

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

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.