

Pedagoginen johtaminen ammattillisessa koulutuksessa



Tarja Frisk, Paula Kilpeläinen, Anni Tuurnas, Esa Juvonen, Jukka Koivisto, Mira Huusko, Reeta Neittaanmäki



Julkaisut | 15:2026



suomi

ISBN 978-952-206-936-8

ISSN 2342-4184

Tiivistelmä

28.10.2026

ARVIOINTIRAPORTTI

AMMATILLINEN KOULUTUS

AMMATILLINEN KOULUTUS

Arvioinnin tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva ammatillisen koulutuksen pedagogisesta johtamisesta sekä siitä, miten pedagoginen johtaminen tukee tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista, opetus- ja ohjaushenkilöstön työtä, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Lisäksi arvioitiin opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen toteutumista eri oppimisympäristöissä. Arviointiaineisto kerättiin pedagogisille johtajille sekä opetus- ja ohjaushenkilöstölle suunnatuilla kyselyillä.

Arvioinnin mukaan pedagogisen johtamisen rakenteet ja keskeiset linjaukset ovat pääosin vakiintuneita, ja pedagoginen johtaminen on useimmissa koulutusorganisaatioissa osa strategista johtamista ja arjen toimintaa. Pedagogiset johtajat arvioivat rakenteiden, linjausten ja niiden toimeenpanon toteutuvan hyvin, mutta opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot ovat kriittisempiä. Kehittämistarpeita tunnistetaan erityisesti henkilöstön osallistumisessa linjausten valmisteluun, rakenteiden selkeydessä sekä linjausten käytännön toteutumisessa. Lisäksi strategisten linjausten yhteyttä arjen pedagogiseen toimintaan sekä henkilöstön osallistumista pedagogisten toimintamallien kehittämiseen tulee vahvistaa.

Tutkinnon perusteet muodostavat vahvan perustan opetuksen, ohjauksen ja oppimisen johtamiselle, mutta niiden käytännön johtaminen ei toteudu kaikilta osin systemaattisesti eikä yhdenmukaisesti. Opetus- ja ohjaushenkilöstö arvioi johtamisen onnistumisen pedagogista johtoa kriittisemmin. Noin neljännes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä ei pidä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtamista onnistuneena oppilaitoksessaan, ja noin viidennes kokee, ettei saa riittävästi esihenkilöltään tukea omaan työhönsä. Lisäksi käytännöissä esiintyy vaihtelua koulutusalojen, tutkintojen ja toimintayksiköiden välillä.

Arvioinnin mukaan pedagoginen johtaminen tukee pääosin opiskelijoiden tarpeiden mukaista opetusta ja ohjausta, mutta opiskelijälähtöisyyden toteutumisessa on eroja strategisten tavoitteiden ja arjen käytäntöjen välillä. Erityisesti työelämässä oppimisen yhteydessä opiskelijoiden tarpeisiin vastaaminen arvioitiin hieman heikommaksi kuin oppilaitoksessa tapahtuvassa opetuksessa. 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.

Arvioinnin mukaan palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään laajasti, mutta rakenteet eivät vielä tue riittävästi yhteistä kehittämistä ja pedagogista vuoropuhelua. Sekä pedagoginen johto että opetus- ja ohjaushenkilöstö korostavat pedagogisen keskustelun, yhteisen suunnittelun ja toimintatapojen yhdenmukaistamisen merkitystä. Henkilöstö toivoo nykyistä vahvempaa osallistumista opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen sekä oman asiantuntemuksensa hyödyntämistä päätöksenteossa, kun taas pedagoginen johto painottaa tiedolla johtamista, seurantajärjestelmiä sekä johtamisen rakenteiden selkeyttämistä.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen näkyvät opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien arvioissa osittain suunnitelmallisina. Osaamistarpeista, osaamisen vahvuuksista ja kehittämisestä ei henkilöstön mukaan keskustella riittävän säännöllisesti eikä osaamisen kehittäminen aina vastaa henkilöstön tarpeita. Pedagogiset johtajat arvioivat tilanteen myönteisemmin, mutta myös heidän näkemyksissään korostuu tarve vahvistaa tavoitteellisuutta, systemaattisuutta ja seurantaa. Ajan ja resurssien puute nähdään keskeisinä esteinä osaamisen kehittämiselle.

Opetus- ja ohjaushenkilöstö arvioi pedagogisen ja alakohtaisen osaamisensa pääosin ajan tasalla olevaksi, mutta erityisesti oman alan ja työelämäosaamisen kehittämismahdollisuuksissa nähdään puutteita. Pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistarpeet liittyvät etenkin pedagogiseen ja henkilöstöjohtamiseen sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvistamiseen. Opetus- ja ohjaushenkilöstön keskeiset osaamistarpeet koskevat puolestaan opiskelijoiden moninaisten tuen tarpeiden huomioimista, työelämä-, digi- ja tekoälyosaamista sekä pedagogisten menetelmien soveltamista erilaisissa oppimisympäristöissä ja opiskelijaryhmissä.

Sekä opetus- ja ohjaushenkilöstö että pedagogiset johtajat kokevat työhyvinvointinsa pääosin hyväksi ja saavat tukea työyhteisöltään. Työhyvinvoinnin vahvuuksia ovat yhteisöllisyys, vertaistuki ja mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista. Suurimmat haasteet liittyvät työn kuormittavuuteen ja ajankäyttöön.

Osallistavan toimintakulttuurin periaatteet tunnistetaan pedagogisen johtamisen lähtökohtina, mutta pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot osallisuudesta eroavat toisistaan. Pedagogiset johtajat kuvaavat toimintakulttuuria vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi, kun taas henkilöstö arvioi kriittisemmin mahdollisuuksiaan osallistua pedagogiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Myös palautetiedon hyödyntämisessä ja yhteisessä uudistamistyössä nähdään puutteita. Toimintakulttuurin kehittämisessä korostuu tarve vahvistaa henkilöstön osallistumista, vuorovaikutusta ja palautetiedon systemaattista hyödyntämistä.

Arvioinnin perusteella pedagogista johtamista tulee vahvistaa selkeyttämällä rakenteita, vastuita ja tavoitteita, lisäämällä pedagogista vuoropuhelua, tukemalla tutkimuksen perusteiden yhdenmukaista toteuttamista sekä vahvistamalla opiskelijalähtöistä resurssien kohdentamista. Osaamisen johtamista tulee kehittää strategisena ja suunnitelmallisena kokonaisuutena, jossa osaamistarpeita tunnistetaan, kehittämistoimia suunnitellaan ja niiden vaikuttavuutta seurataan systemaattisesti. Lisäksi tulee vahvistaa työpaikkaohjaajien osaamista, tukea yhteisöllisiä osaamisen kehittämisen rakenteita, kehittää pedagogisten johtajien sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista, vahvistaa työhyvinvointia tukevia rakenteita sekä lisätä henkilöstön osallistumista pedagogiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen.