilla ja oppimisympäristöissä.

Pedagogisen johtamisen rakenteiden ja vastuiden tulee olla selkeitä koko organisaatiossa, ja niiden tulee tukea opetuksen ja ohjauksen tavoitteiden yhdenmukaista toteutumista. Koulutuksen järjestäjän tulee varmistaa, että pedagogisen johtamisen tehtävät, vastuut ja päätöksentekorakenteet ovat opetus- ja ohjaushenkilöstölle selkeitä ja yhdenmukaisia eri puolilla organisaatiota. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, miten vastuut näkyvät oppilaitosten arjen toiminnassa.

Pedagogisia linjauksia ja toimintamalleja tulee kehittää vuorovaikutuksessa johdon sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön kanssa, jotta niille rakentuu yhteinen ymmärrys ja sitoutuminen. Linjausten toimeenpanon tulee olla johdonmukaista eri yksiköissä, koulutusaloilla ja oppimisympäristöissä sekä työelämässä oppimiseen ja osaamisen kehittymisen seurantaan liittyvissä käytännöissä.

Linjausten tuntemisen lisäksi koulutusorganisaatioissa on varmistettava niiden yhtenäinen tulkinta, käytännön soveltaminen ja toteutumisen seuranta. Tätä voidaan tukea yhteisillä toimintatavoilla, ohjeistuksilla, johtamiskäytännöillä sekä laadunhallintajärjestelmien tuottaman tiedon systemaattisella hyödyntämisellä pedagogisessa johtamisessa ja kehittämisessä.

Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön välinen säännöllinen vuoropuhelu vahvistaa yhteistä suuntaa, tukee linjausten toimeenpanoa ja lisää pedagogisen johtamisen vaikuttavuutta. Koulutusorganisaatioissa tuleekin luoda rakenteita, jotka mahdollistavat jatkuvan keskustelun, yhteisten tavoitteiden käsittelyn ja niiden toteutumisen arvioinnin.