



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Pedagoginen johtaminen ammattillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakouluissa

AMK- ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivät 2025
Rinnakkaissessio: Johtaminen/asiantuntijuus

Paula Kilpeläinen & Mira Huusko
Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Arvioinnin tavoite ja pääkysymykset

Pedagoginen johtaminen eri koulutusasteilla -arvioinnin tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva pedagogisen johtamisen toteutumisesta ja toimivuudesta eri koulutusasteilla.

Arviointi tuottaa tietoa opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toiminnan kehittämiseksi sekä kansallisen päätöksenteon tueksi. Arviointi toteutetaan vuosina 2024–2026.

Arvioinnin pääkysymyksiä ovat

- Miten opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteiden tavoitteiden saavuttamista, opetusta, ohjausta ja oppimista johdetaan?
- Miten opettajien osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia johdetaan?
- Miten toimintakulttuuria ja sen kehittämistä johdetaan?

Pedagogisen johtamisen käsite arvioinnissa

- Arvioinnissa pedagogisella johtamisella tarkoitetaan
 - opetuksen ja ohjauksen
 - oppimissisältöjen
 - oppimisympäristöjen
 - henkilöstön osaamisen ja
 - toimintakulttuurin johtamista.
- Pedagoginen johtaminen edellyttää jaettua johtamista sekä pedagogisten näkökulmien huomioimista johtamisessa.
 - Sen tavoitteena on opetussuunnitelman tai tutkintojen perusteiden mukainen opettaminen ja toimintakulttuuri sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Pedagoginen johtaminen ammattillisessa koulutuksessa

Yleistä pedagogisesta johtamisesta ammatillisessa koulutuksessa

- Bergströmin ja Mäen (2019) mukaan ammatillisen koulutuksen pedagogisen johtamisen tutkimus ja määrittely on ollut melko vähäistä.
- Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan tässä arvioinnissa opetuksen ja ohjauksen johtamista, henkilöstön osaamisen johtamista ja toimintakulttuurin johtamista.
- Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa opetussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen ajantasaisuus, työelämävastaavuus sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaaminen ja toiminnan lainmukaisuus.
- Pedagoginen johtajuus voidaan käsittää ammatillisessa koulutuksessa kapeasti opetustyön järjestelynä tai laajemmin pedagogiikan johtamisena. (Bergström ja Mäki, 2019.)

Yleistä pedagogisesta johtamisesta ammatillisessa koulutuksessa

- Pedagoginen johtamisvastuu määritellään yleensä ammatillisen koulutuksen järjestäjän hallinto- ja toimintasäännössä. Koulutuksen järjestäjä päättää pedagogisen johtamisvastuun delegoinnista hallinto- ja toimintasäännössään.
- Pedagogisen johtamisen rakenne ja organisoituminen vaihtelevat koulutuksen järjestäjän koon, alojen määrän ja koulutuksen järjestäjien omien ratkaisujen mukaan.
- Isoilla koulutuksen järjestäjillä pedagogisen johtamisen vastuut on jaettu moniportaisesti eri tasoille. Vastuu voi olla jaettuna esimerkiksi johtavalle rehtorille, koulutusjohtajille ja koulutuspäälliköille. Osalla järjestäjistä pedagoginen vastuu voi olla esimerkiksi pedagogisella johtoryhmällä.
- 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.

Pedagogisen johtamisen malli ammatillisessa koulutuksessa (AMKE, 2012)

Pedagogisen toiminnan johtamisen malli

KUKA JOHTAA, MITÄ JOHTAA

Strateginen johto

Strategiatyö

- kehittämisen painopisteet
- pedagoginen tahtotila

Keskijohto

Pedagogisen kehittämistyön linjaukset

Oppilaitos-/opistojohto

- rehtori/ pedagoginen johtaja
- yksikönjohtajat/ toimialajohtajat
- kehittämisspälliköt
- asiantuntijat
- pedagogiset tiimit

Lähiesiäisyö

Pedagogisen suunnittelu- ja kehittämistyön johtaminen

Yksikkö/ alojen tason edustus

- koulutuspälliköt
- asiantuntijat, pedagogiset tiimit

Opetushenkilöstön yhteistyö

Pedagogisen kehittämistyön toteuttaminen

MILLÄ JOHDETAAN

Strategiset linjaukset ja talousarvio
- Toiminnalliset ja taloudelliset painopisteet



Pedagoginen ohjelma
- Pedagogiset katselmukset/ arvioinnit
- Oppimisympäristöjen rakentamisen linjaukset
- Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen
- Henkilöstön osaamisen varmistaminen
- Palautejärjestelmät
- OPS yhteisten linjausten toteutus



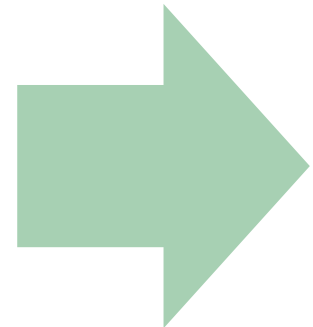
Pedagogisen ohjelman jalkauttaminen
- OPS-linjausten toteutus
- Yksilöllisten opintopolkujen suunnittelu ja toteutus
- Menetelmällinen kehittäminen
- Kehityskeskustelut



Opetushenkilöstön yhteistoiminnallisen osaamisen varmistaminen

JOHTAMISTYÖTÄ TUKEVAT FOORUMIT

Ammattiosaamisen näyttöjen toimielin
Ammatilliset neuvottelukunnat
Työssä oppiminen ja näyttöjen kehittämissyhteistyö
Työelämäyhteistyöfoorumit
Hankkeet
Verkko-opetus yhteistyö ja verkko-opetuksen tuki
Pedagogiset koulutusfoorumit
Hyvinvointifoorumit
Moniammatillinen verkostoyhteistyö
Kokoukset



Laadukas opetus ja ohjaus
Hyvinvoiva ja osaava työyhteisö



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Pedagoginen johtaminen ammattikorkeakouluissa (Toom ym. 2023)

Pedagoginen johtaminen ammattikorkeakouluissa

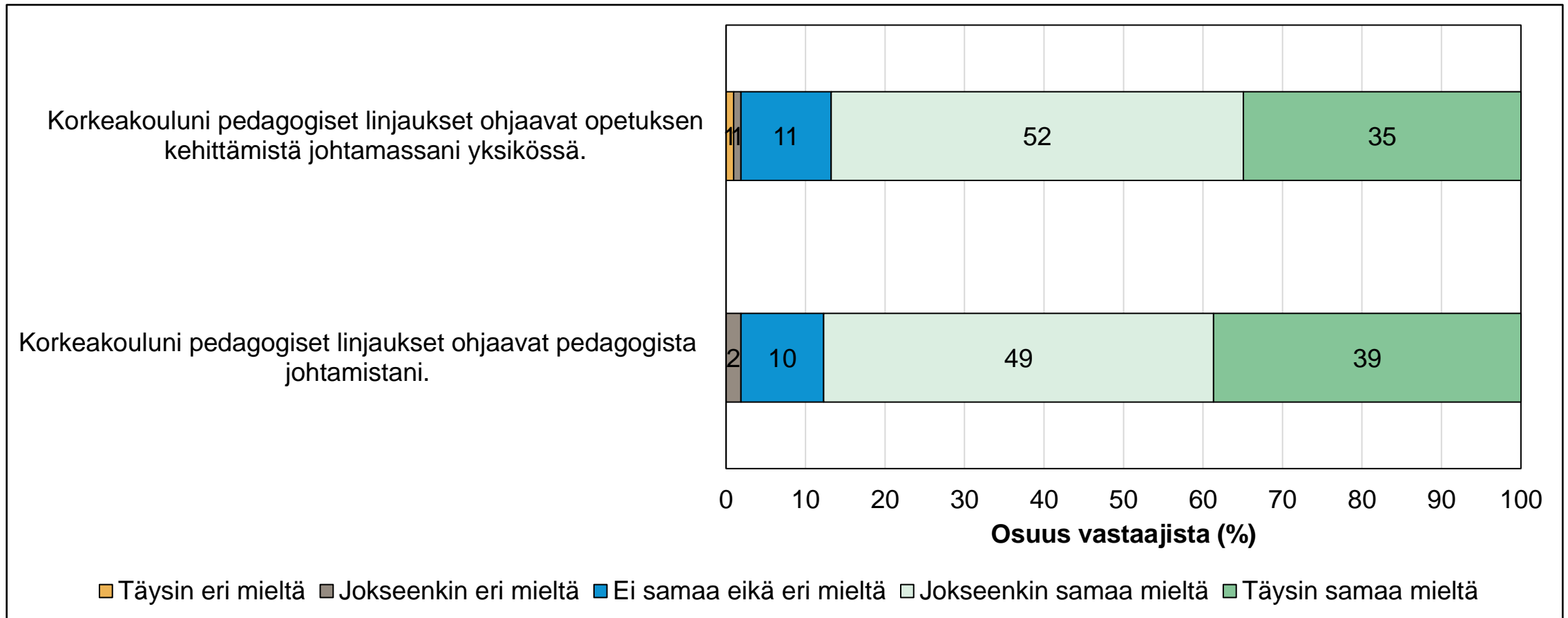
- Monissa ammattikorkeakouluissa opetukselle ja pedagogiikalle on nimetty omat johtajat (esim. vararehtori, koulutusalapäällikkö).
- Osa korkeakouluista on perustanut opetuksen ja pedagogiikan tueksi erillisiä johtoryhmiä tai opetusneuvostoja.
- Pedagogiikan johtamisessa opetussuunnitelmatyöllä on keskeinen rooli ja se nähdään strategian toimeenpanon välineenä.
- Strateginen kytkentä on vahva: pedagogiikkaa johdetaan osana korkeakoulun kokonaisstrategiaa ja organisaatiomallia.
- Pedagogiikan tueksi on luotu tukipalveluita, koordinaattorirooleja ja laadittu ohjeita sekä linjauksia.
- Lähiesihenkilöillä ja koulutusala-tiimeillä on merkittävä rooli arjen pedagogisessa johtamisessa ja opettamisen tukemisessa.
- Korkeakouluissa tarjotaan koulutusta ja mentorointia pedagogiseen johtamiseen, ja tukea haetaan myös yhteisöllisestä ja osallistavasta johtamisesta.

Ammattikorkeakoulujen pedagogiset johtajat (n = 106)

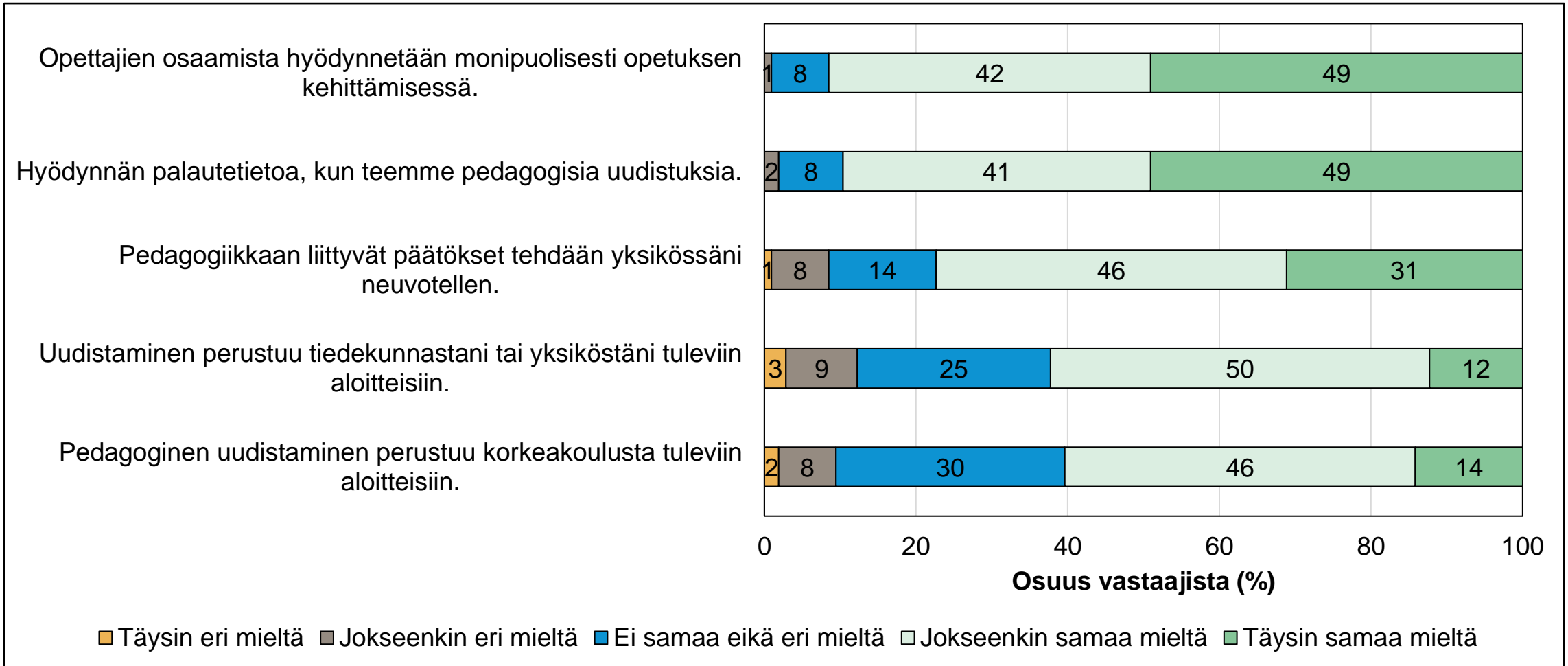
- Naisia 61 %, miehiä 35 %, muut 4 %
- Tyypillisin nimike koulutuspäällikkö tai osaamispäällikkö (36 %, n = 38)
- Eniten vastaajia kaupan, hallinnon ja oikeustieteen aloilta (22 %)
- Korkein suoritettu tutkinto: ylempi korkeakoulututkinto (72 %)
- 53 % arvioi osaamisensa pedagogisena johtajana kouluarvosanalla 8 (asteikko 4-10), 31 % kouluarvosanalla 9.

Pedagogisen johtamisen kysymyksiin vastanneet		Suhteellinen osuus ammattikorkeakouluista vastanneista (% , n = 106)
Sukupuoli	naisia	16 %
	miehiä	35 %
	muut	4 %
Tyypillisin nimike	koulutuspäällikkö tai osaamispäällikkö	36 %
	yksikön johtaja	15 %
	opetuksesta tai koulutuksesta vastaava johtaja	13 %
	koulutusohjelmajohdaja	10 %
	tohtorin tutkinto	11 %
Korkein suoritettu tutkinto	ylempi korkeakoulututkinto	72 %

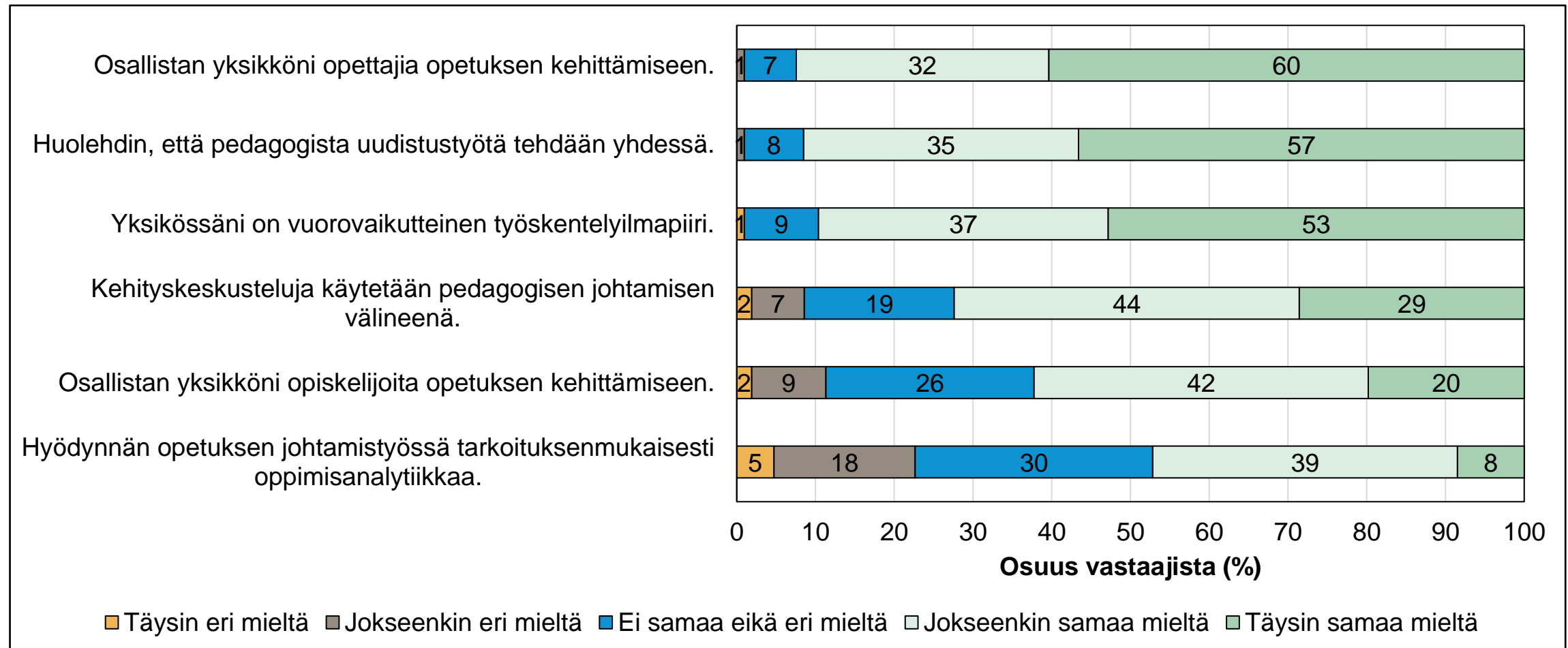
Pedagogisilla linjauksilla on selkeä ohjaava rooli pedagogisten johtajien työssä (n = 106)



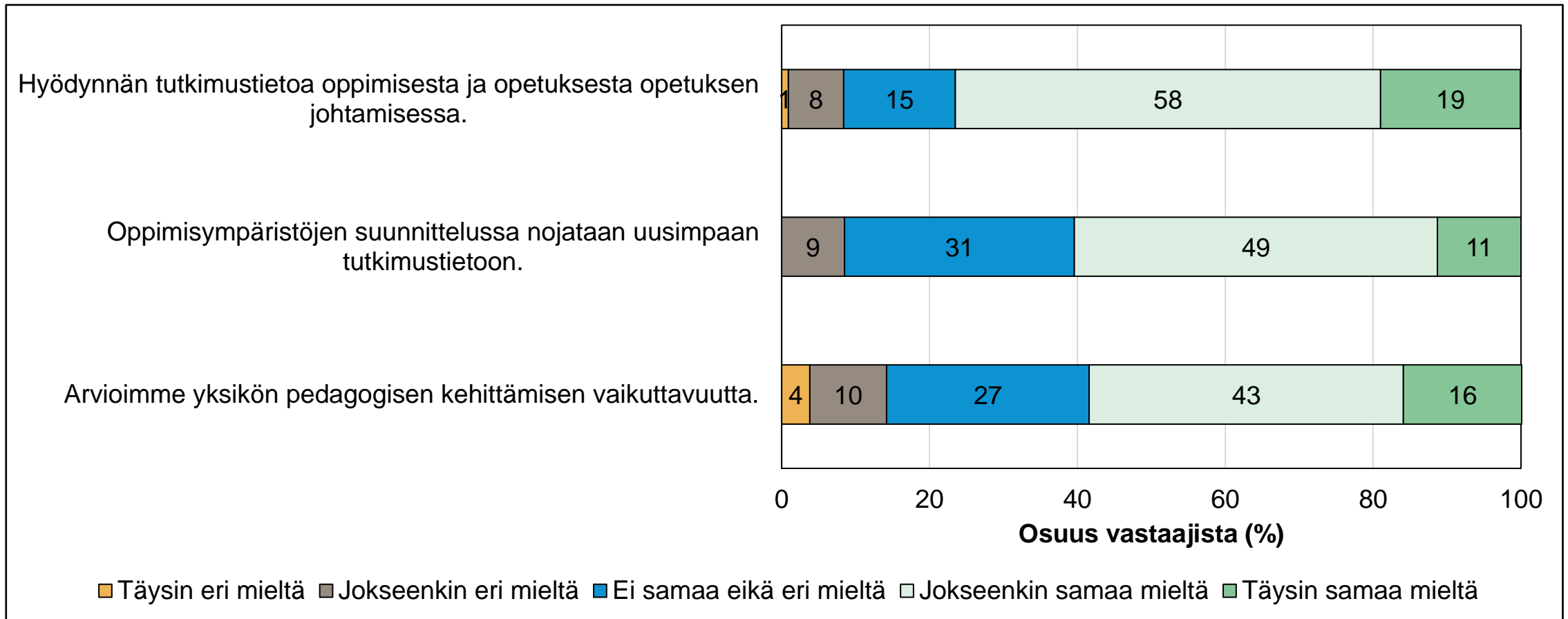
Pedagogiset johtajat kokevat hyödyntävänsä opettajien osaamista ja palautetietoa (n = 106)



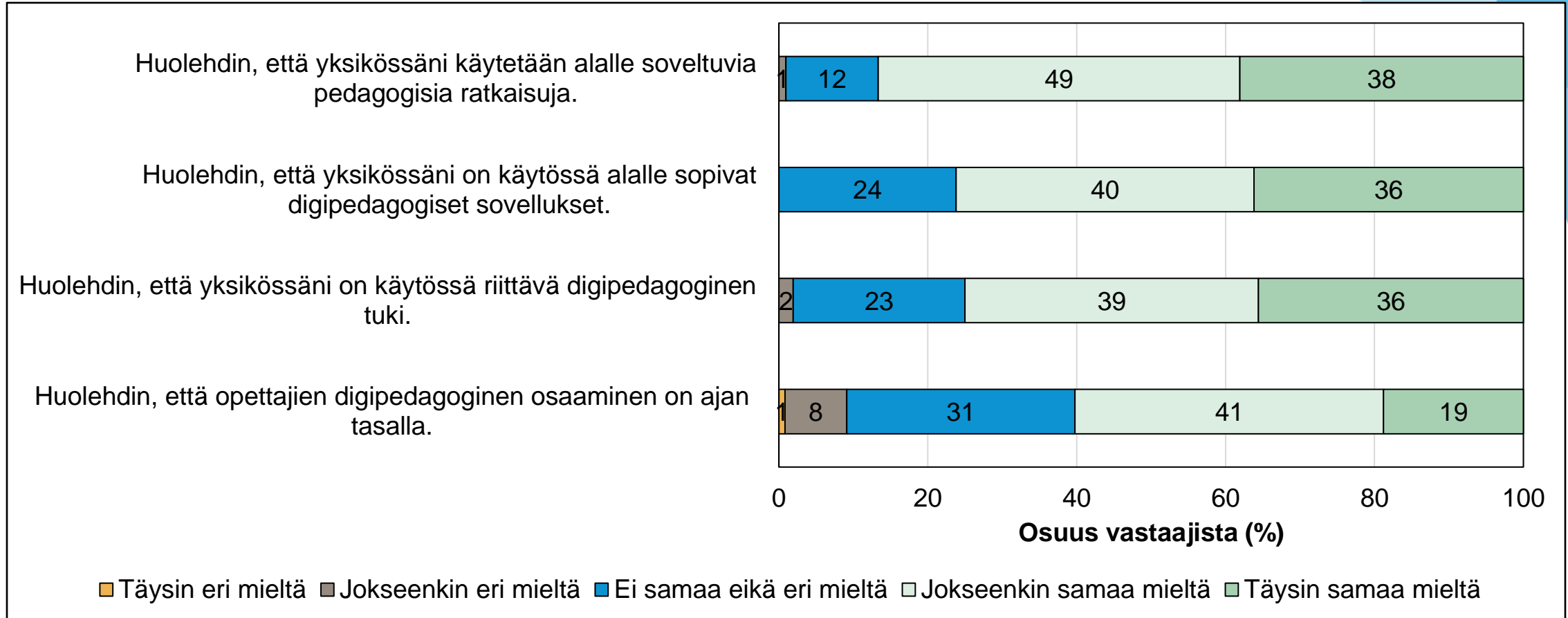
Pedagogiset johtajat osallistavat opettajia yhteiseen opetuksen kehittämiseen (n = 106)



Pedagogiset johtajat kokevat hyödyntävänsä tutkimustietoa opetuksen johtamisessa (n = 106)



Pedagogiset johtajat kokevat huolehtivansa pedagogisista ratkaisuista ja digipedagogisista sovelluksista (n = 106)



Mitä voisi vielä kehittää ammattikorkeakoulujen pedagogisten johtajien työssä?

- Pedagogiset johtajat voisivat lisätä oppimisanalytiikan käyttöä osana työtään.
- Pedagogisen kehittämisen vaikuttavuutta voisi arvioida nykyistä systemaattisemmin.
- Pedagoginen koulutus voisi kohdentua nykyistä ajankohtaisempiin pedagogisiin haasteisiin.
- Pedagogiset johtajat voisivat huolehtia nykyistä enemmän, että opettajien digipedagoginen osaaminen on ajantasaista.
- Pedagogiset johtajat voisivat huomioida nykyistä enemmän, että opetuksessa toteutetaan kestävä kehityksen linjauksia.

Esityksessä hyödynnetyt lähteet

- 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/ammattilliseksiopettajaksi.pdf>
- 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. https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2223.pdf



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

KIITOS!