KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS

# Pedagoginen johtaminen ammatillisessa 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

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Sammanfattning

Abstract

1 Johdanto

2 Arvioinnin tausta

2.1 Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

2.2 Pedagogisen johtamisen käsite

2.3 Johtamisvastuut ja -tehtävät ammatillisessa koulutuksessa

3 Arvioinnin toteutus

3.1 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

3.2 Arviointiryhmä

3.3 Arvioinnin aikataulu ja aineistot

Taustakysely koulutuksen järjestäjille

Kysely pedagogisesta johtamisesta vastaaville henkilöille

Opetus- ja ohjaushenkilöstön kysely

Kehittämiswebinaari

3.4 Tulosten analysointi ja raportointi

3.5 Arvioinnin luotettavuus

4 Pedagogisen johtamisen rakenteet ja linjaukset

4.1 Koulutuksen järjestäjien rakenteet ja linjaukset pedagogisesta johtamisesta

4.2 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista

4.3 Pedagogisten johtajien näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista

4.4 Pedagogisten johtajien arviot pedagogisen johtamisen ajallisesta painottumisesta ja tärkeimmistä tehtävistään
5 Opetuksen ja ohjauksen johtaminen ja kehittäminen
5.1 Tutkinnon perusteiden tavoitteiden mukainen opetus ja ohjaus
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset
Pedagogisten johtajien näkemykset
5.2 Pedagogisen johtamisen ala- ja tutkintokohtaiset erot
5.3 Opetukseen ja ohjaukseen liittyvät resurssit
5.4 Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuus
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuudesta
Pedagogisten johtajien näkemykset opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuudesta
5.5 Opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittäminen
Palautteiden hyödyntäminen opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisessä
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä
Pedagogisten johtajien näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä
6 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen
6.1 Osaamisen kehittämismahdollisuudet, osaamisen varmistaminen ja tuki
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, osaamisen varmistamisesta ja tuesta
Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen kehittämismahdollisuuksista, osaamisen varmistamisesta ja tuesta
6.2 Pedagogisten johtajien osaamisen kehittäminen
Pedagogisten johtajien tavat kehittää johtamisosaamistaan
Pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistarpeet
6.3 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen kehittämistarpeistaan
6.4 Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista
Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista
6.5 Työhyvinvoinnin tukeminen
Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista
Pedagogisten johtajien näkemykset työhyvinvoinnista
7 Toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen
7.1 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset toimintakulttuurin johtamisesta ja kehittämisestä
7.2 Pedagogisten johtajien näkemykset toimintakulttuurin johtamisesta ja kehittämisestä
8 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset
8.1 Koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen rakenteet
8.2 Opetuksen ja ohjauksen johtaminen ja kehittäminen
8.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen
8.4 Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön työhyvinvointi
8.5 Toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen
Lähteet
Liitteet
LIITE 1
LIITE 2
LIITE 3
LIITE 4
LIITE 5

LIITE 6

LIITE 7

LIITE 8

LIITE 9

LIITE 10

# 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 opiskelijalähtöisyyden 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 työyhteisöiltään. 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 tutkinnon 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.

# Sammanfattning

Syftet med utvärderingen var att skapa en helhetsbild av det pedagogiska ledarskapet inom yrkesutbildningen och av hur det stöder uppnåendet av målen i examensgrunderna, undervisnings- och handledningspersonalens arbete, kompetensutvecklingen och arbetshälsan. Dessutom utvärderades hur undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov genomförs i olika lärmiljöer. Utvärderingsmaterialet samlades in genom enkäter riktade till pedagogiska ledare samt undervisnings- och handledningspersonal.

Enligt utvärderingen är strukturerna och de centrala riktlinjerna för det pedagogiska ledarskapet i huvudsak etablerade. I de flesta utbildningsorganisationer är det pedagogiska ledarskapet en del av den strategiska ledningen och den dagliga verksamheten. De pedagogiska ledarna bedömer att strukturerna, riktlinjerna och implementeringen av dem fungerar väl, men undervisnings- och handledningspersonalen är mer kritisk i sina bedömningar. Utvecklingsbehov finns särskilt när det gäller personalens delaktighet i beredningen av riktlinjerna, strukturernas tydlighet och hur riktlinjerna genomförs i praktiken. Dessutom behöver kopplingen mellan de strategiska riktlinjerna och den dagliga pedagogiska verksamheten stärkas, liksom personalens delaktighet i utvecklingen av pedagogiska verksamhetsmodeller.

Examensgrunderna utgör en stabil grund för ledningen av undervisningen, handledningen och lärandet, men ledningen av det praktiska arbetet utifrån examensgrunderna är inte till alla delar systematisk eller enhetlig. Undervisnings- och handledningspersonalen är mer kritisk än den pedagogiska ledningen i sina bedömningar av hur väl ledarskapet fungerar. Ungefär en fjärdedel av undervisnings- och handledningspersonalen anser att ledningen av undervisningen och handledningen enligt examensgrunderna inte fungerar väl vid den egna läroanstalten. Ungefär en femtedel upplever att de inte får tillräckligt stöd av sin närmaste chef i sitt arbete. Dessutom varierar praxis mellan utbildningsområden, examina och verksamhetsenheter.

Enligt utvärderingen stöder det pedagogiska ledarskapet i huvudsak undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov. Det finns dock skillnader mellan de strategiska målen och den dagliga verksamheten när det gäller hur väl de studerandes behov beaktas. Särskilt i samband med lärande i arbetslivet bedömdes undervisningen och handledningen motsvara de studerandes behov i mindre utsträckning än vid undervisningen på läroanstalten. Enligt undervisnings- och handledningspersonalen kan tillgången till undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov stärkas inte bara genom ökade resurser, utan också exempelvis genom flexibla undervisningsarrangemang, kompanjonundervisning, ändamålsenliga lärmiljöer och en tydlig arbetsfördelning.

Enligt utvärderingen används respons- och utvärderingsinformation i stor utsträckning, men strukturerna ger ännu inte tillräckligt stöd för gemensamt utvecklingsarbete och pedagogisk dialog. Både den pedagogiska ledningen och undervisnings- och handledningspersonalen betonar betydelsen av pedagogiska diskussioner, gemensam planering och enhetliga verksamhetssätt. Personalen efterlyser större möjligheter att delta i utvecklingen av undervisningen och handledningen och att bidra med sin sakkunskap till beslutsfattandet. Den pedagogiska ledningen betonar däremot vikten av kunskapsbaserad ledning, uppföljningssystem och tydligare ledningsstrukturer.

Av undervisnings- och handledningspersonalens och de pedagogiska ledarnas bedömningar framgår att ledningen och utvecklingen av kompetensen till viss del sker på ett planmässigt sätt. Enligt personalen diskuteras kompetensbehoven, styrkorna i kompetensen och kompetensutvecklingen inte tillräckligt regelbundet, och kompetensutvecklingen motsvarar inte alltid personalens behov. De pedagogiska ledarna bedömer situationen mer positivt, men även i deras åsikter framhävs behovet av att stärka målinriktningen,

systematiken och uppföljningen. Bristen på tid och resurser ses som centrala hinder för kompetensutvecklingen.

Undervisnings- och handledningspersonalen bedömer att deras pedagogiska och branschspecifika kompetens i huvudsak är aktuell, men ser brister särskilt i möjligheterna att utveckla kompetensen inom det egna området och arbetslivskompetensen. De pedagogiska ledarnas behov av kompetensutveckling gäller framför allt pedagogiskt ledarskap och personalledning samt stärkandet av arbetshälsan och en verksamhetskultur som präglas av gemenskap. Undervisnings- och handledningspersonalens centrala kompetensbehov gäller i sin tur att beakta de studerandes varierande stödbehov, utveckla kompetensen inom arbetslivet, digitalisering och artificiell intelligens samt tillämpa pedagogiska metoder i olika lärmiljöer och studerandegrupper.

Både undervisnings- och handledningspersonalen och de pedagogiska ledarna upplever att deras arbetshälsa i huvudsak är god och får stöd i sina arbetsgemenskaper. Styrkorna i arbetshälsan är gemenskap, kollegialt stöd och möjligheten att använda den egna kompetensen. De största utmaningarna gäller arbetsbelastningen och tidsanvändningen.

Principerna för en inkluderande verksamhetskultur ses som utgångspunkter för det pedagogiska ledarskapet, men de pedagogiska ledarnas och undervisnings- och handledningspersonalens bedömningar av delaktigheten skiljer sig från varandra. De pedagogiska ledarna beskriver verksamhetskulturen som interaktiv och inkluderande, medan personalen är mer kritisk till sina möjligheter att delta i det pedagogiska utvecklingsarbetet och beslutsfattandet. Brister upplevs också i användningen av respons och i det gemensamma förnyelsearbetet. I utvecklingen av verksamhetskulturen framhävs behovet av att stärka personalens delaktighet och växelverkan samt att använda respons systematiskt.

Utifrån utvärderingen behöver det pedagogiska ledarskapet stärkas genom att förtydliga strukturer, ansvar och mål, öka den pedagogiska dialogen, stödja ett enhetligt genomförande av examensgrunderna och stärka en resursfördelning som utgår från de studerandes behov. Kompetensledningen behöver utvecklas till en strategisk och planmässig helhet där kompetensbehoven identifieras, utvecklingsåtgärderna planeras och deras effekter följs upp systematiskt. Dessutom behöver arbetsplatshandledarnas kompetens stärkas, strukturer som stöder gemensam kompetensutveckling främjas, de pedagogiska ledarnas och undervisnings- och handledningspersonalens kompetens utvecklas, strukturer som stöder arbetshälsan stärkas och personalens delaktighet i det pedagogiska beslutsfattandet och utvecklingsarbetet ökas.

# Abstract

The aim of this evaluation was to form an overview of pedagogical leadership in vocational education and training (VET) and how it supports the achievement of the objectives set out in qualification requirements, the work of teaching and guidance staff, competence development and wellbeing at work. In addition to this, the evaluation involved examining the realisation of teaching and guidance corresponding to students' needs in different learning environments. The evaluation data was collected through surveys of pedagogical leaders and teaching and guidance staff.

According to the evaluation, the structures and key guidelines for pedagogical leadership are largely well-established, and pedagogical leadership is part of strategic management and everyday operations in most VET organisations. Pedagogical leaders are of the opinion that the structures and guidelines and their implementation are realised well, whereas the views of teaching and guidance staff are more critical. Development needs were identified especially in staff participation in the preparation of guidelines, the clarity of structures and the practical implementation of guidelines. Furthermore, the link between strategic guidelines and everyday pedagogical practice, as well as staff participation in the development of pedagogical operating models, should be strengthened.

Qualification requirements provide a solid foundation for the leadership of teaching, guidance and learning, but their practical management is not carried out systematically or consistently in all respects. Teaching and guidance staff's evaluations of the success of leadership are more critical than those of pedagogical leaders. Approximately a quarter of teaching and guidance staff do not consider the leadership of teaching and guidance in accordance with qualification requirements to be successful at their educational institution, and approximately a fifth feel that they do not receive sufficient support from their supervisor for their own work. Furthermore, there are variations in practices across different fields of study, qualifications and operating units.

According to the evaluation, pedagogical leadership largely supports the provision of teaching and guidance corresponding to students' needs, but there are discrepancies between strategic objectives and everyday practices when it comes to putting a student-centred approach into practice. Especially in work-based learning, the meeting of students' needs was rated as weaker than in teaching taking place at educational institutions. According to teaching and guidance staff, the availability of teaching and guidance that meets students' needs can be enhanced not only by increasing resources but also through flexible teaching arrangements, co-teaching, appropriate learning environments and a clear division of labour, for example.

According to the evaluation, feedback and evaluation data are utilised extensively, but existing structures do not provide sufficient support for joint development and pedagogical dialogue. Both pedagogical leaders and teaching and guidance staff emphasise the importance of pedagogical dialogue, joint planning and the harmonisation of operating methods. Staff would like to be more closely involved in the development of teaching and guidance and to see their expertise utilised in decision-making, while pedagogical leaders emphasise knowledge-based management, monitoring systems and the clarification of management structures.

According to the evaluations of teaching and guidance staff and pedagogical leaders, the management and development of competence are systematic to some extent. According to staff, competence requirements, strengths and development are not discussed regularly enough, and competence development does not always meet staff needs. Pedagogical leaders take a more positive view of the situation, but they also

emphasise the need to strengthen goal orientation, a systematic approach and monitoring. Insufficient time and resources are seen as key obstacles to competence development.

Teaching and guidance staff generally consider their pedagogical and subject-specific competence to be up to date, but see shortcomings particularly in the opportunities for developing their subject-specific and working life competence. The competence development needs of pedagogical leaders relate in particular to pedagogical and staff management and the strengthening of wellbeing at work and a collaborative operating culture. The key competence needs of teaching and guidance staff, in turn, relate to taking into account students' diverse support needs; working life, digital and AI competence; and the application of pedagogical methods in different learning environments and student groups.

Both teaching and guidance staff and pedagogical leaders generally consider their wellbeing at work to be good and receive support from their work communities. Strengths as regards wellbeing at work include community cohesion, peer support and opportunities to utilise one's own competence. The biggest challenges relate to workloads and time management.

The principles of a participatory operating culture are recognised as the basis for pedagogical leadership, but the views of pedagogical leaders and teaching and support staff on participation differ from one another. Pedagogical leaders describe the operating culture as interactive and participatory, while staff take a more critical view of their opportunities to participate in pedagogical development and decision-making. Shortcomings are also identified in the use of feedback and in joint renewal efforts. The most notable areas for improvement as regards the development of the operating culture are staff participation and interaction and the systematic utilisation of feedback.

Based on the evaluation, pedagogical leadership should be strengthened by clarifying structures, responsibilities and objectives, increasing pedagogical dialogue, supporting the consistent implementation of qualification requirements and strengthening the student-centred allocation of resources. Competence management should be developed as a strategic and planned whole, in which competence needs are identified, development measures are planned and their effectiveness is systematically monitored. Furthermore, the competence of workplace instructors should be strengthened, community-based structures for competence development should be supported, the competence of pedagogical leaders and teaching and guidance staff should be developed, structures that support wellbeing at work should be strengthened and staff participation in pedagogical decision-making and development should be increased.

# 1 Johdanto

Pedagoginen johtaminen on ammatillisen koulutuksen laadun, vaikuttavuuden ja jatkuvan kehittämisen keskeinen edellytys. Sen avulla varmistetaan, että koulutuksen järjestäjän strategiset tavoitteet toteutuvat arjen pedagogisessa toiminnassa ja että opetus ja ohjaus vastaavat työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Pedagoginen johtaminen luo edellytykset laadukkaalle opetukselle ja ohjaukselle, henkilöstön osaamisen kehittämiselle sekä opiskelijoiden oppimisen, hyvinvoinnin ja tutkintojen suorittamisen tukemiselle. Samalla se vahvistaa organisaation kykyä uudistua, ja hyödyntää toimintaympäristön muutoksia ja kehittää koulutusta ennakoivasti. Vaikuttava pedagoginen johtaminen yhdistää strategisen suunnan, pedagogisen asiantuntemuksen ja henkilöstön osallistamisen siten, että koulutuksen laatu ja opiskelijoiden oppimismahdollisuudet paranevat.

Ammatillisen koulutuksen muutokset, kuten reformi, ovat vaikuttaneet pedagogisen johtamisen painopisteisiin. Pedagogisen johtamisen painopiste on siirtynyt aiempaa enemmän oppimisen, osaamisen, henkilökohtaistamisen ja työelämäyhteistyön johtamiseen. Samalla pedagogisesta johtamisesta tuli entistä strategisempi ja keskeisempi väline ammatillisen koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden varmistamisessa.

Ammatillisessa koulutuksessa pedagogisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti työelämän nopean muutoksen, opiskelijoiden moninaisten tarpeiden sekä monipuolisten oppimisympäristöjen vuoksi. Nämä tekijät lisäävät tarvetta laadukkaalle opetukselle ja ohjaukselle sekä pedagogiselle kehittämiselle. Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen kehittämislinjausten (2025) mukaan jokaiselle opiskelijalle tulee taata hyvä ja riittävä opetus sekä ohjaus kaikissa oppimisympäristöissä. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää vahvaa pedagogista johtamista, joka tukee koulutuksen laatua, työelämärelevanssia sekä opiskelijoiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2025.)

Tässä arviointiraportissa tarkastellaan pedagogista johtamista ammatillisessa koulutuksessa. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten pedagoginen johtaminen tukee tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön työtä. Lisäksi arvioitiin pedagogisen johtamisen merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Arvioinnissa tuotettiin tietoa myös siitä, miten opiskelijoiden tarpeisiin vastaava opetus ja ohjaus toteutuvat eri oppimisympäristöissä. Aineistoa kerättiin sekä pedagogisesta johtamisesta vastaavilta henkilöiltä että opetus- ja ohjaushenkilöstöltä. Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa pedagogisen johtamisen kehittämiseen koulutuksen järjestäjille ja kansallisen päätöksenteon tueksi.

Pedagoginen johtaminen tukee ammatillisen koulutuksen perustehtävää. Sen tavoitteena on varmistaa tutkinnon perusteiden mukainen opetus ja ohjaus, oppiminen ja osaamisen kehittyminen. Pedagoginen johtaminen yhdistää opetuksen ja ohjauksen, henkilöstön ja osaamisen johtamisen sekä varmistaa, että koulutus vastaa opiskelijoiden tarpeisiin, tutkinnon perusteiden tavoitteisiin ja työelämän osaamistarpeisiin. Samalla se edistää henkilöstön osaamisen kehittämistä, yhteisöllistä toimintakulttuuria sekä koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta.

Arviointiraportti on osa Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) vuosina 2024–2026 toteuttamaa pedagogisen johtamisen arviointia. Arviointi kattaa kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, lukiokoulutuksen, ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen, ja se sisältyy Koulutuksen arviointisuunnitelmaan 2024–2027 (2024). Tavoitteena on tuottaa ajantasaista tietoa pedagogisen johtamisen tilasta eri koulutusasteilla. Korkeakoulutuksen ja varhaiskasvatuksen osalta arvioinnissa hyödynnettiin aiempien arviointien tuloksia (ks. Kuusiholma-Linnamäki ym., 2023; Siippainen ym., 2021; Toom ym., 2023),

ja niiden keskeiset havainnot sisällytetään eri koulutusasteita tarkastelevaan yhteenvetoraporttiin. Vuosina 2025–2026 uutta aineistoa kerättiin perusopetuksesta, lukiokoulutuksesta ja ammatillisesta koulutuksesta.

# 2 Arvioinnin tausta

Tässä luvussa tarkastellaan pedagogisen johtamisen lähtökohtia ammatillisessa koulutuksessa. Luvussa kuvataan pedagogista johtamista ohjaavat keskeiset säädökset, tutkinnon perusteiden merkitys sekä ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset pedagogisen johtamisen sisältöihin ja toimintatapoihin. Lisäksi käsitellään pedagogisen johtamisen käsitettä, sen keskeisiä ulottuvuuksia sekä johtamisvastuiden ja -tehtävien jakautumista ammatillisen koulutuksen organisaatioissa.

## 2.1 Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö asettaa pedagogiselle johtamiselle keskeiset tavoitteet ja reunaehdot. Laki korostaa osaamisperusteisuutta, opiskelijalähtöisyyttä, henkilökohtaistamista sekä työelämälähtöisyyttä. Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa näiden tavoitteiden toteutuminen koulutuksen arjessa. Pedagoginen johtaminen kohdistuu opetuksen, ohjauksen ja osaamisen arvioinnin suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen siten, että opiskelijoiden yksilölliset osaamistarpeet voidaan huomioida laadukkaasti. Lainsäädännön velvoitteet, kuten henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laadinta, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä työpaikoilla tapahtuvan oppimisen järjestäminen, edellyttävät pedagogiselta johtamiselta toimivia rakenteita, selkeitä toimintamalleja ja henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Samalla pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että koulutus vastaa työelämän osaamistarpeisiin sekä tukee opiskelijoiden oppimista, hyvinvointia ja tutkintojen suorittamista muuttuvassa toimintaympäristössä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.)

Tutkinnon perusteet ovat ammatillisen koulutuksen pedagogisen johtamisen keskeinen normatiivinen lähtökohta. Ne määrittelevät tutkinnon tavoitteet, ammattitaitovaatimukset, osaamistavoitteet ja osaamisen arvioinnin perusteet, joiden toteutumisesta koulutuksen järjestäjän on huolehdittava. Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että tutkinnon perusteet ohjaavat opetuksen, ohjauksen, osaamisen arvioinnin ja oppimisympäristöjen suunnittelua sekä toteutusta yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. (Opetushallitus, 2025a).

Tutkinnon perusteet korostavat osaamisperusteisuutta, henkilökohtaistamista ja työelämälähtöisyyttä, joten pedagoginen johtaminen kohdistuu myös näiden periaatteiden toteuttamiseen käytännössä. Tämä edellyttää opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä, yhteisten pedagogisten toimintatapojen luomista sekä työelämäyhteistyön johtamista. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta tutkinnon perusteet toimivat välineenä, jonka avulla varmistetaan opetuksen laatu, opiskelijoiden yhdenvertaisuus sekä työelämän osaamistarpeisiin vastaaminen. Samalla ne antavat suunnan koulutuksen jatkuvalle kehittämiselle ja pedagogisten ratkaisujen arvioinnille.

Pedagogisen johtamisen rakenteet ja organisointitavat vaihtelevat koulutuksen järjestäjän koon, koulutusalojen määrän sekä paikallisten ratkaisujen mukaan. Pedagogisen johtamisen vastuita voi sijoittua koulutusorganisaation eri tasoille, kuten ylimmälle johdolle, keskijohdolle, esihenkilöille, koulutuspäälliköille ja tutkintovastaaville. Lisäksi pedagogisen johtamisen tehtäviä voidaan osoittaa pedagogisille asiantuntijoille. Pedagoginen johtaminen ei kuitenkaan rajoitu yksittäisiin johtamistehtäviin, vaan vastuu pedagogisen toiminnan kehittämisestä ja toteuttamisesta jakautuu laajasti organisaatiossa.

Vuonna 2018 voimaan tullut ammatillisen koulutuksen reformi toi muutoksia ja haasteita sekä johdon että opettajien työnkuviin ja muutti aiempia toimintamalleja. Bergströmin ja Mäen (2017, s. 19) mukaan reformi vaikutti merkittävästi myös johtajien työhön. Johtajien työssä painottuu aikaisempaa enemmän muutosten johtaminen. Reformin alkuvaiheessa johtajien työssä painottui nuorten ja aikuisten koulutusten integroiminen, yhteisen kulttuurin kehittäminen ja opettajien toimintamallien yhtenäistäminen. Johtajan rooli oli toimia

muutosten johtajana muutospaineiden, muuttuvan opettajan työn ja nykyisen työn välillä. Johtamisessa oli tärkeää muutoksen jäsentäminen pieniin osa-alueisiin, muutoksesta tiedottaminen ja opettajien osallistaminen muutokseen. Johtajat kokivat opettajien ja kouluttajien työaikakysymykset suurimmaksi haasteeksi. (Bergström & Mäki, 2017, s. 19.)

Johtamisen kohteena ei ollut enää ensisijaisesti opetuksen järjestäminen oppilaitoksessa, vaan opiskelijan osaamisen kehittymisen, yksilöllisten opintopolkujen ja työelämässä tapahtuvan oppimisen kokonaisuuden johtaminen. Reformin tavoitteena oli lisätä osaamisperusteisuutta, henkilökohtaistamista sekä työelämälähtöisyyttä, mikä edellytti myös uudenlaista pedagogista johtamista.

Pedagogisen johtamisen merkitys korostui erityisesti siksi, että jokaiselle opiskelijalle tuli laatia henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), osaamista hankitaan entistä monimuotoisemmin eri oppimisympäristöissä ja työpaikoilla tapahtuva oppiminen lisääntyi. Tämä edellytti johdolta kykyä koordinoida pedagogisia prosesseja, varmistaa opetuksen laatu erilaisissa oppimisympäristöissä sekä tukea opettajia uusissa rooleissaan.

Reformin myötä myös opettajan työ muuttui. Opettajan rooli siirtyi aiempaa enemmän tiedon välittäjästä ohjaajaksi, valmentajaksi ja verkostotoimijaksi, mikä lisäsi tarvetta henkilöstön osaamisen kehittämiselle, yhteiselle pedagogiselle suunnalle ja jaetulle johtajuudelle. Pedagogiselta johtamiselta alettiin edellyttää entistä vahvempaa henkilöstön osaamisen johtamista, muutoksen johtamista ja työelämäyhteistyön tukemista.

Samalla reformi laajensi pedagogisen johtamisen näkökulmaa yksittäisten oppilaitosten sisäisestä toiminnasta verkostomaiseen toimintatapaan, jossa opiskelijoiden oppimista johdetaan yhteistyössä työelämän, eri koulutusmuotojen ja muiden sidosryhmien kanssa. Pedagogisen johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostui varmistaa, että koulutuksen järjestäjän strategiset tavoitteet, tutkinnon perusteet ja opiskelijoiden yksilölliset tarpeet toteutuvat laadukkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Osana arviointia tuotettiin tietoa opiskelijoiden tarpeisiin vastaavan opetuksen saatavuudesta ja toteutumisesta eri oppimisympäristöissä. Koulutuksen järjestäjillä on lakisääteinen vastuu varmistaa, että opiskelijat saavat tavoitteidensa saavuttamiseksi riittävästi opetusta, ohjausta ja tukea erilaisissa oppimisympäristöissä. Ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (531/2017, 61 §; muutos 1218/2020) mukaan opetuksen ja ohjauksen tulee mahdollistaa tutkinnon perusteissa määriteltyjen ammattitaitovaatimusten ja osaamistavoitteiden saavuttaminen. Opetuksen ja ohjauksen tarve on arvioitava opiskelijan yksilöllisten tarpeiden pohjalta, ja niitä koskevat ratkaisut on kirjattava henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan (HOKS). (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 61 §)

Koulutuksen järjestäjän vastuulla on lisäksi huolehtia siitä, että koulutus toteutetaan tutkinnon perusteiden mukaisesti sekä että erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat saavat tarvitsemansa pedagogiset ratkaisut ja tukitoimet. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 64 §, 67 §) Pedagogisen johtamisen keskeisenä tehtävänä on luoda edellytykset näiden velvoitteiden toteutumiselle käytännössä sekä varmistaa opetuksen, ohjauksen ja tuen laadukas toteuttaminen koko organisaatiossa.

Ammatillisen koulutuksen laatustrategian (2019) keskeisiin linjauksiin sisältyy pedagogisen johtamisen sekä yhdessä tekemiseen perustuvan toimintakulttuurin vahvistaminen. Strategiassa todetaan, että koulutuksen järjestäjien tulee kehittää pedagogista johtamista ja yhteisöllisiä toimintatapoja, jotta asiakaslähtöiset menettelytavat juurtuvat osaksi organisaatioiden toimintaa. Samalla tavoitteena on vahvistaa opetus- ja muun henkilöstön osaamista laadunhallinnassa sekä tukea koulutuksen laadun jatkuvaa kehittämistä (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019).

Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen kehittämislinjauksissa 2025 korostetaan tavoitteiden huomioimista johtamisessa ja resurssisuunnittelussa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen kehittämislinjauksissa otetaan kehittämisen painopisteeksi opiskelija- ja tutkintomäärien sijaan koulutuksen

laatu, mikä edellyttää koulutuksen järjestäjiltä opetuksen, ohjauksen ja oppimisen tuen vahvistamista kaikissa oppimisympäristöissä. Linjauksissa korostetaan lähiopetuksen, työpaikalla tapahtuvan ohjauksen sekä oppimisen tuen lisäämistä, jotta voidaan vahvistaa opiskelijoiden oppimista, hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja ryhmäytymistä. Linjauksissa todetaan myös, että koulutuksen järjestäjien tulee huomioida nämä tavoitteet omassa johtamisessaan ja resurssisuunnittelussaan. Lisäksi linjauksissa ammatillisen koulutuksen kehittämisen lähtökohtia ovat sosiaalinen osallisuus, yhdenvertaiset mahdollisuudet oppijoille, jatkuva osaamisen kehittäminen sekä oppilaitosten ja työelämän välinen yhteistyö. Linjauksissa pedagoginen johtaminen näkyy laadun, yhteisöllisyyden, osallisuuden ja jatkuvan kehittämisen edellytysten luomisena. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2025.)

## 2.2 Pedagogisen johtamisen käsite

Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan tässä arvioinnissa ammatillisen koulutuksen tavoitteiden ja tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtamista, opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtamista ja toimintakulttuurin johtamista. Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa tutkinnon perusteiden mukaisten opetussisältöjen, opetuksen ja ohjauksen ja oppimisympäristöjen ajantasaisuus, työelämävastaavuus sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaaminen ja toiminnan lainmukaisuus.

Bergströmin ja Mäen (2019) mukaan ammatillisen koulutuksen pedagogisen johtamisen tutkimus ja määrittely on ollut melko vähäistä, sillä johtamisen tutkimus on painottunut varhaiskasvatuksen ja peruskoulun johtamisen ympäristöihin. Pedagoginen johtajuus voidaan käsittää Begströmin ja Mäen mukaan kapeasti opetuksen ja ohjauksen organisointina tai laajemmin pedagogiikan johtamisena. Opetustyön organisointiin painottuvassa käsityksessä nähdään johtamistyön keskittyvän opetuksen järjestämiseen, valvomiseen ja ohjaamiseen rakenteellisesti, kuten opettajien rekrytointiin ja lukujärjestyksiin eikä pedagogiikan johtamisen varsinaisesti koeta kuuluvan johtamiseen. Toisessa näkökulmassa painottuu pedagogiikan johtaminen. Pedagogiikan johtajien työssä painottuu henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen ja oppilaitoksen pedagogista toimintaa ja osaamisen kehittäminen. (Bergström ja Mäki, 2019, s. 93–95.)

Ammatillisen koulutuksen kehittämisyhtiö AMKE:n pedagogisen toiminnan mallissa pedagoginen johtaminen määriteltiin koulutusorganisaatioiden arjessa tapahtuvaksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on varmistaa laadukas opetustoiminta ja hyvinvoiva työyhteisö (AMKE 2012). Mallissa oppimisen johtaminen nähdään pedagogisen johtamisen keskeisenä prosessina, jonka avulla strategiset tavoitteet jalkautuvat oppimisen ydinprosesseihin ja koulutuksen järjestäjän päivittäiseen toimintaan. Pedagoginen johtajuus ymmärretään mallissa jaettuna johtajuutena, joka ulottuu organisaation eri tasoille, ja sen vastuuta kantavat strateginen johto, keskijohto sekä lähiesihenkilöt omine tehtävineen, vastuualueineen ja rooleineen. (AMKE 2012.)

Pedagogisesta johtamisesta on yleisesti käytetty jakoa kolmeen toisiaan täydentävään johtamisen ulottuvuuteen. Ulottuvuuksia ovat pedagogiikan johtaminen, pedagogisesti johtaminen ja pedagogisen yhteisön johtaminen (af Ursin, 2012; Kalavainen & Keurulainen, 2010).

Laajasti ymmärrettynä pedagogisella johtamisella tarkoitetaan pedagogiikan johtamista, pedagogisesti johtamista ja pedagogisen yhteisön johtamista. Sen avulla varmistetaan koulutusorganisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen oppimisen ydinprosesseissa sekä koulutuksen järjestäjien muussa toiminnassa. Pedagogisen toiminnan johtamista tarkastellaan tässä arvioinnissa oppilaitoksen ydinprosessina, joka koskettaa koko yhteisöä. (Lahtero ym., 2021, s. 329; Lahtero & Salonen 2022, s. 56).

## 2.3 Johtamisvastuut ja -tehtävät ammatillisessa koulutuksessa

Lain mukaan jokaisella oppilaitoksella ja koulutuksen järjestäjän toimipisteellä, jossa järjestetään ammatillista koulutusta tai tutkintoja, tulee olla toiminnasta vastaava rehtori tai muu toiminnasta vastaava johtaja, joka

täyttää rehtorille säädetyt kelpoisuusvaatimukset. Koulutuksen järjestäjä voi kuitenkin päättää, että useammalla toimipisteellä on yhteinen toiminnasta vastaava rehtori tai johtaja. Kaksikielisessä oppilaitoksessa tulee olla rehtori tai muu toiminnasta vastaava johtaja kumpaakin kieliryhmää varten tai rehtori tai muu toiminnasta vastaava johtaja, joka hallitsee oppilaitoksen molemmat opetuskielet. Rehtorin ja opettajien kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtioneuvoston asetuksella (Valtioneuvosto 986/1998; Laki ammatillisesta koulutuksesta 530/2017, 118 §.) Koulutuksen järjestäjän johtamisen vastuut ja tehtävät sekä niiden delegointi määritellään hallintosäännössä, johtosäännössä tai toimintasäännössä. Niissä määritellään miten rehtorin tehtäviä ja valtaa on delegoitu eri toimijoille, kuten toimialarehtorille, apulaisrehtorille, talouspäällikölle, opiskelijapalvelupäällikölle, koulutusalajohtajalle ja koulutuspäälliköille. (Opetushallitus, 2025b.)

Myös pedagoginen johtamisvastuu määritellään koulutuksen järjestäjän hallinto- ja toimintasäännössä. Koulutuksen järjestäjä päättää pedagogisen johtamisvastuun delegoinnista hallinto- ja toimintasäännössään. Ammatilliselle koulutukselle on tyypillistä, että pedagogisen johtamisen rakenteet ja organisointitavat vaihtelevat koulutuksen järjestäjän koon, koulutusalojen määrän sekä paikallisten ratkaisujen mukaan. Pedagogisen johtamisen vastuita voi sijoittua koulutusorganisaation eri tasoille, kuten ylimmälle johdolle, keskijohdolle, esihenkilöille, koulutuspäälliköille ja tutkintovastaaville. Lisäksi pedagogisen johtamisen tehtäviä voidaan osoittaa pedagogisille asiantuntijoille. Pedagoginen johtaminen ei kuitenkaan rajoitu yksittäisiin johtamistehtäviin, vaan vastuu pedagogisen toiminnan kehittämisestä ja toteuttamisesta jakautuu laajasti organisaatiossa. Koulutuksen järjestäjät ja niiden henkilöstö toteuttavat pedagogiikkaa omassa työssään sekä osallistuvat pedagogisen toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen.

Ammatillisessa monialaisessa oppilaitoksessa rehtori on harvoin opettajien lähiesimies. Yleensä rehtori on enemmän yleisjohtaja, joka johtaa oppilaitoksen toimintaa. Hän toimii esihenkilönä toimialojen johtajille, apulaisrehtoreille tai koulutuspäälliköille. Opettajien ja koulutusalojen johtamisesta vastaavat useimmiten koulutuspäälliköt, joilla esimiestyö on merkittävä osa työnkuvaa. (Opetushallitus, 2025b.)

Ammatillisen koulutuksen esihenkilöllä tulee olla tehtävään organisaation määrittelemä muodollinen pätevyys, mutta tehtävään ei ole asetuksella määriteltyä kelpoisuusehtoa. Esihenkilöltä edellytetään ylempi korkeakoulututkinto, pedagoginen pätevyys ja usein eduksi katsotaan kokemus esihenkilö- ja johtamistyöstä. (Opetushallitus, 2025b.)

Ammatillisen koulutuksen rehtorin työnkuva on erilainen perusopetuksen ja lukiokoulutuksen rehtorin työhön verrattuna. Ammatillisen koulutuksen johtajan työssä korostuu työelämän näkökulma ja rehtoreilta ja johtajilta edellytetään hyvää elinkeinoelämän tuntemusta ja tiivistä yhteydenpitoa työpaikkojen ja elinkeinoelämän kanssa. Ammatillisessa koulutuksessa johtamiseen vaikuttaa koulutuksen järjestäjien koko. Suurimmat, monialaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat kuntia, kuntayhtymiä tai osakeyhtiöitä ja koulutuksen järjestäjällä voi olla useita oppilaitoksia. Pääasiassa koulutuksen järjestäjällä on kuitenkin yksi ammatillinen oppilaitos, joka toimii eri toimipaikoissa ja eri paikkakunnillakin. Suurilla koulutuksen järjestäjillä organisaatiot ja johtamisjärjestelmät ovat moniportaisia ja rehtorin tehtävä voi poiketa paljon esimerkiksi pienen koulun tai oppilaitoksen rehtorin tehtävänkuvasta. Ammatillisen koulutuksen organisaatioissa on tyypillistä, että johtamisvastuuta on delegoitu eri tasoille ja eri tehtävänimikkeillä oleville johtajille. Tehtävänimike ei kuitenkaan kerro vielä kovin paljon siitä, mitä kukin tekee, vaan pitää tuntea organisaatio ja johtamisjärjestelmä. (Opetushallitus, 2025b.)

# 3 Arvioinnin toteutus

Tässä luvussa esitellään arvioinnin tavoitteet, arviointikysymykset, aikataulu ja käytetyt aineistot. Lisäksi kuvataan tulosten analysoinnin ja raportoinnin vaiheet sekä pohditaan arvioinnin luotettavuutta.

## 3.1 Arvioinnin tavoitteet ja arviointikysymykset

Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa kokonaiskuva pedagogisesta johtamisesta ammatillisessa koulutuksessa. Arvioinnissa tarkasteltiin pedagogisen johtamisen toteutumista koulutuksen järjestäjien toiminnassa sekä arvioitiin sen toimivuutta ja vaikuttavuutta pedagogisten johtajien sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön näkökulmasta. Näiden teemojen osalta arvioinnissa tarkasteltiin myös pedagogista johtamista edistäviä ja haastavia tekijöitä. Lisäksi arvioitiin, miten hyvin ammatillisen koulutuksen opetus ja ohjaus vastaavat opiskelijoiden tarpeisiin ja ovat heidän saatavillaan.

Arviointikysymykset olivat:

1. **Miten johdetaan tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista, opetusta ja oppimista?**

Miten pedagogisella johtamisella edistetään

- opetusta ja oppimista ohjaavien säädösten ja tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista?
- opetuksen toteuttamista, oppimisen edistämistä ja arviointia?
- oppilaitosten toiminnan organisointia ja suunnittelua?
- resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä koulutuksen ja oppijoiden tarpeiden näkökulmasta?
- opetus- ja ohjaushenkilöstön opettamisen edellytyksiä eri oppimisympäristöissä?
- oppijoiden tarpeiden mukaista opetusta ja ohjausta eri oppimisympäristöissä?

2. **Miten johdetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia?**

Miten johdetaan pedagogiikan ja osaamisen kehittämistä?

- Millaisia vahvuuksia ja kehittämistarpeita on opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisessa?
- Mitkä tekijät edistävät tai haastavat opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistä?
- Miten varmistetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien pedagogisen osaamisen kehittyminen?

3. **Miten johdetaan toimintakulttuuria ja sen kehittämistä?**

Miten johdetaan

- osaamisen ja pedagogisten käytäntöjen jakamista ja kehittämistä työyhteisössä?
- toimintakulttuurin kehittämistä?

Arvioinnissa sovellettiin kehittävän arvioinnin periaatteita. Kehittävää arviointia ohjaavat arvioinnin tarve sekä sen käytettävyys ja hyödyllisyys arviointiin osallistuvien näkökulmasta. (Räkköläinen & Seppälä, 2026.). Kehittävän arvioinnin periaatteita sovellettiin tässä arvioinnissa seuraavasti:

- Arvioinnin suunnitteluvaiheessa kuultiin pedagogisen johtamisen kannalta olennaisia toimijaryhmiä. Keskusteluissa kartoitettiin arvioitavaan teemaan liittyviä tiedontarpeita sekä näkökulmia, jotka olisivat tärkeää huomioida. Keskusteluista saatua tietoa hyödynnettiin arvioinnin suunnittelussa, jotta arviointi tuottaisi toiminnan kehittämistä tukevaa tietoa.
- Arvioinnissa kerättiin tietoa eri tehtävissä ja eri tasoilla toimivilta pedagogisilta johtajilta sekä opetus- ja ohjaushenkilöstöltä. Koulutuksen järjestäjille toimitettiin koulutuksen järjestäjäkohtaiset palautteet pedagogisen johdon ja opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyistä, jos järjestäjältä oli yli viisi vastausta kyselyyn.

Järjestäjät saivat palautteessa omat tuloksensa verrattuna kansallisen tason tuloksiin. Lisäksi arvioinnin aikana järjestettiin koulutuksen järjestäjille kehittämiswebinaari, jossa keskusteltiin arvioinnin alustavista havainnoista.

## 3.2 Arviointiryhmä

Ammatillisen koulutuksen arvioinnista vastasi hankeryhmä, johon kuuluivat johtavat arviointiasiantuntijat Paula Kilpeläinen ja Tarja Frisk sekä arviointiasiantuntija Anni Tuurnas. Metodiasiantuntijoina toimivat Mari Huhtanen ja Reeta Neittaanmäki. Pedagogisen johtamisen arviointikokonaisuuden projektipäällikkönä toimi Mira Huusko.

Arviointiin nimettiin myös ulkopuolinen arviointiryhmä, jossa oli edustus eri koulutusasteilta. Arviointiryhmä osallistui arvioinnin hankesuunnitelman tarkentamiseen, tiedonkeruiden suunnitteluun sekä arviointiaineistoihin pohjautuvien johtopäätösten ja kehittämissuositusten tarkentamiseen ja viimeistelyyn. Karvin hanketiimi työskenteli sekä koko arviointiryhmän kanssa että koulutusasteittaisissa pienryhmissä. Ammatillisen koulutuksen arvioinnin toteuttamista tukivat erityisesti:

- apulaisrehtori Esa Juvonen, Savon koulutuskuntayhtymä
- sivistysjohtaja Jukka Koivisto, Muurame

Arviointiryhmään kuuluivat lisäksi:

- rehtori Outi Kärki, Myllymäen koulu, Hämeenlinna
- hallinnollinen rehtori, dosentti Tapio Lahtero, Viikin normaalikoulu (yläkoulu ja lukio), Helsingin yliopisto
- professori, varadekaani Auli Toom, Helsingin yliopisto.

## 3.3 Arvioinnin aikataulu ja aineistot

Arvioinnin suunnittelu käynnistettiin syksyllä 2024. Suunnitteluvaiheessa järjestettiin kuulemis- ja keskustelutilaisuuksia sidosryhmille. Arviointiaineisto kerättiin marras–joulukuun 2025 aikana ja arvioinnin loppuraportti julkaistiin lokakuussa 2026.

Arvioinnin aineisto muodostui taustakyselystä koulutuksen järjestäjille sekä kyselyistä koulutuksen järjestäjien pedagogisesta johtamisesta vastaaville henkilöille ja opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Lisäksi arvioinnin loppuvaiheessa järjestettiin kehittämiswebinaari, johon kutsuttiin pedagogisesta johtamisesta vastaavia henkilöitä. Kehittämiswebinaarissa esiteltiin arvioinnin alustavia tuloksia ja johtopäätöksiä.

# Taustakysely koulutuksen järjestäjille

Kaikilta ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä (N = 131) kerättiin verkkokyselyllä marraskuussa 2025 taustatietoa pedagogisen johtamisen vastuiden jakautumisesta ja johtamista ohjaavista linjauksista (ks. Taulukko 1). Kyselyyn vastasi 119 koulutuksen järjestäjää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 91. Koulutuksen järjestäjiä ohjeistettiin toimittamaan vain yksi vastaus. Koulutuksen järjestäjät saivat päättää, kuka tai ketkä vastasivat kyselyyn. Tietoa kyselyyn vastaamiseen osallistuneiden määristä ei kerätty. Vastaajajoukko kuvastaa hyvin järjestäjäjoukon rakennetta koulutuksen kielen ja opiskelijamäärän mukaan tarkasteltuna.

**TAULUKKO 1. Koulutuksen järjestäjien perusjoukko (N = 131) ja taustakyselyyn vastanneet (n = 119) järjestäjän kielen ja koon mukaan**

| Koulutuksen järjestäjän kieli ja koko | | Osuus perusjoukosta (%) | Perusjouko n koko (N) | Osuus vastanneista (%) | Vastanneide n määrä (n) |
|---|---|---|---|---|---|
| Järjestäjän kieli | Suomi | 94,7 | 124 | 95,8 | 114 |
| | Ruotsi | 5,3 | 7 | 4,2 | 5 |
| Järjestäjän koko | alle 500 opiskelijaa (pieni) | 51,1 | 67 | 47,1 | 56 |
| | 500–3000 opiskelijaa (keskisuuri) | 24,4 | 32 | 26,9 | 32 |
| | yli 3000 opiskelijaa (suuri) | 24,4 | 32 | 26,1 | 31 |

# Kysely pedagogisesta johtamisesta vastaaville henkilöille

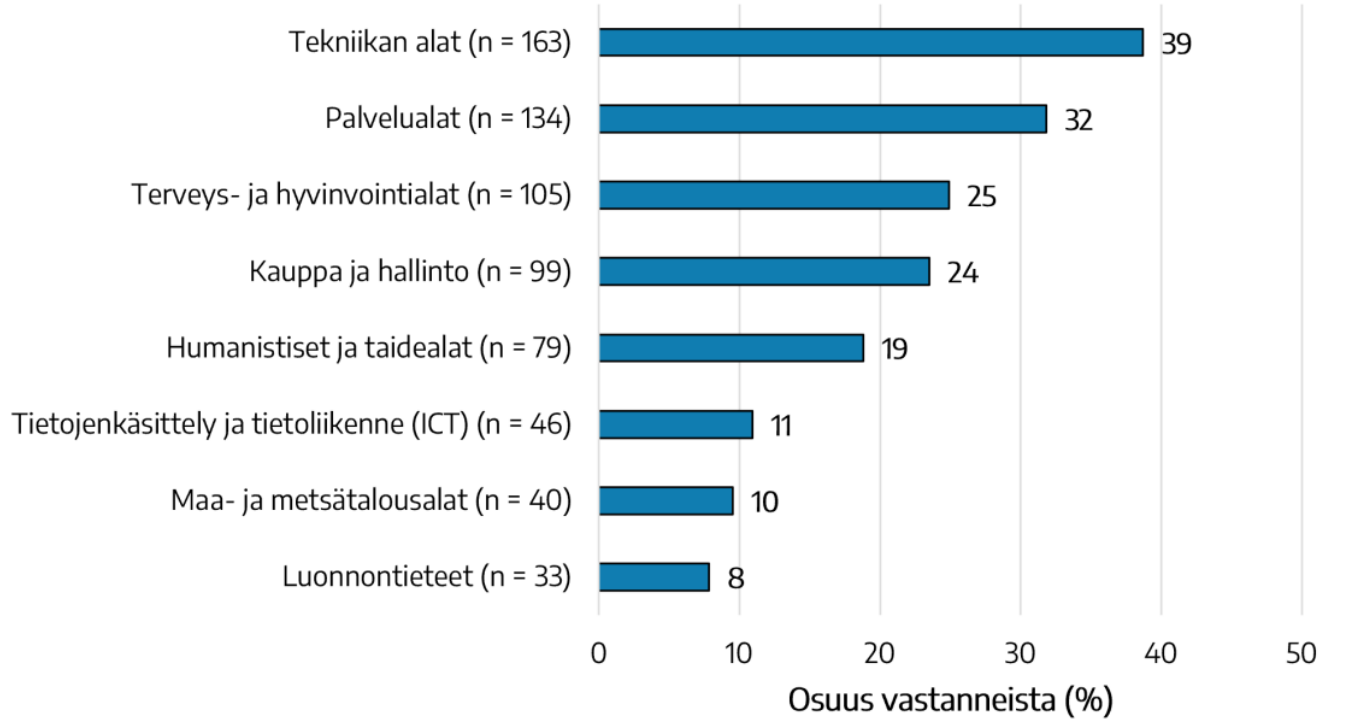
Kaikilta ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä kerättiin vastauksia pedagogisesta johtamisesta vastaavilta henkilöiltä verkkokyselyllä marras-joulukuussa 2025. Kyselyssä ohjeistettiin kohdentamaan kysely kaikille niille henkilöille, jotka osallistuivat pedagogiseen johtamiseen organisaation eri tasoilla. Vastaajina olivat muun muassa kuntayhtymien johtajat, toimitusjohtajat, rehtorit, apulaisrehtorit, koulutusalajohtajat ja koulutuspäälliköt.

Koulutuksen järjestäjän pedagogisesta johtamisesta vastaavien [1] eli pedagogisten johtajien kyselyyn vastasi 575 pedagogista johtajaa 117 koulutuksen järjestäjältä. Vastaajamäärät vaihtelivat koulutuksen järjestäjittäin yhden ja 23 vastauksen välillä. Pedagogisten johtajien kyselyyn ei saatu vastauksia neljältätoista kohdejoukkoon kuuluvalta koulutuksen järjestäjältä.

Taulukoissa 2 ja 3 sekä kuvioissa 1–3 kuvataan pedagogisten johtajien kyselyyn vastanneiden vastaajien taustatietoja. Taulukossa 4. vastanneita kuvataan koulutuksen järjestäjään liittyvien taustatietojen mukaan. Lähes kaikki vastaajat (95 %) olivat suorittaneet opettajan pedagogiset opinnot. Enemmistöllä pedagogisista johtajista (75 %) ei ollut opetusvelvollisuutta ja noin neljäsosalla oli opetusvelvollisuutta. Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan roolinsa pedagogisessa johtamisessa. Vastaajat pystyivät valitsemaan usean vaihtoehdon. Vastaajista lähes puolet (48 %) toimi opetus- ja ohjaushenkilöstön esihenkilönä, esimerkiksi koulutuspäällikkönä. Noin kymmenesosa (10 %) vastaajista toimi opetuksesta ja ohjauksesta vastaavana johtajana tai tutkintovastaavana. Vastaajista hieman alle kymmenesosa (8 %) toimi kuntayhtymän johtajana tai rehtorina (ks. Taulukko 2.) Enemmistö pedagogisiin johtajiin kuuluvista vastaajista oli naisia (65 %) ja kolmasosa (33 %) oli miehiä. Kyselyssä vastaajat pystyivät valitsemaan useita koulutusaloja, joilla työskentelivät. Pedagogisten johtajien vastaajaryhmässä tekniikan alojen edustajia oli 39 prosenttia ja palvelualojen edustajia oli noin kolmannes. (Ks. Kuvio 1.)

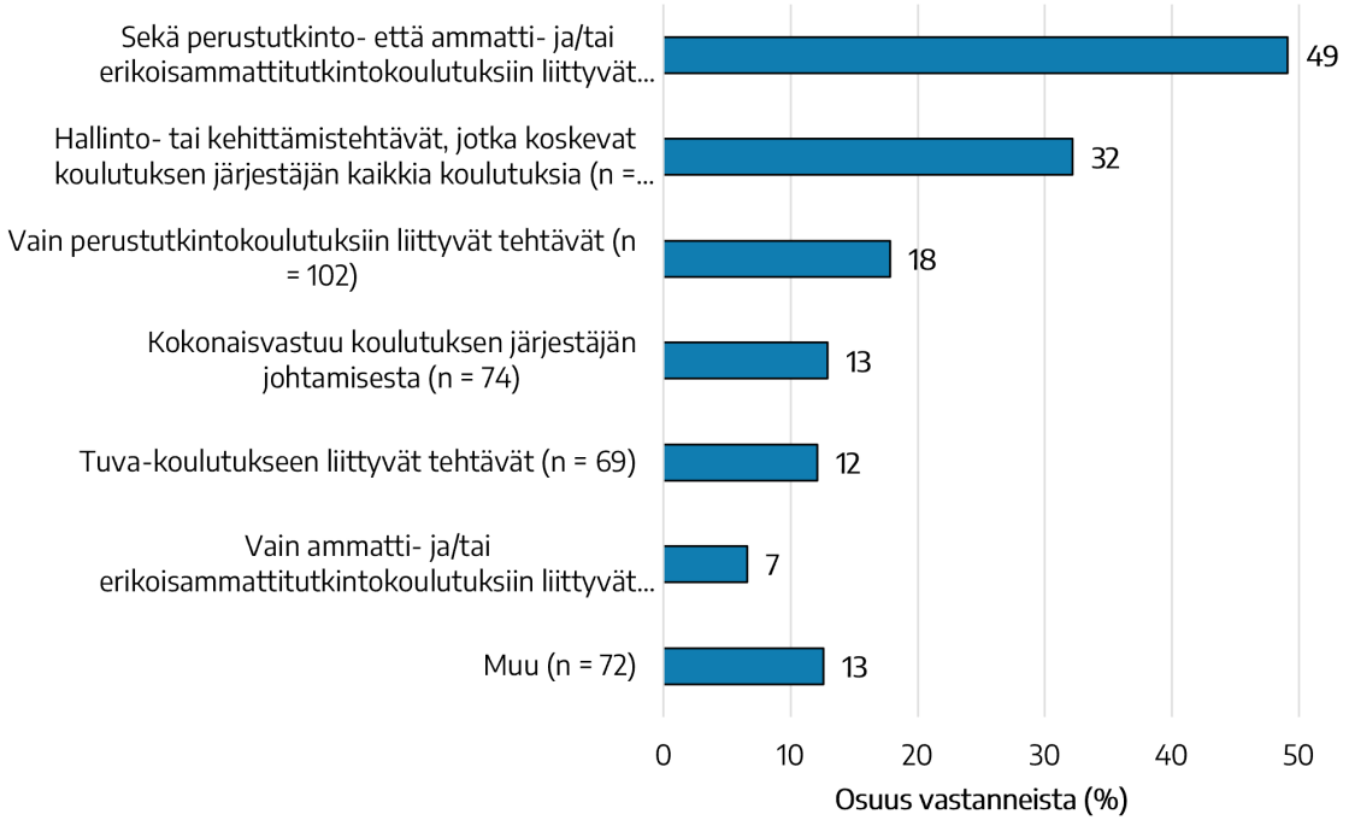
**TAULUKKO 2. Pedagogisen johtajien kyselyyn (n = 575) vastanneiden rooli koulutuksen järjestäjän pedagogisessa johtamisessa ja sukupuoli**

| Vastaajien rooli pedagogisessa johtamisessa ja sukupuoli | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneide n määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Rooli koulutuksen järjestäjän pedagogisessa johtamisessa | Opetus- ja ohjaushenkilöstön esihenkilö, esim. koulutuspäällikkö | 47,5 | 272 |
| | Tutkintovastaava | 10,8 | 62 |
| | Opetuksesta ja ohjauksesta vastaava johtaja, esim. koulutusjohtaja | 9,8 | 56 |
| | Kuntayhtymän johtaja/rehtori | 8,2 | 47 |
| | Apulaisrehtori tai vastaava | 7,7 | 44 |
| | Pedagoginen asiantuntija | 6,5 | 37 |
| | Pedagoginen johtaja | 3 | 17 |
| | Muu | 12,6 | 72 |
| Sukupuoli | Nainen | 65,2 | 375 |
| | Mies | 32,5 | 187 |
| | Muu tai en halua kertoa | 2,3 | 13 |




**KUVIO 1. Koulutusalat, joilla pedagogisten johtajien kyselyyn vastanneet (n = 575) työskentelevät (mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja)**

Yleisimmin vastaajien tehtävät liittyivät koulutuksen järjestäjän kaikkia koulutuksia koskeviin hallinto- tai kehittämistehtäviin (49 %). Lisäksi noin kolmannes vastaajista (32 %) ilmoitti työskentelevänsä koulutuksen järjestäjän kaikkia koulutuksia koskevissa hallinto- tai kehittämistehtävissä. Perustutkintokoulutuksiin liittyviä tehtäviä oli 18 prosentilla vastaajista, kun taas koulutuksen järjestäjän johtamiseen liittyvä kokonaisvastuu sekä TUVA-koulutukseen liittyvät tehtävät olivat kummatkin noin joka kahdeksannella vastaajalla (13 % ja 12 %). (Ks. kuvio 2.)



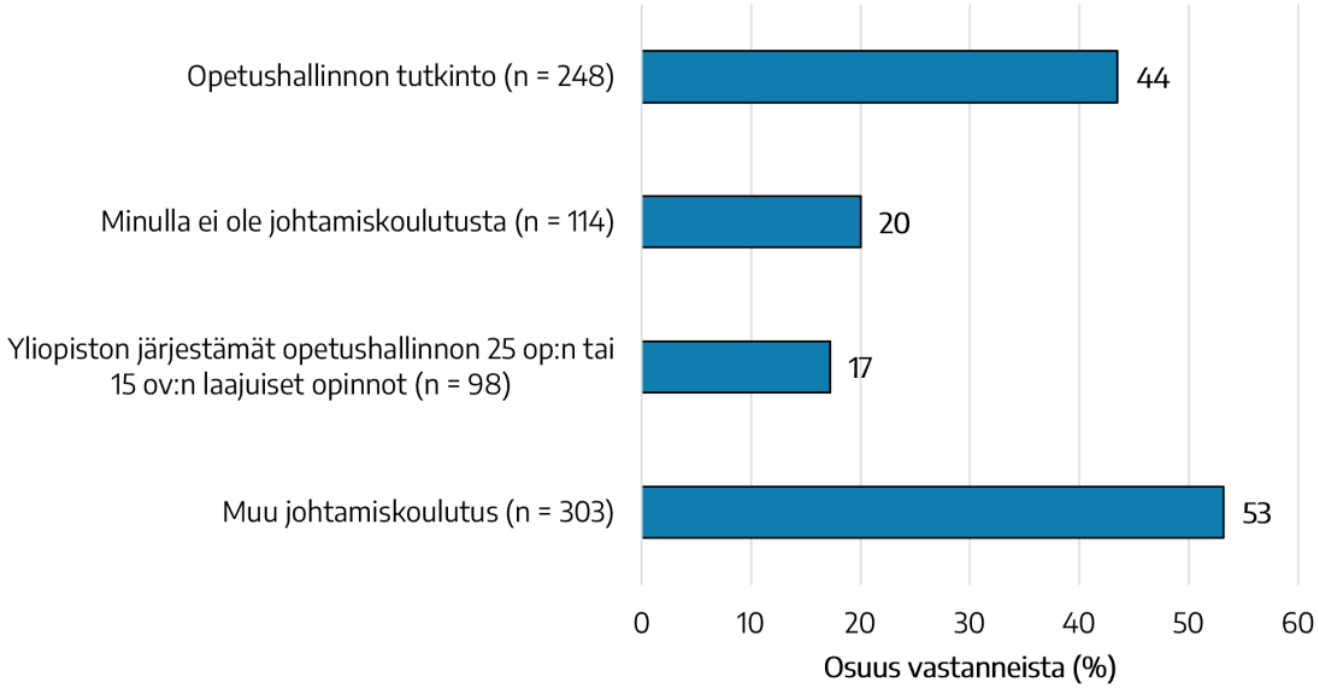

**KUVIO 2. Pedagogisten johtajien kyselyyn vastanneiden (n = 575) vastuualueet tai johtamiskokonaisuudet (mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja)**

Yli puolella pedagogisista johtajista (56 %) korkein suoritettu tutkinto oli yliopistossa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto, ja vajaalla viidenneksellä (19 %) ylempi ammattikorkeakoulututkinto (Ks. Taulukko 3). Lisäksi 16 prosentilla vastaajista korkein suoritettu tutkinto oli ammattikorkeakoulututkinto. Muita tutkintotyyppejä esiintyi vain yksittäisillä vastaajilla. Enemmistö pedagogisista johtajista (68 %) oli työskennellyt ammatillisen koulutuksen johtamistehtävissä vähintään kuusi vuotta. Alle viisi vuotta johtamistehtävissä toimineita oli noin kolmasosa vastaajista.

**TAULUKKO 3. Pedagogisten johtajien kyselyyn (n = 575) korkein suoritettu tutkinto ja johtamisen tehtävissä työskentelyn kesto**

| Korkein suoritettu tutkinto ja johtamisen tehtävissä työskentelyn kesto | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneiden määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Korkein suoritettu tutkinto | ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto) | 55,8 | 321 |
| | ylempi ammattikorkeakoulututkinto | 19,3 | 111 |
| | ammattikorkeakoulututkinto | 16,2 | 93 |
| | tohtorin tutkinto | 2,8 | 16 |
| | ammatillinen tutkinto | 2,4 | 14 |
| | alempi korkeakoulututkinto (yliopisto) | 2,1 | 12 |
| | ylioppilastutkinto | 0,7 | 4 |
| | lisensiaatin tutkinto | 0,7 | 4 |
| Aika, jonka toiminut johtajana, esihenkilönä tai muissa pedagogisen johtamisen tehtävissä ammatillisessa koulutuksessa | 0–5 vuotta | 32 | 185 |
| | 11–20 vuotta | 27 | 155 |
| | 6–10 vuotta | 24 | 136 |
| | Yli 20 vuotta | 17 | 96 |

Pedagogisia johtajia pyydettiin kuvaamaan pedagogiseen johtamiseen liittyvää koulutustaan (ks. Kuvio 3). Hieman alle puolella (44 %) vastaajista oli suoritettuna opetushallinnon tutkinto, ja 17 prosenttia oli suorittanut yliopiston järjestämiä opetushallinnon opintoja. Viidesosa (20 %) vastaajista ilmoitti, ettei heillä ollut johtamiskoulutusta. Vastauksissa korostui muun johtamiskoulutuksen merkitys: lähes 53 prosenttia pedagogisista johtajista ilmoitti suorittaneensa muuta johtamiskoulutusta (ks. Kuvio 3). Avovastauksissa vastaajat kuvasivat tarkemmin suorittamiaan koulutuksia. Yleisimmin mainittiin johtamisen erikoisammattitutkinto sekä johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Lisäksi vastaajat olivat suorittaneet johtamisopintoja ammattikorkeakouluissa esimerkiksi tradenomiopintojen yhteydessä. Vastauksissa mainittiin myös oppilaitosten omia johtamiskoulutuksia. Pieni osa vastaajista kertoi suorittaneensa MBA-koulutuksen.




**KUVIO 3. Pedagogisten johtajien kyselyyn (n = 575) vastanneiden johtamiskoulutus (mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja)**

Suurin osa vastaajista (98 %) edusti suomenkielisiä koulutuksen järjestäjiä (ks. Taulukko 4). Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna suurten, yli 3 000 opiskelijan järjestäjillä työskentelevät muodostivat yli puolet vastaajista (52 %).

**TAULUKKO 4. Pedagogisten johtajien kyselyyn vastanneet (n = 575) koulutuksen vastaajan työnantajan kielen ja koon mukaan**

| Vastaajan työnantajan koko ja kieli | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneiden määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Järjestäjän koko | yli 3000 opiskelijaa (suuri) | 52,3 | 301 |
| | 500–3000 opiskelijaa (keskisuuri) | 31,1 | 179 |
| | alle 500 opiskelijaa (pieni) | 16,5 | 95 |
| Järjestäjän kieli | suomi | 97,6 | 561 |
| | ruotsi | 2,4 | 14 |

1: Jatkossa pedagogisesta johtamisesta vastaavista käytetään käsitettä pedagoginen johtaja.

# Opetus- ja ohjaushenkilöstön kysely

Opetus- ja ohjaushenkilöstöltä kerättiin tietoa verkkokyselyllä marras-joulukuussa 2025. Kysely kohdistettiin perustutkinnoissa, ammattitutkinnoissa ja erikoisammattitutkinnoissa työskentelevälle opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Tässä arvioinnissa opetus- ja ohjaushenkilöstöllä tarkoitettiin ammatillisten tutkinnon osien opettajia, yhteisten tutkinnon osien opettajia, erityisopettajia ja opinto-ohjaajia.

Kyselyyn vastasi yhteensä 3 473 opetus- ja ohjaushenkilöstöön kuuluvaa henkilöä 123 koulutuksen järjestäjältä. Suurimmillaan yhdeltä järjestäjältä vastauksia saatiin 223 ja yhdeksästä organisaatiosta yksi vastaus. Yhdeksältä kohdejoukkoon kuuluvalta järjestäjältä ei tullut lainkaan vastauksia kyselyyn.

Vastaajista 68 prosenttia oli ammatillisten tutkinnon osien opettajia, runsas kymmenesosa yhteisten tutkinnon osien opettajia, vajaa kymmenesosa erityisopettajia, 6 prosenttia opinto-ohjaajia ja noin kymmenesosa muuta ohjaushenkilöstöä (ks. Taulukko 5). Hieman yli puolet (55 %) vastaajista työskenteli ainoastaan perustutkintokoulutuksessa, ja vajaa kolmannes (30 %) työskenteli sekä perustutkintojen että ammatti- tai erikoisammattitutkintojen parissa. Vastaajista 61 prosenttia oli naisia ja runsas kolmannes (35 %) miehiä. (ks. Taulukko 5). Valtaosa (93 %) oli suorittanut opettajan pedagogiset opinnot (60 opintopistettä tai 35 opintoviikkoa).

**TAULUKKO 5. Opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyyn (n = 3 473) vastanneiden pääasiallinen työtehtävä, koulutus, jonka parissa työskentelee sekä sukupuoli**

| Vastaajien pääasiallinen työtehtävä, koulutus, jonka parissa työskentelee ja sukupuoli | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneiden määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Pääasiallinen työtehtävä (mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja) | Ammatillisten tutkinnon osien opettaja | 68,2 | 2 358 |
| | Yhteisten tutkinnon osien opettaja | 15 | 520 |
| | Erityisopettaja | 7,7 | 266 |
| | Opinto-ohjaaja | 6,2 | 216 |
| | Muu | 9,6 | 333 |
| Koulutus, jonka parissa pääasiassa työskentelee | Vain perustutkintokoulutus | 54,7 | 1 892 |
| | Vain ammatti- tai erikoisammattitutkintokoulutuskoulutus | 10,4 | 360 |
| | Sekä perustutkinto- että ammatti- tai erikoisammattitutkintokoulutus | 29,9 | 1 033 |
| | Muu | 5 | 174 |
| Sukupuoli | Nainen | 60,7 | 2 108 |
| | Mies | 35,2 | 1 222 |
| | Muu tai en halua kertoa | 4,1 | 143 |

Vastaajia pyydettiin kertomaan, missä tutkinnossa tai tutkinnoissa he pääasiassa opettivat tai ohjasivat. Vastaajan mainitsemat tutkinnot luokiteltiin koulutusaloihin tutkintonimikkeen perusteella. Useasta vastauksesta ei voinut päätellä koulutusalaa. Monet vastaajat mainitsivat myös usean koulutusalan, joilla he pääasiassa työskentelivät. Usean koulutusalan puolesta vastaavat sekä maininnat yhteisten tutkinnon osien -opettajista yhdistettiin tässä tarkastelussa luokaksi, jossa vastaajat vastasivat usean koulutusalan näkökulmasta. Lisäksi pienen vastaajamäärän vuoksi kasvatusalat ja yhteiskunnalliset alat on jätetty pois taulukosta. AIPE-, TUVA- ja TELMA-maininnat rajattiin myös koulutusalatarkastelun ulkopuolelle. Yleisimmät koulutusalat olivat tekniikan alat (17 %), terveys- ja hyvinvointialat (17 %) sekä palvelualat (15 %) (ks. Taulukko 6). Vastaajien yleisin korkein suoritettu tutkinto oli ylempi korkeakoulututkinto (42 %). Noin viidesosalla vastaajista korkein tutkinto oli ammattikorkeakoulututkinto (21 %) tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto (20 %). Enemmistö vastaajista (60 %) oli työskennellyt ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaustehtävissä vähintään kymmenen vuotta. Runsaalla viidesosalla työkokemusta oli alle viisi vuotta (ks. Taulukko 6). Lisäksi noin kymmenesosalla vastaajista oli opetus- ja ohjaustehtävien ohella pedagogiseen johtamiseen liittyviä kehittämistehtäviä.

**TAULUKKO 6. Opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyyn (n = 3 473) vastanneiden pääasiallinen koulutusala, jolla työskentelee, korkein suorittama tutkinto ja työskentelyaika ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaustehtävissä**

| Vastaajien koulutusala, korkein suoritettu tutkinto ja työskentelyaika | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneide n määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Koulutusala, jolla pääasiallisesti työskentelee | Tekniikan alat | 17,3 | 578 |
| | Terveys- ja hyvinvointialat | 16,9 | 565 |
| | Koulutusala ei tiedossa | 16 | 535 |
| | Palvelualat | 15 | 504 |
| | Työskentelee usealla koulutusalalla tai YTO-opettajana | 12,7 | 424 |
| | Kauppa ja hallinto | 10,1 | 340 |
| | Humanistiset ja taidealat | 4,5 | 152 |
| | Maa- ja metsätalousalat | 4,2 | 142 |
| | Tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT) | 2,6 | 86 |
| | Luonnontieteet | 0,7 | 24 |
| Vastaajan korkein suorittama tutkinto | Ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto) | 1 467 | 42,2 |
| | Ammattikorkeakoulututkinto | 729 | 21 |
| | Ylempi ammattikorkeakoulututkinto | 702 | 20,2 |
| | ammatillinen tutkinto | 197 | 5,7 |
| | opistoasteen tutkinto | 166 | 4,8 |
| | alempi korkeakoulututkinto (yliopisto) | 76 | 2,2 |
| | ylioppilastutkinto | 52 | 1,5 |
| | tohtorin tutkinto | 36 | 1 |
| | muu tutkinto | 34 | 1 |
| | lisensiaatin tutkinto | 14 | 0,4 |
| Työskentelyaika ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaustehtävissä | 0–5 vuotta | 763 | 22 |
| | 6–10 vuotta | 615 | 17,7 |
| | 11–20 vuotta | 1 083 | 31,2 |
| | yli 20 vuotta | 1 012 | 29,1 |

Suurin osa (96 %) kyselyyn vastanneista opetus- ja ohjaushenkilöstön jäsenistä työskenteli suomenkielisen koulutuksen järjestäjän palveluksessa (ks. Taulukko 7). Enemmistö (71 %) työskenteli isoilla koulutuksen järjestäjillä, joissa opiskeli yli 3 000 opiskelijaa.

**TAULUKKO 7. Opetus- ja ohjaushenkilöstökyselyyn vastanneet (n = 3 473) koulutuksen järjestäjään liittyvien taustatietojen mukaan**

| Vastaajan työnantajan koko ja kieli | | Osuus vastanneista (%) | Vastanneiden määrä (n) |
|---|---|---|---|
| Järjestäjän koko | yli 3000 opiskelijaa (suuri) | 70,7 | 2457 |
| | 500–3000 opiskelijaa (keskisuuri) | 21,6 | 749 |
| | alle 500 opiskelijaa (pieni) | 7,7 | 267 |
| Järjestäjän kieli | suomi | 96,3 | 3344 |
| | ruotsi | 3,7 | 129 |

## Kehittämiswebinaari

Aineiston analyysin loppuvaiheessa 26.5.2026 järjestettiin kehittämiswebinaari, joka oli suunnattu ammatillisen koulutuksen järjestäjien pedagogisille johtajille. Webinaaria ennen osallistujille lähetettiin tuloskooste arvioinnin tulosten pohjalta muotoilluista pedagogisen johtamisen keskeisistä vahvuuksista ja haasteista. Lisäksi webinaarissa esiteltiin lyhyesti ennakkomateriaaliin pohjautuen vahvuuksia ja haasteita. Webinaariin osallistui 96 henkilöä.

Tulosten ja alustavien johtopäätösten pohjalta osallistujat keskustelivat pienryhmissä siitä, mitä ovat keskeisimmät pedagogisen haasteet ammatillisessa koulutuksessa sekä miten näitä haasteita voitaisiin ratkaista. Lisäksi osallistujat kirjasivat pienryhmissä hyviä toimintatapoja, joilla heidän organisaatioissaan oli ratkaistu pedagogisen johtamisen haasteita. Pienryhmät kirjasivat keskustelunsa sähköiselle alustalle, ja kirjauksia hyödynnettiin raportin johtopäätösten ja kehittämissuositusten viimeistelyssä.

# 3.4 Tulosten analysointi ja raportointi

Koulutuksen järjestäjille suunnatussa taustakyselyssä vastaajat arvioivat pedagogisen johtamisen vastuiden jakautumista ja johtamista ohjaavien linjauksien olemassaoloa asteikolla kyllä – ei. Arvioinnissa toteutetut opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyt sisälsivät monivalintakysymyksiä ja avokysymyksiä. Monivalintakysymyksissä käytettiin pääsääntöisesti viisiportaista asteikkoa. Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyissä vastaajat ilmaisivat mielipiteensä opetuksen ja ohjauksen johtamista, osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä toimintakulttuurin johtamista koskeviin väittämiin asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Lisäksi vastaajat arvioivat pedagogisessa johtamisessa sekä opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä käytettyjen palaute- ja arviointitietojen hyödyntämistä asteikolla erittäin vähän – erittäin paljon. Edellä mainittujen asteikoiden lisäksi pedagogisten johtajien kyselyssä vastaajat arvioivat henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen, pedagogisten linjausten ja toimintaperiaatteiden ja tutkinnon perusteiden tavoitteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumista asteikolla erittäin huonosti – erittäin hyvin. Kyselyissä vastaajilla oli mahdollisuus valita osassa kysymyksistä vaihtoehto ”en osaa sanoa” tai ”ei koske minua”. Kyselyissä vastaajat pystyivät myös jättämään vastaamatta väittämään tai kysymykseen. Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyissä oli lisäksi avoimia kysymyksiä.

Tulosten sanallisessa kuvailussa vastausvaihtoehtojen ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” yhteenlasketusta osuudesta käytetään ilmausta ”samaa mieltä”. Vastaavasti vastausvaihtoehtojen ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä” yhteenlasketusta osuudesta käytetään ilmausta ”eri mieltä”. Samoin ”toteutuu erittäin hyvin” ja ”toteutuu hyvin” yhteenlasketusta osuudesta käytetään sanallista ilmaisua ”toteutuu hyvin” ja vastaavasti ”toteutuu erittäin huonosti” ja ”toteutuu huonosti” käytetään ilmaisua ”toteutuu huonosti”.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyiden vastauksia tarkasteltiin ja analysoitiin suhteessa eri taustamuuttujiin. Taustamuuttujatarkasteluun sisällytettiin vain arvioinnin tavoitteiden ja arviointikysymysten kannalta olennaisiksi arvioidut taustamuuttujat. Taustamuuttujien valinta perustui arvioinnin toteuttaneiden asiantuntijoiden harkintaan sekä aiempaan arviointitietoon. Tarkasteltuja taustamuuttujia olivat molempien kyselyiden osalta koulutuksen järjestäjän opiskelijamäärä, kieli, oppilaitostyyppi sekä vastaajan sukupuoli. Pedagogisten johtajien taustamuuttujatarkasteluissa käytettiin vastaajan johtamiskokemusta, pedagogista koulutusta sekä roolia pedagogisessa johtamisessa. Opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyssä taustamuuttujana käytettiin vastaajan työtehtävää sekä koulutusalaa, jolla he työskentelivät. Taustamuuttujatarkasteluissa käytetyt koulutuksen järjestäjän taustatiedot, kuten opiskelijamäärä, opetuskieli ja oppilaitostyyppi, perustuvat Vipusen tietoihin. Analyysia varten joidenkin

taustamuuttujien luokkia yhdisteltiin tai rajattiin sisällöllisesti isompiin kokonaisuuksiin. Kaikki käytetyt taustamuuttujat kuvataan liitteessä 1.

Kyselyaineiston tuloksia tarkasteltiin useista väittämistä muodostettujen summamuuttujien avulla. Summamuuttujat muodostettiin eksploratiivisen faktorianalyysin tulosten perusteella sisällöllisesti toisiaan kuvaavista väittämistä. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Raportissa käytettyjen summamuuttujien sisältämät väittämät on esitetty liitteissä 2. ja 3.

Avovastaukset luokiteltiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Luokkien sisältöä kuvataan sanallisesti ja joidenkin kuvausten yhteydessä on esitetty suoria lainauksia. Määrälliset aineistot analysoitiin frekvenssi- ja prosenttijakaumien sekä keskiarvojen avulla. Ryhmien välisiä keskiarvoeroja analysoitiin riippumattomien otosten t-testillä tai yksisuuntaisella varianssianalyysilla (ANOVA) taustamuuttujan ryhmien lukumäärästä riippuen. Varianssien yhtäsuuruutta arvioitiin Levenen testillä, ja oletuksen rikkoutuessa käytettiin Welchin t-testiä tai Welchin varianssianalyysia. Varianssianalyysissa havaittuja tilastollisesti merkitseviä ryhmäeroja tarkasteltiin Games-Howellin post hoc -vertailuilla, joiden avulla tunnistettiin toisistaan poikkeavat ryhmät.

Tulosten tulkinnassa huomioitiin tilastollisen merkitsevyyden lisäksi vaikutusten käytännön merkitys efektikokojen avulla. Efektikokona käytettiin t-testin yhteydessä Cohenin d:tä (d) ja varianssianalyysin yhteydessä epsilon-neliötä ($\varepsilon^2$). Tilastollisen merkitsevyyden rajaksi asetettiin $p < 0,05$. Varianssianalyysin ja t-testin osalta raportissa esitellään vain tulokset, jos tilastollinen merkitsevyys on <0,001 ja efektikoko on vähintään pieni. Tarkat merkitsevyystasot (p-arvot) ja efektikoot (d- ja $\varepsilon^2$-arvot) on kuvattu raportin liitteissä. Karkeat rajat efektikoon suuruudelle ovat seuraavat: Cohenin d: pieni efektikoko < 0,20; keskisuuri efektikoko noin 0,50 ja suuri efektikoko > 0,80, epsilon-neliö: $\varepsilon^2$: pieni efektikoko < 0,01; keskisuuri efektikoko noin 0,06 ja suuri efektikoko > 0,14.

Arvioinnissa hyödynnettiin Microsoft Copilot Chat -tekoälypalvelua opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä johdon kyselyjen avovastausten luokittelussa ja teemoittelussa. Tekoälyä käytettiin myös johtopäätösten ja kehittämissuositusten ideoinnin, jäsentämisen ja laadinnan tukena. Tekoälylle esitetyt kysymykset perustuivat arvioinnissa analysoituun aineistoon ja siitä tehtyihin havaintoihin. Tekoälyn tuottamia ehdotuksia arvioitiin kriittisesti suhteessa aineistoon ja arviointikysymyksiin. Lopulliset johtopäätökset ja kehittämissuositukset ovat arvioijien laatimia, ja arvioijat vastaavat niiden sisällöstä. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin kielenhuollon tukena esimerkiksi tekstin selkeyttämisessä ja tiivistämisessä sekä kuvioiden, taulukoiden ja otsikoiden nimeämisessä.

## 3.5 Arvioinnin luotettavuus

Arvioinnin luotettavuustarkastelussa tarkastellaan menettelyjä, joilla arvioinnin eri vaiheissa pyrittiin varmistamaan tulosten luotettavuus, sekä arviointiprosessin onnistumista kokonaisuutena. Luotettavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, kuinka kattavasti ja tarkoituksenmukaisesti aineisto vastaa arviointikysymyksiin.

Arvioinnin suunnitteluvaiheessa varmistettiin, että pedagogisen johtamisen kannalta tärkeät teemat ja näkökulmat sisältyvät arviointiin. Suunnittelun tueksi järjestettiin kuulemistilaisuuksia keskeisille sidosryhmille, ja niissä esiin nousseita näkemyksiä hyödynnettiin hankesuunnitelman, tiedonkeruiden sekä arvioinnin painopisteiden valmistelussa. Arvioinnin suunnittelua ja toteutusta tuki monialainen arviointiryhmä, jossa oli edustajia ammatillisesta koulutuksesta, muilta koulutusasteilta sekä tutkimuksen kentältä. Ryhmän kokoonpanossa huolehdittiin siitä, että arvioinnin kannalta olennaiset näkökulmat olivat edustettuina. Arviointiryhmä osallistui tiedonkeruiden suunnitteluun, tulosten tulkintaan sekä johtopäätösten ja kehittämissuositusten valmisteluun.

Arvioinnissa toteutettiin kyselyt ammatillisen koulutuksen järjestäjille, pedagogisille johtajille sekä opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Aineistot muodostavat laajan ja monipuolisen kokonaisuuden pedagogisen johtamisen nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista ammatillisessa koulutuksessa.

Koulutuksen järjestäjien yhteyshenkilöille annettiin arvioinnin aikana tietoa arviointiprosessin etenemisestä sekä ohjeita tiedonkeruiden toteuttamiseen. Menettelyn tavoitteena oli tukea tiedonkeruun onnistumista ja edistää kyselyiden tavoittavuutta. Koulutuksen järjestäjille suunnatun taustakyselyn vastausprosentti oli 91. Pedagogisten johtajien kyselyyn vastasi 575 henkilöä 117 koulutuksen järjestäjältä, ja opetus- ja ohjaushenkilöstölle suunnattuun kyselyyn saatiin 3 473 vastausta 123 koulutuksen järjestäjältä.

Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyiden yleistettävyyttä vahvistaa se, että vastaajia oli eri koulutusaloilta ja eri puolilta Suomea. Lisäksi kyselyihin saatiin vastauksia useiden eri koulutuksen järjestäjien henkilöstöltä. Yksittäisen koulutuksen järjestäjän henkilöstön osuus vastaajista oli pedagogisten johtajien kyselyssä enimmillään neljä prosenttia ja opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyssä enimmillään kuusi prosenttia. Koulutuksen järjestäjät, joilta saatiin eniten vastauksia kyselyihin, olivat myös opiskelijamäärältään suuria. Koska ammatillisten tutkinnon osien opettajat muodostivat 62 prosenttia vastaajista, tulokset kuvaavat erityisesti heidän kokemuksiaan pedagogisesta johtamisesta. Kyselyihin osallistui suomen- ja ruotsinkielisiä sekä kooltaan ja toimintaympäristöltään erilaisia koulutuksen järjestäjiä. Vastaajajoukon alueellinen, kielellinen ja järjestäjäkohtainen jakauma vastasi hyvin kohdejoukon rakennetta, mikä tukee tulosten edustavuutta.

Aineistojen tilastollisessa analyysissä huomioitiin kunkin aineiston ominaisuudet ja analyysimenetelmien soveltuvuus. Ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin vastemuuttujien mitta-asteikon ja ryhmittelevien muuttujien luokkien määrän perusteella valituilla vakiintuneilla tilastollisilla menetelmillä, kuten t-testeillä ja varianssianalyyseillä. Summamuuttujien muodostamisen avulla yksittäisistä väittämistä koottiin laajempia ja sisällöllisesti kokonaisuuksia, jotka kuvaavat arvioitavia ilmiöitä yksittäisiä muuttujia luotettavammin. Summamuuttujat muodostettiin samaa ilmiötä kuvaavista väittämistä, ja niiden sisäinen johdonmukaisuus ylitti yleisesti hyväksyttynä pidetyn vähimmäisrajan ($\alpha \geq 0{,}70$). Näiden analyysimenetelmien käyttö vahvisti tulosten luotettavuutta.

Arvioinnin keskeisistä tuloksista, alustavista johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista keskusteltiin pedagogisille johtajille suunnatussa kutsuwebinaarissa. Webinaarissa osallistujat arvioivat ennakkoon toimitettujen tulosten pohjalta pedagogisen johtamisen keskeisiä haasteita sekä mahdollisia ratkaisuja niiden käsittelemiseksi. Keskusteluissa esiin nousseet havainnot tarjosivat arvokasta lisänäkökulmaa arviointiin ja niitä hyödynnettiin johtopäätösten sekä kehittämissuositusten tarkentamisessa.

Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa pedagogisen johtamisen kehittämisen tueksi. Samalla arviointiprosessin aikana käyty vuoropuhelu tuki kehittämistyötä jo arvioinnin toteutuksen aikana. Arvioinnin tuloksena esitetään kehittämissuosituksia, joiden tarkoituksena on vahvistaa pedagogisen johtamisen edellytyksiä, tukea koulutuksen ja opetuksen kehittämistä sekä edistää opiskelijoiden oppimista ja osaamisen saavuttamista ammatillisessa koulutuksessa.

# 4 Pedagogisen johtamisen rakenteet ja linjaukset

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. Pedagogisen johtamisen rakenteilla ja linjauksilla tarkoitetaan niitä järjestelyjä, vastuita, toimintatapoja sekä yhteisiä tavoitteita ja periaatteita, joiden avulla opetuksen ja ohjauksen, oppimisen, henkilöstön osaamisen ja toimintakulttuurin kehittämistä johdetaan ammatillisessa koulutuksessa. Rakenteet luovat puitteet pedagogisen toiminnan johtamiselle, kun taas linjaukset ohjaavat pedagogisen toiminnan tavoitteita, sisältöjä ja kehittämissuuntaa.

## 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 vastuita 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 vastuita.

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, strategioihin 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.)

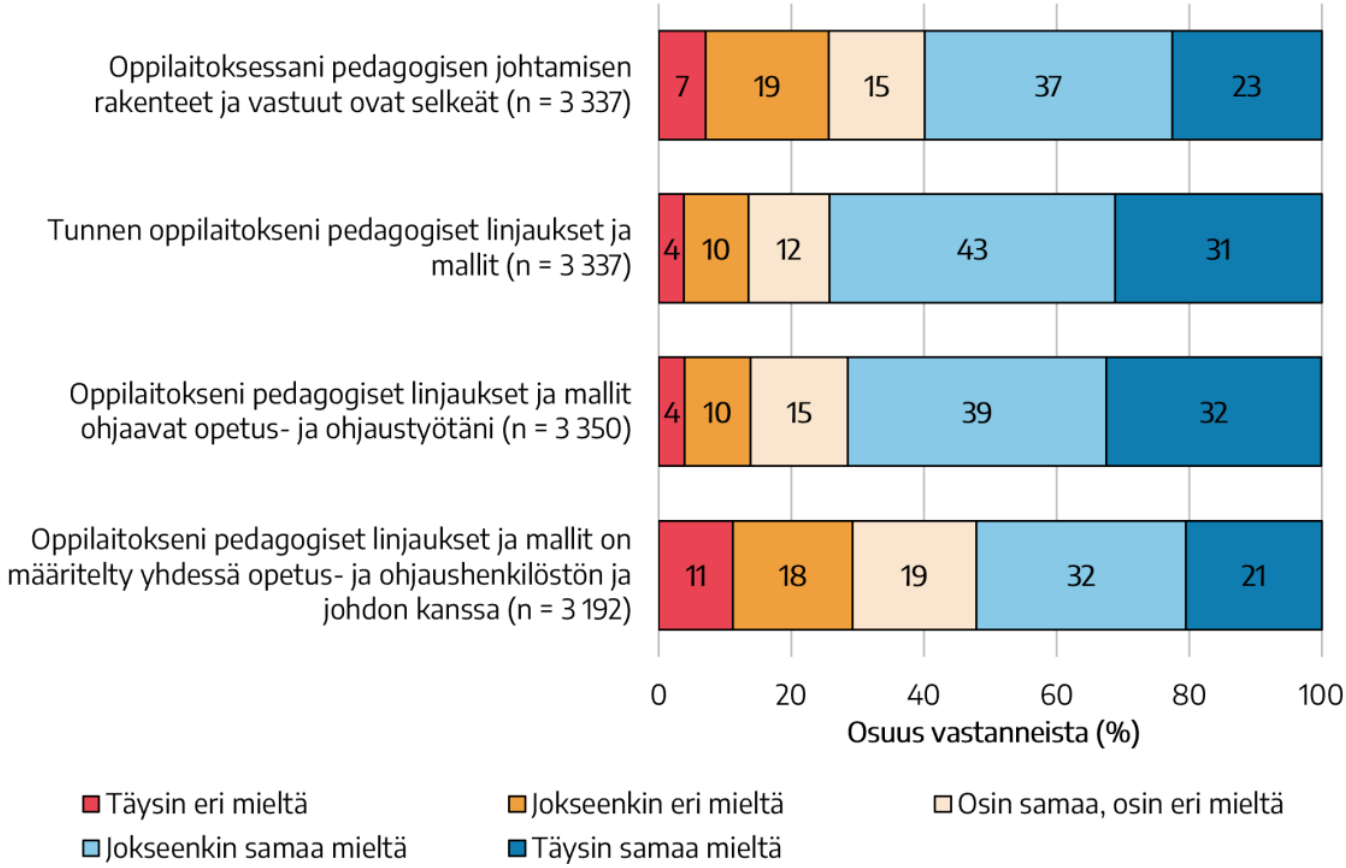
**TAULUKKO 9. Koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen linjaukset ja vastuut koulutuksen järjestäjien taustakyselyn (n = 119) mukaan**

| 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 |

## 4.2 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista

Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä [2] (74 %) kertoi tuntevansa oppilaitoksensa pedagogiset linjaukset ja toimintamallit, ja lähes yhtä suuri osuus (71 %) arvioi niiden ohjaavan omaa opetus- ja ohjaustyötään (ks. Kuvio 4). Oppilaitoksen pedagogisen johtamisen rakenteita ja vastuita piti selkeinä 60 prosenttia vastaajista,

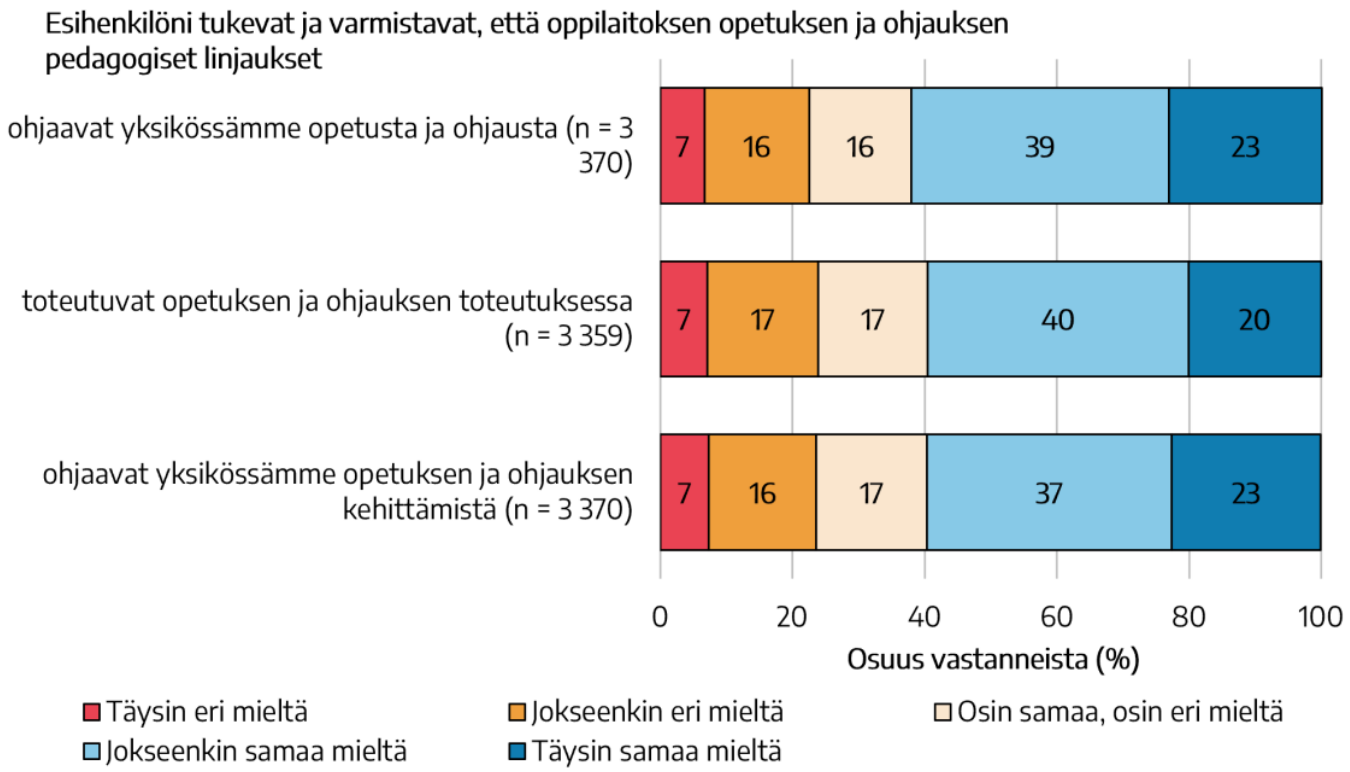
mutta reilu neljännes oli tästä eri mieltä. Lisäksi lähes kolmannes (29 %) opetushenkilöstöstä arvioi, ettei pedagogisia linjauksia ja toimintamalleja ole määritelty yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa.




**KUVIO 4. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot koulutuksen järjestäjän pedagogisista linjauksista**

Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (60–62 %) oli sitä mieltä, että oppilaitoksen pedagogiset linjaukset ohjaavat yksikön opetusta ja ohjausta ja toteutuvat käytännössä sekä ohjaavat opetuksen ja ohjauksen kehittämistä (ks. Kuvio 5). Noin neljännes (23–24 %) vastaajista oli näistä väittämistä eri mieltä.

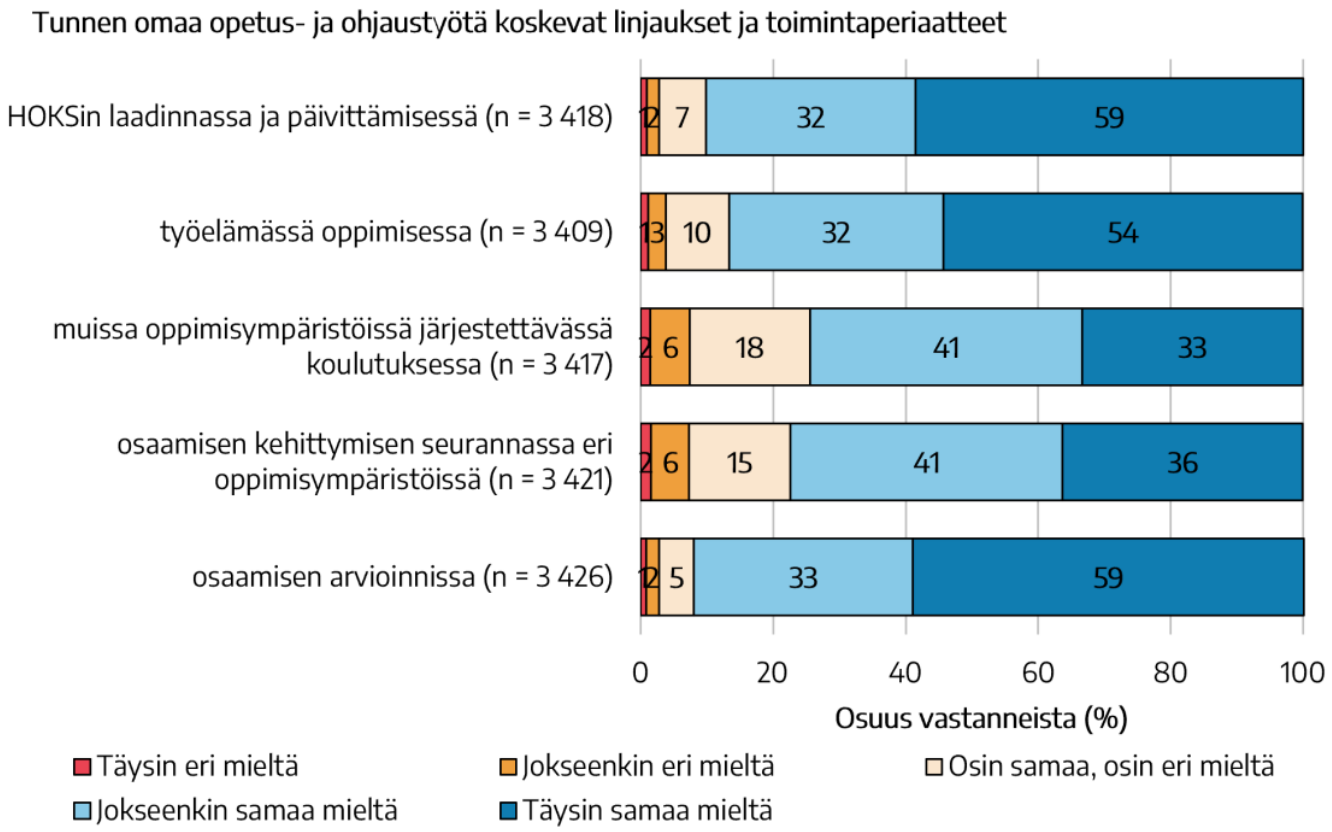
Opetushenkilöstön arvioissa pedagogisen johtamisen rakenteiden ja linjausten ohjaavuudesta oli eroja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstö arvioi niiden ohjaavan toimintaa vahvimmin, kun taas suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstön arviot olivat heikoimpia. (Ks. liite 4.)




**KUVIO 5. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot pedagogisten linjausten toteutumisesta opetuksessa ja ohjauksessa sekä niiden kehittämisessä**

Suurin osa (74–92 %) opetushenkilöstöstä arvioi tuntevansa omaa opetus- ja ohjaustyötään koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet (ks. Kuvio 6). Parhaiten tunnettiin osaamisen arviointia sekä HOKSin laadintaa ja päivittämistä koskevat linjaukset, jotka valtaosa (92 %) vastaajista kertoi tuntevansa. Heikoimmin tunnettiin osaamisen kehittymisen seurannan sekä muualla kuin työpaikalla järjestettävän koulutuksen oppimisympäristöjä koskevat linjaukset. Näiden osalta vajaa kymmenesosa (8 %) vastaajista ilmoitti, ettei tunne niitä.

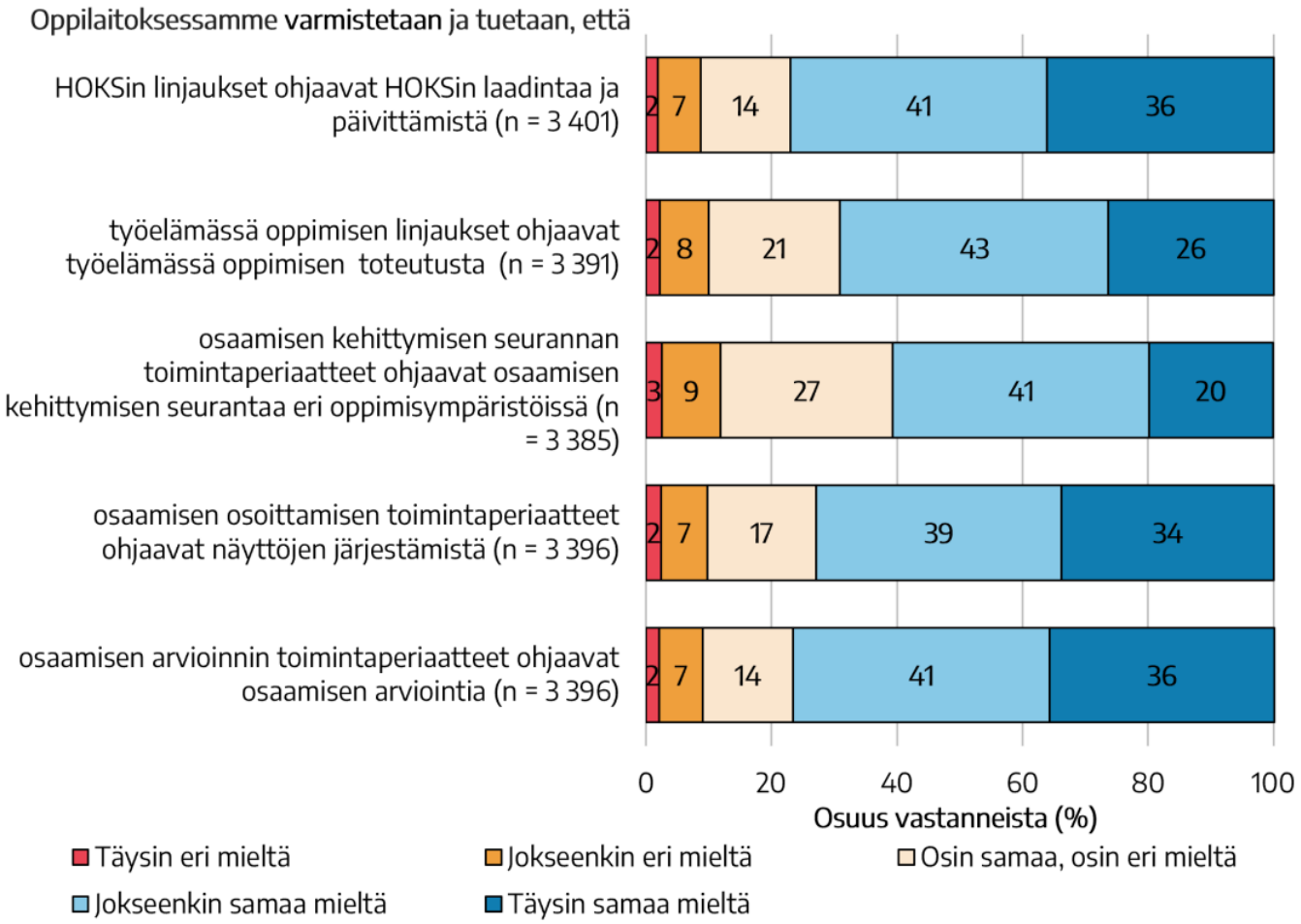
Opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten tuntemisessa oli eroja opetushenkilöstön sukupuolen, työtehtävän ja koulutusalan mukaan. Naiset arvioivat tuntevansa linjaukset miehiä paremmin, ja ammatillisten tutkinnon osien opettajat arvioivat tuntevansa opetus- ja ohjaustyötä koskevat linjaukset paremmin kuin yhteisten tutkinnon osien opettajat. Koulutusalojen välillä oli eroja opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten tuntemisessa siten, että arviot olivat korkeimmat palvelualoilla ja matalimmat usealla koulutusalalla työskentelevän henkilöstön keskuudessa. (Ks. liite 4.)




**KUVIO 6. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot omaa opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten ja toimintaperiaatteiden tuntemisesta**

Enemmistö (61–77 %) opetushenkilöstöstä arvioi, että oppilaitoksessa varmistetaan ja tuetaan opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten ja toimintaperiaatteiden toteutumista (ks. Kuvio 7). Myönteisimmin arvioitiin HOKSin laadintaa ja päivittämistä sekä osaamisen arviointia koskevien toimintaperiaatteiden toteutuminen. Näissä 77 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämien kanssa. Heikoimmin arvioitiin osaamisen kehittymisen seurannan toimintaperiaatteiden toteutumista eri oppimisympäristöissä sekä työelämässä oppimisen linjausten ohjaavuutta työelämässä oppimisen toteutuksessa. Noin kymmenesosa (10–12 %) vastaajista arvioi, ettei näiden toimintaperiaatteiden toteutumista tueta ja varmisteta oppilaitoksessa riittävästi.

Opetushenkilöstön arvioissa yhteisten pedagogisten linjausten varmistamisesta oli eroja sukupuolen, työtehtävän, koulutuksen järjestäjän koon ja koulutusalan mukaan. Naiset arvioivat yhteisten pedagogisten linjausten varmistamisen toteutuvan miehiä vahvemmin, ja ammatillisten tutkinnon osien opettajat antoivat siitä myönteisempiä arvioita kuin yhteisten tutkinnon osien opettajat. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna arviot olivat myönteisimmät pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa ja heikoimmat suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa. Myös koulutusalojen välillä oli eroja: myönteisimmät arviot yhteisten pedagogisten linjausten varmistamisesta antoi terveys- ja hyvinvointialan henkilöstö, kun taas heikoimmat arviot antoi tekniikan alan henkilöstö. (Ks. liite 6.)




**KUVIO 7. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot linjausten ja toimintaperiaatteiden toteutumisen tukemisesta ja varmistamisesta opetus- ja ohjaustyössä**

1: Jatkossa pedagogisesta johtamisesta vastaavista käytetään käsitettä pedagoginen johtaja.

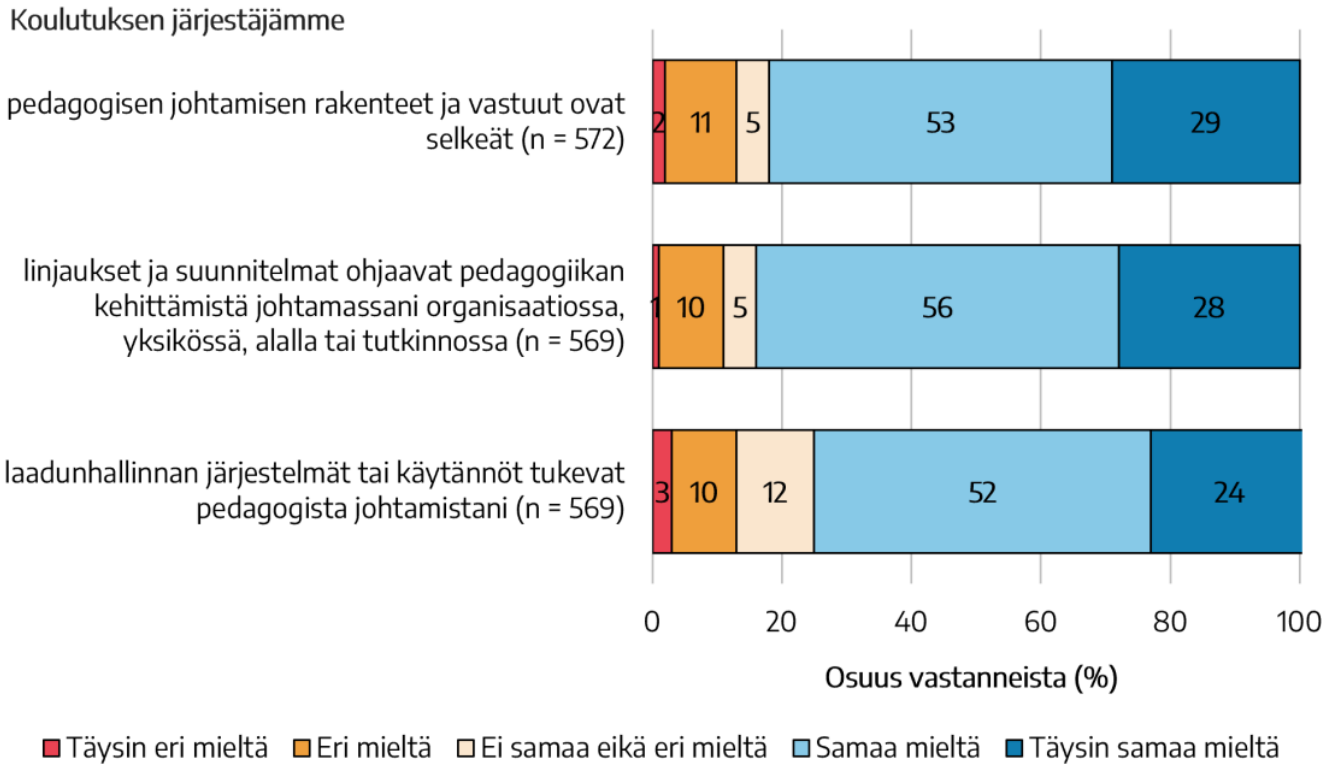
2: Jatkossa opetus- ja ohjaushenkilöstöstä käytetään nimitystä myös opetushenkilöstö

## 4.3 Pedagogisten johtajien näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista

Valtaosa (82–84 %) pedagogisista johtajista arvioi, että koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen rakenteet ja vastuut ovat selkeitä. Samoin suurin osa (84 %) vastaajista arvioi, että koulutuksen järjestäjän linjaukset ja suunnitelmat ohjaavat pedagogiikan kehittämistä heidän johtamassaan organisaatiossa, yksikössä, koulutusalalla tai tutkinnossa. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan jakaneet tätä näkemystä. Pieni osa (13 %) pedagogisista johtajista koki, että pedagogisen johtamisen rakenteet ja vastuut eivät ole riittävän selkeitä. Vastaavasti osa vastaajista arvioi, että koulutuksen järjestäjän linjaukset ja suunnitelmat eivät tue tai ohjaa pedagogiikan kehittämistä riittävästi. (Ks. Kuvio 8.)

Enemmistö (76 %) pedagogisista johtajista arvioi, että koulutuksen järjestäjän laadunhallintajärjestelmät ja -käytännöt tukevat pedagogista johtamista. Toisaalta pieni osa vastaajista (13 %) koki, etteivät laadunhallintajärjestelmät tai -käytännöt tue pedagogista johtamista riittävästi. Pedagogisen johtamisen

laadunhallinnan tuki toteutuu siis valtaosassa organisaatioista, mutta käytännöissä on myös vaihtelua koulutuksen järjestäjien välillä.

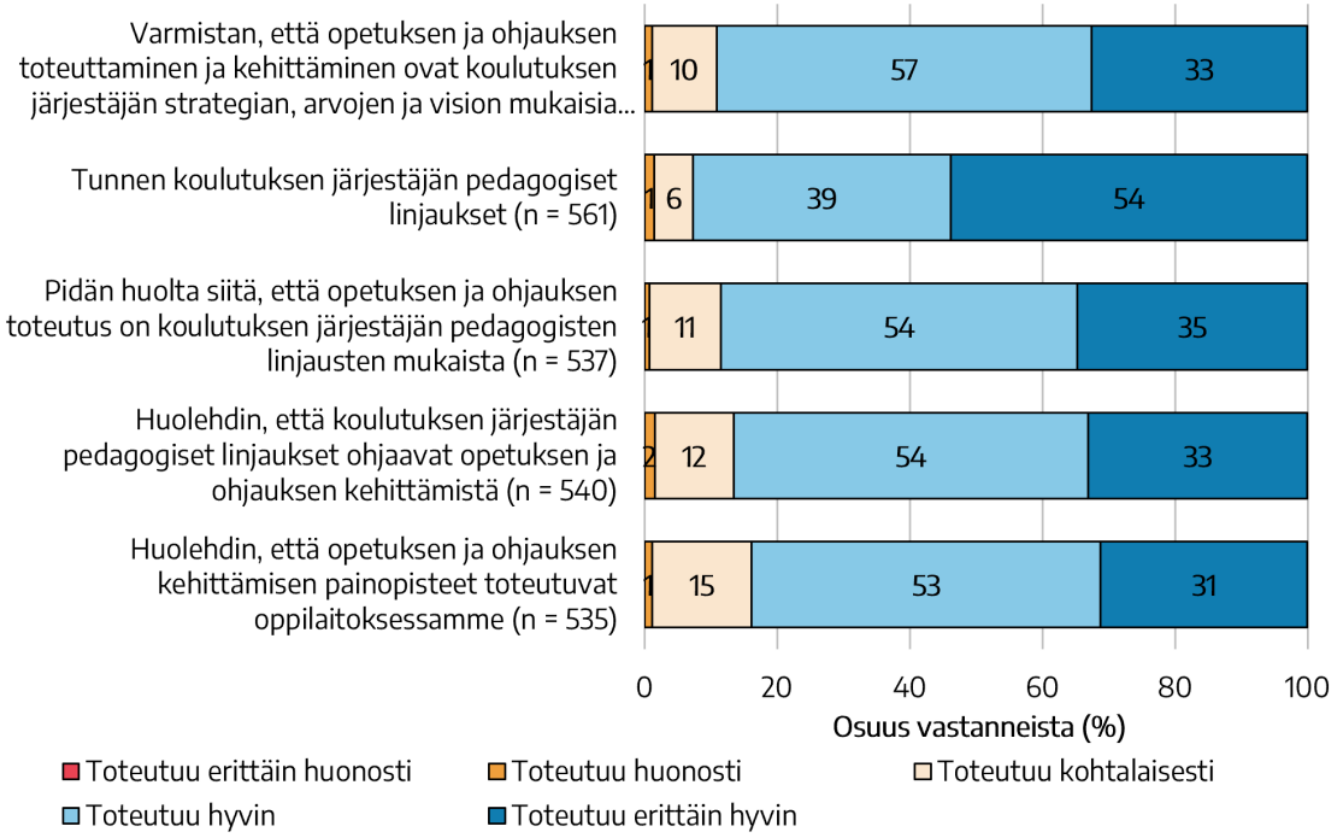



**KUVIO 8. Pedagogisten johtajien arviot koulutuksen järjestäjän pedagogisista linjauksista ja toimintaperiaatteista**

Pedagogisten johtajien arvioissa pedagogisen johtamisen rakenteiden selkeydestä ja linjausten ohjaavuudesta oli eroja johtamistehtävän mukaan. Johtamistehtävän mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat opetuksesta ja ohjauksesta vastaavat johtajat, kun taas kriittisimmät arviot antoivat tutkintovastaavat. (Ks. liite 5)

Suurin osa pedagogisista johtajista (93 %) tunsi koulutuksen järjestäjän pedagogiset linjaukset. Valtaosa vastaajista (90 %) arvioi varmistavansa, että opetuksen ja ohjauksen toteuttaminen ja kehittäminen ovat koulutuksen järjestäjän strategian, arvojen ja vision mukaisia (ks. kuvio 9). Vaikka enemmistö arvioi näiden asioiden toteutuvan hyvin, pieni osa (10 %) vastaajista arvioi niiden toteutuvan vain kohtalaisesti ja yksittäiset vastaajat (1 %) heikosti.

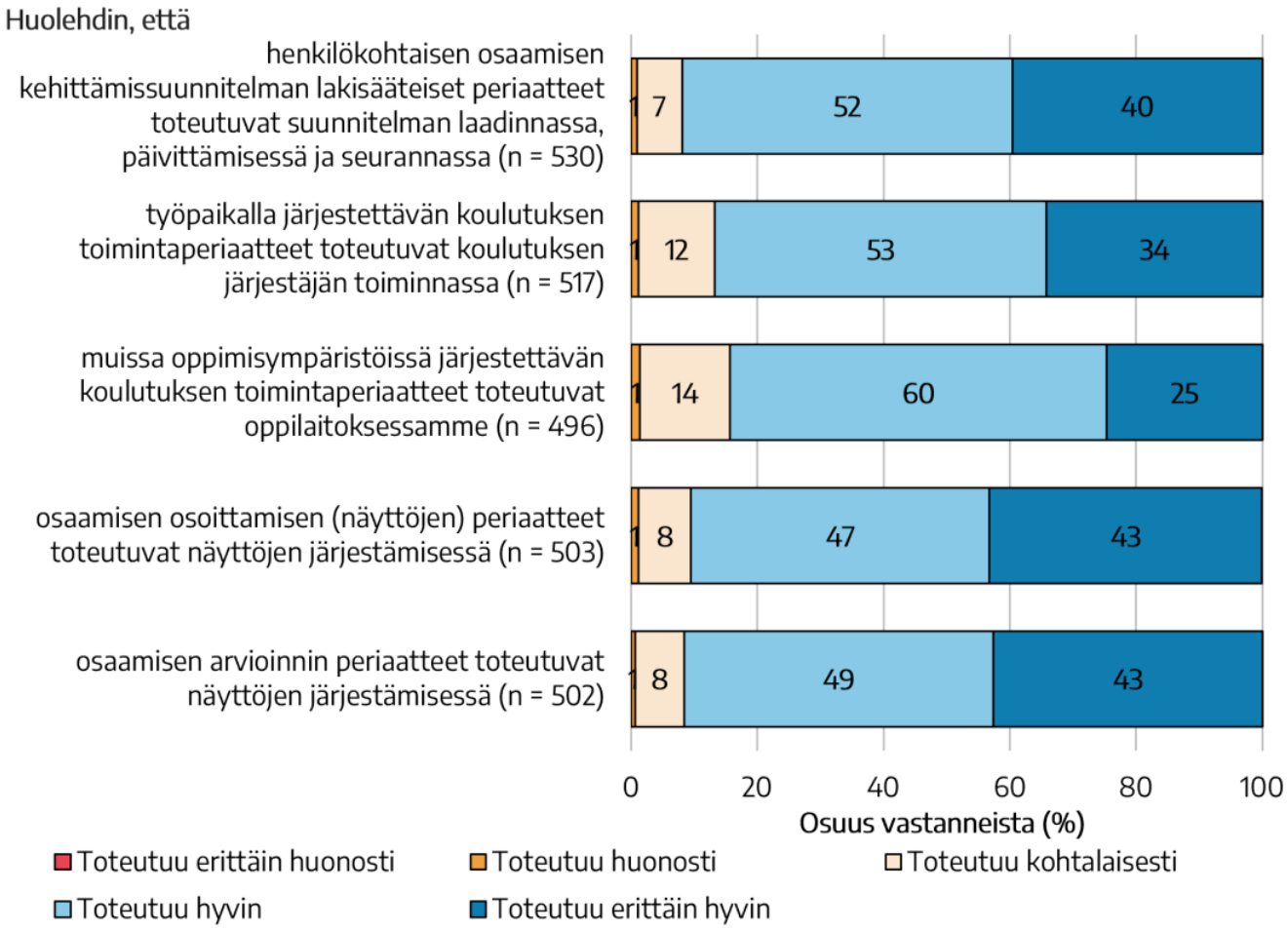
Lisäksi valtaosa pedagogisista johtajista (84–89 %) huolehti siitä, että opetuksen ja ohjauksen toteutus noudattaa koulutuksen järjestäjän pedagogisia linjauksia, että linjaukset ohjaavat pedagogista kehittämistyötä sekä että opetuksen ja ohjauksen kehittämisen painopisteet toteutuvat oppilaitoksessa. Myös näissä väittämissä enemmistö vastaajista arvioi tilanteen hyväksi, mutta osa vastaajista katsoi niiden toteutuvan vain kohtalaisesti ja yksittäiset vastaajat heikosti.




**KUVIO 9. Pedagogisten johtajien arviot pedagogisten linjausten toteutumisesta ja kehittämisestä**

Pedagogisten johtajien arvioissa koulutuksen järjestäjän strategian ja linjausten mukaisuudesta huolehtimisessa oli eroja sukupuolen ja johtamiskoulutuksen mukaan. Naiset arvioivat varmistavansa strategian ja linjausten mukaisuuden vahvemmin kuin miehet. Johtamiskoulutuksen mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat opetushallinnon tutkinnon suorittaneet pedagogiset johtajat, kun taas kriittisimmät arviot antoivat ne johtajat, joilla ei ole johtamiskoulutusta. (Ks. liite 5.)

Valtaosa (92 %) pedagogisista johtajista arvioi huolehtivansa siitä, että henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) lakisääteiset periaatteet toteutuvat suunnitelman laadinnassa, päivittämisessä ja seurannassa (ks. Kuvio 10). Vastaavasti suurin osa (85–87 %) pedagogisista johtajista arvioi huolehtivansa siitä, että työpaikalla järjestettävän koulutuksen sekä muissa oppimisympäristöissä toteutettavan koulutuksen toimintaperiaatteet toteutuvat koulutuksen järjestäjän toiminnassa. Lisäksi valtaosa vastaajista (90–92 %) koki varmistavansa, että osaamisen osoittamiseen (näyttöihin) sekä osaamisen arviointiin liittyvät periaatteet toteutuvat näyttöjen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.




**KUVIO 10. Pedagogisten johtajien arviot opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten ja toimintaperiaatteiden toteutumisen johtamisesta**

Pedagogisten johtajien arvioissa ammatillisen koulutuksen linjausten toteutumisen varmistamisesta oli eroja sukupuolen mukaan. Naiset arvioivat huolehtivansa ammatillisen koulutuksen linjausten toteutumisesta vahvemmin kuin miehet. (Ks. Liite 5.)

## 4.4 Pedagogisten johtajien arviot pedagogisen johtamisen ajallisesta painottumisesta ja tärkeimmistä tehtävistään

Pedagogisia johtajia pyydettiin valitsemaan eri tehtäviä kuvaavista vaihtoehdoista, mitkä asiat painottuvat eniten pedagogiseen johtamiseen liittyvässä työssä ajallisesti (ks. Taulukko 10). Vastausmäärien perusteella pedagogisten johtajien työhön liittyy laaja tehtäväkenttä. Pedagogiseen johtamiseen liittyvä työ painottuu erityisesti henkilöstön johtamiseen, koulutuksen rakenteiden ja suunnittelun johtamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen järjestämisen varmistamiseen. Useimmin mainittuja tehtäviä olivat henkilöstön työhyvinvointi (n = 267), lukuvuosisuunnitelma (n = 267) sekä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen järjestäminen eri oppimisympäristöissä (n = 265). Myös opettajien vuosityösuunnitelmat (n = 257) sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön yhteistyön johtaminen (n = 256) nousivat keskeisiksi pedagogisen johtamisen ajankäyttöä määrittäviksi tehtäviksi.

**TAULUKKO 10. Pedagogisessa johtamisessa ajallisesti eniten painottuvat asiat pedagogisten johtajien arvioimana (n = 34–267)**

| Asiat, jotka painottuvat eniten pedagogiseen johtamiseen liittyvässä työssäsi ajallisesti? | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|
| **Koulutuksen rakenteet ja suunnitelmat** | |
| lukuvuosisuunnitelma | 267 |
| työelämäyhteistyö | 218 |
| koulutusten toteuttamissuunnitelmien laadinta | 211 |
| työ- tai lukujärjestys | 189 |
| oppimistulosten seuranta | 125 |
| työllistymisen seuranta | 102 |
| jatko-opintoihin sijoittumisen seuranta | 60 |
| **Yhteensä** | **1172** |
| **Opetuksen ja ohjauksen johtaminen** | |
| tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen järjestäminen eri oppimisympäristöissä | 265 |
| erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden tarpeiden huomiointi | 183 |
| työrauha ja kurinpidolliset asiat | 176 |
| opiskelijoiden hyvinvointi | 173 |
| osaamisen arviointi | 135 |
| maahanmuuttotaustainen opiskelijoiden tarpeiden huomiointi | 91 |
| näyttötoiminta | 87 |
| **Yhteensä** | **1110** |
| **Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen** | |
| henkilöstön työhyvinvointi | 267 |
| opettajien vuosityösuunnitelma | 257 |
| opetus- ja ohjaushenkilöstön yhteistyö | 256 |
| henkilöstön osaaminen | 222 |
| henkilöstön saatavuus ja rekrytointi | 190 |
| työpaikkaohjaajien ohjaus- ja arviointiosaamisen varmistaminen ja kehittäminen | 60 |
| **Yhteensä** | **1252** |
| **Toimintakulttuurin johtaminen** | |
| tasa-arvo ja yhdenvertaisuus | 207 |
| oppilaitoksen ilmapiiri | 168 |
| opetus- ja ohjaushenkilöstön opiskelijoiden, huoltajien, sidosryhmien osallistaminen oppilaitoksen toimintaan ja kehittämiseen | 34 |
| **Yhteensä** | **409** |

### Pedagogisten johtajien näkemykset tärkeimmistä tehtävistään

Pedagogisia johtajia pyydettiin kyselyssä nimeämään oman tehtäväalueensa tärkein pedagogiseen johtamiseen liittyvä tehtävä (ks. Taulukko 11). Pedagogisten johtajien mukaan tärkeimmäksi pedagogisen johtamisen tehtäväksi nousi resurssien, rakenteiden ja prosessien johtaminen (23 % vastaajista). Vastaajat korostivat erityisesti toimivien rakenteiden, sujuvien toimintaprosessien ja riittävien resurssien merkitystä laadukkaan opetuksen ja ohjauksen toteuttamisessa.

Lähes yhtä tärkeinä tehtävinä pedagogiset johtajat pitivät henkilöstöjohtamista sekä opetuksen ja ohjauksen laadun varmistamista (molemmat 20 %). Pedagogiset johtajat painottivat opetus- ja ohjaushenkilöstön työn tukemista, osaamisen kehittämisen mahdollistamista sekä työhyvinvoinnin vahvistamista. Lisäksi keskeisenä

tehtävänä nähtiin opetuksen ja ohjauksen laadun, yhdenmukaisuuden ja tutkinnon perusteiden mukaisuuden varmistaminen.

Jopa 18 prosenttia pedagogisista johtajista nosti tärkeimmäksi tehtäväkseen yhteisen pedagogisen suunnan ja toimintakulttuurin rakentamisen. Vastauksissa korostuivat strategisten tavoitteiden jalkauttaminen, yhteisten toimintatapojen luominen sekä pedagogisen toiminnan kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vain 13 prosenttia pedagogisista johtajista mainitsi tärkeimmäksi tehtäväkseen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tukemisen. Pedagogiset johtajat näkivät pedagogisen johtamisen perustuvan avoimeen vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja henkilöstön osallistamiseen.

Kuusi prosenttia pedagogisista johtajista arvioi tärkeimmäksi tehtäväkseen muutoksen ja kehittämisen johtamisen. Vaikka osuus oli muihin tehtäväalueisiin verrattuna pieni, vastauksissa korostui pedagogisten uudistusten toimeenpano, työelämän muutoksiin vastaaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen.

**TAULUKKO 11. Pedagogisten johtajien näkemykset tärkeimmistä tehtävistään pedagogiseen johtamisessa (n = 349)**

| Tärkeimmäksi koettu tehtävä pedagogisessa johtamisessa | Mainintojen määrä (n) | Osuus maininnoista (%) |
|---|---|---|
| Resurssien, rakenteiden ja prosessien johtaminen | 151 | 22,3 |
| Henkilöstöjohtaminen: Opetus- ja ohjaushenkilöstön työn tukeminen ja mahdollistaminen, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tukeminen | 136 | 20,1 |
| Opetuksen ja ohjauksen laadun varmistaminen | 136 | 20,1 |
| Yhteisen pedagogisen suunnan ja toimintakulttuurin rakentaminen | 121 | 18,0 |
| Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tukeminen | 87 | 13,0 |
| Muutoksen ja kehittämisen johtaminen | 42 | 6,2 |
| **Yhteensä** | **675** | **100,0** |

# 5 Opetuksen ja ohjauksen johtaminen ja kehittäminen

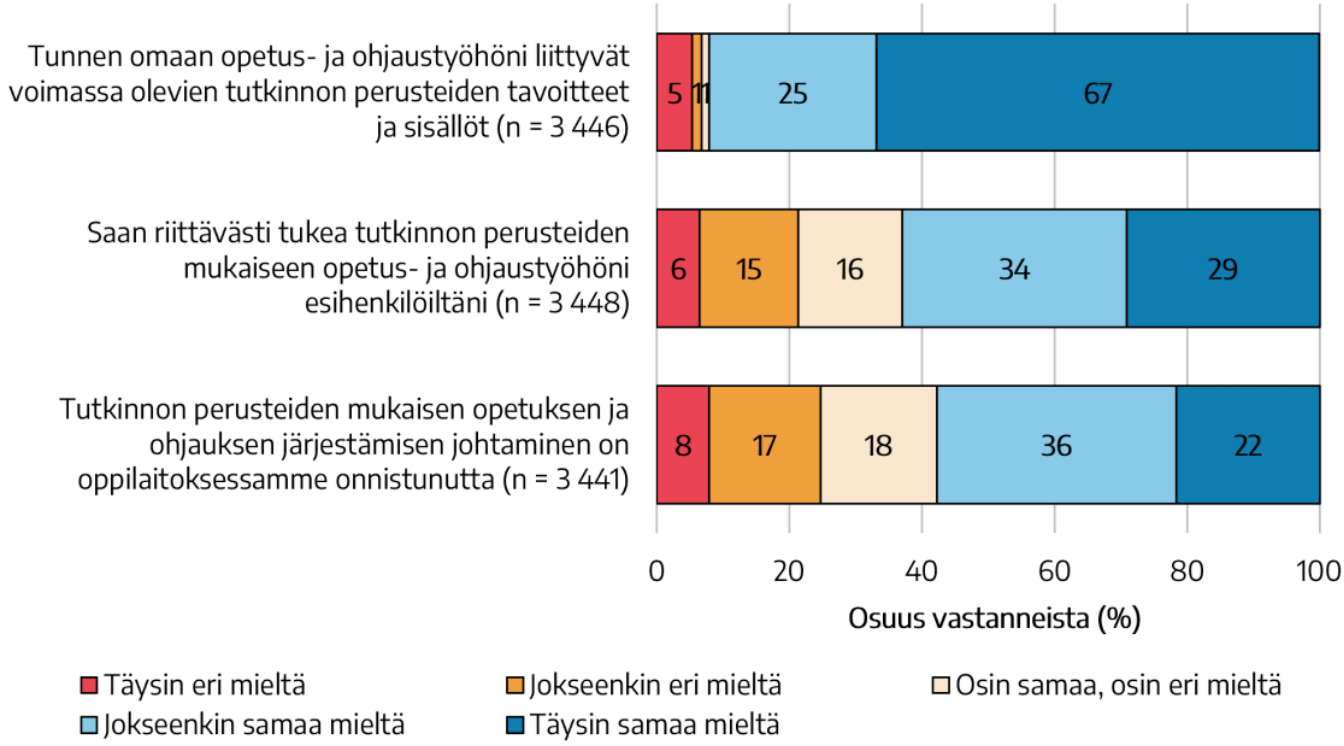
Arvioinnissa selvitettiin, miten pedagogisella johtamisella edistetään tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista ja oppimista sekä resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä koulutuksen ja oppijoiden tarpeiden mukaisesti. Tässä luvussa esitetään opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyn tulokset.

## 5.1 Tutkinnon perusteiden tavoitteiden mukainen opetus ja ohjaus

Seuraavaksi tarkastellaan opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisten johtajien näkemyksiä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtamisesta.

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset

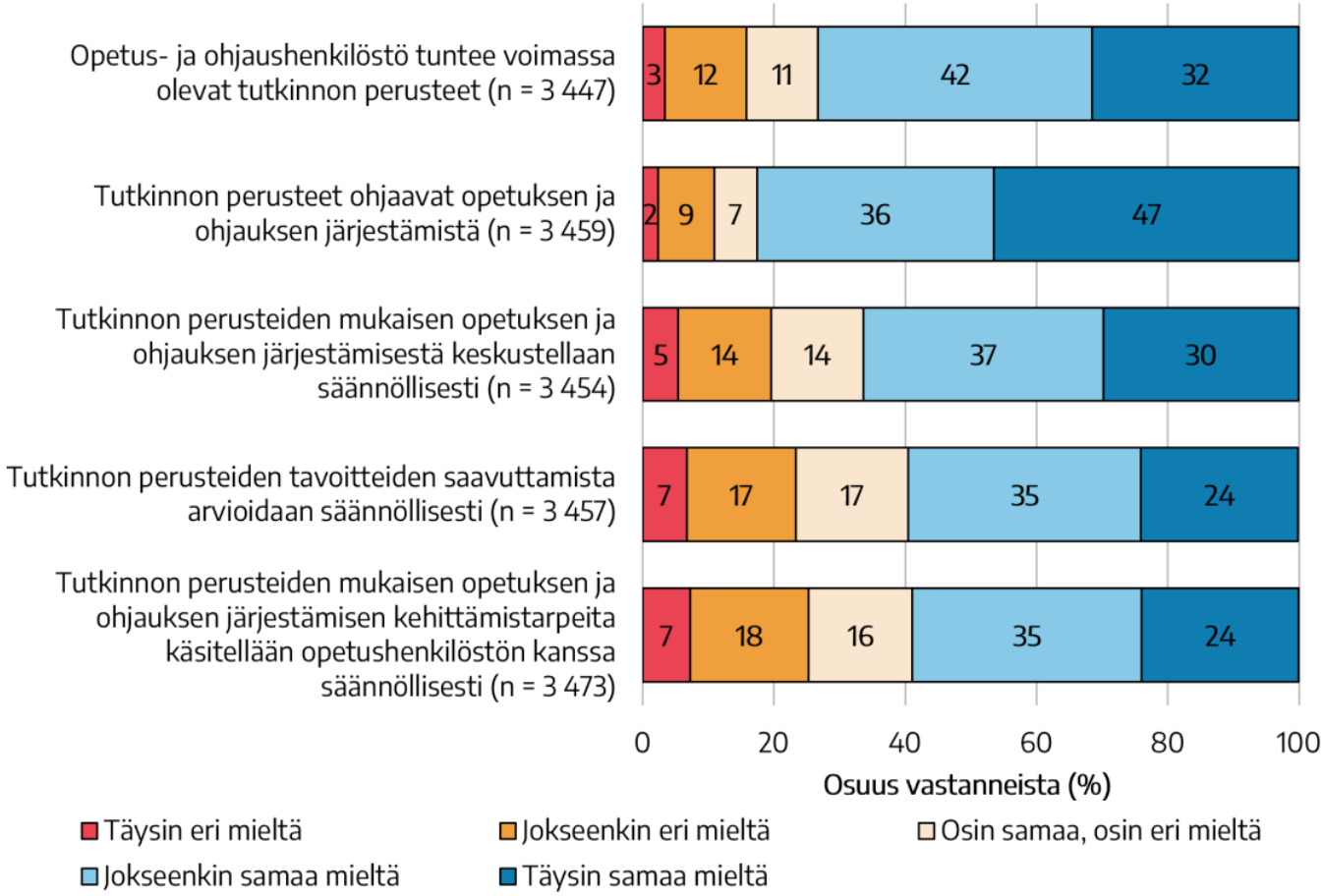
Valtaosa opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (92 %) kertoi tuntevansa omaa työtään koskevat voimassa olevat tutkinnon perusteet (ks. kuvio 11). Enemmistö henkilöstöstä (63 %) koki saavansa esihenkilöltään riittävästi tukea tutkinnon perusteiden mukaiseen opetus- ja ohjaustyöhön. Toisaalta noin viidesosa (21 %) arvioi, ettei saa tukea riittävästi. Lisäksi neljännes (25 %) henkilöstöstä katsoi, ettei tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtaminen ole oppilaitoksessa onnistunutta.




**KUVIO 11. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen järjestämisestä**

Suurin osa opetushenkilöstöstä (74–83 %) arvioi, että esihenkilöt tukevat ja varmistavat opetus- ja ohjaushenkilöstön perehtymisen voimassa oleviin tutkinnon perusteisiin sekä sen, että tutkinnon perusteet

ohjaavat opetuksen ja ohjauksen järjestämistä (ks. Kuvio 12). Enemmistö (67 %) henkilöstöstä arvioi, että tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen järjestämisestä keskustellaan säännöllisesti. Lähes viidesosa (19 %) vastaajista oli kuitenkin tästä eri mieltä. Lisäksi noin neljäsosa (24–25 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöstä koki, ettei tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista arvioida eikä opetuksen ja ohjauksen järjestämisen kehittämistarpeista keskustella heidän kanssaan säännöllisesti.

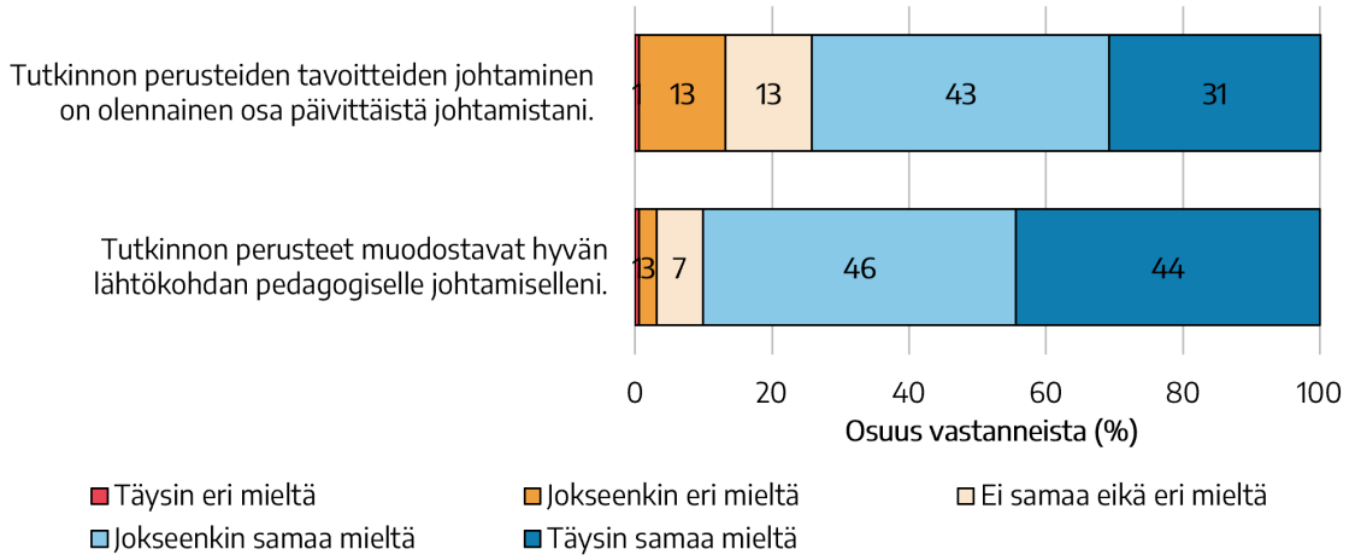



**KUVIO 12. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot tutkinnon perusteiden tavoitteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumisesta**

## Pedagogisten johtajien näkemykset

Enemmistö (74 %) pedagogisista johtajista koki, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden johtaminen on olennainen osa päivittäistä johtamistyötä (ks. Kuvio 13). Lisäksi valtaosa (90 %) pedagogisista johtajista arvioi, että tutkinnon perusteet muodostavat hyvän perustan pedagogiselle johtamiselle.

Tutkinnon perusteilla on siis keskeinen rooli pedagogisen johtamisen suuntaamisessa ja opetuksen kehittämisessä. Vaikka enemmistö vastaajista piti tutkinnon perusteita tärkeänä johtamisen välineenä, kaikki pedagogiset johtajat eivät kokeneet niiden tavoitteiden johtamista yhtä vahvasti osaksi päivittäistä johtamistyötään.

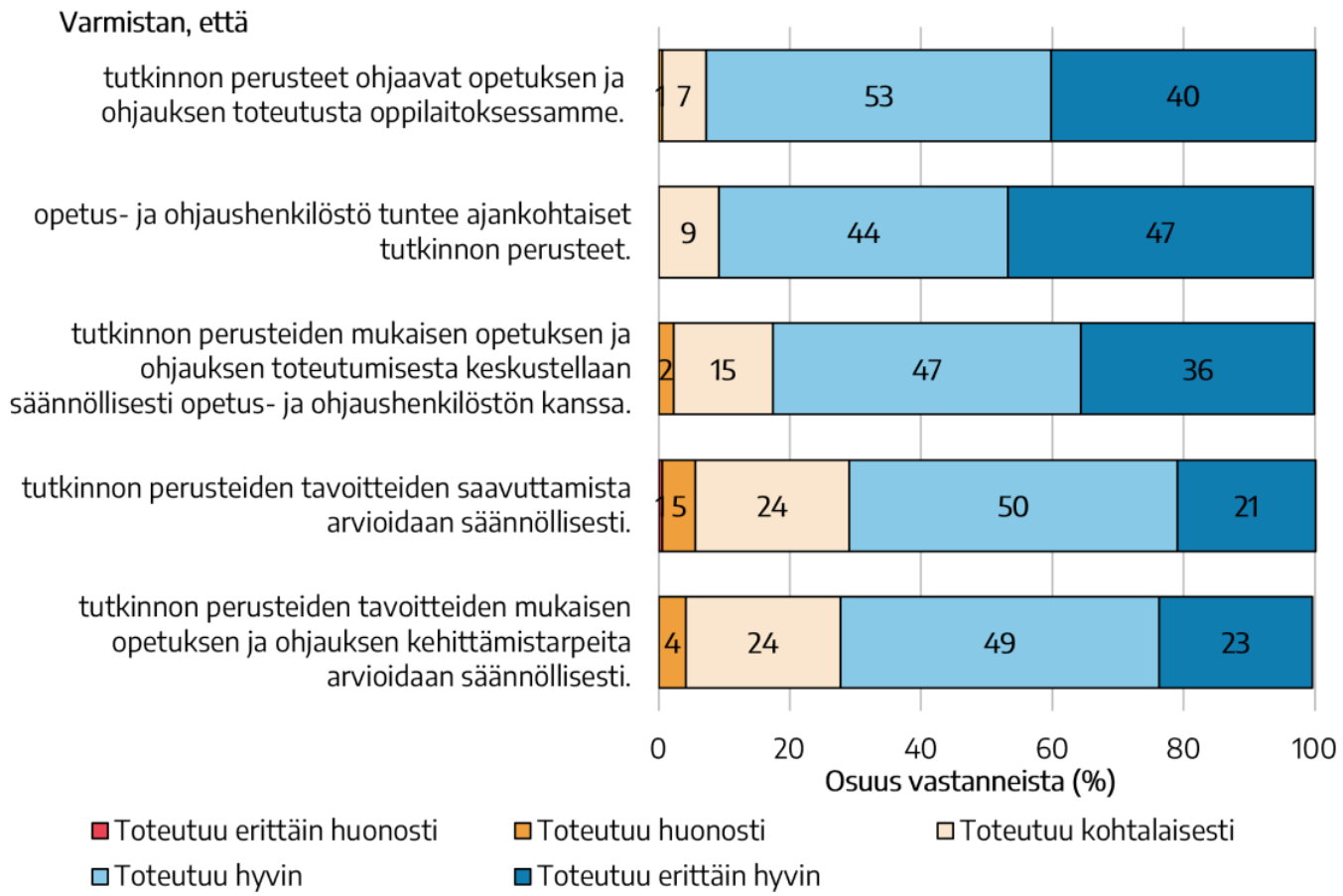



**KUVIO 13. Pedagogisten johtajien arviot tutkinnon perusteiden johtamisesta**

Valtaosa pedagogisista johtajista (83–93 %) arvioi varmistavansa, että tutkinnon perusteet ohjaavat opetuksen ja ohjauksen toteutusta oppilaitoksessa ja että opetus- ja ohjaushenkilöstö tuntee ajantasaiset tutkinnon perusteet (ks. Kuvio 14). Pedagogiset johtajat arvioivat tutkinnon perusteiden mukaisesta opetuksesta ja ohjauksesta käytävän keskustelun olevan säännöllistä (85 %).

Noin kolme neljäsosaa (71–72 %) pedagogisista johtajista koki varmistavansa sen, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista sekä opetuksen ja ohjauksen kehittämistarpeita arvioidaan säännöllisesti. Toisaalta noin neljäsosa (24 %) vastaajista arvioi näiden käytäntöjen toteutuvan vain kohtalaisesti, ja pieni osa (4–5 %) vastaajista katsoi niiden toteutuvan heikosti.

Pedagogisten johtajien arvioissa tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistamisesta ilmeni sukupuolten välisiä eroja. Naiset arvioivat varmistavansa tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen vahvemmin kuin miehet (Ks. liite 7).

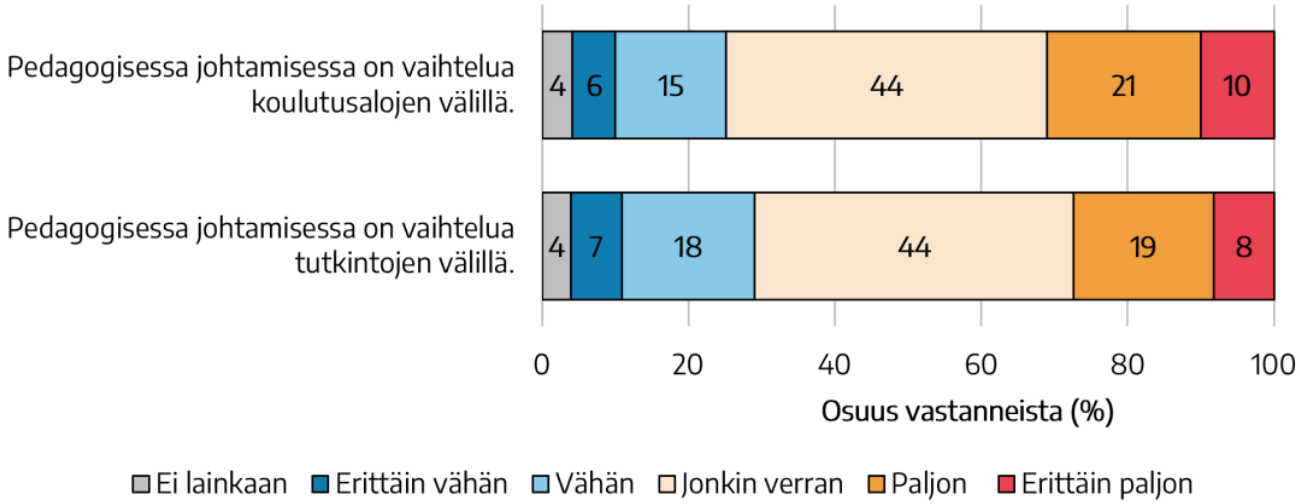



**KUVIO 14. Pedagogisten johtajien arviot tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen johtamisesta**

## 5.2 Pedagogisen johtamisen ala- ja tutkintokohtaiset erot

Noin kolmannes (31 %) pedagogisista johtajista arvioi, että pedagogisessa johtamisessa on paljon vaihtelua koulutusalojen välillä (ks. Kuvio 15). Lähes puolet vastaajista (44 %) koki vaihtelua olevan jonkin verran, kun taas viidesosan (21 %) mukaan vaihtelua on vähän. Vain yksittäiset vastaajat (4 %) arvioivat, ettei koulutusalojen välillä ole lainkaan vaihtelua pedagogisessa johtamisessa.

Pedagogiset johtajat tunnistivat myös tutkintojen välistä vaihtelua. Noin kolmannes (27 %) pedagogisista johtajista arvioi, että pedagogisessa johtamisessa on paljon vaihtelua eri tutkintojen välillä. Jopa 44 prosenttia pedagogisista johtajista koki vaihtelua olevan jonkin verran ja neljännes (25 %) arvioi sitä olevan vähän.




**KUVIO 15. Pedagogisten johtajien arviot pedagogisen johtamisesta alakohtaisesta ja tutkintokohtaisesta vaihtelusta, jos koulutuksen järjestäjällä on useampia aloja tai tutkintoja**

Pedagogiset johtajat arvioivat, että pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat jo lähtökohtaisesti tutkinnon perusteiden osaamisvaatimuksiin liittyvät erot sekä niiden toteuttamiseen ja seurantaan liittyvät käytännöt (ks. Taulukko 12). Lisäksi oppilaitosten toimintaympäristöt ja opiskelijaprofiilit vaihtelevat koulutusaloittain. Esimerkiksi nuorten, aikuisten, oppisopimusopiskelijoiden, S2-opiskelijoiden sekä erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden erilaiset tarpeet asettavat opetukselle, ohjaukselle ja niiden johtamiselle erilaisia vaatimuksia.

Pedagogiset johtajat kokivat pedagogisen johtamisen vaihtelevan myös koulutusalojen omien toimintakulttuurien, perinteiden ja vakiintuneiden käytäntöjen vuoksi. Oppimisympäristöjen erilaisuus, kuten työpajat, työsalit, laboratoriot ja teoriaopetus, sekä opetuksen toteutusmuodot, kuten lähi-, verkko- ja monimuoto-opetus, asettavat johtamiselle erilaisia vaatimuksia. Myös henkilökohtaistamiseen, opetuksen suunnitteluun ja arviointiin liittyvät käytännöt voivat poiketa huomattavasti koulutusalojen välillä.

Pedagogiset johtajat toivat esiin, että yhteisten johtamisrakenteiden, linjausten ja toimintaprosessien tulkinta ei ole aina yhdenmukaista. Vaikka koulutusorganisaatioissa on yhteisesti sovittuja toimintatapoja, niiden käytännön toteutuksessa voi olla eroja koulutusalojen ja esihenkilöiden välillä. Tämä näkyy esimerkiksi vuosisuunnittelussa, kokouskäytännöissä, henkilökohtaistamisessa, arviointimenettelyissä sekä muiden yhteisten prosessien toteuttamisessa.

Pedagogiset johtajat arvioivat pedagogisen johtamisen painopisteiden vaihtelevan myös koulutusaloittain. Joillakin aloilla korostuvat esimerkiksi turvallisuuteen liittyvät kysymykset, kun taas toisilla aloilla korostuivat erityispedagogiikka, työelämäyhteistyö tai kestävän kehityksen teemat. Tämän vuoksi pedagogiset johtajat katsoivat, ettei yhtä yhtenäistä pedagogisen johtamisen mallia voida soveltaa sellaisenaan kaikkiin tutkintoihin ja koulutusaloihin.

Alakohtaisiin eroihin vaikuttavat myös opetus- ja ohjaushenkilöstön taustatekijät, kuten pedagoginen osaaminen, ammatillinen tausta, työkokemus ja motivaatio. Pedagogiset johtajat kokivat näiden tekijöiden heijastuvan siihen, kuinka paljon henkilöstö tarvitsee pedagogista johtamista, ohjausta ja tukea. Joillakin aloilla pedagogiset johtajat arvioivat henkilöstön tarvitsevan nykyistä tiiviimpää pedagogista tukea kuin toisilla.

Lisäksi pedagogiset johtajat arvioivat esihenkilöiden toimintatapojen ja osaamisen vaikuttavan pedagogisen johtamisen toteutumiseen. Esihenkilöt voivat painottaa työssään erilaisia asioita, ja myös heidän pedagoginen

osaamisensa vaihtelee. Tämän pedagogiset johtajat näkivät heijastuvan muun muassa pedagogisen keskustelun määrään, toiminnan seurantaan sekä tiimien työskentelykäytäntöihin.

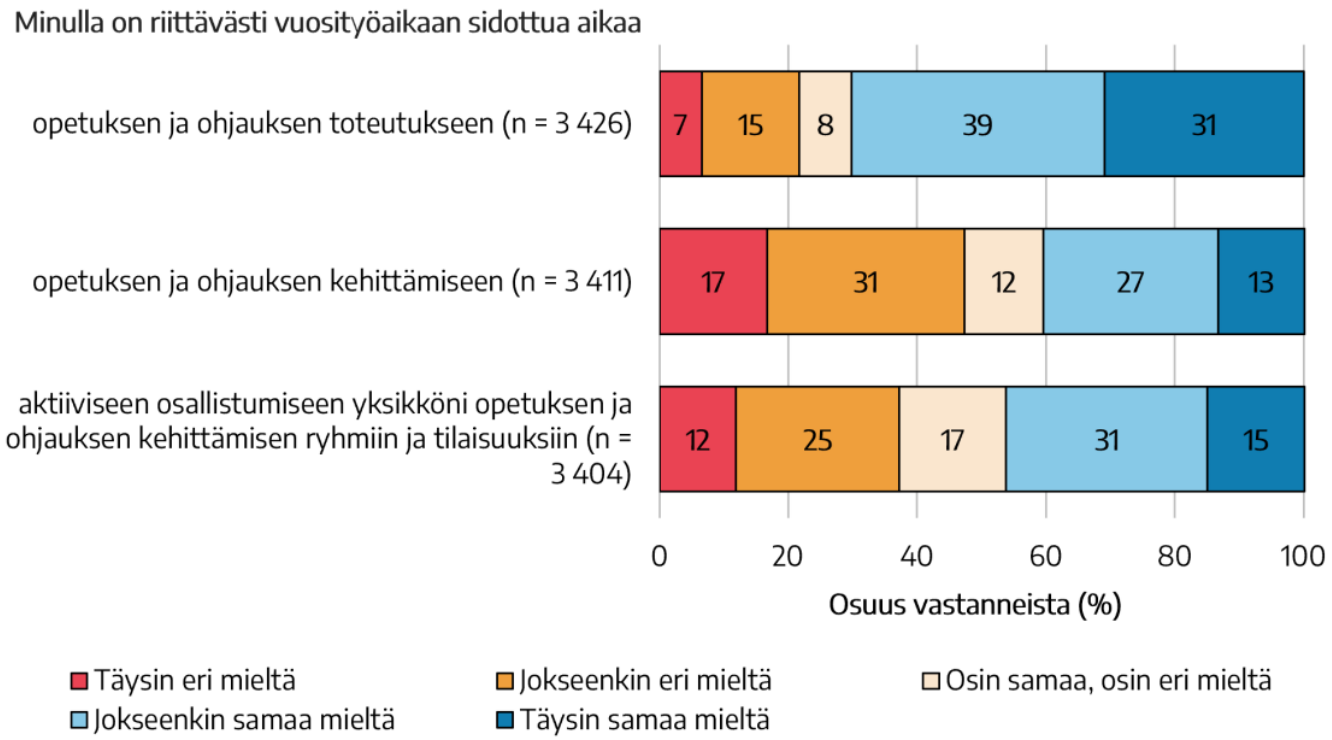
Pedagogiset johtajat tunnistivat myös työelämäyhteistyön toteuttamistavoissa koulutusalakohtaisia eroja. Työelämäverkostojen laajuus, työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestelyt sekä näyttöjen toteuttaminen vaihtelevat eri aloilla, mikä vaikuttaa pedagogisen johtamisen sisältöihin, painotuksiin ja käytäntöihin. Pedagogisten johtajien mukaan pedagoginen johtaminen rakentuu ammatillisessa koulutuksessa yhteisten linjausten ja alakohtaisten tarpeiden tasapainolle. Tämä edellyttää sekä yhtenäisiä toimintaperiaatteita että joustavuutta vastata eri koulutusalojen erityispiirteisiin. (ks. Taulukko 12.)

**TAULUKKO 12. Pedagogisten johtajien näkemykset alakohtaisesta vaihtelusta (n = 195)**

| Erot pedagogisessa johtamisessa ala- ja tutkintokohtaisesti | Osuus maininn oista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Tutkinnon perusteiden osaamisvaatimuksiin liittyvät erot sekä erot osaamisvaatimusten toteutumisessa ja seurannassa, oppimisympäristöissä ja opiskelijaprofiileissa, esim. oppivelvolliset ja muut, pt, at ja eat | 25,1 | 49 |
| Alakohtaisiin toimintaympäristöihin ja toimintakulttuureihin liittyvät erot, esimerkiksi alojen vakiintuneet käytännöt ja kehittämishenkisyyden aste | 18,5 | 36 |
| Pedagogisiin linjauksiin ja prosesseihin liittyvät erot ja niiden tulkinnan vaihtelu, esimerkiksi vaihtelua eri toimipaikoissa, tiimeissä, yksilökohtaiset erot | 14,4 | 28 |
| Pedagogisen johtamisen painopisteisiin liittyvät erot: vaihtelevat alan/tutkinnon mukaan, esimerkiksi säädökset, työyhteisön haasteet eri aloilla erilaisia, pedagogisen toiminnan erot | 11,3 | 22 |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogiseen osaamiseen ja toimintatapoihin liittyvät erot | 11,0 | 21 |
| Esihenkilöiden tehtävänkuvaan, taustaan, toimintatapoihin sekä osaamiseen liittyvät erot | 10,2 | 20 |
| Työelämäyhteistyö ja näyttöjen toteutustapoihin liittyvien erojen vaikutus pedagogiseen johtamiseen | 9,7 | 19 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **195** |

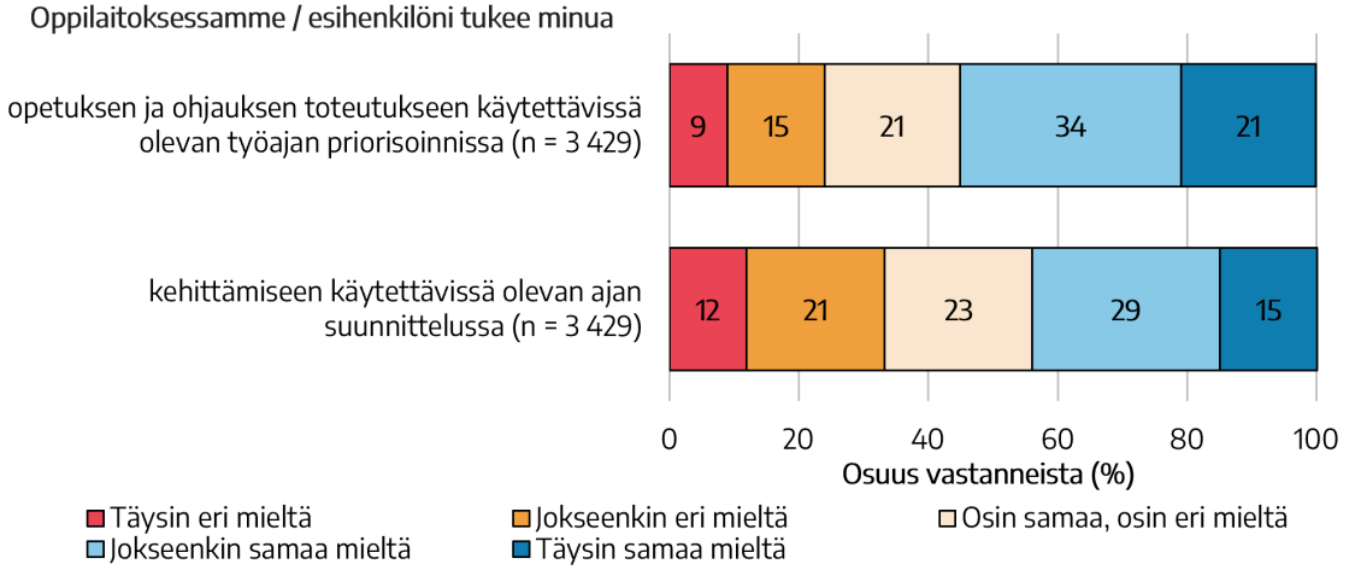
## 5.3 Opetukseen ja ohjaukseen liittyvät resurssit

Opetushenkilöstöä pyydettiin arvioimaan opetukseen ja ohjaukseen liittyviä resursseja. Enemmistö opetushenkilöstöstä (70 %) arvioi, että heillä on riittävästi vuosityöaikaan sidottua aikaa opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen (ks. Kuvio 16). Reilu viidennes (22 %) arvioi kuitenkin, ettei aikaa ole tähän riittävästi. Lisäksi lähes puolet (48 %) opetushenkilöstöstä koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen. Vajaa puolet (46 %) opetushenkilöstöstä arvioi, että heillä on riittävästi aikaa osallistua aktiivisesti yksikkönsä opetuksen ja ohjauksen kehittämisryhmiin ja -tilaisuuksiin, kun taas 37 prosenttia piti aikaa riittämättömänä.




**KUVIO 16. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot opetukseen ja ohjaukseen käytettävistä resursseista**

Reilu puolet opetushenkilöstöstä (55 %) koki saavansa esihenkilöltään tukea opetukseen ja ohjaukseen käytettävissä olevan työajan priorisoinnissa, kun taas noin neljännes (24 %) ei kokenut saavansa tällaista tukea (ks. Kuvio 17). Lisäksi kolmannes opetushenkilöstöstä (33 %) arvioi, ettei saa esihenkilöltään riittävästi tukea kehittämiseen käytettävissä olevan ajan suunnittelussa.




**KUVIO 17. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot esihenkilön tuesta työajan priorisoinnissa**

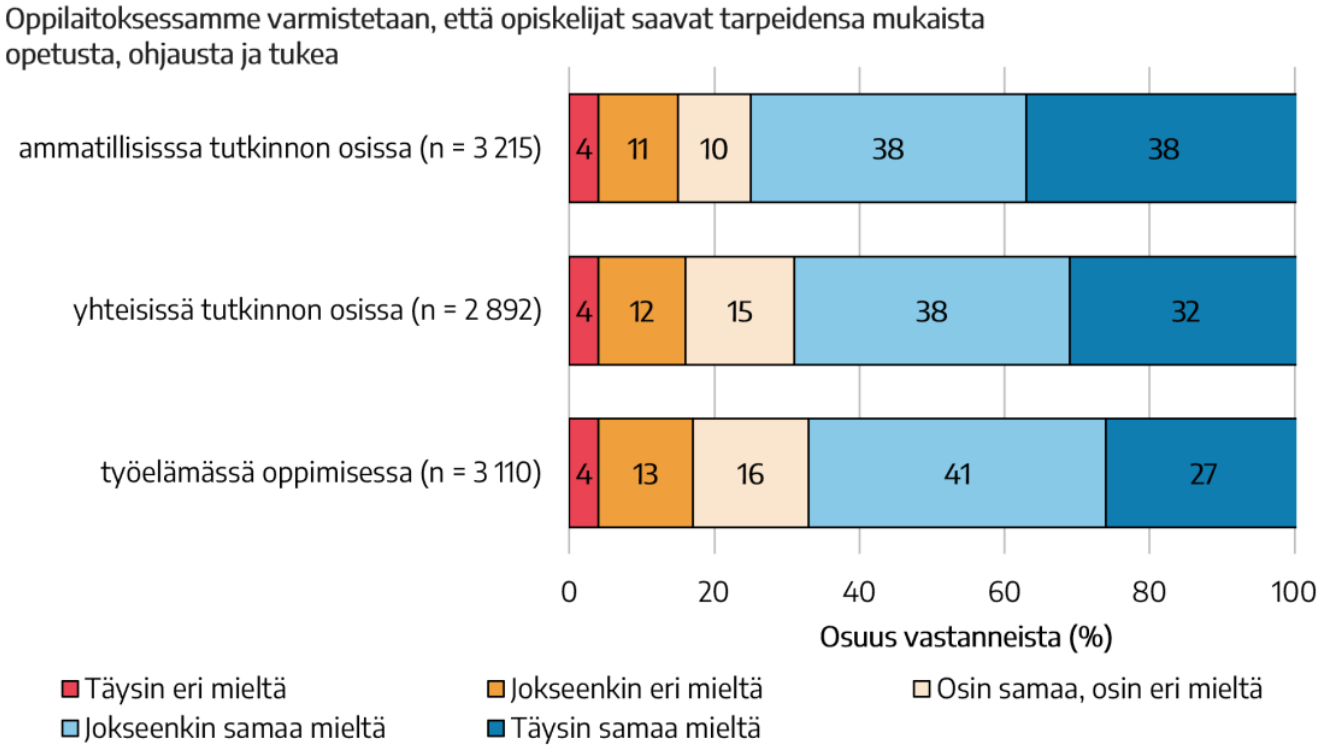
## 5.4 Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuus

Seuraavaksi tarkastellaan opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien arvioita opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuudesta.

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuudesta

Enemmistö opetushenkilöstöstä (68–76 %) arvioi, että oppilaitoksessa varmistetaan opiskelijoille heidän tarpeidensa mukainen opetus ja ohjaus ammatillisissa ja yhteisissä tutkinnon osissa sekä työelämässä oppimisessa (ks. Kuvio 18). Toisaalta reilu kymmeneosa vastaajista (15-17 %) oli tästä eri mieltä.

Opetushenkilöstön arvioissa opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistamisesta oli eroja työtehtävän, koulutuksen järjestäjän koon ja koulutusalan mukaan. Ammatillisten tutkinnon osien opettajat arvioivat opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistamisen vahvemmaksi kuin yhteisten tutkinnon osien opettajat. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna arviot olivat myönteisimmät pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa ja heikoimmat suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa. Myös koulutusalojen välillä oli eroja: myönteisimmät arviot opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistamisesta antoi kaupan ja hallinnon alan henkilöstö, kun taas heikoimmat arviot antoi tekniikan alan henkilöstö. (Ks. liite 6.)




**KUVIO 18. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen, ohjauksen ja tuen varmistamisesta**

Opetushenkilöstöltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten he kehittäisivät opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta. Seuraavassa on esimerkkejä keinoista, joilla opetushenkilöstön mukaan

opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuutta voitaisiin kehittää.

Opetushenkilöstön mukaan opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta voidaan parantaa ennen kaikkea lisäämällä lähiopetusta ja vahvistamalla henkilöstöresursseja. Suuri osa vastaajista koki nykyisten opettaja-, ohjaaja- ja erityisopettajaresurssien olevan riittämättömiä. (Ks. Taulukko 13.) Monet opettajat ja ohjaajat toivoivat nykyistä pienempiä ryhmäkokoja sekä lisää tunteja ja erityisopettajia, jotta opiskelijoiden yksilöllisiin tarpeisiin voitaisiin vastata paremmin. Opetus- ja ohjaushenkilöstö perusteli vastauksiaan useimmiten sillä, että opiskelijoilla on yhä enemmän erilaisia tuen tarpeita.

> ”Resurssit lisää,  opiskelijoiden taso vaihtelee,  osan heistä valmiudet opiskella itsenäisesti on heikot. Keskittymis- ja oppimisvaikeudet yleisiä”.
>
> ”Me tarvitsisimme pienempiä ryhmiä kuin 25 henkilöä, jotta opiskelijoiden tarpeet tulisivat huomioitua edes jollain tavalla. Heikko kielitaso, ymmärtämättömyys, opiskelun muut vaikeudet sekä vieraus eivät tue "luento-opetusta". Tarvitsemme yksilöllistä opetusta lähes jokaiselle ja sitä ei ole huomiotu opetuksessa. Tukiopetusryhmiin ei riitä resurssia yksittäisillä opetajilla ja sen vuoksi opiskelijoita myös putoaa”.
>
> ”Väldigt lite handledningstimmar för lärare. Man kanske förväntar att studerande skall klara allt enligt plan, men deras kapacitet/oförmåga/lättja att studera räcker inte alltid till och då skulle en lärares insats behövas mera”.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta voidaan parantaa myös kehittämällä opetusjärjestelyitä ja rakenteita. Monet opettajat ja ohjaajat toivoivat opetuksen ja ohjauksen toteutukseen nykyistä joustavampia ja monipuolisempia ratkaisuja. Vastaajien mukaan erityisesti yhteisiä tutkinnon osia opiskellaan usein itsenäisesti verkossa tehtävien avulla, vaikka tarvetta olisi nykyistä enemmän lähiopetukselle ja -ohjaukselle. Opetus- ja ohjaushenkilöstö kaipasi nykyistä enemmän mahdollisuuksia erilaisiin ja joustaviin opetusjärjestelyihin, jotta opiskelijoiden yksilölliset tarpeet voitaisiin huomioida paremmin.

Opetus- ja ohjaushenkilöstö näki keskeisiksi keinoiksi opetuksen ja ohjauksen saatavuuden parantamisessa nykyistä selkeämmät opettajien ja opiskelijoiden tuntirakenteet, tarkoituksenmukaiset oppimisympäristöt sekä tukipalvelujen, kuten pajojen, pienryhmien ja matalan kynnyksen ohjauksen vahvistaminen. Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta edistävät myös yhteisopettajuuden lisääminen, työajan nykyistä parempi suunnittelu, kuten nykyistä tasaisempi työnjako jaksojen aikana, yhtenäiset toimintatavat sekä opiskelijoiden ja opetus- ja ohjaushenkilöstön kuuleminen.

> ”Yhteisopettajuuden lisääminen sekä tukea tarvitseville opiskelijoille tukea ammatillisille tunneille”
>
> ”Ytoissa opetustunteja tulisi olla enemmän. Ammatillisissa tarvittaisiin pienempiä ryhmiä tai parempaa yhteissuunnittelua, jotta ei tulisi odottelua - mikä syö motivaatiota”.
>
> ”Opetusjärjestelyissä ja oppimisympäristöissä tulisi mahdollistaa erilaisia toteuttamisen tapoja. Esim. kaikki opiskelijat eivät pysty opiskelemaan digitaalisissa oppimisympäristöissä. Mahdollistettaisiin monimuotoinen oppimisen mahdollisuus ei pelkästään digi”.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta voidaan parantaa myös rakentamalla opiskelijoille yksilöllisiä ja joustavia opintopolkuja, joissa eriyttäminen, tasoryhmät, selkokielinen opetus ja monipuoliset toteutustavat, kuten pienryhmät, pajat ja ohjattu verkko-opetus, ovat mahdollisia. Vastaajat kuvasivat, että osa opiskelijoista ei pysty etenemään itsenäisesti tai verkko-opetuksessa, sillä he tarvitsevat nykyistä enemmän henkilökohtaista ohjausta.

> ”Tukiopetus ammatillisiin aineisiin, säännöllinen pajaohjaus tarjolla kaikille opiskelijoille, materiaalit käytettävissä pajoilla”.
>
> ”Enemmän resurssia HOKS-työhön ja opiskelijan henkilökohtaiseen tukeen ja ohjaukseen, sekä työelämässä oppimisen ohjaukseen. Ammattitutkintojen HOKS- ja ohjausresurssi, sekä työelämässä oppimisen ohjauksen resurssia pitäisi saada lisää”.
>
> ”Opettajille enemmän resursseja tukea opiskelijoiden yksilöllisiä tarpeita (joita riittää)”.

Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan opiskelijan tarpeita vastaava ohjaus edellyttää nykyistä vahvempaa tukea työelämässä oppimisen jaksoille. Vastaajien mukaan opettajilla ei nykyresursseilla ole riittävästi aikaa työpaikkakäynteihin, ohjauskeskusteluihin tai erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden seurantaan.

> ”Enemmän oppilaitoksen tukea jalkautettava työpaikoille”.
>
> ”Opiskelijoiden tuen tarpeet työelämässä oppimisessa lisääntyneet huomattavasti. Tarvitaan joustavampia ja hyvin resurssoituja tapoja ohjata ja tukea opiskelijaa ja työelämäohjaajaa”.
>
> ”Mera tid för individuell handledning, många har ett stort behov av stöd. Fler speciallärare som skulle kopplas in. Möjlighet att skicka handledare med på praktikperioder. Mera praktik på skolan för dem som har svårigheter”.

**TAULUKKO 13.Opetushenkilöstön näkemyksiä opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuuden kehittämisestä (n = 1 159)**

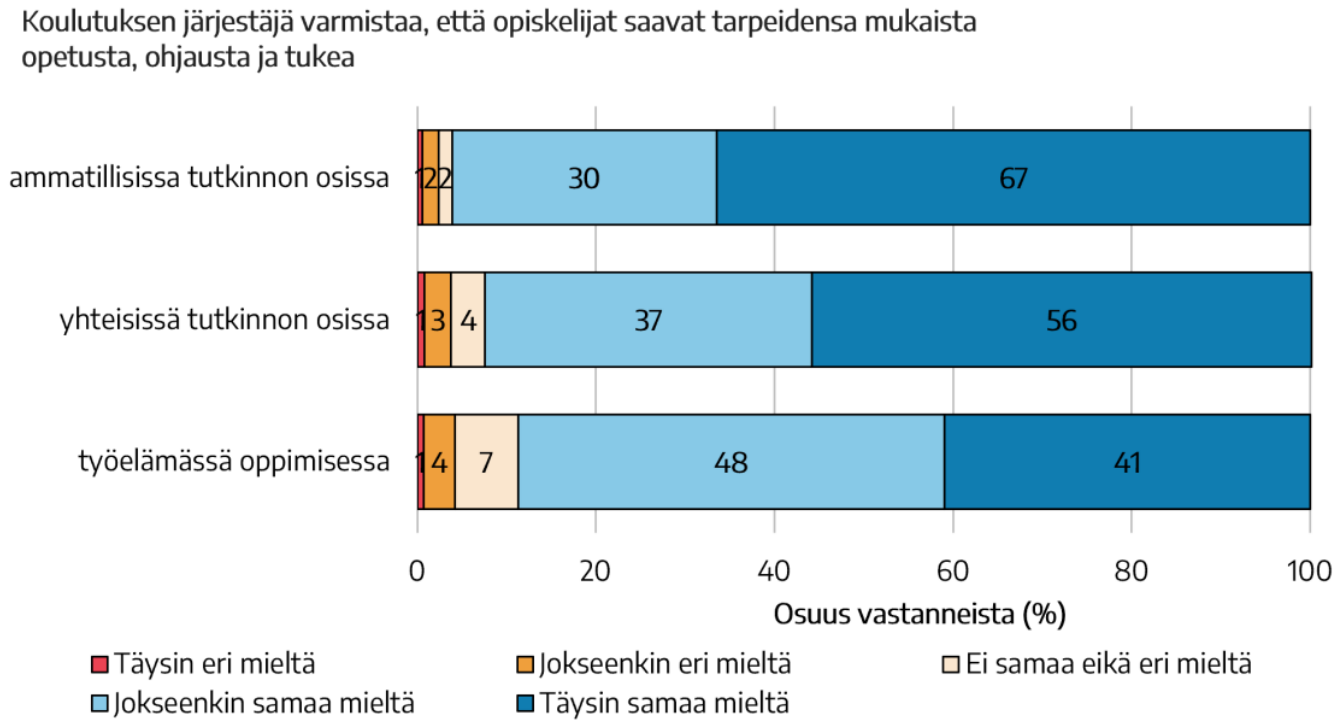
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä siitä, miten he kehittäisivät opiskelijoiden tarpeita vastaavan opetuksen ja ohjauksen saatavuutta. | Osuus maininnoista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Resurssien lisääminen: lisää lähiopetusta ja henkilöstöresursseja | 47,6 | 552 |
| Opetusjärjestelyjen ja rakenteiden kehittäminen | 21,7 | 251 |
| Opetuksen ja ohjauksen yksilöllistäminen: yksilölliset ja joustavat opintopolut | 15,6 | 181 |
| Työelämässä oppimisen ohjauksen kehittäminen | 15,1 | 175 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **1 159** |

## Pedagogisten johtajien näkemykset opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuudesta

Valtaosa pedagogisista johtajista (89–96 %) arvioi, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta ja ohjausta ammatillisissa tutkinnon osissa, yhteisissä tutkinnon osissa sekä työelämässä tapahtuvan oppimisen

aikana (kuvio 19). Lisäksi suurin osa pedagogisista johtajista (92 %) ilmoitti seuraavansa säännöllisesti sitä, miten opiskelijoiden tarpeiden mukainen opetus ja ohjaus toteutuvat.

Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuuden varmistamista koskevissa arvioissa ilmeni eroja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat pienten koulutuksen järjestäjien pedagogiset johtajat, kun taas kriittisimmät arviot antoivat suurten koulutuksen järjestäjien pedagogiset johtajat (ks. liite 7).




**KUVIO 19. Pedagogisten johtajien arviot siitä, miten koulutuksen järjestäjät varmistavat, että opiskelijat saavat tarpeitaan vastaavaa opetusta, ohjausta ja tukea**

## 5.5 Opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittäminen

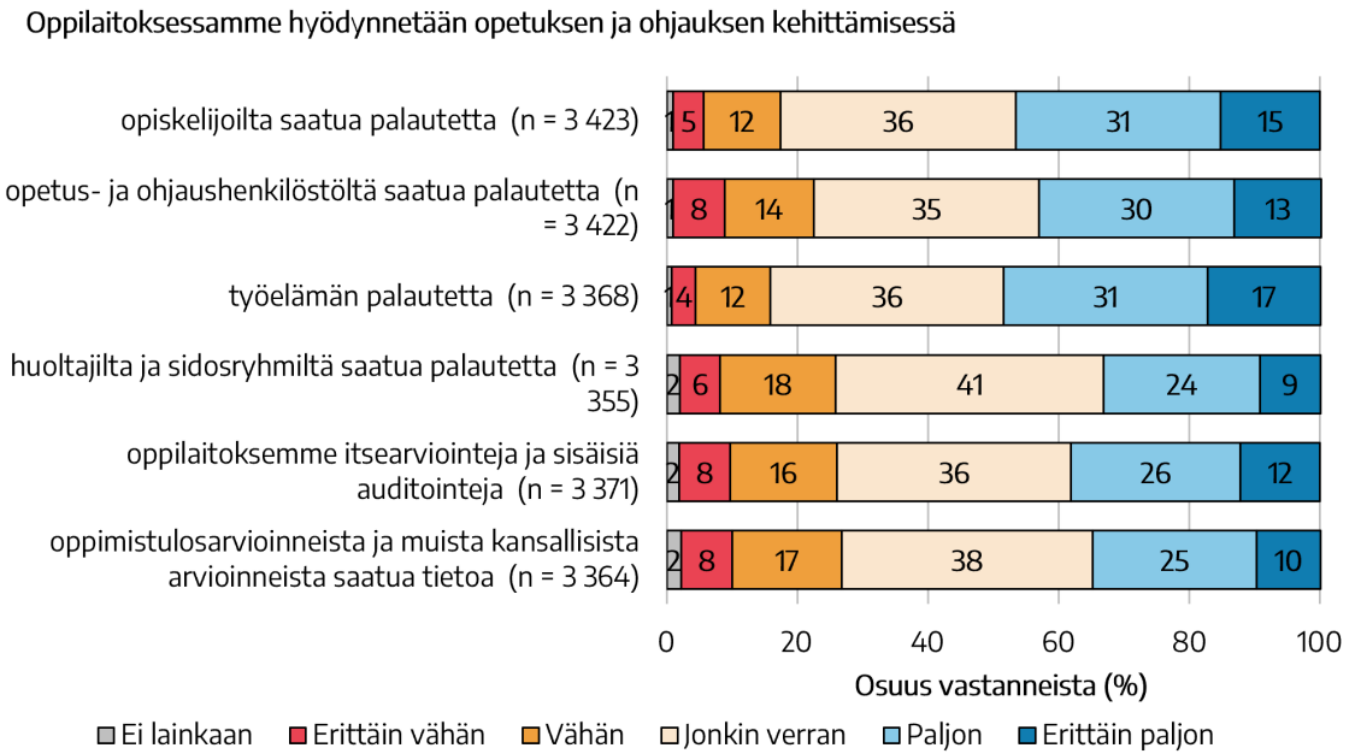
Tässä luvussa tarkastellaan palautetiedon hyödyntämistä opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisessä sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien näkemyksiä osaamisen johtamisen kehittämistarpeista.

## Palautteiden hyödyntäminen opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisessä

Opetushenkilöstön mukaan opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä hyödynnetään yleisimmin työelämältä, opetus- ja ohjaushenkilöstöltä sekä opiskelijoilta saatua palautetta. Lähes puolet opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (43–48 %) kertoi, että näitä hyödynnetään oppilaitoksessa paljon tai erittäin paljon (ks. Kuvio 20). Hieman yli viidesosa (22 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöstä koki, että heidän antamaansa palautetta hyödynnetään kehittämisessä vain vähän.

Reilu kolmannes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (35–38 %) kertoi, että oppilaitoksessa hyödynnetään opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä paljon tai erittäin paljon oppilaitosten itsearviointeja, sisäisiä

auditointeja sekä kansallisia arviointeja. Sen sijaan noin neljännes (24–25 %) vastaajista arvioi, että näitä hyödynnetään kehittämistyössä vain vähän.

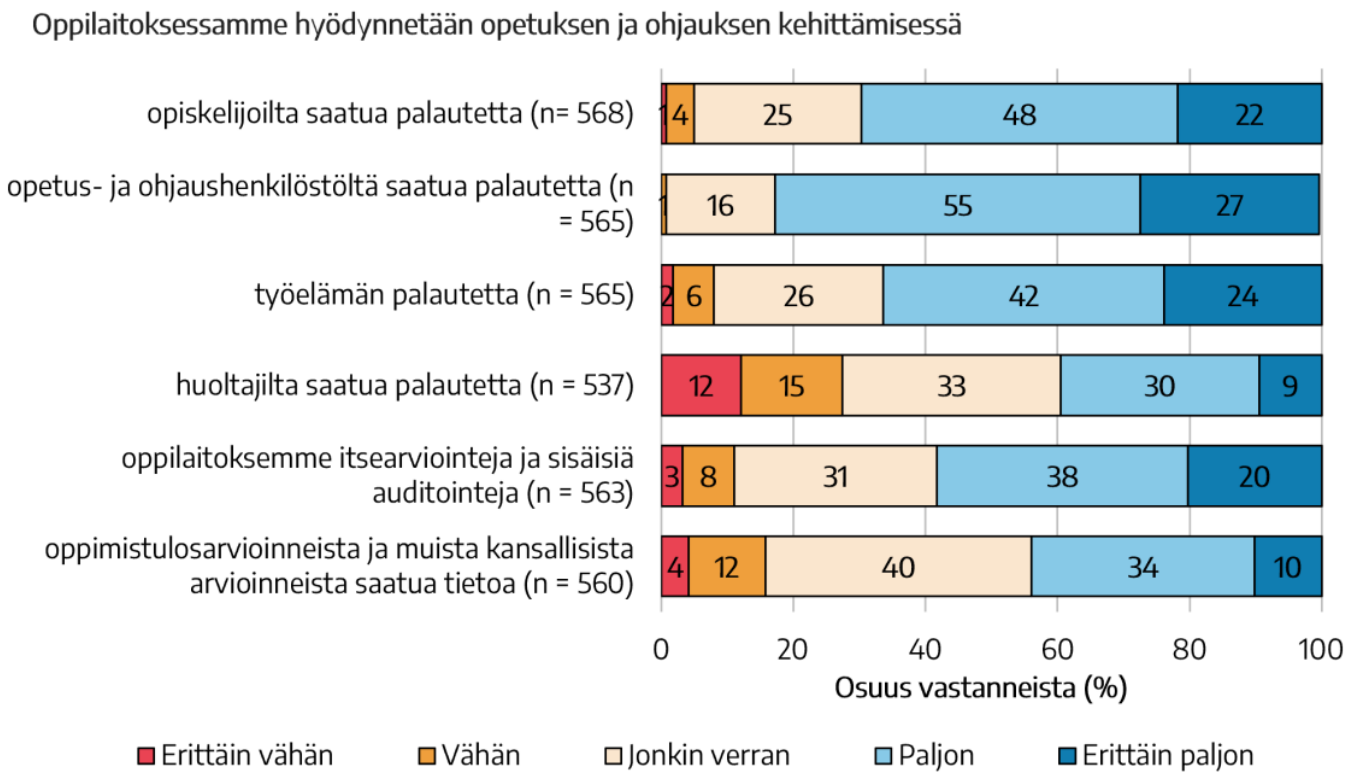



**KUVIO 20. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä hyödynnettävistä menetelmistä**

Suuri osa (68–83 %) pedagogisista johtajista arvioi hyödyntävänsä pedagogisessa johtamisessaan paljon opetus- ja ohjaushenkilöstöltä, opiskelijoilta sekä työelämän edustajilta saatua palautetta. Myös huoltajien palaute oli tärkeä tietolähde, sillä 72 prosenttia vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä sitä johtamistyössään joko paljon tai jonkin verran (ks. Kuvio 21).

Yli puolet pedagogisista johtajista (58 %) arvioi hyödyntävänsä johtamistyössään paljon oppilaitoksen itsearviointien ja sisäisten auditointien tuottamaa tietoa, ja noin kolmannes (31 %) vastaajista hyödynsi niitä jonkin verran. Vain pieni osa (11 %) vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä niitä vähän.

Oppimistulosarvioinneista ja muista kansallisista arvioinneista saatavaa tietoa hyödynnettiin myös laajasti. Pedagogisista johtajista 44 prosenttia arvioi hyödyntävänsä tätä tietoa paljon ja 40 prosenttia jonkin verran. Vain pieni osa (16 %) vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä arviointitietoa vähän.




**KUVIO 21. Pedagogisten johtajien arviot palautteiden hyödyntämisestä pedagogisessa johtamisessa**

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä

Opetushenkilöstöä pyydettiin kertomaan, miten he kehittäisivät johtamista oppilaitoksessaan, jotta se tukisi parhaiten tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista ja oppimista. Seuraavassa on esimerkkejä pedagogista johtamista kehittävistä keinoista.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksissa korostui tarve vahvistaa pedagogista johtamista (ks. Taulukko 14). Pedagogisilta johtajilta toivottiin riittävää pedagogista ja substanssiosaamista, tutkinnon perusteiden hyvää tuntemusta sekä opetuksen ja ohjauksen toteutumisen systemaattista seurantaa. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi johdon varmistavan, että tutkinnon perusteet tunnetaan ja niitä noudatetaan johdonmukaisesti koko organisaatiossa. Opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi myös, että johto ymmärtäisi paremmin opetustyön arkea ja tarjoaisi enemmän pedagogista tukea.

> ”Johtaminen olisi edes jollain tavalla pedagogista eikä vain hallinnollista”.
>
> ”Johtamisen kanssa työskentelevien olisi jalkauduttava käytännön tason päivittäiseen työhön, että ymmärtäisivät erilaisten resurssien tarpeen eri aloilla. Nyt resurssit mitoitetaan suoraan oppilasmäärään peilaten”.

Toinen yleinen kehittämiskohde oli yhteisen suunnittelun, kehittämisen ja pedagogisen vuoropuhelun lisääminen työkavereiden ja johdon kesken. Opetus- ja ohjaushenkilöstö näki tarpeen keskustella yhdessä muun muassa siitä, mitä opetetaan, miten tutkinnon perusteiden tavoitteet saavutetaan ja mitä käytäntöjä

tulisi kehittää. Säännöllinen yhteissuunnittelu, tiimipalaverit, tutkinnon perusteiden yhteinen tulkinta ja hyvien käytäntöjen jakaminen nähtiin tärkeinä opetuksen yhdenmukaisuuden ja laadun varmistamisen kannalta.

> ”Yhteistä suunnittelua lisää ja kuultaisiin kaikkia osapuolia, jotka tekevät arjessa sitä työtä, opetuksen ja tukihenkilöt”.
>
> ”Flera pedagogiska diskussioner där även jag som speciallärare kan delta”.

Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksissa korostui tarve riittäville resursseille, jotta tutkinnon perusteiden mukainen opetus ja ohjaus voidaan toteuttaa laadukkaasti. Opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi lisää aikaa suunnitteluun ja materiaalien laadintaan sekä pienempiä ryhmäkokoja ja enemmän lähiopetusta, sillä heterogeeniset ryhmät sekä kasvava S2- ja erityisen tuen tarve vaativat enemmän ohjausta.

> ”Tarvitsemme enemmän aikaa suunnitteluun ja johdon tukea”.
>
> ”Tillräcklig resursering för allt arbete. Ett intresse för utbildningens innehåll även hos ledarna.”

Useat opetus- ja ohjaushenkilöstön vastaajat toivoivat johtamiselta myös nykyistä selkeämpiä ohjeita ja toimintamalleja opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen sekä yhtenäisten käytäntöjen varmistamista, jotta opetus, ohjaus ja arviointi toteutuisivat johdonmukaisesti ja laadukkaasti. Lisäksi moni opetus- ja ohjaushenkilöstöön kuuluva toivoi, että heidät otettaisiin mukaan nykyistä useammin ja että heidän asiantuntemustaan hyödynnettäisiin nykyistä laajemmin opetuksen ja ohjauksen järjestämisessä ja kehittämisessä.

> ”Tasalaatuisuuteen tulisi panostaa, suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta lisätä kaikessa toiminnassa. Alalla tulisi olla selvät prosessit, miten toimitaan”.
>
> ”Olisi mukava, jos erityisopetus, yto-aineiden opettaja ja opojen ajatuksia kuultaisiin osana ammatillisen osaston kehittämistä. Olemme tavallaan hieman ulkokehällä ja teemme ylhäältä alaspäin "valutettuja" tehtäviä”

**TAULUKKO 14. Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä (n = 1 532)**

| Opetushenkilöstön näkemyksiä johtamisen kehittämisestä | Osuus maininnoista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Pedagogisen johtamisen vahvistaminen | 35,5 | 544 |
| Yhteisen suunnittelun ja pedagogisen vuoropuhelun vahvistaminen | 27,8 | 426 |
| Riittävät resurssit opetuksen ja ohjauksen toteutukseen | 17,7 | 272 |
| Selkeät ohjeet ja prosessit opetuksen ja ohjauksen toteutukseen sekä yhdenmukaisten käytäntöjen varmistaminen | 10,1 | 154 |
| Opettajien kuuleminen, osallistaminen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen opetuksen ja ohjauksen järjestämisessä ja kehittämisessä | 8,9 | 136 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **1 532** |

# Pedagogisten johtajien näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä

Pedagogisia johtajia pyydettiin kertomaan, miten he kehittäisivät johtamista oppilaitoksessaan, jotta se tukisi parhaiten tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista ja oppimista (ks. Taulukko 15). Seuraavassa on lainauksia johdon vastauksista.

Pedagogisten johtajien vastauksissa korostui tarve lisätä yhteistä suunnittelua, kehittämistä ja pedagogista vuoropuhelua opetus- ja ohjaushenkilöstön kanssa. Samoin he toivoivat nykyistä tiiviimpää vuoropuhelua työelämän ja opiskelijoiden kanssa. Lähes yhtä usein pedagogiset johtajat nostivat esiin tarpeen yhdenmukaisille prosesseille ja selkeille ohjeille, jotta opetus ja ohjaus toteutuisivat johdonmukaisesti ja tasalaatuisesti eri aloilla ja yksiköissä. Lisäksi useat pedagogiset johtajat toivoivat toimivaa seurantajärjestelmää, joka mahdollistaisi tiedolla johtamisen ja tulosten systemaattisen hyödyntämisen päätöksenteossa ja kehittämisessä.

> ”Enemmän keskustelua ja yhteistä ymmärrystä koulutusaloille tutkinnon perusteista ja osaamistavoitteista sekä ammattitaitovaatimuksista”.
>
> ”Opetuksen toteutussuunnitelmien yhtenäisempiä pelisääntöjä ja suunnitelmien näkyväksi tekeminen, minkä toteutumista seurataan opetuksen laadun ja tulosten seurantajärjestelmällä”.

Monet pedagogiset johtajat nostivat esille myös tarpeen selkeyttää pedagogisen johtamisen työn- ja vastuunjakoa esimerkiksi tutkintovastaavien ja tiiminvetäjien kanssa. Useat pedagogiset johtajat kokivat tarvitsevansa lisää aikaa pedagogiseen johtamiseen sekä riittäviä resursseja opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen.

Osa pedagogisista johtajista toi lisäksi esiin tarpeen vahvistaa pedagogista johtamista kokonaisuutena, kuten tavoitteiden täsmentämistä, linjausten jalkauttamista sekä toteutumisen systemaattista seurantaa. Myös esihenkilöiden johtamisosaamisessa ja opettajien osaamisessa nähtiin kehittämistarpeita.

> ”Organisaatio- ja päällikkövastuiden selkiyttäminen”.
>
> ”Bättre anvisningar och strukturer som stöder planeringen”.
>
> ”Systemaattinen koulutus johtamisesta esihenkilöille, jolloin myös uudet esihenkilöt saavat saman tiedon ja käsityksen pedagogisen johtamisen perusperiaatteista ja toimintamalleista”.

**TAULUKKO 15. Pedagogisten johtajien näkemyksiä opetuksen ja ohjauksen johtamisen kehittämisestä (n = 292 )**

| Pedagogisten johtajien näkemyksiä johtamisen kehittämisestä | Osuus maininnoista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Yhteissuunnittelu ja -kehittäminen ja pedagoginen vuoropuhelu | 23,2 | 68 |
| Yhdenmukaiset prosessit ja ohjeet tai linjaukset | 20,5 | 60 |
| Toimiva seurantajärjestelmä ja tiedolla johtaminen | 16,1 | 47 |
| Selkeä työn- ja vastuunjako | 15,1 | 44 |
| Enemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen sekä riittävät resurssit opetuksen ja ohjauksen tueksi | 15,1 | 44 |
| Pedagogisen johtamisen vahvistaminen | 5,8 | 17 |
| Osaamisen kehittäminen (johto ja opettajat) | 4,1 | 12 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **292** |

# 6 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

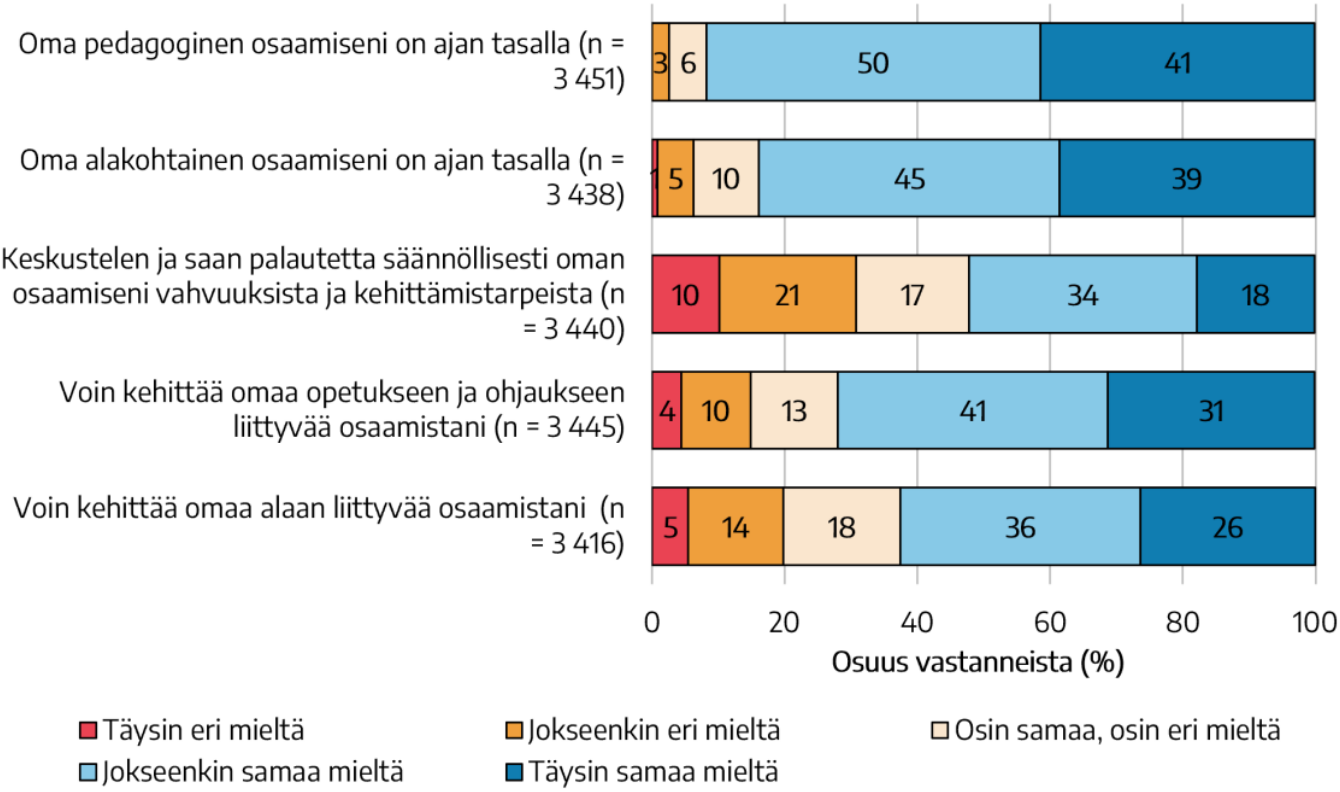
Arvioinnissa selvitettiin, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistä johdetaan. Lisäksi kerättiin tietoa sekä pedagogisten johtajien että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistarpeista. Tässä luvussa esitetään opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien kyselyjen tulokset.

## 6.1 Osaamisen kehittämismahdollisuudet, osaamisen varmistaminen ja tuki

Tässä luvussa tarkastellaan opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtamista sekä osaamisen kehittämisen edellytyksiä ammatillisessa koulutuksessa. Luvussa käsitellään opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisten johtajien näkemyksiä osaamisen kehittämismahdollisuuksista, osaamisen varmistamisesta ja osaamisen kehittämisen tuesta. Lisäksi tarkastellaan opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisten johtajien keskeisiä osaamisen kehittämistarpeita ja osaamisen johtamisen kehittämiskohteita.

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, osaamisen varmistamisesta ja tuesta

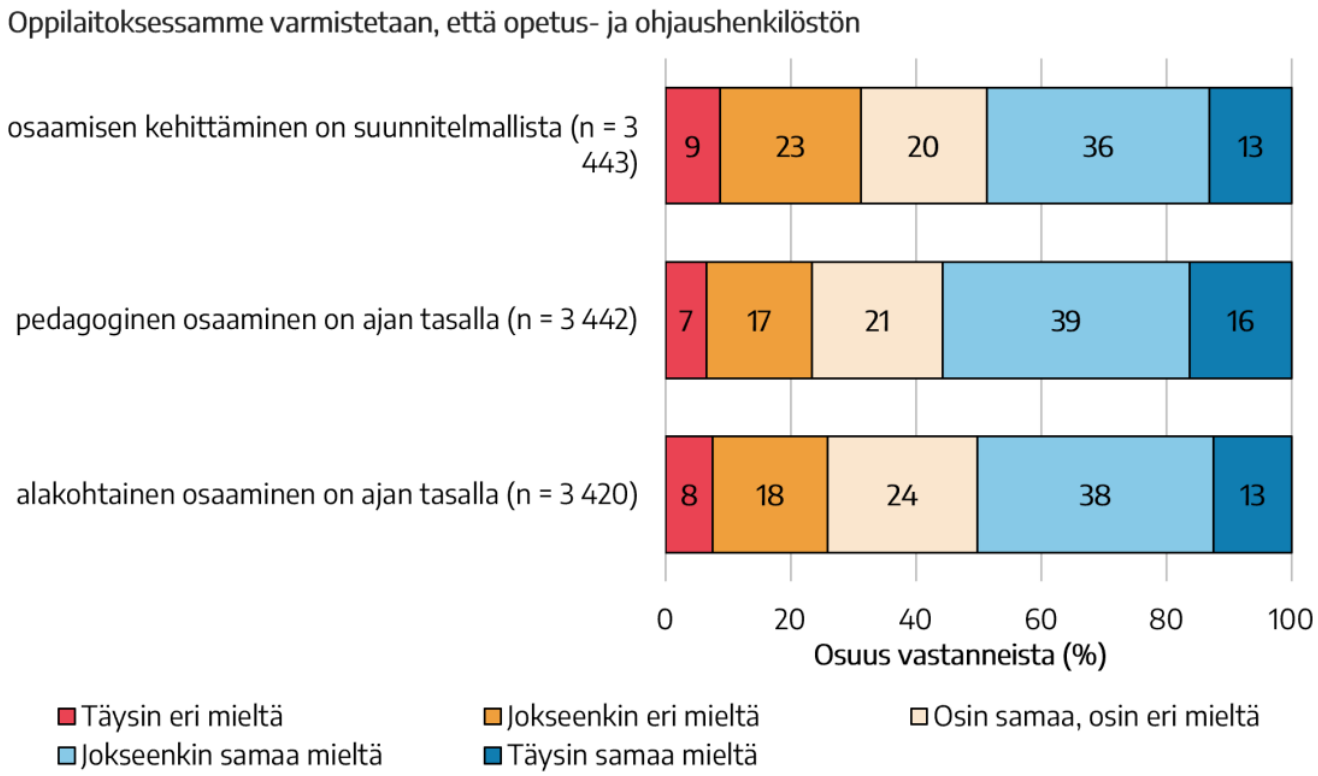
Valtaosa opetushenkilöstöstä (84–91 %) arvioi, että heidän pedagoginen ja alakohtainen osaamisensa ovat ajan tasalla (ks. Kuvio 22). Enemmistö vastaajista (72 %) koki, että he voivat kehittää opetukseen ja ohjaukseen sekä omaan alaan liittyvää osaamista. Lähes viidennes (19 %) opetushenkilöstöstä arvioi kuitenkin, ettei heillä ole mahdollisuutta kehittää omaan alaansa liittyvää osaamista. Lisäksi noin kolmannes (31 %) vastaajista kertoi, ettei osaamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista keskustella säännöllisesti.




**KUVIO 22. Opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot oman osaamisensa ajantasaisuudesta ja sen kehittämismahdollisuuksista**

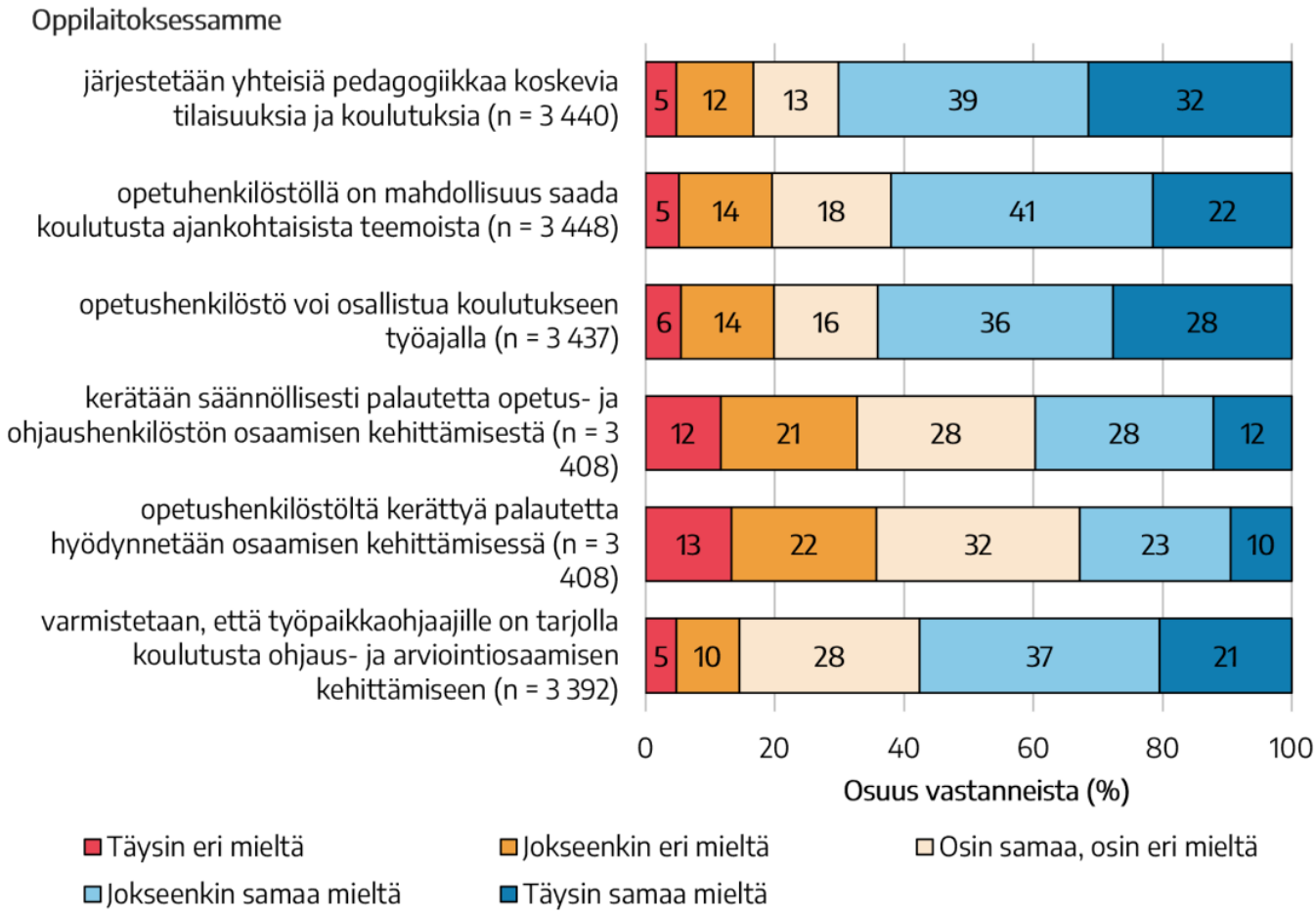
Lähes kolmannes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (32 %) koki, ettei osaamisen kehittäminen ole oppilaitoksessa suunnitelmallista (ks. kuvio 23). Hieman yli puolet vastaajista (51–55 %) arvioi, että oppilaitoksessa varmistetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogisen ja alakohtaisen osaamisen ajantasaisuus. Noin neljännes (24–26 %) vastaajista oli tästä eri mieltä.

Opetushenkilöstön kokemuksissa osaamisen johtamisesta oli eroja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Myönteisimmät arviot antoi pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstö, kun taas kriittisimmät arviot antoi suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstö. (Ks. liite 8.)



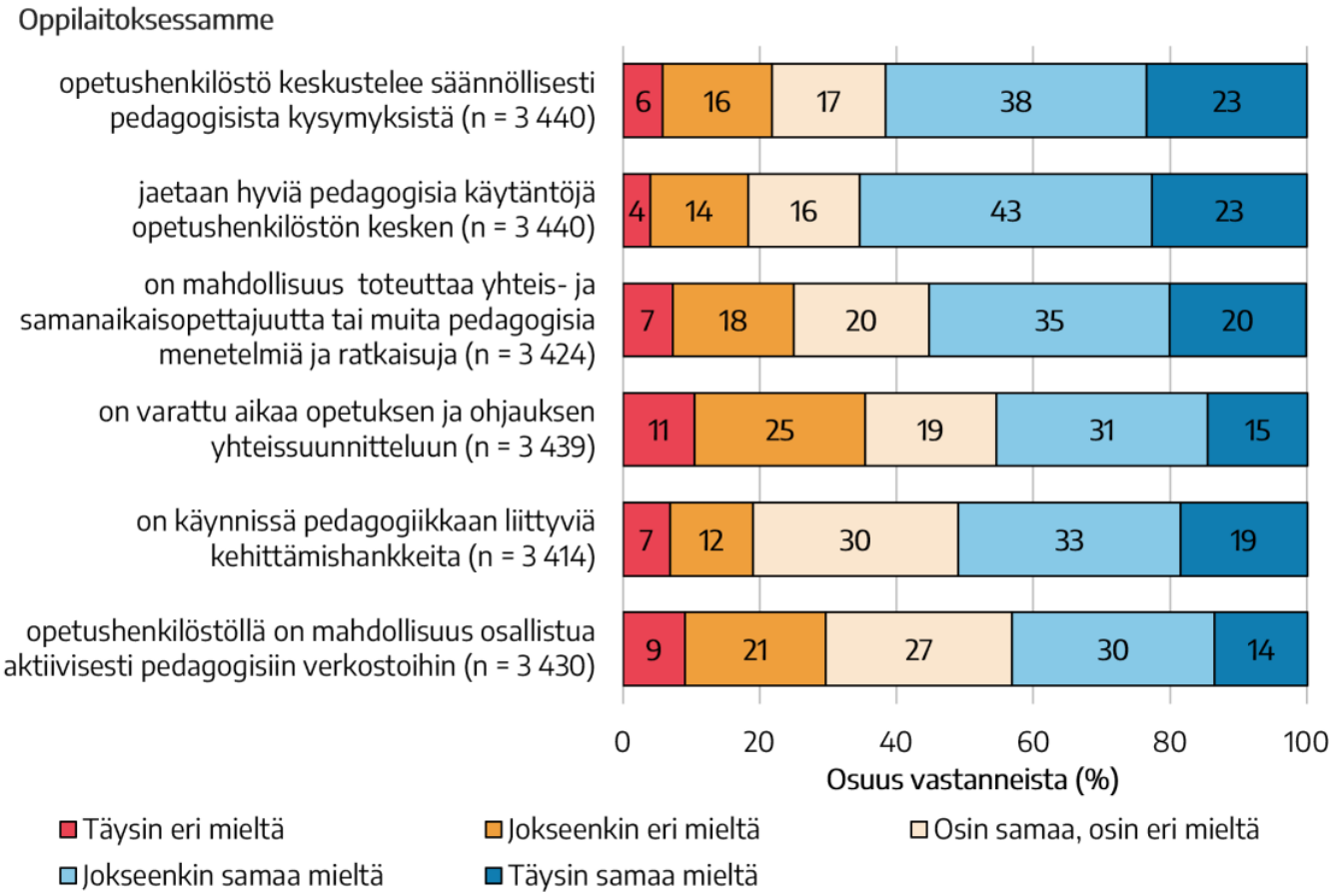

**KUVIO 23. Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja osaamisen ajantasaisuuden varmistaminen opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Enemmistö opetushenkilöstöstä (63–71 %) kertoi, että heidän oppilaitoksessaan järjestetään yhteisiä pedagogisia tilaisuuksia ja että heillä on mahdollisuus saada koulutusta ajankohtaisista teemoista sekä osallistua koulutuksiin työajalla (ks. Kuvio 24). Noin viidennes (17–19 %) vastaajista oli kuitenkin näistä eri mieltä. Lisäksi noin kolmannes henkilöstöstä (33–35 %) arvioi, ettei heidän osaamisensa kehittämisestä kerätä säännöllisesti palautetta eikä kerättyä palautetta hyödynnetä osaamisen kehittämisessä. Hieman yli puolet vastaajista (51 %) kertoi, että oppilaitoksessa varmistetaan, että työpaikkaohjaajille on tarjolla koulutusta ohjaus- ja arviointiosaamisen kehittämiseen.



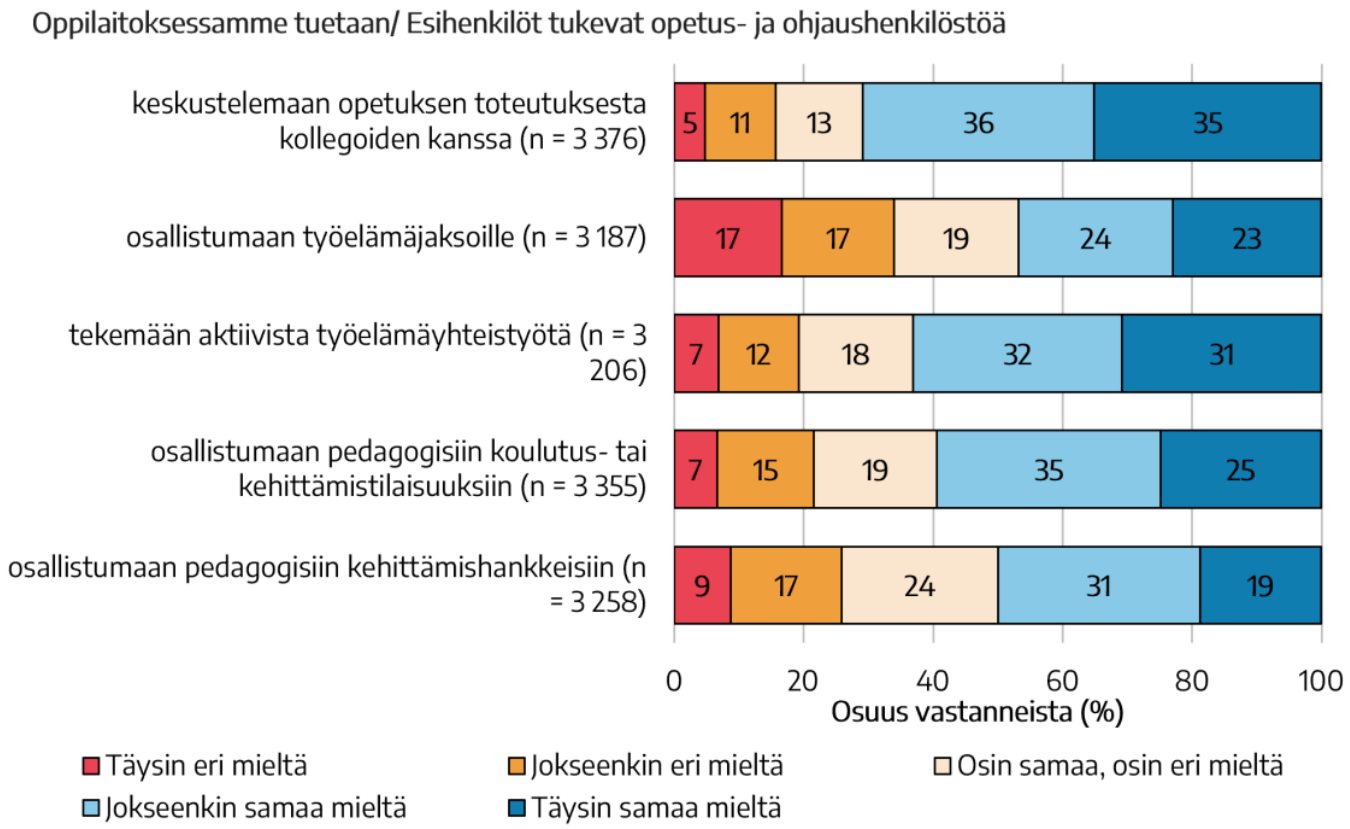

**KUVIO 24. Osaamisen kehittämistä tukevat käytännöt opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Enemmistö opetushenkilöstöstä (61–66 %) kertoi, että oppilaitoksessa keskustellaan säännöllisesti pedagogisista kysymyksistä ja jaetaan hyviä pedagogisia käytäntöjä (ks. Kuvio 25). Noin viidennes (18–22 %) vastaajista oli kuitenkin näistä väittämistä eri mieltä. Yli kolmannes vastaajista (36 %) arvioi, ettei heille ole varattu aikaa opetuksen ja ohjauksen yhteissuunnitteluun. Hieman yli puolet opetushenkilöstöstä (52 %) kertoi, että oppilaitoksessa on käynnissä pedagogiikkaan liittyviä kehittämishankkeita. Lähes kolmannes vastaajista (30 %) puolestaan ilmoitti, ettei heillä ole mahdollisuutta osallistua aktiivisesti pedagogisiin verkostoihin.




**KUVIO 25. Osaamisen kehittämistä tukevat yhteisölliset käytännöt opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

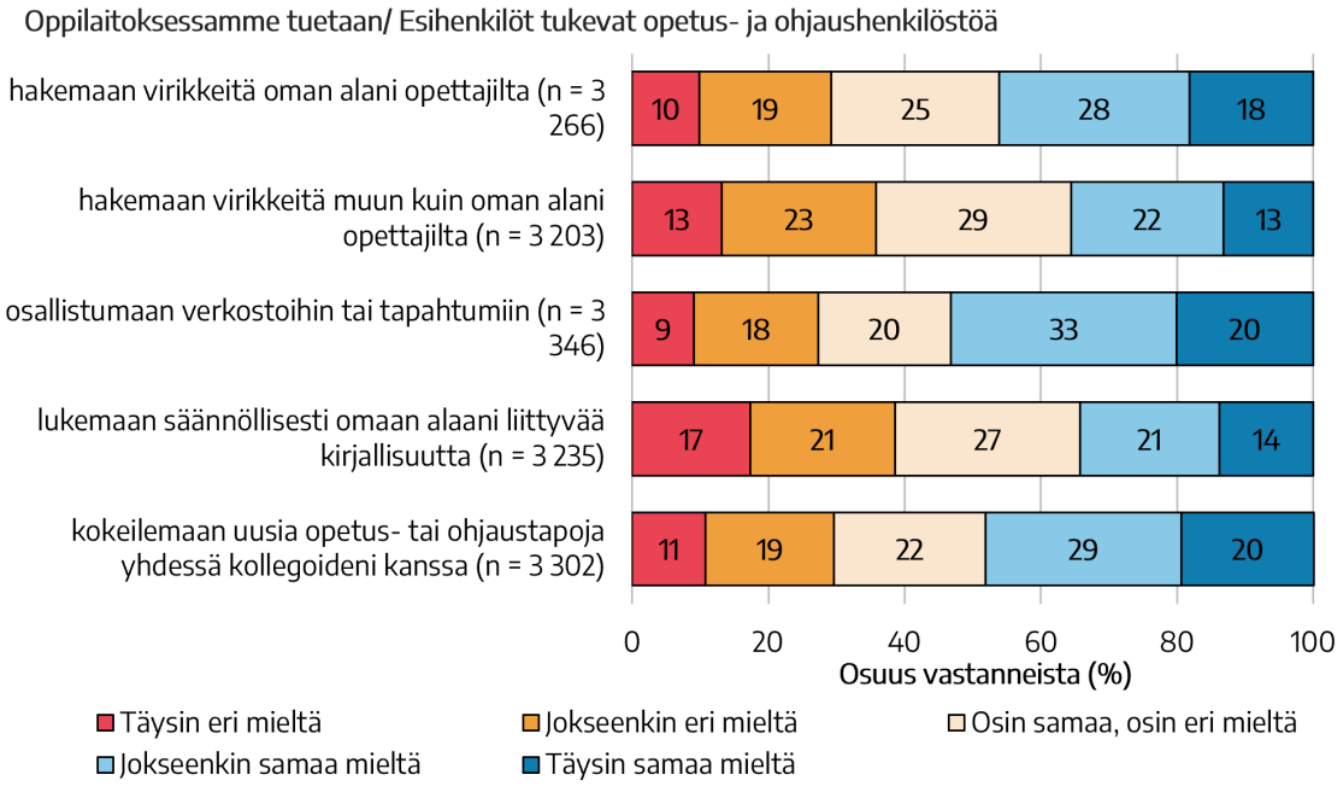
Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (60–71 %) arvioi, että oppilaitoksessa tuetaan heitä keskustelemaan opetuksen toteutuksesta kollegoiden kanssa sekä osallistumaan pedagogisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin (ks. Kuvio 26). Lisäksi enemmistö vastaajista (63 %) kertoi esihenkilön tukevan heitä tekemään aktiivista työelämäyhteistyötä. Noin viidennes (19 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöstä oli kuitenkin tästä eri mieltä. Lisäksi noin kolmannes (34 %) vastaajista kertoi, ettei esihenkilö tue heitä osallistumaan työelämäjaksoille.




**KUVIO 26. Osaamisen kehittämistä tukevat yhteisölliset käytännöt opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Noin puolet opetushenkilöstöstä (46–53 %) oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämisessä esihenkilöt tukevat heitä hakemaan virikkeitä oman alan opettajilta, osallistumaan verkostoihin ja tapahtumiin sekä kokeilemaan uusia opetus- ja ohjaustapoja yhdessä kollegoiden kanssa (ks. Kuvio 27). Lisäksi reilu kolmannes vastaajista (35 %) kertoi, että heitä tuetaan lukemaan säännöllisesti omaan alaan liittyvää kirjallisuutta.

Opetushenkilöstön kokemuksissa osaamisen kehittämisen tuesta oli eroja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Myönteisimmät arviot osaamisen kehittämisen tuesta antoi pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstö, kun taas kriittisimmät arviot antoi suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstö. (Ks. liite 8.)



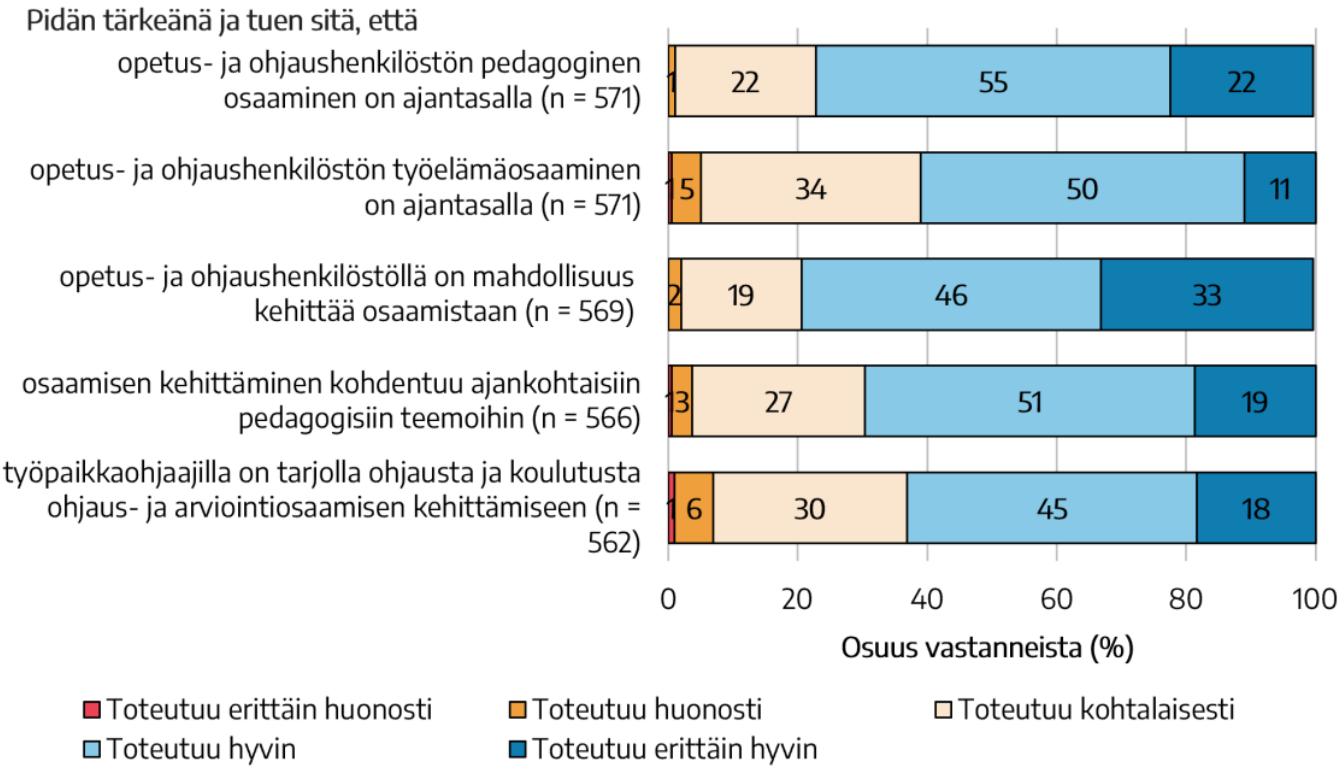

**KUVIO 27. Osaamisen kehittämistä tukevat yksilölliset käytännöt opetus- ja ohjaus henkilöstön arvioimana**

## Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen kehittämismahdollisuuksista, osaamisen varmistamisesta ja tuesta

Enemmistö (61–77 %) pedagogisista johtajista arvioi tukevansa opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen ajantasaisuutta sekä pedagogisessa osaamisessa että työelämäosaamisessa. Yli kolmannes (34 %) vastaajista katsoi, että työelämäosaamisen kehittämisen tukeminen toteutuu vain kohtalaisesti, ja pieni osa (6 %) arvioi sen toteutuvan heikosti (ks. Kuvio 28).

Valtaosa pedagogisista johtajista (79 %) arvioi, että opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Noin viidesosa vastaajista (19 %) katsoi tämän toteutuvan kohtalaisesti. Vastaavasti 70 prosenttia pedagogisista johtajista arvioi, että osaamisen kehittäminen kohdistuu ajankohtaisiin pedagogisiin teemoihin. Kuitenkin yli neljännes vastaajista (27 %) koki, että osaamisen kehittämisen kohdentuminen ajankohtaisiin teemoihin toteutuu vain kohtalaisesti, ja yksittäiset vastaajat (4 %) arvioivat sen toteutuvan heikosti.

Enemmistö (63 %) pedagogisista johtajista arvioi tukevansa sitä, että työpaikkaohjaajille tarjotaan ohjausta ja koulutusta osaamisen kehittämiseksi. Noin 30 prosenttia vastaajista arvioi tämän toteutuvan vain kohtalaisesti ja pieni osa huonosti.



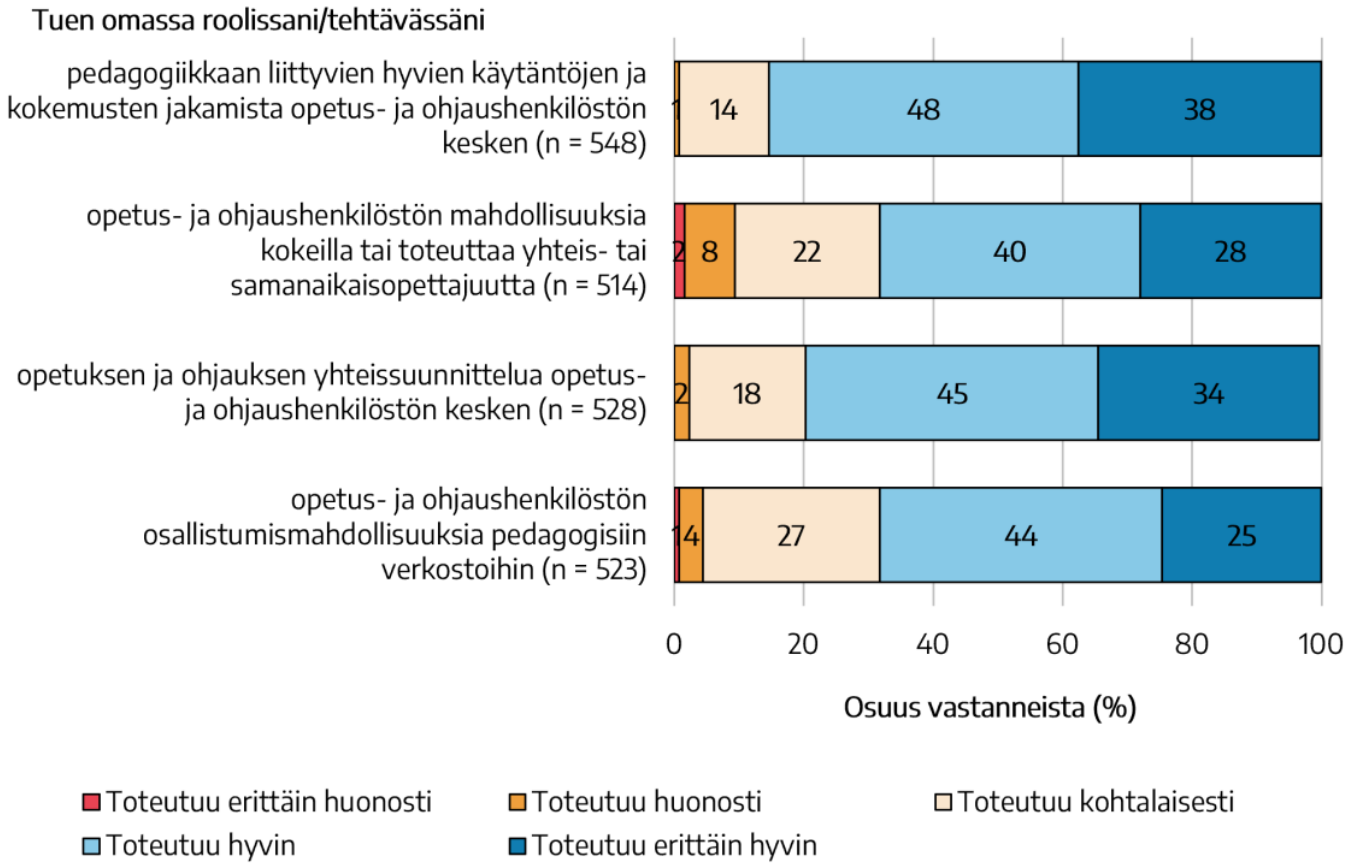

**KUVIO 28. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen tukeminen pedagogisten johtajien arvioimana**

Pedagogisten johtajien arvioissa opetus- ja ohjaushenkilöstön ajantasaisen osaamisen kehittämisen tukemisessa ilmeni eroja sukupuolen, koulutuksen järjestäjän koon, johtamiskoulutuksen ja johtamistehtävän mukaan. Naiset arvioivat tukevansa henkilöstön osaamisen kehittämistä vahvemmin kuin miehet. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat pienten koulutuksen järjestäjien pedagogiset johtajat, kun taas kriittisimmät arviot antoivat suurten koulutuksen järjestäjien pedagogiset johtajat. Johtamiskoulutuksen mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot osaamisen kehittämisen tukemisesta antoivat johtamiskoulutuksia suorittaneet pedagogiset johtajat, kun taas kriittisimmät arviot antoivat ne, joilla ei ollut johtamiskoulutusta. Johtamistehtävän mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot osaamisen kehittämisen tukemisesta antoivat opetuksesta ja koulutuksesta vastaavat johtajat, kun taas tutkintovastaavat antoivat kriittisimmät (ks. liite 9).

Valtaosa (78–86 %) pedagogisista johtajista arvioi tukevansa omassa tehtävässään opetus- ja ohjaushenkilöstön välistä pedagogista yhteistyötä. Tämä näkyi erityisesti hyvien käytäntöjen jakamisen tukemisena, opetuksen ja ohjauksen yhteissuunnittelun mahdollistamisena sekä henkilöstön osallistumisen edistämisenä koulutuksen järjestäjän työryhmiin ja erilaisiin tilaisuuksiin (ks. Kuvio 29).

Lisäksi suuri osa pedagogisista johtajista (67–71 %) arvioi tukevansa opetus- ja ohjaushenkilöstön mahdollisuuksia kokeilla ja toteuttaa yhteis- tai samanaikaisopettajuutta, osallistua pedagogisiin verkostoihin sekä osallistua yhteisiin pedagogiikkaa käsitteleviin tilaisuuksiin ja koulutuksiin. Pedagogiset johtajat näkivät näiden toimintatapojen toteutumisessa enemmän vaihtelua kuin henkilöstön välisessä perusyhteistyössä. Noin kolmannes pedagogisista johtajista (32–33 %) arvioi yhteis- ja samanaikaisopettajuuden sekä pedagogisiin verkostoihin osallistumisen tukemisen toteutuvan vain kohtalaisesti, ja pieni osa (5 %) vastaajista koki niiden toteutuvan heikosti.

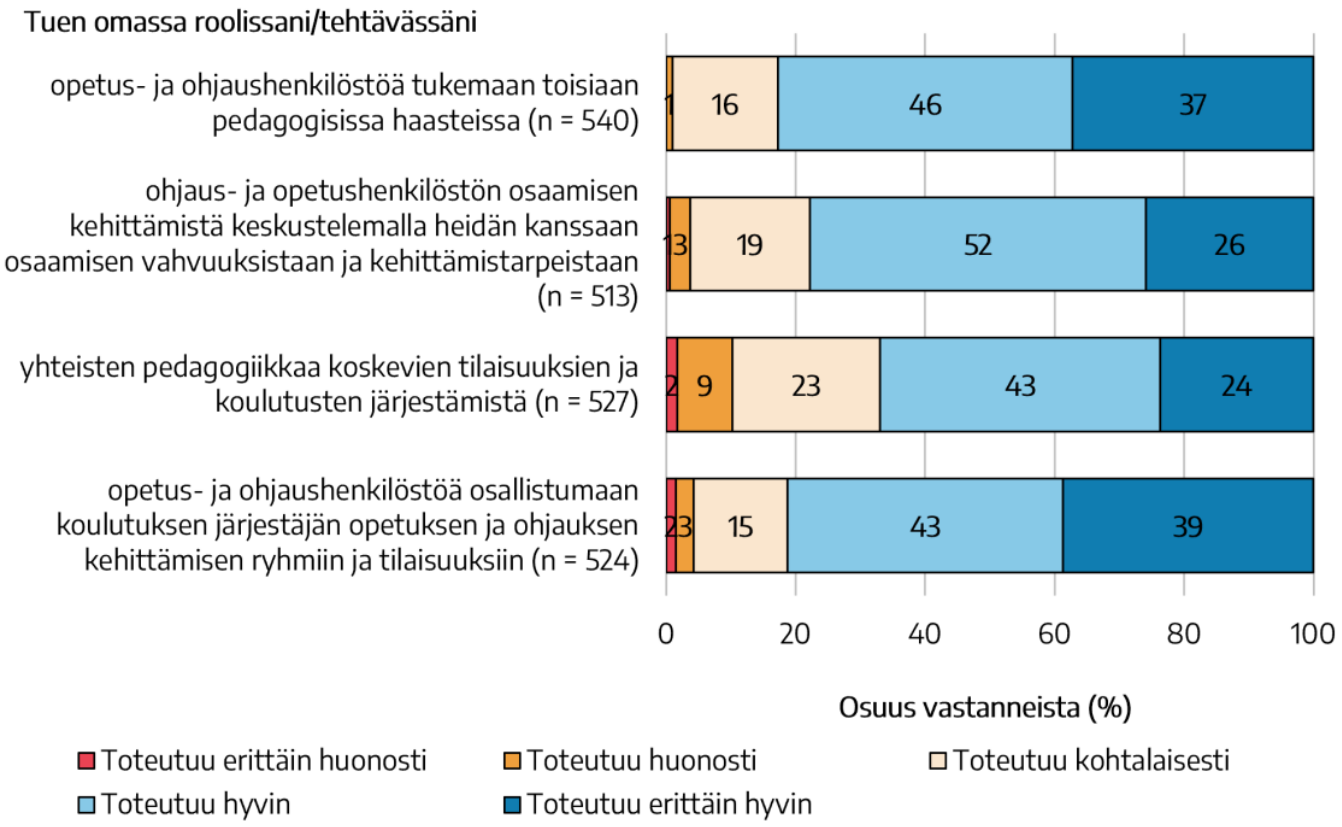
Pedagogisten johtajien arvioissa yhteisöllisen kehittämisen tukemisesta oli eroja sukupuolen mukaan. Naiset arvioivat tukevansa omassa roolissaan yhteisöllistä kehittämistä vahvemmin kuin miehet. (Ks. liite 7.)




**KUVIO 29. Osaamisen kehittämistä tukevat yhteisölliset käytännöt pedagogisten johtajien arvioimana**

Valtaosa (78–83 %) pedagogisista johtajista arvioi tukevansa opetus- ja ohjaushenkilöstöä pedagogisissa haasteissa, edistävänsä henkilöstön osaamisen kehittämistä keskustelemalla osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä kannustavansa henkilöstöä osallistumaan koulutuksen järjestäjän opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen liittyviin työryhmiin ja tilaisuuksiin (ks. Kuvio 30). Osa pedagogisista johtajista arvioi näiden toimintatapojen toteutuvan kuitenkin vain kohtalaisesti, ja pieni osa (8–19 %) katsoi niiden toteutuvan heikosti.

Lisäksi suuri osa pedagogisista johtajista (67 %) arvioi tukevansa yhteisten pedagogiikkaa käsittelevien tilaisuuksien ja koulutusten järjestämistä. Vajaa neljännes (23 %) vastaajista koki tämän toteutuvan kohtalaisesti, ja pieni osa (11 %) arvioi sen toteutuvan heikosti.




**KUVIO 30. Osaamisen kehittämistä tukevat yhteisölliset käytännöt pedagogisten johtajien arvioimana**

## 6.2 Pedagogisten johtajien osaamisen kehittäminen

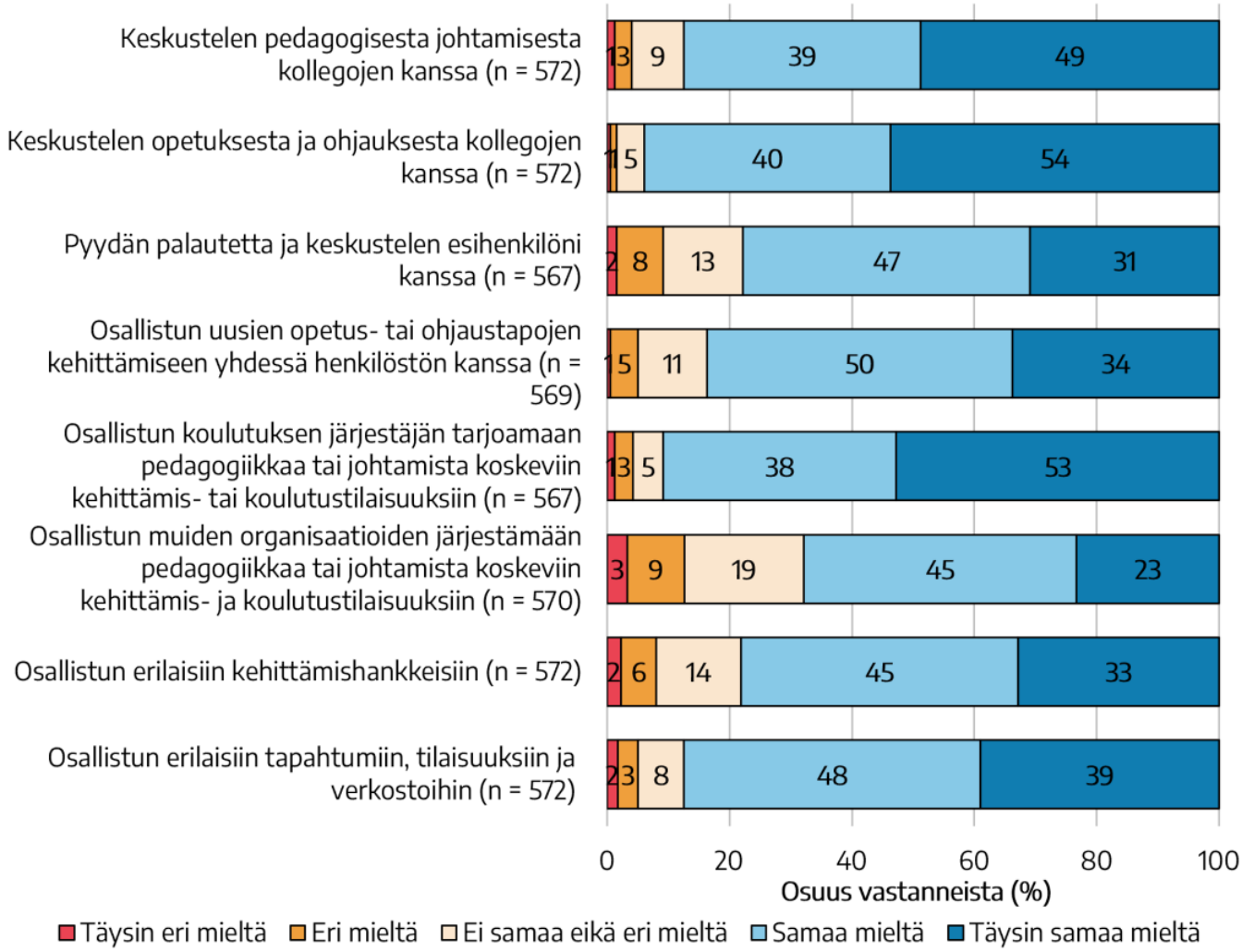
Seuraavaksi tarkastellaan pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistä ja osaamistarpeita. Luvussa kuvataan, millä tavoin pedagogiset johtajat kehittävät omaa osaamistaan sekä millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita he tunnistavat pedagogisessa johtamisessa.

## Pedagogisten johtajien tavat kehittää johtamisosaamistaan

Valtaosa pedagogisista johtajista (88–94 %) kertoi kehittävänsä osaamistaan keskustelemalla opetuksesta, ohjauksesta ja pedagogisesta johtamisesta kollegoidensa kanssa sekä pyytämällä palautetta ja käymällä aiheista keskusteluja esihenkilönsä kanssa (ks. Kuvio 31). Vain yksittäiset vastaajat (1–2 %) olivat väittämistä eri mieltä.

Samoin suurin osa pedagogisista johtajista (78–91 %) arvioi kehittävänsä osaamistaan osallistumalla uusien opetus- ja ohjauskäytäntöjen kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa sekä osallistumalla koulutuksen järjestäjän tarjoamiin johtamista ja pedagogiikkaa käsitteleviin koulutuksiin. Myös näiden väittämien osalta vain yksittäiset vastaajat (1 %) olivat eri mieltä.

Lisäksi suuri osa pedagogisista johtajista kertoi kehittävänsä osaamistaan osallistumalla erilaisiin kehittämishankkeisiin, verkostoihin, tapahtumiin ja muihin ammatillisiin tilaisuuksiin. Vastaajista 68 prosenttia ilmoitti osallistuvansa myös muiden organisaatioiden järjestämiin pedagogiikkaa tai johtamista käsitteleviin kehittämis- ja koulutustilaisuuksiin. Näiden toimintatapojen osalta vain pieni osa vastaajista oli eri mieltä.

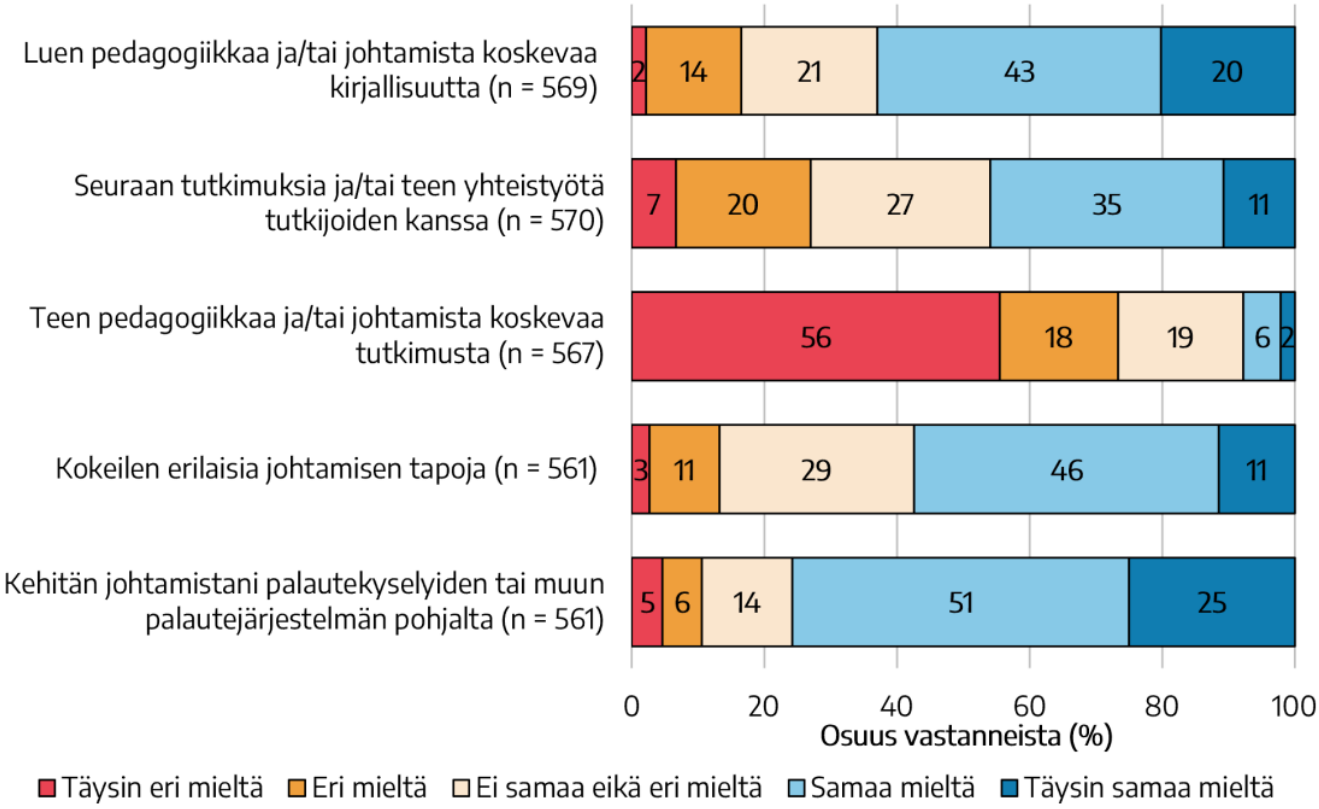



**KUVIO 31. Pedagogisten johtajien arviot pedagogisen johtamisosaamisen kehittämisestä**

Pedagogisten johtajien arvioissa johtamisosaamisen kehittämisestä verkostoissa ja yhteistyöhön perustuen ilmeni eroja sukupuolen, koulutuksen järjestäjän koon, johtamiskoulutuksen sekä johtamistehtävän mukaan. Naiset arvioivat kehittävänsä osaamistaan verkostojen ja yhteistyön kautta vahvemmin kuin miehet. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat keskisuurten organisaatioiden pedagogiset johtajat, kun taas suurten koulutuksen järjestäjien pedagogiset johtajat antoivat kriittisimmät arviot. Johtamiskoulutuksen mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat useita johtamiskoulutuksia suorittaneet, kun taas kriittisimmät arviot antoivat ne johtajat, joilla ei ole johtamiskoulutusta. Johtamistehtävän mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoivat kuntayhtymän rehtorit ja kuntayhtymän johtajat, kun taas tutkintovastaavat antoivat kriittisimmät arviot. (Ks. liite 9).

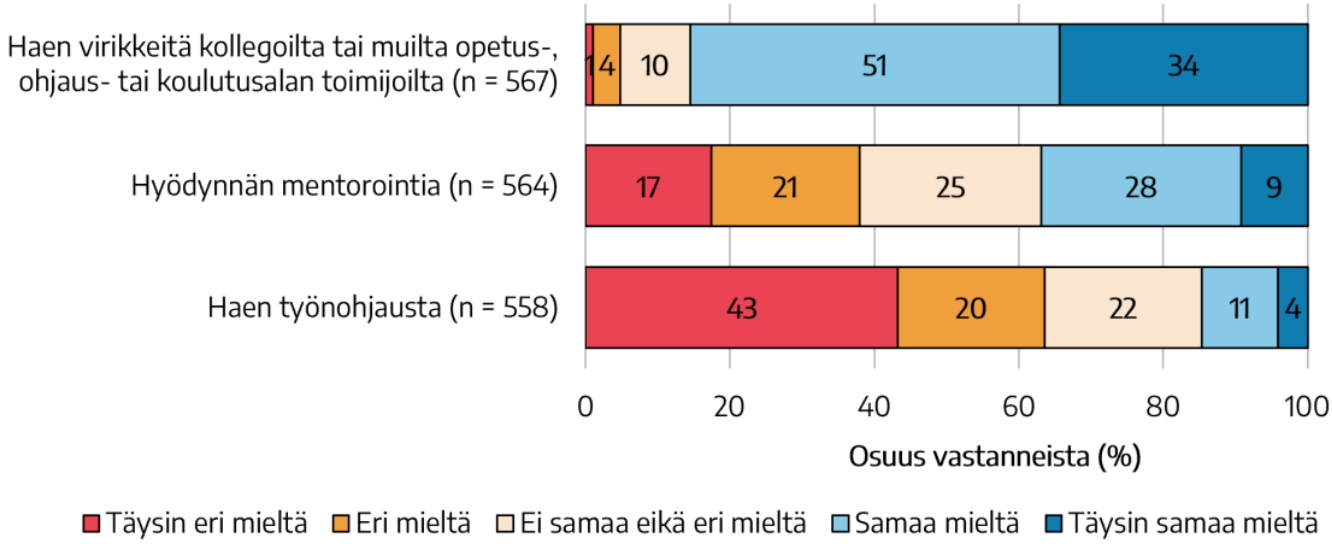
Suuri osa (63 %) pedagogisista johtajista kertoi kehittävänsä johtamisosaamistaan lukemalla pedagogiikkaa tai johtamista käsittelevää kirjallisuutta (ks. Kuvio 32). Alle puolet vastaajista (46 %) ilmoitti kehittävänsä osaamistaan seuraamalla tutkimustietoa tai tekemällä yhteistyötä tutkijoiden kanssa. Tutkimuksen tekeminen osana oman osaamisen kehittämistä oli harvinaisempaa: vain kahdeksan prosenttia pedagogisista johtajista kertoi tekevänsä itse tutkimusta johtamisosaamisensa kehittämisessä.

Yli puolet pedagogisista johtajista (57 %) kertoi kehittävänsä johtamisosaamistaan kokeilemalla erilaisia johtamiskäytäntöjä ja -tapoja. Lisäksi valtaosa vastaajista (76 %) arvioi hyödyntävänsä johtamisensa kehittämisessä palautekyselyistä ja muista palautejärjestelmistä saatavaa tietoa.




**KUVIO 32. Pedagogisten johtajien arviot pedagogisen johtamisosaamisen kehittämisestä**

Valtaosa (84 %) pedagogisista johtajista kertoi kehittävänsä johtamisosaamistaan hakemalla virikkeitä ja uusia näkökulmia kollegoilta sekä muilta opetus-, ohjaus- ja koulutusalan toimijoilta. Yli kolmannes vastaajista (37 %) ilmoitti hyödyntävänsä mentorointia oman osaamisensa kehittämisen tukena. Työnohjausta hyödynsi puolestaan vain pieni osa (15 %) pedagogisista johtajista (ks. Kuvio 33).




**KUVIO 33. Pedagogisten johtajien arviot johtamisosaamisen kehittämisestä**

# Pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistarpeet

Pedagogisilta johtajilta kysyttiin, missä asioissa he kokevat tarvitsevansa pedagogiseen johtamiseen liittyvän osaamisen kehittämistä (ks. Taulukko 16). Pedagogiset johtajat korostavat erityisesti pedagogisen johtamisosaamisen vahvistamisen tarvetta. Johtajat kokevat tarvitsevansa tukea yhteisen pedagogisen vision rakentamiseen ja pedagogisen suunnan johtamiseen niin koulutuksen järjestäjän, työyhteisöjen kuin yksittäisten tiimien tasolla. Lisäksi pedagogiset johtajat mainitsivat osaamisen kehittämistarpeina myös pedagogisen toiminnan laadun varmistamisen, toiminnan arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen.

Pedagogiset johtajat pitävät tärkeänä kehittää osaamistaan työyhteisön vuorovaikutuksen johtamisessa ja yhdessä tekemisen toimintakulttuurin vahvistamisessa. Monet johtajista pitävät yhteisöllisen työskentelyn, osallistamisen ja yhteistyön johtamista vaativana johtamistehtävänä.

Moni pedagoginen johtaja kokee tärkeäksi kehittää osaamistaan ajankohtaisissa ja tutkintokohtaisissa pedagogisissa kysymyksissä. Kehittämistarpeita liittyy muun muassa lainsäädännön muutosten seuraamiseen, tutkinnon perusteiden tuntemukseen sekä ammatillisen substanssiosaamisen ylläpitämiseen. Lisäksi osa pedagogisista johtajista kokee tarvitsevansa lisäosaamista digipedagogiikassa, opetusteknologian hyödyntämisessä sekä tekoälyyn liittyvissä kysymyksissä.

Useat pedagogiset johtajat tunnistavat kehittämistarpeita myös henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja työyhteisön johtamisessa. Näissä vastauksissa korostuivat erityisesti työyhteisöjen haastavat tilanteet, henkilöstön väliset ristiriidat sekä työn organisointiin, työssä jaksamiseen ja motivaation ylläpitämiseen liittyvät kysymykset.

Lisäksi osa pedagogisista johtajista kokee tarvetta vahvistaa yleistä johtamisosaamistaan. Johtajat mainitsivat erityisesti tiedolla johtamisen, strategisen johtamisen, muutosjohtamisen sekä hallinnollisen johtamisen osaamisen kehittämisen.

Osa pedagogisista johtajista tuo esiin myös ajankäytön hallintaan ja työn priorisointiin liittyviä haasteita. Monien pedagogisten johtajien mukaan ajan puute vaikeuttaa osaamisen kehittämistä ja uusien toimintatapojen omaksumista, mikä nähtiin yhtenä keskeisenä ammatillisen kehittymisen esteenä.

**TAULUKKO 16. Pedagogisten johtajien arviot pedagogiseen johtamiseen liittyvistä osaamisen kehittämistarpeistaan (n = 169)**

| Pedagogiseen johtamiseen liittyvä osaamisen kehittäminen | Osuus vastaajista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Pedagogisen johtamisosaamisen vahvistaminen (yhteisen vision luominen, pedagogisen toiminnan laadun varmistaminen ja kehittäminen) | 23,6 | 40 |
| Työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen ohjaaminen | 20,7 | 35 |
| Tutkinnon perusteet ja niiden tavoitteisiin perustuva ohjaus ja opetus (esimerkiksi lakimuutokset ja tutkinnon perusteet, pedagogiikkaa sekä ajankohtainen substanssiosaaminen, erityispedagogiikka, Digipedagogiikka, opetusteknologia ja tekoäly) | 15,9 | 27 |
| Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen | 14,2 | 24 |
| Johtamisosaaminen: Tiedolla johtaminen, strateginen ja muutosjohtaminen, hallintojohtaminen | 10,6 | 18 |
| Oman johtamisosaamisen kehittäminen mentoroinnin, työnohjauksen ja verkostoitumisen avulla | 9,4 | 16 |
| Aikataulun priorisointi ja resursointi | 5,3 | 9 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **169** |

## 6.3 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen kehittämistarpeistaan

Opetus- ja ohjaushenkilöstöä pyydettiin kertomaan, missä asioissa heidän osaamistaan tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla opiskelijoiden oppimista. Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan suurin kehittämistarve liittyy erityisen tuen osaamiseen sekä opiskelijoiden moninaisuuden huomioimiseen (ks. Taulukko 17). Osaamisen vahvistamista tarvitaan muun muassa oppimisvaikeuksien, neuropsykiatristen piirteiden, mielenterveyden haasteiden, puutteellisen kielitaidon sekä monikulttuuristen taustojen tunnistamiseen ja huomioimiseen arjen opetus- ja ohjaustilanteissa. Opettajat ja ohjaajat kaipaavat lisää valmiuksia ja konkreettisia keinoja vastata opiskelijoiden moninaisiin tuen tarpeisiin.

Opiskelijoiden oppimista tukisi lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstön ammatillisen substanssi- ja työelämäosaamisen vahvistaminen. Opettajat näkevät tarpeen päivittää oman alan osaamistaan ja vahvistaa yhteyksiä työelämään esimerkiksi työelämäjaksojen ja yritysyhteistyön kautta, jotta opetus vastaisi paremmin opiskelijoiden tulevia työelämävaatimuksia.

Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstö näkee kehittämistarpeita digitaalisessa osaamisessa ja tekoälyn hyödyntämisessä. Opettajat kaipaavat lisää valmiuksia käyttää digitaalisia oppimisympäristöjä, verkko- ja monimuoto-opetusta sekä tekoälyä opetuksen ja ohjauksen tukena. Opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi teknologian edistävän opiskelijoiden aktiivista oppimista eikä jäävän pelkäksi tekniseksi apuvälineeksi.

Moni opettaja kokee tarvitsevansa lisää osaamista myös erilaisten pedagogisten menetelmien soveltamiseen heterogeenisissa opiskelijaryhmissä. Opettajien mukaan opiskelijoiden oppimista tukisi osaamisen kehittäminen pedagogisissa menetelmissä ja opetuksen eriyttämisessä siten, että opetus olisi opiskelijalähtöistä, toiminnallista ja soveltuisi heterogeenisille sekä eritasoisille ryhmille. Lisäksi opettajat kaipaavat enemmän valmiuksia ja konkreettisia keinoja opiskelijoiden kohtaamiseen, motivointiin ja työrauhan ylläpitämiseen.

**TAULUKKO 17. Opetushenkilöstön näkemyksiä oman osaamisensa kehittämistarpeista (n = 650)**

| Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä oman osaamisensa kehittämistarpeista | Osuus maininn oista (%) | Mainintoj en määrä (n) |
|---|---|---|
| Erityinen tuki ja opiskelijoiden moninaisuuden huomioiminen: Oppimisvaikeuksien, nepsy- ja mielenterveyshaasteiden, käytöshäiriöisten, kielitaidon puutteiden ja monikulttuuristen taustojen tunnistamisessa ja käytännön tukikeinojen soveltamisessa arjen opetukseen. | 32,1 | 209 |
| Ammatillisen substanssi- ja työelämäosaamisen vahvistaminen: Oman alan ajantasaisen osaamisen ylläpitämisessä, työelämän käytäntöjen seuraamisessa ja työelämäyhteyksien vahvistamisessa. | 28,3 | 184 |
| Digitaalinen osaaminen ja tekoälyn hyödyntäminen: Digitaalisten oppimisympäristöjen, verkko- ja monimuoto-opetuksen sekä tekoälyn hyödyntämisinen opetuksessa ja oppimisen tukemisessa. | 20,1 | 131 |
| Pedagogiset menetelmät ja opetuksen eriyttäminen opetuksessa ja ohjauksessa: Valmiuksia ja keinoja opiskelijoiden kohtaamiseen, ohjaamiseen, opettamiseen, motivointiin, työrauhan ylläpitämiseen. | 19,4 | 126 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **650** |

## 6.4 Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista

Opetus- ja ohjaushenkilöstöä ja pedagogisia johtajia pyydettiin kertomaan, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtamista tulisi heidän mielestään kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin tutkinnon

perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista sekä opiskelijoiden oppimista.

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista

Opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksissa korostui erityisesti tarve varata riittävästi resursseja ja työaikaa osaamisen kehittämiseen (ks. Taulukko 18). Opetus- ja ohjaushenkilöstön mukaan täydet opetustunnit, suuret ryhmäkoot sekä säästöt ja leikkaukset vaikeuttavat osaamisen kehittämistä ja koulutuksiin osallistumista. Moni kertoi, että vaikka koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen olisi periaatteessa mahdollisuus, työaika ei riitä siihen. Tämän vuoksi osaamisen kehittäminen jää usein yksilön oman kiinnostuksen varaan ja tapahtuu omalla ajalla.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksissa korostui myös tarve suunnitelmalliselle ja tavoitteelliselle osaamisen johtamiselle sekä sen säännölliselle seurannalle. Monet vastaajat toivoivat, että osaamisen kehittämisen tarpeista keskusteltaisiin yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa. Opetus- ja ohjaushenkilöstö kaipasi keskustelua esimerkiksi siitä, millaista osaamista organisaatiossa jo on, mitä osaamista puuttuu ja miten osaamista sekä koulutuksista saatua tietoa jaetaan eteenpäin työyhteisössä. Osa vastaajista toi esiin, että koulutukset tulevat usein ylhäältä annettuina, eivätkä ne aina vastaa henkilöstön todellisiin tarpeisiin. Lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstö toivoi, että henkilöstöä tuettaisiin ja kannustettaisiin osaamisen kehittämiseen ja osallistumaan koulutuksiin, ja että koulutusmahdollisuudet jakautuisivat nykyistä tasaisemmin henkilöstön kesken. Vastaajat korostivat myös johdon ja esihenkilöiden substanssiosaamisen merkitystä. He toivoivat johtamiselta nykyistä vahvempaa tutkinnon perusteiden tuntemusta sekä ymmärrystä opetustyön arjesta. Tämä tukisi myös osaamisen johtamista, sillä johdon olisi helpompi tunnistaa, millaista osaamista opettajien työssä tarvitaan ja mitä tutkinnon perusteet henkilöstöltä edellyttävät.

Lisäksi moni opetus- ja ohjaushenkilöstöön kuuluva kehittäisi osaamisen johtamista luomalla rakenteita, jotka tukevat yhteistä suunnittelua ja kehittämistä, pedagogista vuoropuhelua, hyvien käytänteiden jakamista sekä pedagogisia kokeiluja ja yhteisopettajuutta. Vastaajien mukaan kollegojen välinen tuki jää usein vähäiseksi, koska aikataulut ja rakenteet eivät mahdollista riittävää yhteistyötä. Osa vastaajista toivoi myös vertaisoppimisen tilaisuuksia sekä verkostoitumismahdollisuuksia muiden oppilaitosten ja työelämätoimijoiden kanssa.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön vastauksissa korostui lisäksi tarve säännöllisille koulutuksille**,** jotka tukevat sekä pedagogisen että alakohtaisen osaamisen kehittämistä. Monet toivoivat myös mahdollisuuksia osallistua työelämäjaksoille.

**TAULUKKO 18. Opetushenkilöstön näkemyksiä osaamisen johtamisen kehittämisestä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen tukemiseksi (n = 1 029)**

| Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä osaamisen johtamisen kehittämisestä | Osuus maininnoista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Lisää resursseja ja työaikaa osaamisen kehittämiseen / mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja koulutuksiin työajalla | 26,3 | 271 |
| Osaamisen johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen: osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja seuranta | 25,9 | 266 |
| Yhteissuunnittelu ja -kehittäminen, pedagoginen vuoropuhelu ja verkostoituminen | 24,5 | 252 |
| Koulutuksiin ja työelämäjaksoille osallistuminen, osaamisen kehittämisen systemaattisuus | 23,3 | 240 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **1 029** |

# Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisen kehittämistarpeista

Pedagogisia johtajia pyydettiin kertomaan, miten opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtamista tulisi heidän mielestään kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteuttamista sekä opiskelijoiden oppimista.

Pedagogiset johtajat korostivat vastauksissaan erityisesti yhteisöllisen osaamisen kehittämisen merkitystä. Tällä tarkoitettiin säännöllisiä pedagogisia keskusteluja sekä tutkinnon perusteisiin perustuvaa yhteistä pedagogista suunnittelua ja kehittämistä. Osa vastaajista painotti yhteisopettajuuden vahvistamista, yhteisten kehittämistilaisuuksien järjestämistä, vertaisoppimisen lisäämistä sekä eri alojen välisen yhteistyön ja verkostoitumisen tukemista (ks. Taulukko 19).

Pedagogisten johtajien vastauksissa korostui lisäksi tarve vahvistaa osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Vaikka henkilöstöllä on nykyisinkin mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, vastaajien mukaan osaamistarpeita tulisi tunnistaa nykyistä systemaattisemmin. Osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista olisi tärkeää käydä säännöllistä keskustelua, ja organisaatioissa tulisi laatia yhteiset linjaukset osaamisen kehittämiselle. Pedagogisten johtajien mukaan osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua. Sen tulee perustua tunnistettuihin osaamistarpeisiin, sen vaikuttavuutta tulee seurata palautteen avulla, ja toimintaa varten tulee laatia selkeät suunnitelmat. Osa pedagogisista johtajista pohti myös, tulisiko henkilöstöä velvoittaa osaamisen kehittämiseen ainakin sellaista osaamista, mitkä ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä. Vaikka henkilöstö on pääosin sitoutunut oman osaamisensa kehittämiseen, sitä ei pedagogisten johtajien mukaan voida jättää yksinomaan yksilöiden omalle vastuulle.

Pedagogisten johtajien vastauksissa korostui myös tarve selkeyttää ja vahvistaa osaamisen kehittämiseen liittyviä linjauksia, vastuita ja rooleja eri johtamisen tasoilla. Erityisesti pedagogiset johtajat nostivat esiin lähijohtamisen merkityksen. Osa vastaajista katsoi, että esihenkilöiden nykyistä aktiivisempaa osallistumista tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen suunnitteluun tulisi vahvistaa.

Lisäksi pedagogisten johtajien vastauksissa korostui tarve varata osaamisen kehittämiselle ja sen johtamiselle riittävästi aikaa ja resursseja. Vastaajat toivat esiin, että opettajien ja esihenkilöiden työaikaa kuluu paljon opetukseen sekä erilaisiin hallinnollisiin tehtäviin, minkä vuoksi pedagogiselle kehittämiselle jää liian vähän aikaa. Tämä nähtiin merkittävänä esteenä pitkäjänteiselle osaamisen kehittämiselle ja pedagogisen toiminnan uudistamiselle.

**TAULUKKO 19. Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisen kehittämisestä tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen tukemiseksi (n = 161)**

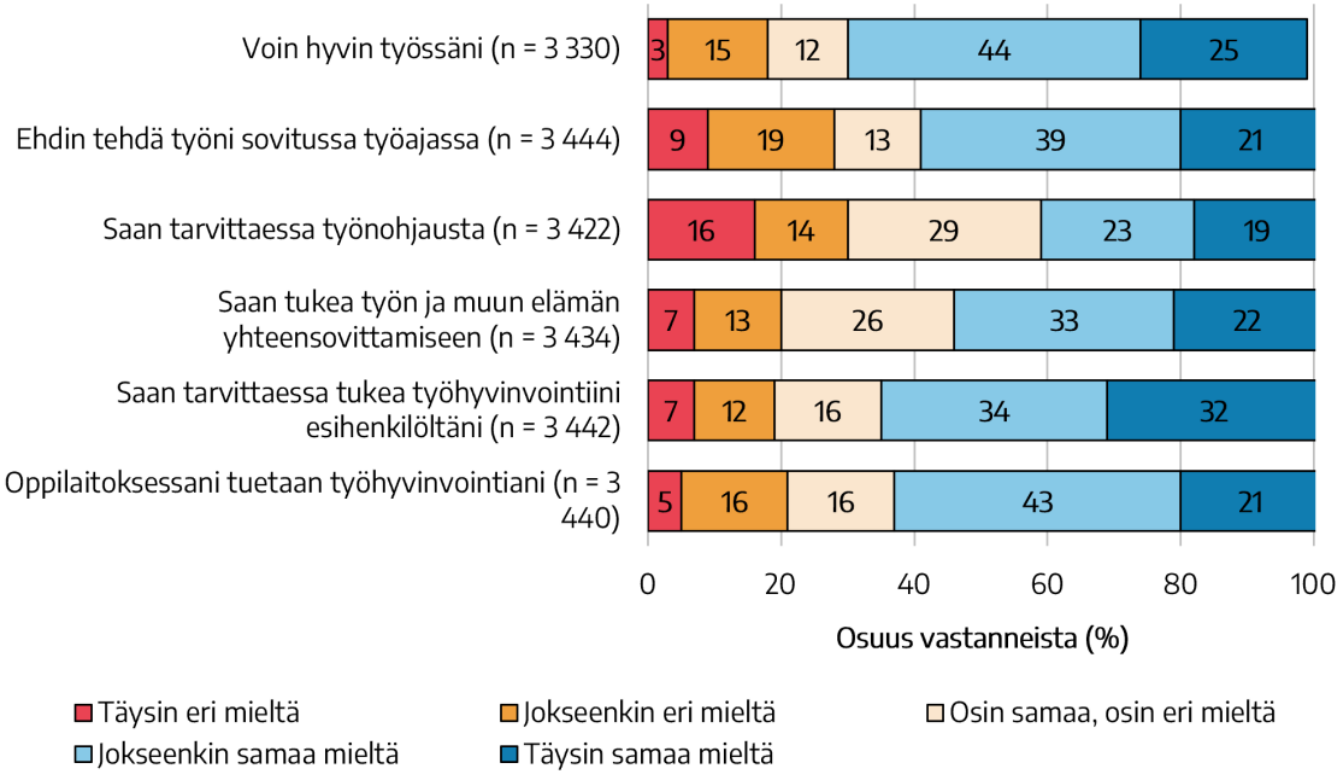
| Kehittämisideat | Osuus maininnoista (%) | Mainintojen määrä (n) |
|---|---|---|
| Pedagogisen keskustelun, yhteissuunnittelun ja -kehittämisen sekä yhteisopettajuuden vahvistaminen | 38,5 | 62 |
| Suunnitelmallisen ja tavoitteellisen osaamisen kehittämisen vahvistaminen (mm. koulutuksiin ja työelämäjaksoille osallistuminen) | 34,8 | 56 |
| Ajan ja resurssien turvaaminen osaamisen kehittämiselle ja johtamiselle | 13,7 | 22 |
| Selkeämmät linjaukset, vastuut ja roolit, pedagogisen johtamisen vahvistaminen | 13,0 | 21 |
| **Yhteensä** | **100,0** | **161** |

## 6.5 Työhyvinvoinnin tukeminen

Tässä luvussa tarkastellaan opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta.

## Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista

Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (60–69 %) kertoi voivansa hyvin työssään, ehtivänsä tehdä työt sovitussa ajassa ja saavansa tarvittaessa tukea esihenkilöltä työhyvinvointiinsa (ks. Kuvio 34). Kuitenkin noin viidennes (18 %) vastaajista koki, ettei voi hyvin työssään. Lisäksi reilu neljäsosa (29 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöstä arvioi, ettei ehdi tehdä töitä sovitussa työajassa. Vielä suurempi osa (40 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöstä kertoi, ettei saa tarvittaessa työnohjausta.

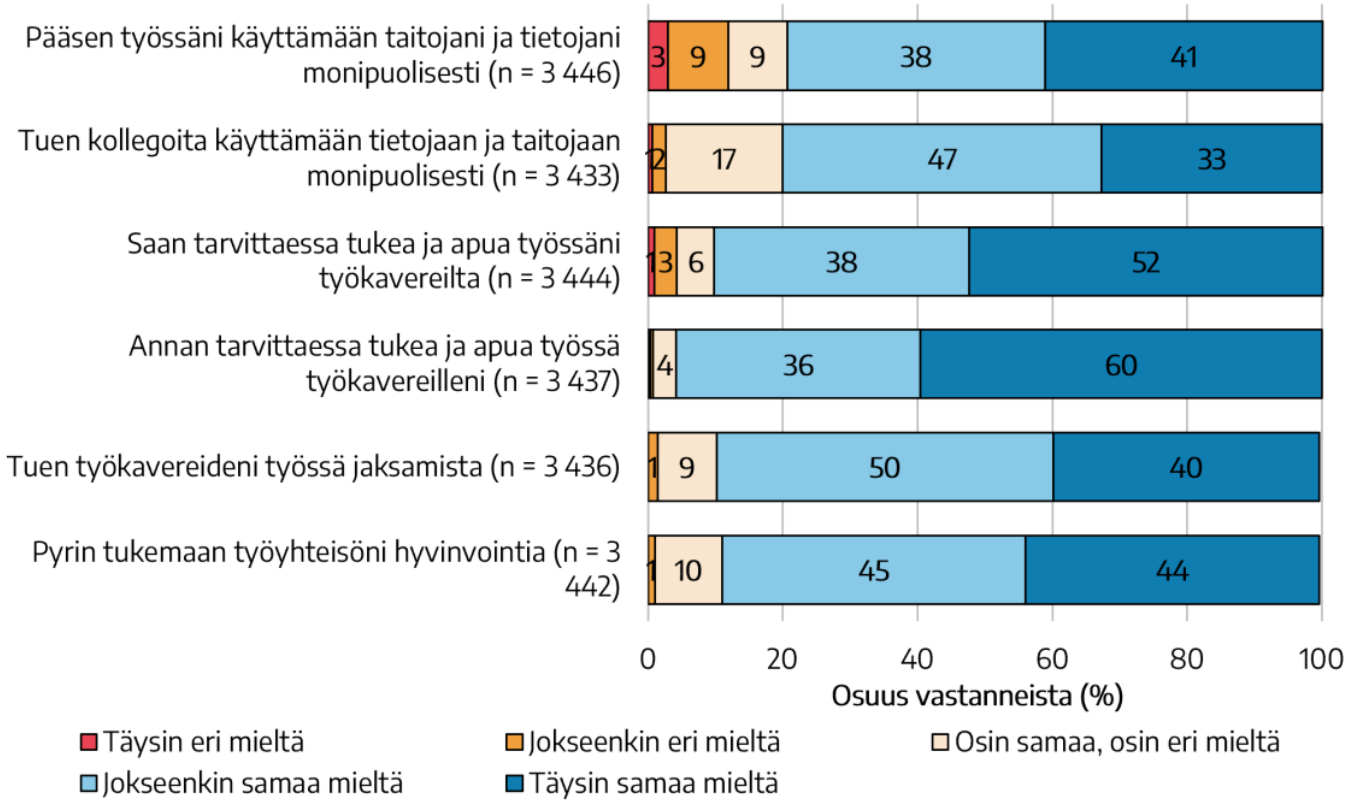



**KUVIO 34. Opetus- ja ohjaushenkilöstön kokema työhyvinvointi sekä organisaation tarjoama tuki työhyvinvoinnille opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Valtaosa opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (89–90 %) kertoi tukevansa työkavereidensa työssä jaksamista ja työyhteisön hyvinvointia sekä saavansa itse tarvittaessa apua ja tukea työkavereiltaan (ks. Kuvio 35). Suurin osa vastaajista (79–80 %) arvioi, että he voivat hyödyntää tietojaan ja taitojaan työssään monipuolisesti, ja että he tukevat myös työkavereitaan käyttämään tietojaan ja taitojaan monipuolisesti.

Opetushenkilöstön kokemuksissa työyhteisön keskinäisestä tuesta ja hyvinvoinnista oli eroja sukupuolen ja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Naiset arvioivat työyhteisön keskinäisen tuen ja hyvinvoinnin myönteisemmin kuin miehet. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna myönteisimmät arviot antoi

pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstö, kun taas kriittisimmät arviot antoi suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstö. (Ks. liite 10.)



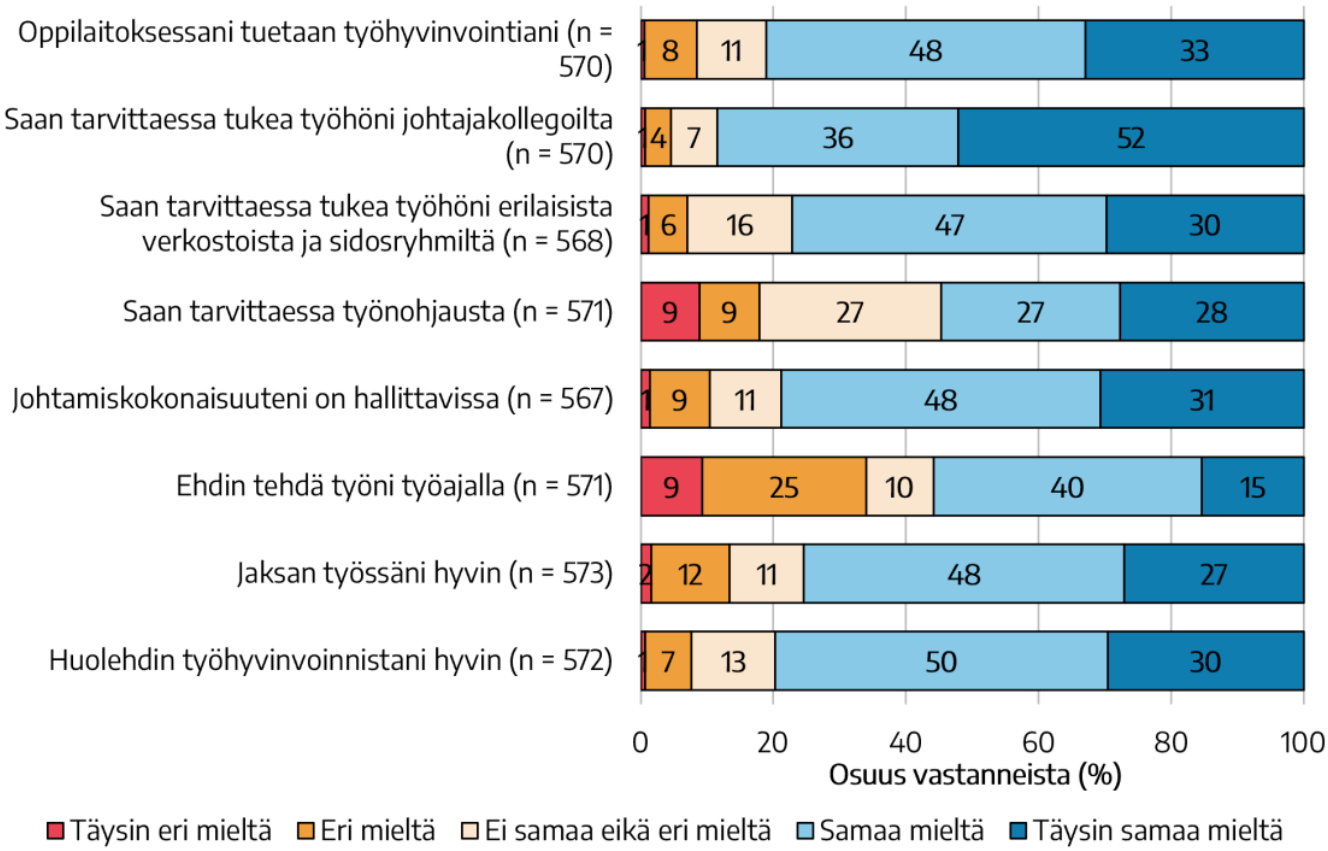

**KUVIO 35. Osaamisen hyödyntäminen ja työyhteisön keskinäinen tuki työhyvinvoinnille opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

# Pedagogisten johtajien näkemykset työhyvinvoinnista

Valtaosa (81–88 %) pedagogisista johtajista arvioi, että oppilaitoksessa tuetaan työhyvinvointia ja että he saavat tarvittaessa tukea työhönsä johtajakollegoilta (ks. Kuvio 36). Toisaalta pieni osa pedagogisista johtajista (8 %) koki, ettei työhyvinvointia tueta oppilaitoksessa riittävästi. Lisäksi valtaosa pedagogisista johtajista (80 %) arvioi huolehtivansa omasta työhyvinvoinnistaan hyvin.

Työajan riittävyyttä koskevat arviot olivat jonkin verran kriittisiä. Vaikka yli puolet pedagogisista johtajista (55 %) koki ehtivänsä tehdä työnsä työajalla, yli kolmasosa (34 %) arvioi, ettei työaika riitä työtehtävien hoitamiseen.

Suurin osa pedagogisista johtajista (75 %) koki jaksavansa työssään hyvin. Kuitenkin yli kymmenesosa vastaajista arvioi, ettei jaksa työssään hyvin. Yli puolet pedagogisista johtajista (55 %) arvioi saavansa työnohjausta tarvittaessa. Toisaalta lähes viidesosa (18 %) koki, ettei työnohjausta ole saatavilla tarvittaessa.



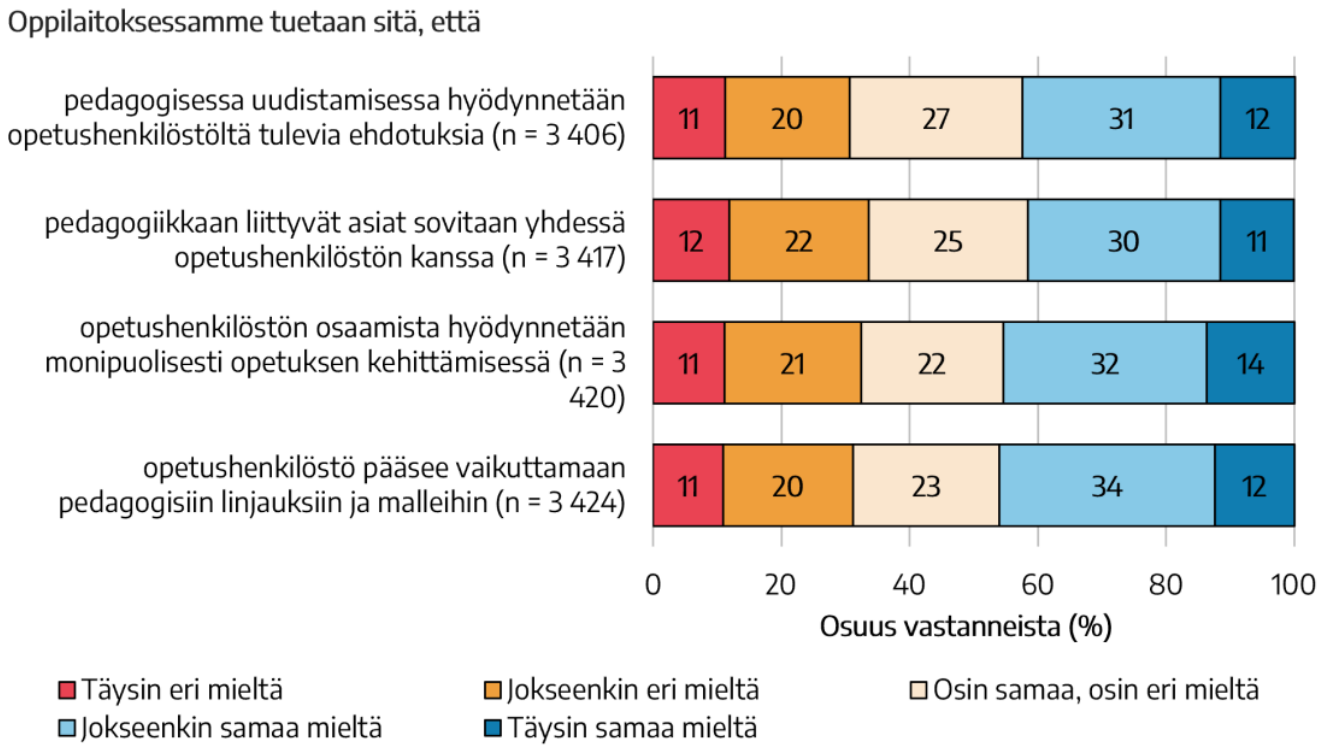

**KUVIO 36. Pedagogisten johtajien arviot työhyvinvoinnista ja työstään**

# 7 Toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan toimintakulttuurin johtamista ja kehittämistä ammatillisessa koulutuksessa. Luvussa käsitellään opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisten johtajien näkemyksiä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista, pedagogisesta vuoropuhelusta sekä tiedon ja palautteen hyödyntämisestä pedagogisessa kehittämistyössä.

## 7.1 Opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemykset toimintakulttuurin johtamisesta ja kehittämisestä

Alle puolet opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (42–46 %) arvioi, että oppilaitoksessa hyödynnetään opetushenkilöstöltä tulevia ehdotuksia pedagogisessa uudistamisessa, pedagogiikkaan liittyviä asioita sovitaan yhdessä opetushenkilöstön kanssa, opetushenkilöstön osaamista hyödynnetään opetuksen kehittämisessä ja opetushenkilöstö pääsee vaikuttamaan pedagogisiin linjauksiin ja malleihin (ks. Kuvio 37). Noin kolmannes vastaajista (31–34 %) arvioi, etteivät nämä toimintatavat toteudu oppilaitoksessa.

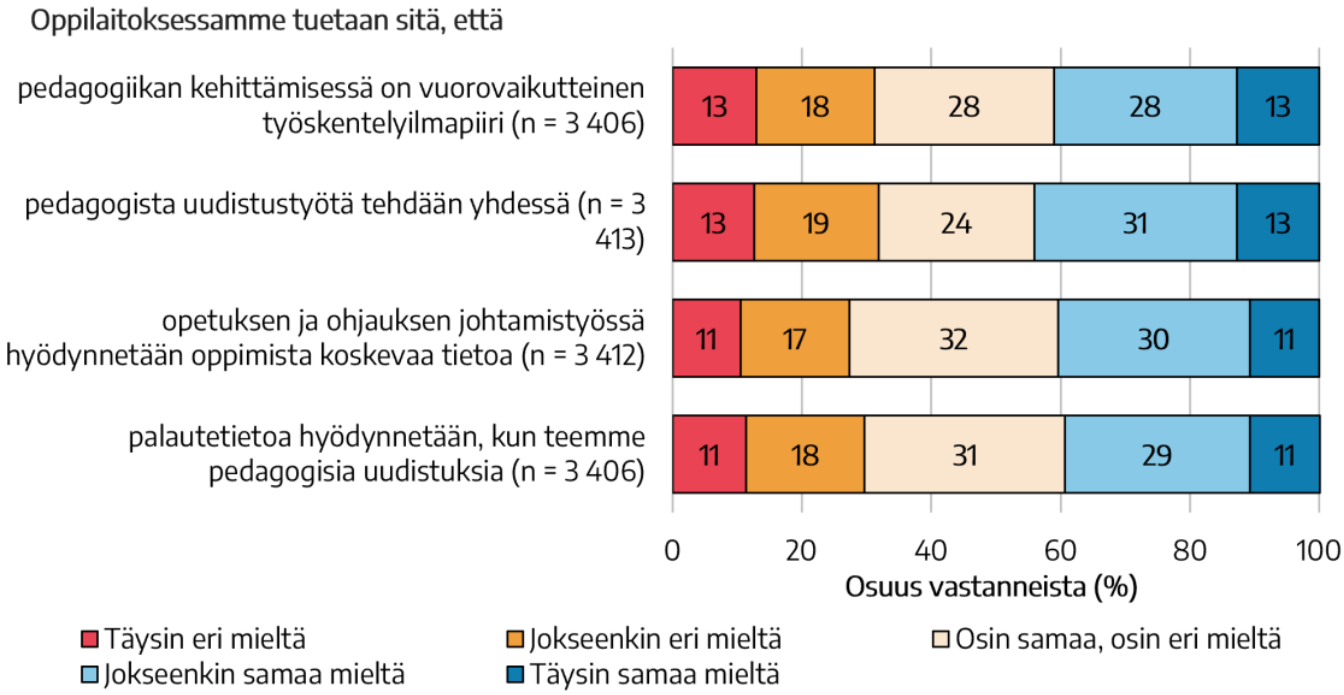



**KUVIO 37. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuudet pedagogiikan kehittämiseen opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Alle puolet opetus- ja ohjaushenkilöstöstä (40–44 %) arvioi, että oppilaitoksessa on pedagogiikan kehittämistä tukeva vuorovaikutteinen työskentelyilmapiiri, pedagogista uudistustyötä tehdään yhdessä, opetuksen ja ohjauksen johtamistyössä hyödynnetään oppimista koskevaa tietoa ja pedagogisissa uudistuksissa hyödynnetään palautetietoa (ks. Kuvio 38). Noin kolmannes vastaajista (28–32 %) oli väittämistä eri mieltä.

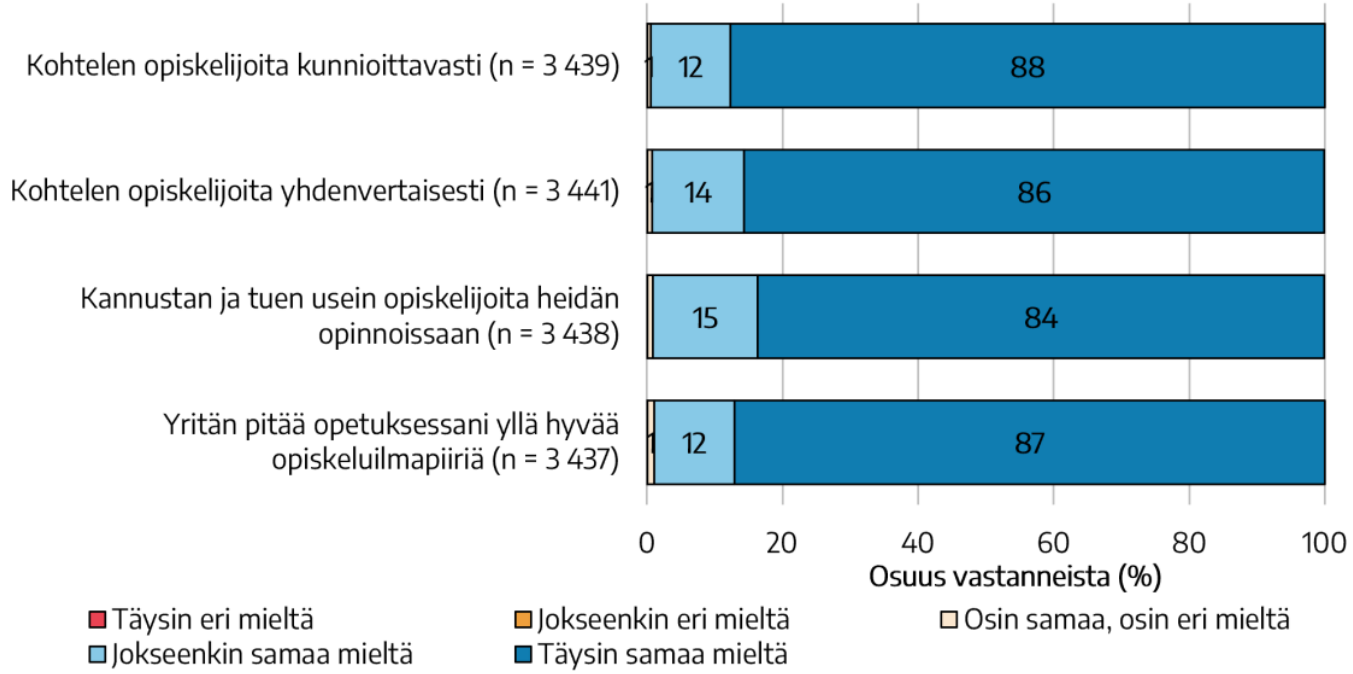
Opetushenkilöstön arvioissa osallistavasta ja tietoperustaisesta pedagogisesta kehittämisestä oli eroja koulutuksen järjestäjän kielen, työtehtävän, koulutuksen järjestäjän koon ja koulutusalan mukaan. Ruotsinkielisten koulutuksen järjestäjien henkilöstö antoi myönteisempiä arvioita kuin suomenkielisten koulutuksen järjestäjien henkilöstö. Ammatillisten tutkinnon osien opettajat arvioivat osallistavan ja

tietoperustaisen pedagogisen kehittämisen toteutuvan vahvemmin kuin yhteisten tutkinnon osien opettajat. Koulutuksen järjestäjän koon mukaan tarkasteltuna arviot olivat myönteisimmät pienten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa ja heikoimmat suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstön keskuudessa. Myös koulutusalojen välillä oli eroja: myönteisimmät arviot osallistavasta ja tietoperustaisesta pedagogisesta kehittämisestä antoi terveys- ja hyvinvointialan henkilöstö, kun taas heikoimmat arviot antoi usealla koulutusalalla työskentelevä henkilöstö. Lisäksi opetushenkilöstön kokemuksissa pedagogisesta vuoropuhelusta oli eroja koulutuksen järjestäjän koon mukaan. Myönteisimmät arviot pedagogisesta vuoropuhelusta antoi keskisuurten koulutuksen järjestäjien henkilöstö, kun taas suurten koulutuksen järjestäjien henkilöstön arviot olivat kriittisimpiä. (Ks. liite 6.)




**KUVIO 38. Yhteistyö ja tiedon hyödyntäminen pedagogiikan kehittämisessä opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

Lähes kaikki (99–100 %) opetus- ja ohjaushenkilöstöön kuuluvat kertoivat kohtelevansa opiskelijoitaan kunnioittavasti ja yhdenvertaisesti, kannustavansa ja tukevansa heitä opinnoissaan sekä ylläpitävänsä opetuksessa hyvää ilmapiiriä (ks. Kuvio 39).

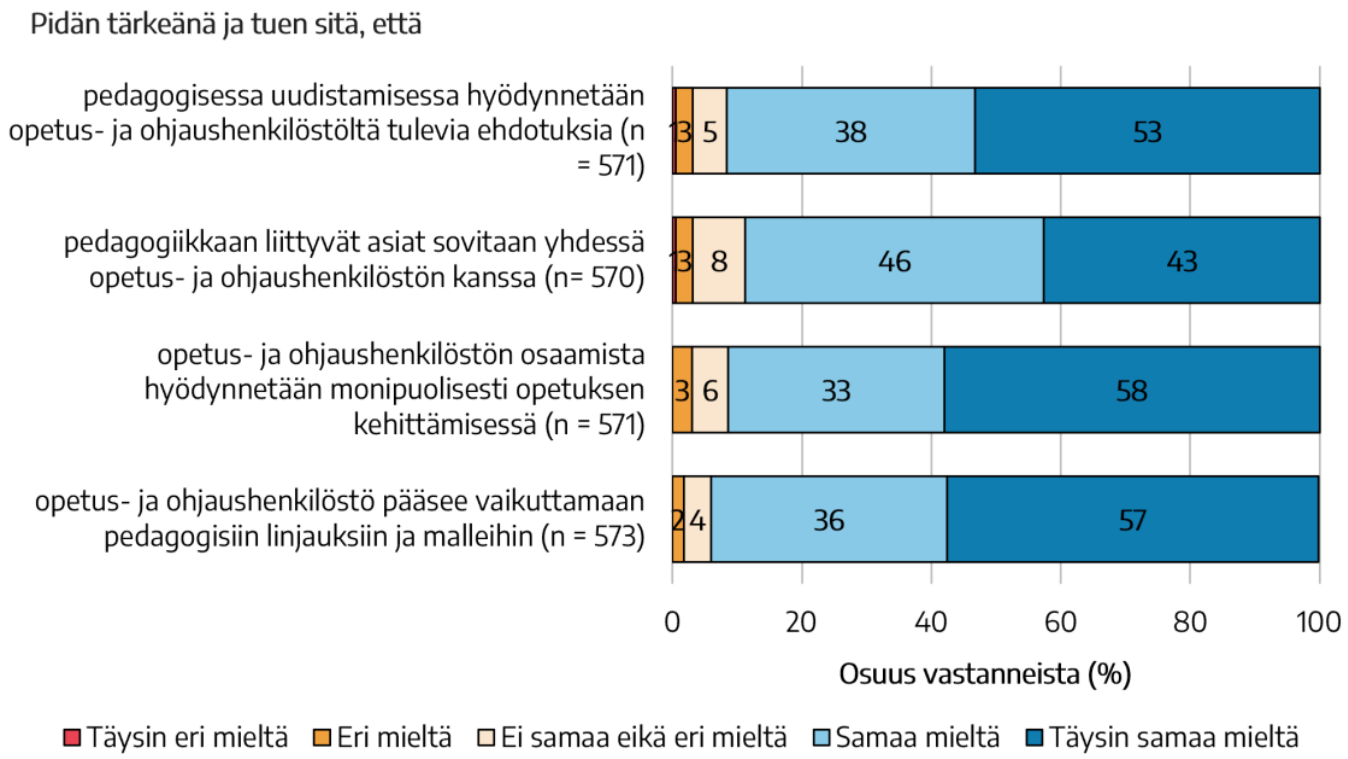



**KUVIO 39. Opiskelijoiden kohtaaminen ja tukeminen opinnoissaan opetus- ja ohjaushenkilöstön arvioimana**

## 7.2 Pedagogisten johtajien näkemykset toimintakulttuurin johtamisesta ja kehittämisestä

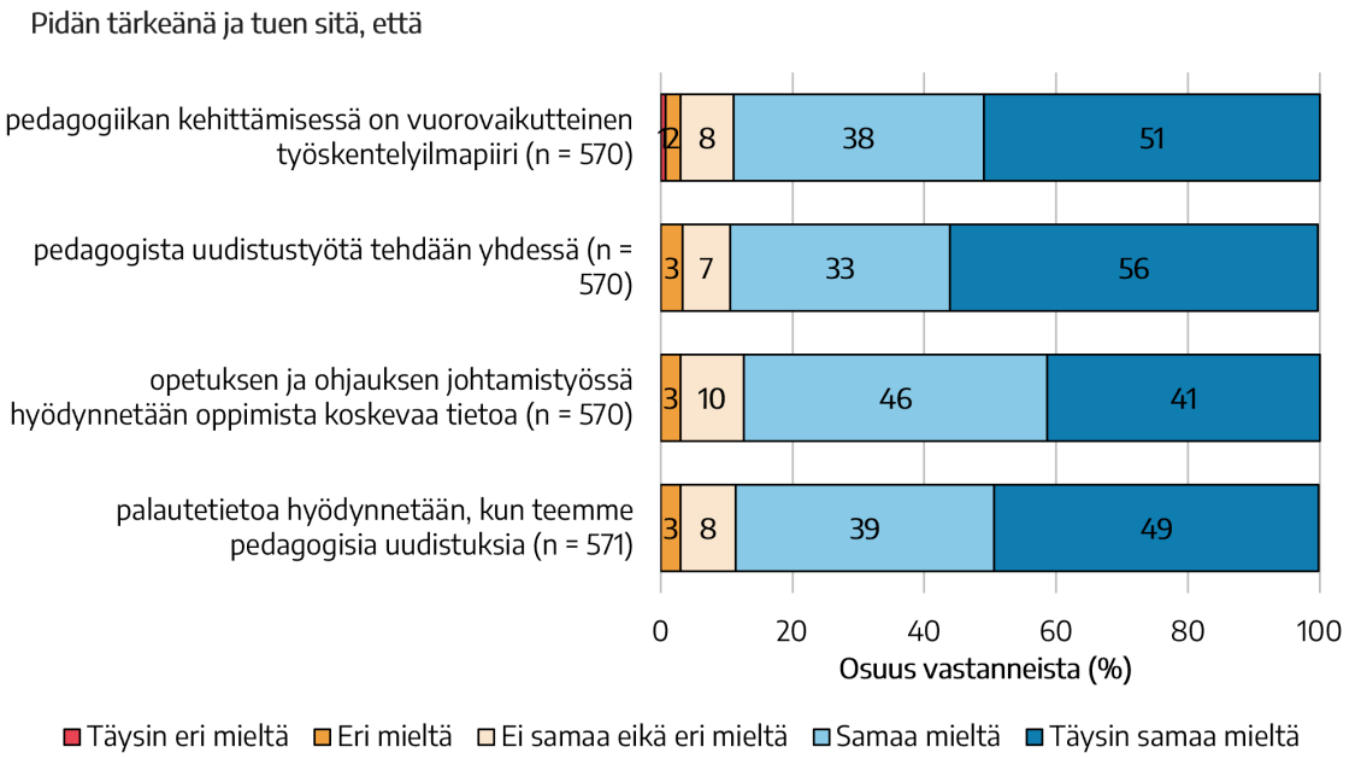
Pedagogisilta johtajilta kysyttiin opetus- ja ohjaushenkilöstön mahdollisuuksista osallistua pedagogiikan kehittämiseen ja vaikuttaa sitä koskevaan päätöksentekoon. Lisäksi tarkasteltiin yhteistyön ja tiedon hyödyntämistä pedagogisen toiminnan kehittämisessä.

Valtaosa (89–93 %) pedagogisista johtajista arvioi, että opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia hyödynnetään pedagogisten käytäntöjen uudistamisessa ja että pedagogiikkaan liittyvistä asioista sovitaan yhdessä (ks. Kuvio 40). Vastaavasti enemmistö pedagogisista johtajista arvioi, että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti opetuksen ja ohjauksen kehittämisessä sekä että henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa pedagogisiin linjauksiin ja toimintamalleihin.




**KUVIO 40. Pedagogisten johtajien arviot opetus- ja ohjaushenkilöstön osallistumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista pedagogiikan kehittämiseen**

Valtaosa (87–89 %) pedagogisista johtajista arvioi, että pedagogiikan kehittämisessä on vuorovaikutteinen ilmapiiri ja pedagogista uudistustyötä tehdään yhdessä (ks. Kuvio 41). Lisäksi suurin osa pedagogisista johtajista koki, että opetuksen ja ohjauksen johtamisessa hyödynnetään oppimista koskevaa tietoa ja hyödynnetään palautetietoa, kun tehdään pedagogisia uudistuksia.




**KUVIO 41. Pedagogisten johtajien arviot toimintakulttuurin toteutumisesta**

# 8 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa tietoa ammatillisen koulutuksen pedagogisesta johtamisesta. Arvioinnissa selvitettiin, miten pedagoginen johtaminen toteutuu koulutuksen järjestäjien toiminnassa ja miten toimivana pedagoginen johtaminen koetaan.
Arvioinnin pääkysymyksiä ja niiden alakysymyksiä olivat:

1. **Miten johdetaan tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista, opetusta ja oppimista?**

Miten pedagogisella johtamisella edistetään
- opetusta ja oppimista ohjaavien säädösten ja tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista?
- opetuksen toteuttamista, oppimisen edistämistä ja arviointia?
- oppilaitosten toiminnan organisointia ja suunnittelua?
- resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä koulutuksen ja oppijoiden tarpeiden näkökulmasta?
- opetus- ja ohjaushenkilöstön opettamisen edellytyksiä eri oppimisympäristöissä?
- oppijoiden tarpeiden mukaista opetusta ja ohjausta eri oppimisympäristöissä?

2. **Miten johdetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia?**

Miten johdetaan pedagogiikan ja osaamisen kehittämistä?
- Millaisia vahvuuksia ja kehittämistarpeita on opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisessa?
- Mitkä tekijät edistävät tai haastavat opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien osaamisen kehittämistä?
- Miten varmistetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön ja pedagogisten johtajien pedagogisen osaamisen kehittyminen?

3. **Miten johdetaan toimintakulttuuria ja sen kehittämistä?**

Miten johdetaan
- osaamisen ja pedagogisten käytäntöjen jakamista ja kehittämistä työyhteisössä?
- toimintakulttuurin kehittämistä?

Tässä luvussa esitetään arvioinnin johtopäätökset ja kehittämissuositukset. Suositukset on suunnattu erityisesti koulutuksen järjestäjille, mutta myös opetushallinnolle ja ammatillisille opettajakorkeakouluille.

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset esitetään seuraavina teemakokonaisuuksina:

- Koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen rakenteet
- Opetuksen ja ohjauksen johtaminen
- Osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen
- Toimintakulttuurin johtaminen.

## 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 ohjaushenkilöstä 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.

## 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 kehittämiselle.

### 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 asiantuntijarooleissa.

**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 välittyy kaksijakoinen kuva. Opetus- ja ohjaushenkilöstö pitää opetuksen ja ohjauksen toteuttamiseen käytettävää työaikaa 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.

**Kehittämissuositukset 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, työelämältä 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.

**Kehittämissuositukset 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.

## 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 strategisiin 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 pitävät 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).

**Kehittämissuositus koulutuksen järjestäjille**

**Opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogisen ja alakohtaisen osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamista ja osaamisen ajantasaisuuden seurantaa 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, verkostojenja 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 tarvitsevansa 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.

## 8.4 Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön työhyvinvointi

### Työhyvinvointi on opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä pedagogisten johtajien keskuudessa pääosin hyvällä tasolla, mutta työn kuormittavuus ja ajanpuute kuormittavat arkea.

Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön enemmistö kokevat voivansa työssään hyvin ja saavansa tukea työyhteisöltään. Lisäksi oman osaamisen hyödyntämismahdollisuudet koetaan monipuolisiksi. Samalla kuitenkin merkittävä osa vastaajista pitää työmääräänsä liian suurena, kokee työn tekemisen sovitussa työajassa haastavaksi ja arvioi työhyvinvointia tukevissa rakenteissa olevan puutteita.

Opetus- ja ohjaushenkilöstö kokee saavansa vahvaa tukea kollegoiltaan ja tukevansa myös itse aktiivisesti muiden työssä jaksamista. Enemmistö opetus- ja ohjaushenkilöstöstä arvioi työyhteisön keskinäisen tuen olevan vahvaa.

Pedagogiset johtajat kokevat saavansa tukea erityisesti johtajakollegoiltaan, ja enemmistö arvioi oppilaitoksen tarjoaman työhyvinvoinnin tuen riittäväksi. Valtaosa pedagogisista johtajista kokee myös huolehtivansa omasta työhyvinvoinnistaan hyvin ja jaksavansa työssään.

Työhyvinvoinnin keskeisiä vahvuuksia ovat yhteisöllisyys, vertaistuki ja mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista. Suurimmat haasteet liittyvät työn kuormittavuuteen ja ajankäyttöön. Lähes kolmannes opetus- ja ohjaushenkilöstöstä ja yli kolmannes pedagogisista johtajista kokee, ettei työn tekeminen onnistu sovitussa työajassa.

Työnohjauksen saatavuudessa on myös puutteita. Opetus- ja ohjaushenkilöstöstä osa kokee, ettei saa tarvittaessa työnohjausta, ja pedagogisista johtajistakin vain hieman yli puolet arvioi saavansa sitä tarpeen mukaan.

Pedagogisen johdon ja opetus- ja ohjaushenkilöstön näkemyksissä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Molemmat ryhmät arvioivat työhyvinvointinsa pääosin hyväksi, tunnistavat työajan riittävyyteen liittyviä haasteita ja pitävät työyhteisön tarjoamaa tukea tärkeänä voimavarana. Pedagogiset johtajat arvioivat kuitenkin työhyvinvointinsa, työssä jaksamisensa ja organisaation tarjoaman tuen hieman myönteisemmin kuin opetus- ja ohjaushenkilöstö. Siinä missä opetus- ja ohjaushenkilöstö korostaa kollegiaalisen tuen, keskinäisen auttamisen ja yhteisöllisyyden merkitystä, pedagogiset johtajat painottavat johtajakollegoilta ja verkostoilta saatavaa tukea sekä johtamistehtävien hallintaan liittyviä näkökulmia. Kokonaisuutena työhyvinvointi rakentuu vahvasti yhteisöllisyyden ja vertaistuen varaan, mutta työn organisoinnissa, ajankäytössä ja työhyvinvointia tukevissa rakenteissa on edelleen kehittämistarpeita.

**Kehittämissuositus koulutuksen järjestäjille**

**Koulutusten järjestäjien tulee edelleen vahvistaa työhyvinvointia tukevia rakenteita huolehtimalla työn kuormituksen hallinnasta sekä työn ja käytettävissä olevan ajan tasapainosta.** Samalla tulee tukea työyhteisöjen yhteisöllisyyttä ja vertaisoppimista, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin voimavaroja.

Erityistä huomiota koulutusten järjestäjien tulee kiinnittää työn kuormittavuuden hallintaan, työtehtävien priorisointiin sekä siihen, että opetus- ja ohjaushenkilöstöllä ja pedagogisilla johtajilla on realistiset mahdollisuudet tehdä työnsä työajalla. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee hyödyntää henkilöstöltä saatavaa palautetta sekä seurata säännöllisesti työkuormitusta ja työssä jaksamista.

Lisäksi koulutuksen järjestäjien tulee varmistaa, että vertaistuki ja muut työhyvinvointia tukevat palvelut ovat kaikkien henkilöstöryhmien saatavilla. Yhteisöllisyyttä, kollegiaalista tukea ja osaamisen hyödyntämistä tulee edelleen vahvistaa.

Pedagogisten johtajien työhyvinvoinnin tukemisessa tulee kiinnittää huomiota johtamistehtävien hallittavuuteen, vastuiden selkeyteen sekä mahdollisuuksiin saada tukea johtamistyöhön vertaisverkostoilta ja henkilökohtaista ohjausta.

## 8.5 Toimintakulttuurin johtaminen ja kehittäminen

Arvioinnissa selvitettiin myös toimintakulttuurin johtamista ja sen kehittämistä erityisesti osallisuuden ja yhteisöllisyyden näkökulmasta.

### Pedagogiset johtajat ja opetus- ja ohjaushenkilöstö kokevat osallisuuden eri tavoin.

Osallistavan toimintakulttuurin periaatteet nähdään ammatillisessa koulutuksessa toimintakulttuurin johtamisen ja kehittämisen keskeisinä lähtökohtina. Pedagogisten johtajien mukaan pedagogiikan kehittämisessä korostuvat vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen.

Pedagogisten johtajien ja opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot toimintakulttuurin osallistavuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista eroavat selvästi toisistaan. Pedagogiset johtajat kuvasivat toimintakulttuuria vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi, kun taas opetus- ja ohjaushenkilöstön arviot olivat kriittisempiä. Noin kolmasosa henkilöstöstä koki, ettei oppilaitoksessa tueta vuorovaikutteista ilmapiiriä pedagogiikan kehittämisessä eikä pedagogista uudistustyötä tehdä yhdessä. Lisäksi noin kolmasosan mukaan oppimista koskevaa tietoa ja palautetietoa ei hyödynnetä riittävästi pedagogisen johtamisen ja uudistusten tukena.

Toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvät tehtävät ovat osa pedagogisten johtajien työtä, mutta ne painottuvat vähemmän kuin henkilöstön johtamiseen, opetuksen järjestämiseen ja rakenteelliseen suunnitteluun liittyvät

tehtävät. Tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja oppilaitoksen ilmapiirin kehittämiseen käytetään aikaa, mutta opiskelijoiden, huoltajien ja muiden sidosryhmien osallistaminen oppilaitoksen kehittämiseen on vähäisempää. Kokonaisuutena tarkasteltuna johtamisessa korostuvat oppilaitoksen päivittäisen toiminnan turvaamisen tehtävät, mikä voi jättää vähemmän aikaa toimintakulttuurin pitkäjänteiselle kehittämiselle ja osallistavien toimintatapojen vahvistamiselle.

**Kehittämissuositus koulutuksen järjestäjille**

**Osallistavaa ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria sekä yhteistä kehittämistä tulee vahvistaa.** Oppilaitoksissa tulee varmistaa, että pedagogiikan kehittäminen perustuu vuoropuheluun, yhdessä tekemiseen sekä henkilöstöltä, opiskelijoilta ja muilta sidosryhmiltä saatavan tiedon ja palautteen hyödyntämiseen pedagogisten ratkaisujen valmistelussa ja kehittämisessä. Koulutuksen järjestäjien tulee luoda rakenteita, jotka tukevat osallistavia toimintatapoja, vahvistavat eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia ja tekevät kehittämisen tulokset näkyviksi. Lisäksi pedagogisessa johtamisessa tulee varata riittävästi aikaa toimintakulttuurin pitkäjänteiseen kehittämiseen päivittäisten operatiivisten tehtävien rinnalla

# Lähteet

af Ursin, K. (2012). Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen johtajuus: käsiteparin kaksi traditiota. Teoksessa K. Mäki, & T. Palonen (toim.), Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja (ss. 79–104). Kansanvalistusseura. Hansaprint Oy.

AMKE (2012). Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Helsinki: Ammattiosaamisen kehittämisyhtiö AMKE Oy. https://www.amke.fi/media/julkaisuja/kartta-pedagogisen-toiminnan-johtamiseen.pdf

Bergström, H. & Mäki, K. (2019). Pedagoginen johtaminen ja johtajuus – yksin vai yhdessä? Teoksessa H. Kotila (toim.) Ammatilliseksi opettajaksi. Opeke, Ammatillisen opettajankoulutuksen uudistaminen. Haaga-Helian julkaisuja 10/2019, s. 93–
99. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267681/ammatilliseksiopettajaksi.pdf

Bergström, H. & Mäki, K. (2017). Keulassa ja keskellä. Johtaminen reformissa - tutkimus. Haaga-Helian julkaisut 8/2017. Oy Graaf Ab. Helsinki https://www.theseus.fi/handle/10024/144399.

Hakamäki-Stylman, V., Hievanen, R. & Kilpeläinen, P. (2024). Ammatillinen osaaminen ja pedagoginen toiminta luonto- ja ympäristöalan perustutkinnossa ja luontoalan ammattitutkinnossa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 21:2024.

Kalavainen, J. & Keurulainen, H. (2010). Esimiesvalmennuksen koulutusmateriaali. Julkaisematon lähde.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2025). Kehittävä arviointi. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. https://www.karvi.fi/fi/tietoa-meista/tietoa-arvioinneista/kehittava-arviointi

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). (2024). Koulutuksen arviointisuunnitelma 2024–2027. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Lahtero T., Ahtiainen R., Fonsén E., & Kallioniemi A. (2021). Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumista edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä. 2021. *Hallinnon Tutkimus* 40 (5), s. 326–338.

Lahtero, T. & Salonen, M. (2022). Pätevästä erinomaiseksi. Rehtori koulun toimintakulttuurin kehittäjänä. Professional publishing Finland Oy. Poland.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20ammatillisesta%20koulutuksesta#L8

Laki Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta
1295/2013. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131295

Moitus, S., Kamppi, P. (2020). Kehittävä arviointi Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät:8/2020.
https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_T0820.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö, (2025). *Opetus- ja kulttuuriministeriön linjaukset ammatillisen koulutuksen kehittämiseksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2025:27. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammatillisen koulutuksen laatustrategia. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019:29. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Opetushallitus (2025b). Johtaminen kasvatus- ja koulutusalalla. www.oph.fi/fi/kehittaminen/johtaminen-kasvatus-ja-koulutusalalla.

Opetushallitus (2025a). Perustutkintojen perusteet. Eperusteet. https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi

Räkköläinen, M. & Seppälä, H. (2026). Koulutuksen ja varhaiskasvatuksen kansallinen arviointi – Arvioinnin lähestymistapa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät:1/2026. https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/koulutuksen-ja-varhaiskasvatuksen-kansallinen-arviointi-arvioinnin-lahestymistapa

Toom, A., Heide, T., Jäppinen, V., Karjalainen, A., Mäki, K., Tynjälä, P., Huusko, M., Nurkka, N., Vahtivuori-Hänninen, S. & Karvonen, A. (2023). Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 22.

Valtioneuvosto 986/1998. Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Annettu 14.12.1998.

# Liitteet

## LIITE 1

## Taustamuuttujatarkasteluissa käytetyt muuttujat ja sisällölliset luokittelut isompiin kokonaisuuksiin kyselyittäin

| Opetus ja ohjaushenkilöstön kysely | Taustamuuttujan kuvaus | Pedagogisten johtajien kysely | Taustamuuttujan kuvaus |
|---|---|---|---|
| Järjestäjän koko (opiskelijamäärä) | Alle 500 opiskelijaa (pieni),<br>500–3000 opiskelijaa (keskisuuri),<br>yli 3000 opiskelijaa (suuri) | Opiskelijamäärä | Alle 500 opiskelijaa (pieni),<br>500–3000 opiskelijaa (keskisuuri),<br>yli 3000 opiskelijaa (suuri) |
| Opetuskieli | suomi, ruotsi | Opetuskieli | suomi, ruotsi |
| Oppilaitostyyppi | Ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset/erikoisoppilaitokset/opintokeskukset,<br>Ammatilliset erityisoppilaitokset,<br>Ammatilliset oppilaitokset,<br>Kansanopistot/liikunnan koulutuskeskukset/musiikkioppilaitokset * | Oppilaitostyyppi | Ammatilliset aikuiskoulutuskeskukset/erikoisoppilaitokset/opintokeskukset,<br>Ammatilliset erityisoppilaitokset,<br>Ammatilliset oppilaitokset,<br>Kansanopistot/liikunnan koulutuskeskukset/musiikkioppilaitokset * |
| Sukupuoli | mies, nainen | Sukupuoli | mies, nainen |
| Työtehtävä | Ammatillisten tutkinnon osien opettaja,<br>Yhteisten tutkinnon osien opettaja * | Johtamiskokemus | 0–5 vuotta,<br>6–10 vuotta,<br>11–20 vuotta,<br>Yli 20 vuotta |
| Koulutusala | Kauppa ja hallinto<br>Palvelualat<br>Tekniikan alat<br>Terveys- ja hyvinvointialat<br>Usea koulutusala * | Pedagoginen koulutus | opetushallinnon tutkinto,<br>yliopiston järjestämät opetushallinnon 25 op:n tai 15 ov:n laajuiset opinnot,<br>muu johtamiskoulutus,<br>minulla ei ole johtamiskoulutusta,<br>useampi koulutus |
| | | Rooli pedagogisessa johtamisessa | Opetus- ja ohjaushenkilöstön esihenkilö,<br>Opetuksesta ja ohjauksesta vastaava johtaja,<br>Kuntayhtymän johtaja/rehtori,<br>Tutkintovastaava * |

*Taustamuuttujien luokkia yhdisteltiin tai rajattiin sisällöllisesti isompiin kokonaisuuksiin.

## LIITE 2

# Käytettyjen summamuuttujien sisältämät väittämät opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyssä

| Summamuuttuja | Väittämät |
|---|---|
| Osaamisen kehittämisen tuki | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuus saada koulutusta ajankohtaisista teemoista. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstö voi osallistua koulutukseen työajalla. |
| | Oppilaitoksessamme on mahdollisuus kokeilla tai toteuttaa yhteis- ja samanaikaisopettajuutta tai kokeilla muita pedagogisia menetelmiä ja ratkaisuja. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti pedagogisiin verkostoihin. |
| | Oppilaitoksessamme on käynnissä pedagogiikkaan liittyviä kehittämishankkeita. |
| | Oppilaitoksessamme kerätään säännöllisesti palautetta opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisestä. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöltä kerättyä palautetta hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että työpaikkaohjaajille on tarjolla perehdytystä ja koulutusta ohjaus- ja arviointiosaamisen kehittämiseen. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Keskustelemaan opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta kollegoiden kanssa. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan työelämäjaksoille. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Tekemään aktiivista työelämäyhteistyötä (esim. työelämäoppimisen ohjauskäynnit, yhteisprojektit). |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan pedagogisiin koulutus- tai kehittämistilaisuuksiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan pedagogisiin kehittämishankkeisiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Hakemaan virikkeitä oman alani opettajilta. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Hakemaan virikkeitä muun kuin oman alani opettajilta. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan verkostoihin tai tapahtumiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Lukemaan säännöllisesti omaan alaani liittyvää kirjallisuutta |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Kokeilemaan uusia opetus- tai ohjaustapoja yhdessä kollegoideni kanssa. |
| Osallistava ja tietoperustainen pedagoginen kehittäminen | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetus- ja ohjaushenkilöstö pääsee vaikuttamaan pedagogisiin linjauksiin ja malleihin. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti opetuksen kehittämisessä. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogiikkaan liittyvät asiat sovitaan yhdessä opetus- ja ohjaushenkilöstön kanssa. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogisessa uudistamisessa hyödynnetään opetus- ja ohjaushenkilöstöltä tulevia ehdotuksia. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Palautetietoa hyödynnetään, kun teemme pedagogisia uudistuksia. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetuksen ja ohjauksen johtamistyössä hyödynnetään oppimista koskevaa tietoa. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogista uudistustyötä tehdään yhdessä. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogiikan kehittämisessä on vuorovaikutteinen työskentelyilmapiiri. |

| Summamuuttuja | Väittämät |
|---|---|
| Osaamisen kehittämisen tuki | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuus saada koulutusta ajankohtaisista teemoista. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstö voi osallistua koulutukseen työajalla. |
| | Oppilaitoksessamme on mahdollisuus kokeilla tai toteuttaa yhteis- ja samanaikaisopettajuutta tai kokeilla muita pedagogisia menetelmiä ja ratkaisuja. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti pedagogisiin verkostoihin. |
| | Oppilaitoksessamme on käynnissä pedagogiikkaan liittyviä kehittämishankkeita. |
| | Oppilaitoksessamme kerätään säännöllisesti palautetta opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisestä. |
| | Oppilaitoksessamme opetus- ja ohjaushenkilöstöltä kerättyä palautetta hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että työpaikkaohjaajille on tarjolla perehdytystä ja koulutusta ohjaus- ja arviointiosaamisen kehittämiseen. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Keskustelemaan opetuksen ja ohjauksen toteutuksesta kollegoiden kanssa. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan työelämäjaksoille. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Tekemään aktiivista työelämäyhteistyötä (esim. työelämäoppimisen ohjauskäynnit, yhteisprojektit). |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan pedagogisiin koulutus- tai kehittämistilaisuuksiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan pedagogisiin kehittämishankkeisiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Hakemaan virikkeitä oman alani opettajilta. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Hakemaan virikkeitä muun kuin oman alani opettajilta. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Osallistumaan verkostoihin tai tapahtumiin. |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Lukemaan säännöllisesti omaan alaani liittyvää kirjallisuutta |
| | Oppilaitoksessani tuetaan/ Esihenkilöt tukevat opetus- ja ohjaushenkilöstöä: Kokeilemaan uusia opetus- tai ohjaustapoja yhdessä kollegoideni kanssa. |
| Osallistava ja tietoperustainen pedagoginen kehittäminen | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetus- ja ohjaushenkilöstö pääsee vaikuttamaan pedagogisiin linjauksiin ja malleihin. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti opetuksen kehittämisessä. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogiikkaan liittyvät asiat sovitaan yhdessä opetus- ja ohjaushenkilöstön kanssa. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogisessa uudistamisessa hyödynnetään opetus- ja ohjaushenkilöstöltä tulevia ehdotuksia. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Palautetietoa hyödynnetään, kun teemme pedagogisia uudistuksia. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Opetuksen ja ohjauksen johtamistyössä hyödynnetään oppimista koskevaa tietoa. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogista uudistustyötä tehdään yhdessä. |
| | Oppilaitoksessamme tuetaan sitä, että: Pedagogiikan kehittämisessä on vuorovaikutteinen työskentelyilmapiiri. |
| Opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten tunteminen | Tunnen omaa opetus- ja ohjaustyötäni koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet: HOKSin laadinnassa ja päivittämisessä. |
| | Tunnen omaa opetus- ja ohjaustyötäni koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet: työelämässä oppimisessa. |

| | |
|---|---|
| Opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten tunteminen | Tunnen omaa opetus- ja ohjaustyötäni koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet: muissa oppimisympäristöissä järjestettävässä koulutuksessa. |
| | Tunnen omaa opetus- ja ohjaustyötäni koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet: osaamisen kehittymisen seurannassa eri oppimisympäristöissä. |
| | Tunnen omaa opetus- ja ohjaustyötäni koskevat linjaukset ja toimintaperiaatteet: osaamisen arvioinnissa. |
| Työyhteisön keskinäinen tuki ja hyvinvointi | Tuen työkavereideni työssä jaksamista. |
| | Tuen kollegoita käyttämään tietojaan ja taitojaan monipuolisesti. |
| | Pyrin tukemaan työyhteisöni hyvinvointia. |
| | Saan tarvittaessa tukea ja apua työssäni työkavereilta. |
| | Annan tarvittaessa tukea ja apua työssä työkavereilleni. |
| Yhteisten pedagogisten linjausten varmistaminen | Oppilaitoksessamme varmistetaan ja tuetaan, että: henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman linjaukset ohjaavat HOKSin laadintaa ja päivittämistä. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan ja tuetaan, että: työelämässä oppimisen linjaukset ohjaavat työelämässä oppimisen suunnittelua ja toteutusta. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan ja tuetaan, että: osaamisen kehittymisen seurannan toimintaperiaatteet ohjaavat osaamisen kehittymisen seurantaa eri oppimisympäristöissä. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan ja tuetaan, että: osaamisen osoittamisen toimintaperiaatteet ohjaavat näyttöjen järjestämistä. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan ja tuetaan, että: osaamisen arvioinnin toimintaperiaatteet ohjaavat osaamisen arviointia. |
| Pedagogisen johtamisen rakenteiden ja linjausten ohjaavuus | Oppilaitoksessani pedagogisen johtamisen rakenteet ja vastuut ovat selkeät. |
| | Tunnen oppilaitokseni pedagogiset linjaukset ja mallit. |
| | Oppilaitokseni pedagogiset linjaukset ja mallit ohjaavat opetus- ja ohjaustyötäni. |
| | Oppilaitokseni pedagogiset linjaukset ja mallit on määritelty yhdessä opetus- ja ohjaushenkilöstön ja johdon kanssa. |
| Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistaminen | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea ammatillisissa tutkinnon osissa |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea yhteisissä tutkinnon osissa |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea työelämässä oppimisen aikana |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtaminen | Oma pedagoginen osaamiseni on ajan tasalla. |
| | Oma työelämäosaamiseni tai alakohtainen osaamiseni on ajan tasalla |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagoginen osaaminen on ajan tasalla. |
| | Oppilaitoksessamme varmistetaan, että opetus- ja ohjaushenkilöstön työelämä/alakohtainen osaaminen on ajan tasalla. |
| | Voin kehittää omaa opetukseen ja ohjaukseen liittyvää osaamistani. |
| | Voin kehittää omaa työelämään/alaan liittyvää osaamistani. |

# LIITE 3

# Käytettyjen summamuuttujien sisältämät väittämät pedagogisten johtajien kyselyssä

| Summamuuttuja | Väittämät |
|---|---|
| Verkostoihin ja yhteistyöhön perustuva osaamisen kehittäminen | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun uusien opetus- tai ohjaustapojen kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun koulutuksen järjestäjän tarjoamaan pedagogiikkaa tai johtamista koskeviin kehittämis- tai koulutustilaisuuksiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun muiden organisaatioiden järjestämään pedagogiikkaa tai johtamista koskeviin kehittämis- ja koulutustilaisuuksiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun erilaisiin kehittämishankkeisiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun erilaisiin tapahtumiin, tilaisuuksiin ja verkostoihin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Haen virikkeitä kollegoilta tai muilta opetus-, ohjaus- tai koulutusalan toimijoilta. |
| | Saan tarvittaessa tukea työhöni erilaisista verkostoista ja sidosryhmiltä. |
| Pedagogisen johtamisen rakenteet | Koulutuksen järjestäjämme: pedagogisen johtamisen rakenteet ja vastuut ovat selkeät. |
| | Koulutuksen järjestäjämme: linjaukset ja suunnitelmat ohjaavat pedagogiikan kehittämistä johtamassani organisaatiossa, yksikössä, alalla tai tutkinnossa. |
| | Koulutuksen järjestäjämme: laadunhallinnan järjestelmät tai käytännöt tukevat pedagogista johtamistani. |
| Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuus | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: ammatillisissa tutkinnon osissa |
| | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: yhteisissä tutkinnon osissa |
| | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: työelämässä oppimisen aikana |
| | Seuraan opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumista säännöllisesti. |
| Koulutuksen järjestäjän strategian ja linjausten mukaisuudesta huolehtiminen | Varmistan, että opetuksen ja ohjauksen toteuttaminen ja kehittäminen ovat koulutuksen järjestäjän strategian, arvojen ja vision mukaisia. |
| | Tunnen koulutuksen järjestäjän pedagogiset linjaukset. |
| | Pidän huolta siitä, että opetuksen ja ohjauksen toteutus on koulutuksen järjestäjän pedagogisten linjausten mukaista. |
| | Huolehdin, että koulutuksen järjestäjän pedagogiset linjaukset ohjaavat opetuksen ja ohjauksen kehittämistä. |
| | Huolehdin, että opetuksen ja ohjauksen kehittämisen painopisteet toteutuvat oppilaitoksessamme. |
| Ammatillisen koulutuksen linjausten toteutumisen varmistaminen | Huolehdin, että: henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman lakisääteiset periaatteet toteutuvat suunnitelman laadinnassa, päivittämisessä ja seurannassa. |
| | Huolehdin, että: työpaikalla järjestettävän koulutuksen toimintaperiaatteet toteutuvat koulutuksen järjestäjän toiminnassa. |
| | Huolehdin, että: muissa oppimisympäristöissä järjestettävän koulutuksen toimintaperiaatteet toteutuvat oppilaitoksessamme. |
| | Huolehdin, että: osaamisen osoittamisen (näyttöjen) periaatteet toteutuvat näyttöjen järjestämisessä. |
| | Huolehdin, että: osaamisen arvioinnin periaatteet toteutuvat näyttöjen järjestämisessä. |
| Yhteisöllisen kehittämisen tukeminen | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: pedagogiikkaan liittyvien hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakamista opetus- ja ohjaushenkilöstön kesken. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetus- ja ohjaushenkilöstön mahdollisuuksia kokeilla tai toteuttaa yhteis- tai samanaikaisopettajuutta. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetuksen ja ohjauksen yhteissuunnittelua opetus- ja ohjaushenkilöstön kesken. |

| Summamuuttuja | Väittämät |
|---|---|
| Verkostoihin ja yhteistyöhön perustuva osaamisen kehittäminen | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun uusien opetus- tai ohjaustapojen kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun koulutuksen järjestäjän tarjoamaan pedagogiikkaa tai johtamista koskeviin kehittämis- tai koulutustilaisuuksiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun muiden organisaatioiden järjestämään pedagogiikkaa tai johtamista koskeviin kehittämis- ja koulutustilaisuuksiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun erilaisiin kehittämishankkeisiin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Osallistun erilaisiin tapahtumiin, tilaisuuksiin ja verkostoihin. |
| | Miten kehität pedagogista johtamisosaamistasi?: Haen virikkeitä kollegoilta tai muilta opetus-, ohjaus- tai koulutusalan toimijoilta. |
| | Saan tarvittaessa tukea työhöni erilaisista verkostoista ja sidosryhmiltä. |
| Pedagogisen johtamisen rakenteet | Koulutuksen järjestäjämme: pedagogisen johtamisen rakenteet ja vastuut ovat selkeät. |
| | Koulutuksen järjestäjämme: linjaukset ja suunnitelmat ohjaavat pedagogiikan kehittämistä johtamassani organisaatiossa, yksikössä, alalla tai tutkinnossa. |
| | Koulutuksen järjestäjämme: laadunhallinnan järjestelmät tai käytännöt tukevat pedagogista johtamistani. |
| Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuus | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: ammatillisissa tutkinnon osissa |
| | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: yhteisissä tutkinnon osissa |
| | Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että opiskelijat saavat tarpeidensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea: työelämässä oppimisen aikana |
| | Seuraan opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumista säännöllisesti. |
| Koulutuksen järjestäjän strategian ja linjausten mukaisuudesta huolehtiminen | Varmistan, että opetuksen ja ohjauksen toteuttaminen ja kehittäminen ovat koulutuksen järjestäjän strategian, arvojen ja vision mukaisia. |
| | Tunnen koulutuksen järjestäjän pedagogiset linjaukset. |
| | Pidän huolta siitä, että opetuksen ja ohjauksen toteutus on koulutuksen järjestäjän pedagogisten linjausten mukaista. |
| | Huolehdin, että koulutuksen järjestäjän pedagogiset linjaukset ohjaavat opetuksen ja ohjauksen kehittämistä. |
| | Huolehdin, että opetuksen ja ohjauksen kehittämisen painopisteet toteutuvat oppilaitoksessamme. |
| Ammatillisen koulutuksen linjausten toteutumisen varmistaminen | Huolehdin, että: henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman lakisääteiset periaatteet toteutuvat suunnitelman laadinnassa, päivittämisessä ja seurannassa. |
| | Huolehdin, että: työpaikalla järjestettävän koulutuksen toimintaperiaatteet toteutuvat koulutuksen järjestäjän toiminnassa. |
| | Huolehdin, että: muissa oppimisympäristöissä järjestettävän koulutuksen toimintaperiaatteet toteutuvat oppilaitoksessamme. |
| | Huolehdin, että: osaamisen osoittamisen (näyttöjen) periaatteet toteutuvat näyttöjen järjestämisessä. |
| | Huolehdin, että: osaamisen arvioinnin periaatteet toteutuvat näyttöjen järjestämisessä. |
| Yhteisöllisen kehittämisen tukeminen | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: pedagogiikkaan liittyvien hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakamista opetus- ja ohjaushenkilöstön kesken. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetus- ja ohjaushenkilöstön mahdollisuuksia kokeilla tai toteuttaa yhteis- tai samanaikaisopettajuutta. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetuksen ja ohjauksen yhteissuunnittelua opetus- ja ohjaushenkilöstön kesken. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetus- ja ohjaushenkilöstön osallistumismahdollisuuksia pedagogisiin verkostoihin. |
| | Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: opetus- ja ohjaushenkilöstöä tukemaan toisiaan |

| | |
|---|---|
| pedagogisissa haasteissa. | |
| Tuen omassa roolissani/tehtävässäni: ohjaus- ja opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä keskustelemalla heidän kanssaan osaamisen vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan. | |
| Tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistaminen | Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat?: Varmistan, että: tutkinnon perusteet ohjaavat opetuksen ja ohjauksen toteutusta oppilaitoksessamme. |
| | Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat?:Varmistan, että opetus- ja ohjaushenkilöstö tuntee ajankohtaiset tutkinnon perusteet. |
| | Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat?: Varmistan, että tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen toteutumisesta keskustellaan säännöllisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön kanssa. |
| | Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat?: Varmistan, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden saavuttamista arvioidaan säännöllisesti. |
| | Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat?: Varmistan, että tutkinnon perusteiden tavoitteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen kehittämistarpeita arvioidaan säännöllisesti. |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön ajankohtaisen osaamisen tukeminen | Pidän tärkeänä ja tuen sitä että: opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagoginen osaaminen on ajan tasalla. |
| | Pidän tärkeänä ja tuen sitä että: opetus- ja ohjaushenkilöstön työelämäosaaminen on ajan tasalla. |
| | Pidän tärkeänä ja tuen sitä että: opetus- ja ohjaushenkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. |
| | Pidän tärkeänä ja tuen sitä että: osaamisen kehittäminen kohdentuu ajankohtaisiin pedagogisiin teemoihin. |

# LIITE 4

## Opetus ja ohjaushenkilöstön näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista ja linjauksista – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Opetus- ja ohjaustyötä koskevien linjausten tunteminen | Sukupuoli | mies (4,2) | nainen (4,3) | < 0,001 | d = 0,14 |
| | Työtehtävä (2 luokkaa) | yhteisten tutkinnon osien opettaja (3,8) | ammatillisten tutkinnon osien opettaja (4,4) | < 0,001 | d = 0,90 |
| | Koulutusala (5 luokkaa) | usea koulutusala (4,0) | palvelualat (4,4) | < 0,001 | $\varepsilon^2$ = 0,04 |
| Pedagogisen johtamisen rakenteiden ja linjausten ohjaavuus | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,6) | pienet järjestäjät (4,1) | < 0,001 | $\varepsilon^2$ = 0,02 |

# LIITE 5

# Pedagogisten johtajien näkemykset pedagogisen johtamisen rakenteista ja linjauksista – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Pedagogisen johtamisen rakenteet | Johtamistehtävä (4 luokkaa) | tutkintovastaava (3,6) | opetuksesta ja ohjauksesta vastaava johtaja (4,2) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,03$ |
| Koulutuksen järjestäjän strategian ja linjausten mukaisuudesta huolehtiminen | Sukupuoli | mies (4,2) | nainen (4,3) | < 0,001 | d = 0,29 |
| Koulutuksen järjestäjän strategian ja linjausten mukaisuudesta huolehtiminen | Johtamiskoulutus | minulla ei ole johtamiskoulutusta (4,0) | opetushallinnon tutkinto (4,4) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,05$ |
| Ammatillisen koulutuksen linjausten toteutumisen varmistaminen | Sukupuoli | mies (4,1) | nainen (4,3) | < 0,001 | d = 0,41 |

# LIITE 6

# Opetus ja ohjaushenkilöstön näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisesta ja kehittämisestä – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Osallistava ja tietoperustainen pedagoginen kehittäminen | Järjestäjän kieli | suomi (3,1) | ruotsi (3,4) | < 0,001 | d = 0,30 |
| | Työtehtävä (2 luokkaa) | yhteisten tutkinnon osien opettaja (2,8) | ammatillisten tutkinnon osien opettaja (3,1) | < 0,001 | d = 0,27 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,0) | pienet järjestäjät (3,7) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,05$ |
| | Koulutusala (5 luokkaa) | usea koulutusala (3,0) | terveys ja hyvinvointi (3,3) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,01$ |
| Yhteisten pedagogisten linjausten varmistaminen | Sukupuoli | mies (3,8) | nainen (4,0) | < 0,001 | d = 0,20 |
| | Työtehtävä (2 luokkaa) | yhteisten tutkinnon osien opettaja (3,5) | ammatillisten tutkinnon osien opettaja (4,0) | < 0,001 | d = 0,52 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,8) | pienet järjestäjät (4,2) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,02$ |
| | Koulutusala (5 luokkaa) | tekniikka (3,8) | terveys ja hyvinvointi (4,1) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,03$ |
| Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistaminen | Työtehtävä | yhteisten tutkinnon osien opettaja (3,6) | ammatillisten tutkinnon osien opettaja (3,9) | < 0,001 | d = 0,30 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,7) | pienet järjestäjät (4,3) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,04$ |
| | Koulutusala (5 luokkaa) | tekniikka (3,7) | kauppa ja hallinto (4,0) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,01$ |

# LIITE 7

## Pedagogisten johtajien näkemykset opetuksen ja ohjauksen johtamisesta ja kehittämisestä – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustam uuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Opiskelijoiden tarpeiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen saatavuus | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (4,3) | pienet järjestäjät (4,6) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,03$ |
| Yhteisöllisen kehittämisen tukeminen | Sukupuoli | mies (3,9) | nainen (4,1) | < 0,001 | d = 0,03 |
| Tutkinnon perusteiden mukaisen opetuksen ja ohjauksen varmistaminen | Sukupuoli | mies (4,0) | nainen (4,2) | < 0,001 | d = 0,05 |

# LIITE 8

## Opetus ja ohjaushenkilöstön näkemykset osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Osaamisen kehittämisen tuki | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,3) | pienet järjestäjät (3,6) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,02$ |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen johtaminen | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,6) | pienet järjestäjät (4,0) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,03$ |

# LIITE 9

## Pedagogisten johtajien näkemykset osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efekt ikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Verkostoihin ja yhteistyöhön perustuva osaamisen kehittäminen | Sukupuoli | mies (3,9) | nainen (4,2) | < 0,001 | d = 0,51 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (4,0) | keskisuuret järjestäjät (4,2) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,02$ |
| | Johtamiskoulutus | minulla ei ole johtamiskoulutusta (3,8) | useampi koulutus (4,3) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,06$ |
| | Johtamistehtävä (4 luokkaa) | tutkintovastaava (3,8) | kuntayhtymän johtaja/rehtori (4,3) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,07$ |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstön ajankohtaisen osaamisen tukeminen | Sukupuoli | mies (3,8) | nainen (4,0) | < 0,001 | d = 0,33 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (3,8) | pienet järjestäjät (4,1) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,04$ |
| | Johtamiskoulutus | minulla ei ole johtamiskoulutusta (3,6) | useampi koulutus (4,0) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,06$ |
| | Johtamistehtävä (4 luokkaa) | tutkintovastaava (3,6) | opetuksesta ja ohjauksesta vastaava johtaja (4,2) | < 0,001 | $\varepsilon^2 = 0,08$ |

# LIITE 10

## Opetus ja ohjaushenkilöstön näkemykset työhyvinvoinnin tukemisesta – Taustamuuttujatarkastelut

| Summamuuttuja | Taustamuuttuja | Ryhmä ja alin keskiarvo | Ryhmä ja ylin keskiarvo | p-arvo | Efektikoko |
|---|---|---|---|---|---|
| Työyhteisön keskinäinen tuki ja hyvinvointi | Sukupuoli | mies (4,2) | nainen (4,4) | < 0,001 | d = 0,20 |
| | Järjestäjän koko | suuret järjestäjät (4,2) | pienet järjestäjät (4,5) | < 0,001 | $\varepsilon^2$ = 0,01 |