

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

8.2 Opetuksen ja ohjauksen johtaminen ja kehittäminen

Arvioinnissa selvitettiin, miten pedagogisella johtamisella edistetään tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista ja oppimista sekä resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä koulutuksen ja oppijoiden tarpeiden mukaisesti. Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ja suositukset opetuksen ja ohjauksen johtamiselle ja sen kehittämiseksi.

Tutkinnon perusteiden käytännön johtaminen ei ole kaikilta osin yhdenmukaista

Pedagoginen johtaminen luo pääosin hyvät edellytykset tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen, ohjauksen ja oppimisen toteutumiselle. Tutkinnon perusteet toimivat sekä pedagogisen johtamisen että opetus- ja ohjaushenkilöstön työn keskeisenä lähtökohtana ja muodostavat vahvan perustan pedagogiselle johtamiselle. Valtaosa opetus- ja ohjaushenkilöstöstä arvioi tuntevansa omaa työtään ohjaavat tutkinnon perusteet hyvin.

Pedagogisen johtamisen vaikutukset eivät kuitenkaan näy opetuksen ja ohjauksen arjessa samalla tavalla kuin johto arvioi niiden toteutuvan, sillä opetus- ja ohjaushenkilöstö arvioi johtamisen onnistumista selvästi pedagogista johtoa kriittisemmin. Noin neljännes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä ei pidä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtamista onnistuneena oppilaitoksessaan, ja noin viidennes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä kokee, ettei saa riittävästi esihenkilöltään tukea omaan työhönsä. Lisäksi noin neljäsosa henkilöstöstä arvioi, ettei tutkinnon tavoitteiden saavuttamista arvioida eikä opetuksen ja ohjauksen kehittämistarpeista keskustella heidän kanssaan säännöllisesti, vaikka pedagoginen johto arvioi näiden käytäntöjen toteutuvan pääosin hyvin.

Pedagogisen johtamisen käytännöissä on myös vaihtelua koulutusalojen ja tutkintojen välillä. Pedagogiset johtajat tunnistavat vaihtelua sekä koulutusalojen että tutkintojen välillä, mikä liittyy muun muassa erilaisiin toimintakulttuureihin, opiskelijaprofiileihin, oppimisympäristöihin ja esihenkilöiden toimintatapoihin. Vaihtelua esiintyy myös yhteisten linjausten tulkinnassa ja toteuttamisessa. Pedagogiset johtajat tuovat esiin myös tarpeen selkeyttää pedagogisen johtamisen työn- ja vastuunjakoa.

Kehittämissuositukset koulutuksen järjestäjille

Pedagogista johtamista tulee vahvistaa ja johtamisvastuita selkeyttää. Pedagogisen johtamisen tulee painottua nykyistä vahvemmin opetuksen, ohjauksen ja oppimisen johtamiseen. Esihenkilöiden tulee säännöllisesti seurata tutkinnon perusteiden tavoitteiden toteutumista, tukea opetus- ja ohjaushenkilöstöä niiden soveltamisessa sekä varmistaa yhteisten linjausten toteutuminen käytännössä. Samalla koulutuksen järjestäjien tulee selkeyttää pedagogisen johtamisen vastuita eri johtamis- ja asiantuntijaroolleissa.

Tutkinnon perusteiden toteutusta tukevaa pedagogista vuoropuhelua ja yhteisiä toimintatapoja tulee vahvistaa. Koulutuksen järjestäjien tulee vahvistaa opetus- ja ohjaushenkilöstön ja esihenkilöiden välistä

pedagogista vuoropuhelua siten, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden toteutumista, opetuksen laatua, oppimista ja kehittämistarpeita arvioidaan säännöllisesti yhdessä. Samalla tulee varmistaa, että tutkinnon perusteiden mukaiset käytännöt, prosessit ja ohjeet ovat yhteisesti sovittuja ja yhdenmukaisia eri aloilla, toimipaikoissa ja tiimeissä. Yhteinen keskustelu tutkinnon perusteiden soveltamisesta vahvistaa yhteistä ymmärrystä, vähentää toimintatapojen eroja sekä tukee opetuksen ja ohjauksen yhdenmukaista toteutumista koko koulutusorganisaatiossa.

Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutuminen edellyttää tavoitteiden, toimintatapojen ja resurssien nykyistä parempaa yhteensovittamista

Pedagoginen johtaminen tukee opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumista pääosin hyvin. Sekä pedagoginen johto että opetus- ja ohjaushenkilöstö arvioivat myönteisesti, että opiskelijat saavat tarpeitaan vastaavaa opetusta, ohjausta ja tukea eri oppimisympäristöissä. Pedagogisen johdon arviot ovat kuitenkin selvästi opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioita myönteisempiä, mikä osoittaa, että opiskelijalähtöisyyden toteutumisessa on eroja strategisen tason tavoitteiden ja arjen käytännön toteutuksen välillä. Erityisesti työelämässä oppimisen yhteydessä opiskelijoiden tarpeisiin vastaaminen arvioidaan heikommaksi kuin oppilaitoksessa toteutettavassa opetuksessa. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijoiden kasvavat tuen tarpeet kuormittavat käytettävissä olevia resursseja, mikä vaikeuttaa yksilöllisen ohjauksen ja tuen tarjoamista kaikille sitä tarvitseville opiskelijoille.

Opiskelijoiden tarpeisiin vastaaminen ei kuitenkaan riipu pelkästään resurssien määrästä, vaan myös siitä, miten resurssit kohdennetaan ja miten toimintatavat tukevat niiden käyttöä. Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta voidaan vahvistaa resurssien lisäämisen ohella esimerkiksi joustavilla opetusjärjestelyillä, yhteisopettajuudella, tarkoituksenmukaisilla oppimisympäristöillä sekä selkeällä työnjaolla. Opiskelijoiden tarpeisiin voidaan vastata nykyistä paremmin kehittämällä sekä resurssien käyttöä että pedagogisia toimintamalleja ja rakenteita, jotka mahdollistavat resurssien joustavan käytön opiskelijoiden erilaisten tarpeiden mukaan.

Resurssien kohdentamisesta välittyvä kaksijakoinen kuva. Opetus- ja ohjaushenkilöstö pitää opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen käytettävää työaika pääosin riittävänä, mutta he kokevat opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen sekä yhteiseen pedagogiseen kehittämiseen käytettävissä olevan ajan olevan riittämätöntä. Tämä voi heikentää pedagogisten ratkaisujen pitkäjänteistä kehittämistä sekä mahdollisuuksia kehittää toimintaa vastaamaan opiskelijoiden muuttuviin ja moninaisiin tuen tarpeisiin.

Kehittämissuosituksat koulutuksen järjestäjille

Opetuksen ja ohjauksen toteutumista sekä resurssien kohdentumista tulee seurata nykyistä systemaattisemmin opiskelijoiden tarpeiden näkökulmasta. Pedagogisen johtamisen tulee perustua opiskelijoiden tarpeiden tunnistamiseen sekä niiden huomioimiseen resurssien kohdentamisessa. Tämä edellyttää opiskelijoiden tuen tarpeiden, oppimisen ja opintojen etenemisen säännöllistä seurantaa sekä palautteen ja arviointitiedon systemaattista hyödyntämistä, jotta opetusta, ohjausta ja resurssien kohdentamista voidaan kehittää opiskelijoiden tarpeita vastaaviksi. Esihenkilöiden tulee tukea henkilöstöä työajan priorisoinnissa ja varmistaa riittävät edellytykset opiskelijoiden ohjaukselle, tuen tarpeiden tunnistamiselle ja opetuksen kehittämiselle. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön osallistumista resurssien suunnitteluun tulee vahvistaa.

Opetus- ja ohjausjärjestelyjä tulee kehittää nykyistä joustavammiksi opiskelijoiden erilaisten tarpeiden huomioimiseksi. Pedagogisen johtamisen tulee varmistaa, että oppilaitoksen rakenteet ja toimintatavat mahdollistavat opiskelijoiden tarpeiden mukaiset oppimisen ja ohjauksen muodot. Pedagogisen johtamisen tulee tukea joustavien ja monipuolisten pedagogisten ratkaisujen hyödyntämistä sekä luoda

edellytyksiä esimerkiksi yhteisopettajuudelle, pienryhmätoiminnalle, ohjatulle verkko-opetukselle ja muille joustaville opetusjärjestelyille, jotta opiskelijoiden tarpeisiin voidaan vastata paremmin.

Työelämässä oppimisen ohjausta tulee vahvistaa ja sen toteutumista seurata

systemaattisesti. Pedagogisen johtajien tulee varmistaa, että työelämässä oppimisen ohjaukseen, seurantaan ja työpaikkayhteistyöhön on käytössä toimivat ja tarkoituksenmukaiset toimintamallit. Opiskelijoille tulee tarjota riittävästi ohjausta ja tukea työelämässä oppimisen aikana, mikä edellyttää toimivia ohjauskäytäntöjä, tiivistä yhteistyötä työpaikkojen kanssa sekä opiskelijoiden tuen tarpeiden säännöllistä arviointia. Erityistä huomiota tulee kiinnittää opiskelijoihin, jotka tarvitsevat työelämässä oppimisessa tavanomaista enemmän tukea.

Rakenteet ja käytännöt eivät vielä tue riittävästi yhteistä kehittämistä ja pedagogista vuoropuhelua

Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään pedagogisessa johtamisessa laajasti. Pedagogiset johtajat hyödyntävät johtamisessaan opiskelijoilta, opetus- ja ohjaushenkilöstöltä sekä työelämän edustajilta saatua palautetta. Lisäksi oppilaitosten itsearvioinnit, sisäiset auditoinnit ja kansallisista arvioinneista saatava tieto tukevat toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Myös opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia palautelähteitä, erityisesti opiskelijoilta, työeläältä ja henkilöstöltä saatua palautetta. Osa opetus- ja ohjaushenkilöstöstä kokee kuitenkin, ettei heidän antamaansa palautetta hyödynnetä riittävästi toiminnan kehittämisessä.

Sekä pedagogiset johtajat että opetus- ja ohjaushenkilöstö tunnistavat pitkälti samat pedagogisen johtamisen kehittämistarpeet. Molemmat ryhmät korostavat, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää nykyistä vahvempaa pedagogista vuoropuhelua sekä yhteistä suunnittelua ja kehittämistä. Tärkeänä pidetään, että opetuksen ja ohjauksen tavoitteista, käytännöistä ja kehittämistarpeista keskustellaan säännöllisesti. Sekä pedagoginen johto että opetus- ja ohjaushenkilöstö korostavat tarvetta yhdenmukaistaa opetuksen ja ohjauksen toimintatapoja. Keskeisinä edellytyksinä nähdään selkeät prosessit, yhteiset linjaukset ja johdonmukaiset käytännöt, joiden avulla voidaan varmistaa tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen tasalaatuinen toteutuminen eri koulutusaloilla ja yksiköissä.

Vaikka opetus- ja ohjaushenkilöstö sekä pedagoginen johto tunnistavat osin samoja kehittämistarpeita, niiden painotuksissa on eroja. Opetus- ja ohjaushenkilöstö korostaa pedagogisen johtamisen ja esihenkilöiltä saatavan pedagogisen tuen vahvistamista sekä esihenkilöiden tutkinnon perusteiden tuntemuksen ja opetustyön arjen ymmärryksen lisäämistä. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoo nykyistä vahvempaa osallistumista opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen sekä oman asiantuntemuksensa hyödyntämistä päätöksenteossa. Pedagoginen johto puolestaan painottaa tiedolla johtamisen vahvistamista, toimivia seurantajärjestelmiä, pedagogisen johtamisen työn- ja vastuunjaon selkeyttämistä sekä tavoitteiden ja linjausten systemaattista toimeenpanoa. Lisäksi pedagoginen johto korostaa tarvetta vahvistaa esihenkilöiden ja opettajien osaamista.

Kokonaisuutena pedagogisen johtamisen kehittämisen suunta on organisaatioissa laajasti tunnistettu. Sekä pedagoginen johto että opetus- ja ohjaushenkilöstö näkevät, että tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen, ohjauksen ja oppimisen toteutumista voidaan vahvistaa lisäämällä pedagogista vuoropuhelua, yhdenmukaistamalla toimintatapoja, vahvistamalla johtamisosaamista sekä kehittämällä rakenteita toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen.

Kehittämissuosituksat koulutuksen järjestäjille

Opetuksen ja ohjauksen kehittämisen tavoitteita, vastuita ja toimintatapoja tulee selkeyttää sekä vahvistaa johtamisosaamista. Pedagogisessa johtamisessa tulee selkeyttää opetuksen ja ohjauksen kehittämisen tavoitteet, vastuut ja toimintatavat sekä varmistaa niiden johdonmukainen toteuttaminen koko organisaatiossa. Samalla esihenkilöiden pedagogista johtamisosaamista tulee vahvistaa, jotta he voivat

johtaa opetuksen ja ohjauksen kehittämistä tavoitteellisesti sekä tukea henkilöstöä arjen pedagogisessa työssä. Tämä edellyttää tutkinnon perusteiden hyvää tuntemusta sekä pedagogisen osaamisen, vuorovaikutustaitojen ja tiedolla johtamisen valmiuksien kehittämistä. Näin vahvistetaan kehittämistyön suunnitelmallisuutta, yhtenäisiä käytäntöjä ja toiminnan laatua eri aloilla ja yksiköissä.

Pedagogista johtamista tulee vahvistaa yhteisöllisenä ja osallistavana toimintana. Pedagogista johtamista tulee kehittää yhteisöllisenä toimintana, jossa tutkinnon perusteet muodostavat yhteisen suunnan opetukselle, ohjaukselle ja oppimiselle. Tämä edellyttää yhteisiä tavoitteita, avointa vuorovaikutusta sekä johdonmukaista johtamista koko koulutusorganisaatiossa. Opetus- ja ohjaushenkilöstö tulee ottaa nykyistä vahvemmin mukaan opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen sekä hyödyntää heidän asiantuntemustaan pedagogisten ratkaisujen suunnittelussa ja toimintatapojen kehittämisessä. Oppilaitoksiin tulee luoda rakenteita säännölliselle pedagogiselle keskustelulle, yhteiselle suunnittelulle ja hyvien käytäntöjen jakamiselle. Näin kehittäminen kytkeytyy tiiviimmin arjen opetukseen, vahvistaa sitoutumista ja lisää kehittämistoimien vaikuttavuutta.

Tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä tulee vahvistaa. Koulutuksen järjestäjien tulee luoda selkeät toimintamallit opiskelijoilta, henkilöstöltä, työelämältä ja muista lähteistä saatavan seuranta- ja palautetiedon systemaattiseen keräämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen. Eri tietolähteistä saatava tieto tulee koota päätöksenteon ja kehittämisen tueksi siten, että sen perusteella voidaan tunnistaa kehittämiskohteita, kohdentaa kehittämistoimia ja arvioida niiden vaikuttavuutta. Palaute- ja arviointitietoa tulee käsitellä säännöllisesti yhdessä opetus- ja ohjaushenkilöstön, opiskelijoiden ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa, jotta kehittämistoimet perustuvat yhteiseen ymmärrykseen. Lisäksi tulee viestiä selkeästi, miten saatua palautetta on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä.