

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

8.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Arvioinnissa selvitettiin, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia johdetaan. Lisäksi kerättiin tietoa sekä pedagogisten johtajien että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistarpeista. Tässä luvussa esitetään johtopäätökset ja suositukset osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtaminen ei ole kaikilta osin suunnitelmallista

Pedagogiset johtajat ja opetus- ja ohjaushenkilöstö ovat samaa mieltä siitä, että osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuudessa ja tavoitteellisuudessa on kehitettävää. Opetus- ja ohjaushenkilöstö kokee, että osaamistarpeista, osaamisen vahvuuksista ja kehittämisestä ei keskustella riittävän säännöllisesti. Opetus- ja ohjaushenkilöstö kokee osaamisen kehittämismahdollisuuksien jakautuvan epätasaisesti ja vastuu osaamisen kehittämisestä jää liian usein yksittäisten henkilöiden varaan. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksissa osaamisen kehittäminen ei vastaa aina heidän tarpeitaan. Pedagogisten johtajien näkemykset ovat myönteisempiä kuin opetus- ja ohjaushenkilöstön, mutta myös he korostavat tarvetta osaamisen kehittämisen tavoitteellisuuden, systemaattisuuden ja seurannan vahvistamiseen. Jotta osaamista voidaan johtaa tarkoituksenmukaisesti, pedagogisten johtajien tulee kyetä tunnistamaan henkilöstön osaamistarpeet sekä tutkinnon perusteiden edellyttämä osaaminen. Sekä pedagogiset johtajat että opetus- ja ohjaushenkilöstö pitävät ajan ja resurssien puutetta keskeisenä esteenä osaamisen kehittämiselle.

Pedagogiset johtajat ja opetus- ja ohjaushenkilöstö pitävät keskeisenä kehittämistarpeena nykyistä suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa osaamisen johtamista, joka perustuu osaamistarpeiden säännölliseen tunnistamiseen, yhteiseen vuoropuheluun, suunnitelmallisiin kehittämistoimiin sekä niiden systemaattiseen seurantaan. Osaamisen kehittämisen käytännöt eivät kaikilta osin vastaa henkilöstön tarpeita, kehittämismahdollisuudet jakautuvat osin epätasaisesti ja ajan sekä resurssien puute vaikeuttaa pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamista tulisi vahvistaa kokonaisvaltaisena prosessina, jossa osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamisen kehittäminen, yhteissuunnittelu, osaamiskeskustelut sekä kehittämistoimien arviointi muodostavat yhtenäisen ja jatkuvan kokonaisuuden, joka tukee tutkinnon perusteiden mukaista opetusta, työelämän tarpeisiin vastaamista ja opetus- ja ohjaushenkilöstön ammatillista kehittymistä.

Työpaikkaohjaajien ohjaus- ja arviointiosaamisen johtaminen on vaihtelevaa. Enemmistö pedagogisista johtajista kokee tukevansa sitä, että työpaikkaohjaajille on tarjolla ohjausta ja koulutusta osaamisen kehittämiseen, mutta jopa kolmasosa pedagogisista johtajista arvioi tuen toteutuvan kohtalaisesti ja pieni osa huonosti. Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemys tähän on myös kriittinen, sillä hieman yli puolet arvioi, että oppilaitoksessa varmistetaan, että työpaikkaohjaajille on tarjolla koulutusta ohjaus- ja arviointiosaamisen kehittämiseen.

Kehittämissuositukset koulutuksen järjestäjille

Strategista ja suunnitelmallista osaamisen johtamista ja kehittämistä tulee vahvistaa. Osaamisen kehittäminen tulee liittää koulutuksen järjestäjän strategiaan tavoitteisiin ja tutkinnon perusteiden mukaiseen opetukseen ja ohjaukseen. Henkilöstön osaamistarpeet tulee tunnistaa ja ennakoida säännöllisesti sekä pedagogisen osaamisen että alakohtaisen osaamisen osalta.

Osaamiskeskusteluille ja palautteen antamiselle on tärkeää luoda säännölliset ja tavoitteelliset käytännöt, jotta opetus- ja ohjaushenkilöstö saa riittävää tukea osaamisensa tunnistamiseen, kehittämiseen ja uransa aikaiseen kehittymiseen. Osaamisen johtamisessa tulee vahvistaa myös palautteeseen ja seurantatietoon perustuvaa tiedolla johtamista. Osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi on tärkeää kerätä säännöllisesti palautetta henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja arvioida koulutusten vaikutuksia. Saatua palautetta tulee hyödyntää kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa sekä tehdä kehittämistoimien vaikutukset näkyviksi henkilöstölle. Lisäksi osaamista koskevaa tietoa tulee käyttää nykyistä systemaattisemmin johtamisen ja resurssien kohdentamisen tukena.

Koulutuksen järjestäjien tulee vahvistaa työpaikkaohjaajien ohjaus- ja arviointiosaamista tarjoamalla heille systemaattisesti koulutusta, ohjausta ja ajantasaista tietoa opiskelijoiden oppimisen tukemisesta ja osaamisen arvioinnista. Samalla koulutusten järjestäjien tulee yhtenäistää työpaikkaohjaajien perehdytys- ja tukikäytäntöjä sekä vahvistaa oppilaitosten ja työpaikkojen välistä yhteistyötä, jotta opiskelijoiden ohjauksen ja arvioinnin laatu varmistuu kaikissa oppimisympäristöissä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön alakohtainen osaaminen vaatii tuekseen kehittämismahdollisuuksien vahvistamista ja osaamisen ajantasaisuuden varmistamista

Opetus- ja ohjaushenkilöstö arvioi pedagogisen ja alakohtaisen osaamisensa olevan pääosin ajan tasalla. Lisäksi sekä pedagogiset johtajat että opetus- ja ohjaushenkilöstö pitivät osaamisen kehittämismahdollisuuksia pääosin hyvinä. Opetushenkilöstön mukaan oman alan osaamisen kehittämismahdollisuuksissa, osaamisen ajantasaisuuden varmistamisessa sekä säännöllisten osaamiskeskustelujen toteuttamisessa on kuitenkin kehitettävää. Osa opetushenkilöstöstä kokee, että oman alan osaamisen kehittämiseen ei ole riittävästi mahdollisuuksia eikä osaamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista keskustella säännöllisesti. Sekä pedagogisen että alakohtaisen osaamisen ajantasaisuuden varmistamisessa on henkilöstön näkemyksen mukaan kehitettävää. Opetushenkilöstö piti keskeisinä osaamisen kehittämisen esteinä ajan ja resurssien puutetta.

Myös pedagogiset johtajat arvioivat tukevansa työelämäosaamisen ajantasaisuutta heikommin kuin pedagogisen osaamisen ajantasaisuutta. Sama ilmiö on nähtävissä Karvin arvioinneissa, sillä tutkintokohtaiset oppimistulosarvioinnit osoittavat, että koulutuksen järjestäjät tukevat pedagogisen osaamisen kehittämistä vahvemmin kuin alakohtaisen osaamisen kehittämistä (ks. esim. Hakamäki-Stylman & Kilpeläinen 2024).

Kehittämissuositukset koulutuksen järjestäjille

Opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogisen ja alakohtaisen osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamista ja osaamisen ajantasaisuuden seuranta tulee parantaa. Pedagogisella johtamisella tulee tukea erityisesti työelämä- ja alakohtaisen osaamisen kehittämistä, säännöllisiä osaamiskeskusteluja ja sitä, että opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Lisäksi on tarpeen varmistaa, että henkilöstön osaamistarpeita arvioidaan säännöllisesti, osaamisen kehittäminen kohdennetaan ajankohtaisiin pedagogisiin tarpeisiin ja osaamisen ajantasaisuuden seurantaan luodaan yhtenäiset käytännöt.

Osaamisen kehittämisen rakenteet eivät vielä kaikilta osin tue opetus- ja ohjaushenkilöstön yhteissuunnittelua ja yksilöllistä osaamisen kehittämistä

Yhteisöllinen osaamisen kehittäminen on keskeinen osaamisen kehittämisen muoto oppilaitoksissa. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan ensisijaisesti yhteisöllisten toimintatapojen, kuten pedagogisen yhteistyön, hyvien käytäntöjen jakamisen ja koulutus- sekä kehittämistoimintaan osallistumisen kautta, mutta tukea tulisi vahvistaa erityisesti yhteissuunnittelun edellytysten sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen osalta.

Pedagogiset johtajat tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä ennen kaikkea pedagogisen yhteistyön, keskustelun ja yhteisöllisen kehittämisen kautta. Sekä pedagogisten johtajien että opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot ovat tältä osin samansuuntaisia: pedagoginen yhteistyö, hyvien käytäntöjen jakaminen sekä osallistuminen koulutus- ja kehittämistoimintaan ovat oppilaitoksissa vakiintuneita toimintatapoja, ja valtaosa henkilöstöstä kokee saavansa niihin tukea.

Arvioissa on kuitenkin eroja yhteissuunnittelun, pedagogisiin verkostoihin osallistumisen sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen osalta. Pedagogiset johtajat arvioivat tukevansa näitä toimintoja melko hyvin, mutta opetus- ja ohjaushenkilöstö tunnistaa niissä enemmän puutteita. Erityisesti opetuksen ja ohjauksen yhteissuunnitteluun ei henkilöstön mukaan aina ole riittävästi aikaa, eikä osallistuminen pedagogisiin verkostoihin toteudu kaikille yhdenvertaisesti.

Lisäksi yksilöllistä ja omaehtoista osaamisen kehittämistä tuetaan henkilöstön näkemyksen mukaan vähemmän kuin yhteisöllistä oppimista. Tukea uusien toimintatapojen kokeilemiseen, kollegoilta oppimiseen ja oman alan osaamisen ylläpitämiseen koetaan saatavan vaihtelevasti.

Kokonaisuutena osaamisen kehittämisen vahvuutena on yhteisöllinen toimintakulttuuri, kun taas kehittämistarpeet liittyvät erityisesti yhteissuunnittelun edellytysten parantamiseen ja yksilöllisen osaamisen kehittämisen tukemiseen.

Kehittämissuositus

Osaamisen kehittämisen rakenteita tulee edelleen vahvistaa turvaamalla opetus- ja ohjaushenkilöstölle mahdollisuudet yhteissuunnitteluun sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen tukemiseen. Koulutuksen järjestäjien tulee vahvistaa osaamisen kehittämisen rakenteita siten, että ne tukevat nykyistä paremmin opetus- ja ohjaushenkilöstön yhteissuunnittelua ja kehittämistä sekä yksilöllisiä osaamisen kehittämisen tarpeita. Tämä edellyttää yhteissuunnittelulle varatun ajan ja resurssien turvaamista ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien luomista pedagogisiin verkostoihin osallistumiselle. Lisäksi osaamisen kehittämisessä tulee yhteisöllisten toimintatapojen lisäksi vahvistaa henkilöstön yksilöllisiä ja omaehtoisia mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää osaamistaan sekä kokeilla uusia pedagogisia ratkaisuja.

Suunnitelmallinen pedagoginen johtaminen edellyttää pedagogisten johtajien osaamisen varmistamista.

Pedagogiset johtajat kehittävät osaamistaan aktiivisestierityisesti vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa sekä koulutusten, verkostojen ja palautetiedon avulla, kun taas tutkimusperustaisten, mentorointiin ja työnohjaukseen perustuvien osaamisen kehittämisen muotojen hyödyntäminen on vähäisempää.

Pedagogiset johtajat tunnistavat useita osaamisensa kehittämistarpeita. Keskeisimpänä niistä korostuu pedagogisen johtamisosaamisen vahvistaminen, erityisesti yhteisen pedagogisen suunnan rakentaminen sekä pedagogisen toiminnan laadun johtaminen ja kehittäminen. Lisäksi kehittämistarpeita nähdään työyhteisön vuorovaikutuksen, yhteisöllisen toimintakulttuurin ja yhteistyön johtamisessa sekä henkilöstön osallistamisessa. Pedagogiset johtajat kokevat tarvitsevänsä lisää osaamista myös henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation johtamiseen. Erityisesti henkilöstön jaksamisen tukeminen, osaamisen

kehittämisen johtaminen sekä haastavien työyhteisötilanteiden ja konfliktien käsittely nähdään vaativina johtamistehtävinä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstö pitää pedagogisten johtajien keskeisenä kehittämistarpeena substanssiosaamisen vahvistamista. Henkilöstön mukaan pedagogisilla johtajilla tulisi olla vahva tutkinnon perusteiden tuntemus sekä riittävä ymmärrys opetustyön käytännöistä ja toimintaympäristöstä. Myös pedagogiset johtajat tunnistavat tarpeen vahvistaa substanssiosaamistaan ja tutkinnon perusteiden tuntemustaan.

Kehittämissuositus koulutuksen järjestäjille ja ammatillisille opettajakorkeakouluille

Pedagogisten johtajien osaamista tulee vahvistaa pedagogisessa johtamisessa. Strategista pedagogista johtamista tulee tukea vahvistamalla pedagogisten johtajien osaamista pedagogisten linjausten ja opetuksen laadun johtamisessa sekä pedagogisen kehittämistyön strategisessa ohjaamisessa. Lisäksi sitä tulee vahvistaa tukemalla pedagogisten johtajien valmiuksia johtaa osaamista, työhyvinvointia, vuorovaikutusta ja yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentamista. On tärkeää myös varmistaa pedagogisten johtajien substanssiosaamisen ajantasaisuus, erityisesti tutkinnon perusteiden, opetuksen ja ohjauksen sekä työelämän osaamisvaatimusten osalta. Lisäksi pedagogisten johtajien osaamista on tarpeen tukea digipedagogiikassa, opetusteknologiassa, tekoälyn hyödyntämisessä ja tiedolla johtamisessa.