

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

4.1 Koulutuksen järjestäjien rakenteet ja linjaukset pedagogisesta johtamisesta

Tässä luvussa tarkastellaan ammatillisen koulutuksen järjestäjille suunnatun taustakyselyn tuloksia pedagogisen johtamisen vastuista ja linjauksista. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten koulutuksen järjestäjät ovat jakaneet pedagogisen johtamisen vastuut ja kuinka laajasti pedagogiseen johtamiseen liittyvät linjaukset ovat käytössä.

Koulutuksen järjestäjien taustakyselyn mukaan pedagoginen johtaminen on vahvasti kytketty koulutuksen järjestäjien strategiseen ohjaukseen. Yli 95 prosenttia (n = 113–114) vastaajista ilmoitti pedagogisen johtamisen näkyvän järjestäjän strategiassa ja muissa keskeisissä asiakirjoissa. Koko koulutusorganisaatiota koskevia pedagogisia linjauksia oli käytössä valtaosalla (92 %, n = 110) koulutuksen järjestäjistä, kun taas tutkintokohtaisia pedagogisia linjauksia oli selvästi harvemmalla (70 %, n = 82). Lähes 90 prosentilla (n = 104) järjestäjistä oli käytössä toimintatapoja pedagogisesta johtamisesta vastaavien työn tukemiseksi, ja hieman yli 80prosenttia (n = 98) ilmoittiseuraavansa pedagogisen johtamisen toteutumista säännöllisesti.

Pedagogisen johtamisen vastuut oli määritelty ja jaettu useimmissa koulutusorganisaatioissa opetuksen ja ohjauksen sekä toimintakulttuurin johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Sen sijaan opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisesta johtamisesta vastaavien osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä havaittiin puutteita: viidesosalla koulutuksen järjestäjistä vastuuta ei ollut jaettu lainkaan. (Ks. Taulukko 8.)

Kyselyssä oli myös tarkentavat kysymykset siitä, miten pedagogisen johtamisen vastuut opetuksen ja ohjauksen johtamisessa, johtamisesta vastuussa olevien osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä sekä toimintakulttuurin johtamisessa ja kehittämisessä oli jaettu koulutuksen järjestäjillä. Vastausten perusteella vastuiden jakaminen oli hyvin samankaltaista opetuksen ja ohjauksen johtamisessa, osaamisen johtamisessa sekä toimintakulttuurin johtamisessa. Yleisimmin rehtorilla tai johtoryhmällä oli kokonaisvastuu strategisista linjauksista, tavoitteista, laadusta ja kehittämisestä, kun taas apulaisrehtorit, koulutusjohtajat, koulutuspäälliköt ja muut esihenkilöt vastasivat toiminnan operatiivisesta johtamisesta omilla vastuualueillaan. Lisäksi tutkintovastaaville, tiiminvetäjille, opinto-ohjaajille ja opettajille oli usein delegoitu koulutusala-, tutkinto- tai opiskelijakohtaisia vastuuta.

Vastausten mukaan pedagogista toimintaa johdettiin tyypillisesti jaetun johtamisen mallilla, jossa kehittämiseen osallistui johdon lisäksi esimerkiksi tiimejä, pedagogisia työryhmiä, opiskeluhuollon toimijoita sekä muuta henkilöstöä. Osaamisen kehittämistä tuettiin kehityskeskusteluilla, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmilla sekä yhteisillä koulutuksilla, kun taas toimintakulttuurin kehittämisessä korostuivat yhteisöllisyys, osallistaminen ja yhdessä sovitut toimintatavat. Vastuunjako oli yleensä kirjattu hallinto- tai johtosääntöihin, tehtävänkuviin, strategiaihin ja muihin organisaation ohjaaviin asiakirjoihin.

TAULUKKO 8. Pedagogisen johtamisen vastuut koulutuksen järjestäjien taustakyselyn (n = 119) mukaan

Pedagogisen johtamisen vastuut	Kyllä		Ei	
	Osuus järjestäjistä (%)	Järjestäjien määrä (n)	Osuus järjestäjistä (%)	Järjestäjien määrä (n)
Onko koulutuksen järjestäjällä jaettu vastuut toimintakulttuurin johtamisessa ja kehittämisessä?	93,3	111	6,7	8
Onko pedagogisen johtamisen vastuut opetuksen ja ohjauksen johtamisessa jaettu koulutuksen järjestäjällä?	92,4	110	7,6	9
Onko koulutuksen järjestäjällä jaettu vastuut opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisesta johtamisesta vastuussa olevien osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?	79,8	95	20,2	24

Valtaosalla koulutuksen järjestäjistä (n = 66–99 %) oli käytössä kyselyssä mainittuja pedagogisen johtamisen linjauksia. Vähiten (66 %) järjestäjillä käytössä ollut linjaus koski pedagogisesta johtamisesta vastaavien osaamista. (ks. Taulukko 9.)

TAULUKKO 9. Koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen linjaukset ja vastuut koulutuksen järjestäjien taustakyselyn (n = 119) mukaan

Onko koulutuksen järjestäjällä seuraavia linjauksia?	Kyllä		Ei	
	Osuus järjestäjistä (%)	Järjestäjien määrä (n)	Osuus järjestäjistä (%)	Järjestäjien määrä (n)
Linjaukset/toimintaperiaatteet henkilökohtaistamisen toteuttamiseen	99	118	1	1
Linjaukset/toimintaperiaatteet näyttöjen toteuttamiseen	99	118	1	1
Linjaukset/toimintaperiaatteet osaamisen arvioinnin toteuttamiseen	99	118	1	1
Linjaukset/toimintaperiaatteet työpaikalla järjestettävän koulutuksen toteuttamiseen	98	117	2	2
Linjaus/suunnitelma opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisestä	92	109	8	9
Toimintaperiaatteet ammatilliseen koulutukseen liittyvien lakiuudistusten ja tutkinnon perusteiden uudistusten johtamiseen	92	110	8	9
Pedagogiset linjaukset opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen muissa oppimisympäristöissä pois lukien työelämässä oppiminen	92	109	8	10
Opetuksen ja ohjauksen kehittämisen painopisteet	90	107	10	12
Linjaus pedagogisesta johtamisesta vastaavien osaamisesta	66	78	35	41