

Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen



Tämä julkaisu on tuotettu *Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi – pedagogisen johtamisen kehittämishankkeessa* vuosina 2011–2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman hankkeen toteutettivat AMKE Oy ja Koulutuskeskus Sedu.

Julkaisija: Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE Oy

ISBN: 978-952-93-1586-4 (nid.)

ISBN: 978-952-93-1587-1 (PDF)

Paino: Hämeen Kirjapaino Oy

Sisälllys

Lukijalle	4
1. Mitä on pedagoginen johtaminen ja miksi sitä tarvitaan?	5
2. Pedagogisen johtamisen painopisteet tässä hankkeessa	7
2.1 Opetussuunnitelmatyön ja opetussisältöjen johtaminen.....	7
2.2 Yksilöllisten opintopolkujen johtaminen	8
2.3 Oppimisympäristöjen ja -menetelmien kehittämistyön johtaminen.....	8
2.4 Opetushenkilöstön osaamistarpeet ja niiden ennakointi.....	9
3. Pedagogisen toiminnan johtamisen malli.....	11
4. Pedagogisen toiminnan johtamisen arviointi.....	13
5. Pedagogisen ohjelman rakentaminen omaan organisaatioon.....	14
6. Pedagogisen johtamisen toteutumisen arviointi.....	16
6.1 Laadunhallintajärjestelmä.....	16
6.2 Toiminnan ja laadun jatkuva kehittäminen – Demingin ympyrä	17
7. Yhteenveto.....	18
Liite 1. Hankkeessa mukana olleet henkilöt ja organisaatiot.....	19
Liite 2. Pedagogisen johtamisen katselmus.....	20
Liite 3. Peda Mind Map – strategiakorttien käyttöohjeet.....	23

Lukijalle

Tämä julkaisu on tuotettu *Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi – pedagogisen johtamisen kehittämishankkeessa* vuosina 2011–2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman hankkeen toteuttivat Ammattiosaamisen kehittämisyhtiö AMKE Oy ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymä, Koulutuskeskus Sedu.

Kehittämishankkeen ja tämän oppaan dynamona toimi johtoryhmä, joka koostui viidentoista eri koulutusorganisaation edustajasta. Tämä julkaisu on tuotettu johtoryhmän yhteisen pohdinnan tuloksena. Johtoryhmästä muodostettiin viisi kehittämisryhmää, joista jokainen sai oman pedagogisen johtamisen osa-alueen työstettäväkseen.

Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa opetussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen ajantasaisuus, työelämävastaavuus sekä oppimista ohjaavan henkilöstön osaaminen ja toiminnan lainmukaisuus.

Tässä oppaassa esiteltyjen mallien tarkoituksena on olla pedagogisen toiminnan johtamisen tukena arjessa kaikilla johtamistasoilla. Pedagogisen johtamisen mallit toimivat työkaluina, joiden avulla koulutuksen järjestäjä voi peilata omaa toimintaansa ja johtamisen kehittämistä. Esiteltyjen mallien taustalla ovat ammatillisten perustutkintojen kehittämisen lähtökohdat ja käytännöt sekä oppivan organisaation teoria. Tämä opas toimii karttana pedagogisen toiminnan johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Oiwaltavaa lukumatkaa!

1. Mitä on pedagoginen johtaminen ja miksi sitä tarvitaan?

Pedagoginen johtaminen on koulutusorganisaatioissa tapahtuvaa arjen toimintaa, jonka tavoitteena on laadukas opetustoiminta sekä hyvinvoiva työyhteisö. Systemaattisesti toteutettuna se edistää oppimista, parantaa oppimistuloksia ja tuottaa tyytyväisyyttä koko organisaatioon.

Pedagogisen johtamisen prosessi on oppimisen johtamista arjessa. Sen avulla varmistetaan strategisten tavoitteiden jalkauttaminen oppimisen ydinprosesseihin ja koulutuksen järjestäjän arkeen. Pedagogiseen johtamiseen sulautuu toiminnan sekä ihmisten johtaminen.

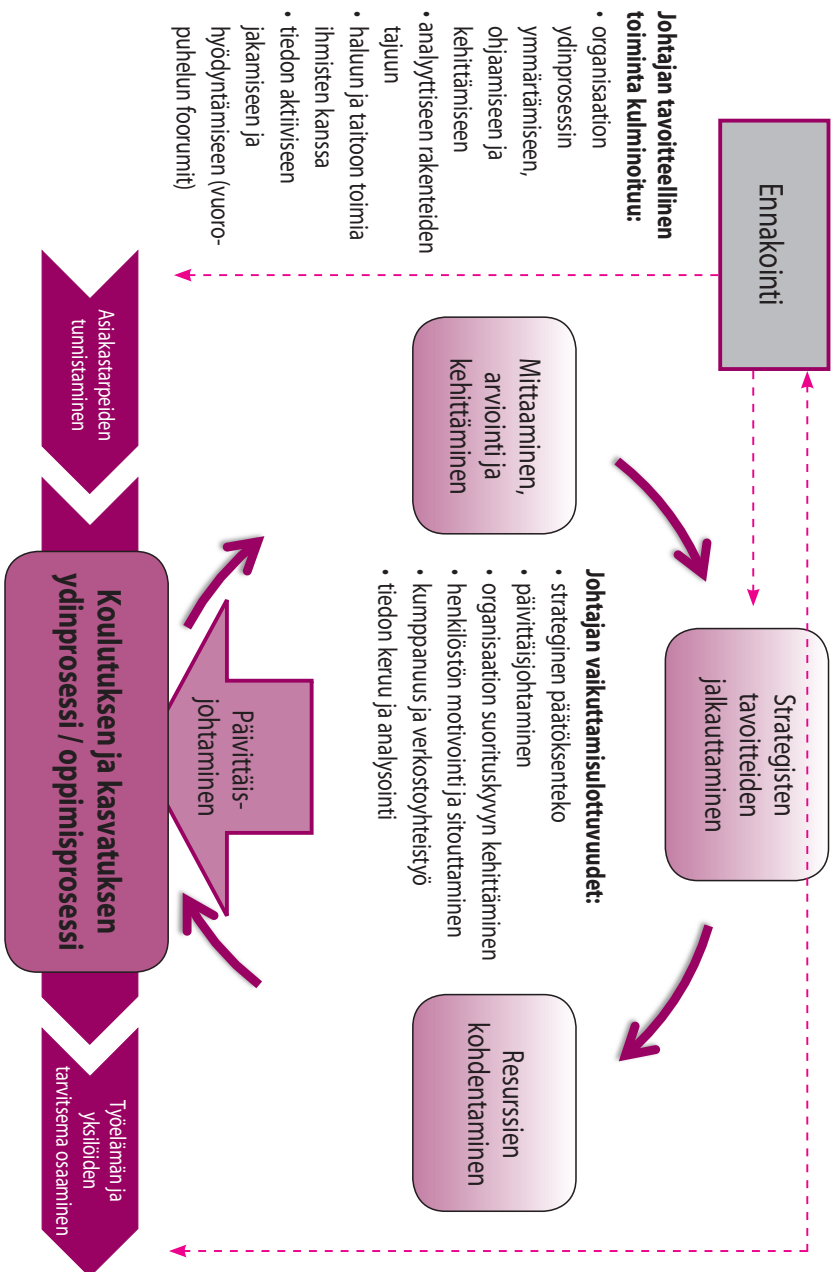
Pedagoginen johtaminen on opetustoiminnan johtamista, jolla vaikutetaan konkreettisesti opetustoimintaan ja sen järjestämiseen. Tavoitteena on opetuksen ja koulutuksen kehittäminen, oppimisen edistäminen sekä laadukkaan koulutuksen ja opetuksen järjestäminen. Pedagoginen johtaminen nojaa oppivaan organisaatioon, tiimeihin ja verkostoihin. Se on kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen johtamista, joka hyödyntää ihmisten yhteisöllisyyttä, erilaisuutta ja innovatiivisuutta.

Pedagoginen johtajuus koostuu monista osa-alueista. Osa niistä valikoitui Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi -pedagogisen johtamisen kehittämishankkeen sisällöksi. Tässä pedagogista johtajuutta ei pyritä määrittelemään tiukasti, vaan pikemminkin avaamaan hankkeen näkökulmaa ja tuotoksia koskien koko pedagogisen toiminnan johtamista.

Hankkeessa tuotetussa mallissa pedagogista johtajuutta jaetaan useille eri tahoille, jotka on jaettu strategiseen johtoon, keskijohtoon ja lähiesimiestyöhön. Jokaisella johtamistasolla on omat vastuunsa ja roolinsa. Näistä muodostuvat pedagogisen johtamisen roolit, välineet ja vastuut.

Pedagogisen johtamisen kehä

Pedagoginen johtaminen tulee huomioida strategisessa suunnittelussa, toiminnan ja talouden suunnittelussa sekä osaamispääoman kasvattamisessa. Toiminta pohjautuu palautteista johdettuun kehittämiseen. Pedagogisen johtamisen kehä kuvaa pedagogisen toiminnan suhdetta näihin. Kehässä koulutus- ja kasvatus toiminta on ydinprosessi, jota tuetaan muilla sujuvilla prosesseilla. Tuloksena on oppimisprosessi, joka tuottaa työelämän ja yksilöiden tarvitseman osaamisen.



Kuvio 1. Pedagogisen toiminnan johtamisen kehä

2. Pedagogisen johtamisen näkökulmat tässä hankkeessa

Pedagogisen johtamisen kehittämishankkeessa johtamista tarkasteltiin seuraavien osa-alueiden kautta:

- opetussuunnitelmatyön ja opetussisältöjen johtaminen
- yksilöllisten opintopolkujen johtaminen
- oppimisympäristöjen ja -menetelmien kehittämistyön johtaminen
- opetushenkilöstön osaamistarpeet ja niiden ennakointi
- pedagogisen johtamisen toteutumisen arviointi ja sen johtaminen.

2.1 Opetussuunnitelmatyön ja opetussisältöjen johtaminen

Koulutuksen järjestäjä mallintaa ja ohjaa opetussuunnitelmatyötä tekemiensä pedagogisten linjausten ja tutkinnon perusteiden mukaisesti. Opetussuunnitelma (OPS) on pedagogisen johtamisen väline, jonka avulla koulutuksen järjestäjä toimeenpanee tutkintojen perusteet ja tekemänsä linjaukset. Opetussuunnitelma määrittelee koulutuksen sisältöä, etenemistä ja käytännön toteutusta ja se sisältää seuraavat koulutuksen järjestäjän asiakirjat: opetussuunnitelman yhteinen osa, tutkintokohtainen osa ja henkilökohtainen opiskelusuunnitelma.

Opetussuunnitelman yhteiseen osaan on kirjattu pedagoginen tahtotila, jota voidaan nimittää myös pedagogiseksi ohjelmaksi tai strategiaksi. Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa opetussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen ajantasaisuus, työelämävastavuus sekä oppimista ohjaavan henkilöstön osaaminen ja toiminnan lainmukaisuus.

Tutkintokohtainen osa sisältää suunnitelman tutkinnon muodostumisesta, opintopoluista sekä opiskelija-arvioinnista. Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa laadukas tutkintokohtaisen osan toimeenpano.

Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma on opiskelijan kanssa laadittava suunnitelma, jossa pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa opintopolkujen tarjoamien vaihtoehtojen tehokas hyödyntäminen, oikea-aikainen tiedottaminen ja ohjaus sekä osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen.

2.2 Yksilöllisten opintopolkujen johtaminen

Henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laatiminen mahdollistaa yksilölliset opinpolut. Sen prosessointi, resursointi ja toteuttaminen tulee määritellä ja dokumentoida. Koulutuksen järjestäjän vahvistetun OPS:n pohjalta laaditaan opiskelijalle henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS), jossa huomioidaan koulutuksen järjestämismuoto ja erityisopetuksen tarve.

Henkilökohtainen opiskelusuunnitelma tukee opiskelijan urasuunnittelua ja kehittää hänen valmiuksiaan itsearvioinnissa. Se on opiskelijan kehittämissuunnitelma, joka pohjautuu opiskelijan yksilöllisiin tarpeisiin.

Mikäli opiskelija tarvitsee erityistukea, laaditaan hänelle henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS), joka sisältää suoritettavan tutkinnon tai koulutuksen, erityisopetuksen perusteet, opiskelijalle järjestettävät erityiset opetus- ja opiskelijahuoltopalvelut opetuksessa ja sen yhteydessä sekä muut henkilökohtaiset palvelut ja tukitoimet. Suunnitelma laaditaan yhteistyössä opiskelijan, alaikäisen kohdalla hänen huoltajansa, edunvalvojansa sekä ryhmänohjaajan ja opiskelun tukipalvelun asiantuntijoiden sekä opiskelijan kotipaikkakunnan tukiverkoston kanssa.

2.3 Oppimisympäristöjen ja -menetelmien kehittämistyön johtaminen

Pedagoginen strategia linjaa oppimisympäristöjen ja oppimismenetelmien kehittämisen suunnan ja mahdollistaa uudenlaisten innovatiivisten toteutustapojen kehittämisen. Oppimisympäristöt ja -menetelmät tulee suunnitella opiskelijalähtöisesti, jotta ne edistävät oppimista. Koulutuksen järjestäjän kehittämissuunnitelmissa tulee huomioida erilaisten, monipuolisten oppimisympäristöjen ja menetelmien joustava ja tarkoituksenmukainen käyttö.

Tieto- ja viestintätekniiikan mahdollisuuksia hyödyntämällä voidaan opiskelijoille tarjota joustavia ja yksilöllisiä oppimismahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia koulutusmalleja erilaisissa työelämä- ja yritystoimintalähtöisissä oppimisympäristöissä. Oppimisympäristö ja -menetelmämuutokset edellyttävät opettajalta riittävää osaamista, jossa teknologia, oppimisen ohjaaminen ja oppimisen pedagoginen suunnittelu sekä yhteistoiminnallinen verkostomainen yhteistyö ovat tärkeässä roolissa. Koulutuksen järjestäjän tehtävänä on varmistaa henkilöstön osaaminen erilaisten oppimisympäristöjen ja menetelmien hyödyntämisessä.

2.4 Opetushenkilöstön osaamistarpeet ja niiden ennakointi

Koulutusorganisaation keskeisenä voimavarana on osaava henkilöstö. Laadun hallinnan sekä työhyvinvoinnin kulmakivenä on henkilöstön osaaminen. Motivaatio ja hyvinvointi ovat oleellisia tekijöitä henkilöstön jatkuvalle oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Opetushenkilöstön osaaminen varmistaa opiskelijoiden oppimistulokset ja kyvyn reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin muuttuvassa toimintaympäristössä.

Koulutusorganisaatioissa osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen ovat tärkeitä, ja ne on huomioitava henkilöstösuunnitteluprosesseissa. Eri tehtäviin liittyvät velvollisuudet ja vastuut on määriteltävä selkeästi. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluun, toimintaan ja kehittämiseen on osa koko organisaation osaamisen kehittymistä. Johtamisen merkitys korostuu erityisesti henkilöstöprosesseissa ja näkyy vastuullisena toimintana vaativissa ja haasteellisissa tilanteissa.

Hyvin organisoitu henkilöstösuunnitteluprosessi varmistaa osaavan henkilöstön, onnistuneen rekrytointiprosessin sekä osaamisen kehittämisen. Kehittämisen tavoitteet luodaan tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnin avulla. Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi tulee nähdä jatkuvana prosessina.



3. Pedagogisen toiminnan johtamisen malli

Pedagogisen toiminnan johtamista voidaan tarkastella monen painopisteen kautta. Tässä hankkeessa painopisteiksi on valittu johtamisen kohteet, johtamisen ydinprosessit, johtamisvastuut ja roolit, johtamisen välineet ja resurssit sekä johtamisen foorumit. Ne on kiteytetty ydinasioina *Pedagogisen toiminnan johtamisen painopisteet* -kuviossa (kuvio 2).

Johtamisen kohteet määräytyvät strategiatyössä vuosittaisten painopisteiden mukaisesti. Ne antavat toiminnalliset ja taloudelliset reunaehdot toteuttaa pedagogista toimintaa ja työtä. Pedagoginen johtamistoiminta kirjataan pedagogiseen ohjelmaan, jonka toteutumista arvioidaan pedagogisissa katselmuksissa. Katselmusten perusteella laaditaan pedagogisen toiminnan johtamisen kehittämistoimet.

Oppiminen ja osaamisen kehittyminen toteutuu yhteisöissä. Niin organisaatio on oppimisen kuin yksilön oppimisen kannalta koulutuksen järjestäjän on luotava innovatiivisia foorumeja, joissa kehitystyöhön yhdistyy niin sisäinen kuin ulkoinen verkostoyhteistyö. Erityisen tärkeänä korostuvat työelämän yhteistyöfoorumit. Hankefoorumit tukevat kehitystyötä kohdennetusti ja moniammatilliset verkostot varmistavat niin työ- kuin oppimisympäristön hyvinvoinnin.

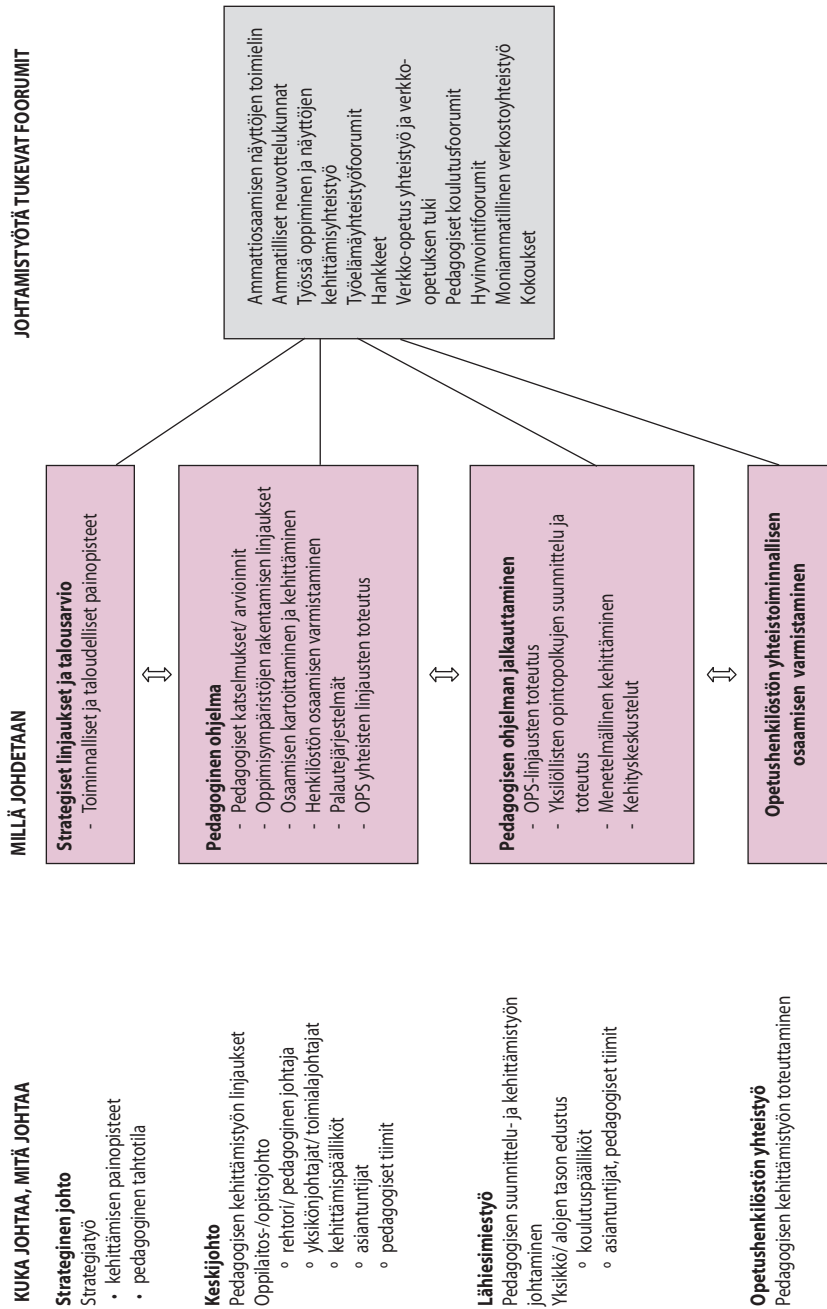
Seuraava kaavio (kuvio 3) havainnollistaa miten organisaation eri tasoilla johtamisen kohteet, prosessit ja vastuut vaihtelevat, mutta muodostavat saumattoman jatkumon strategisen suunnittelun ja toteutetun opetus- ja ohjaustyön välille. Kaavio on esimerkki pedagogisen toiminnan johtamisen mallista. Pedagogisena ohjelmana voi olla erillinen ohje tai toiminta kirjataan koulutuksen järjestäjän laatimaan opetussuunnitelman yhteiseen osaan.

Pedagogisen toiminnan johtamisen painopisteet

Johtamisen kohteet	Johtamisen ydinprosessit	Johtamisen vastuut ja roolit	Johtamisen välineet ja resurssit	Johtamisfoorumit
Strategiset pedagogiset linjat ja kehitettävien suunnan määrittävät kehittämissuunnan tavoitteiden toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti Pedagoginen ohjelma/OPSin yhteinen osa Ohjaa ja yhtenäistää koulutuksen ja kasvatuksen toimintaa sekä määrittelee vastuut ja prosessit OPS on tutkinnon perusteista rakennettu kokonaisuus, joka todentuu HOPS:n toteutuksessa. Toiminta- vuosi, työsuunnitelmat ovat linjassa pedagogisen ohjelman ja OPS:n kanssa. Henkilöstöosaamisen kehittämissuunnitelma sisältää rekrytointin, osaamisen kartoittamisen ja kehityskeskustelut Ennakointityö seudullisen työelämän tarpeiden mukaisesti	Opiskelijakehityksen pedagogiikan kehittämisprosessi sisältää seuranta-tiedon ja ennakkoinnin mukaan toteutetun OPS:n ja yksilölliset opinpolut Henkilöstön/ opettajuuden kehittämisprosessi tukee oppimistekniikoiden, opetus- ja ohjaustoiminnan, oppimisympäristöjen ja menetelmien toteutusta Johtajuuden kehittämisprosessi valmentaa esimiehiä osallistamaan jaettua johtajuuteen Hyvinvointiprosessi syntyy yhteisöllisestä johtamisesta koko organisaation hyvinvoinnin edistämiseksi ja hyvinvoinnin oppimisympäristön rakentamiseksi Resurssiproessi on fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten resurssien kohdentamista tarkoituksen mukaisella tavalla.	Strateginen johto Strategiatyö ja painopisteiden määrittely Keskijohdo Pedagoginen kehittämis-työ oppilaitos-tasolla ja pedagoginen ohjelma Lähesimiesjohto Pedagoginen kehittämis-työ yksikkötasolla ja pedagogisen ohjelman jalkauttaminen	Palauttejärjestelmät asiakaspalautteen keräämiseksi Opiskelijahallintajärjestelmä dokumentoinnin varmistamiseksi Toiminnanohjausjärjestelmä tiedollia johtamisen välineeksi Laadunhallintajärjestelmä ohjeet ja säännöt Pedagogiset katselmuksot ja arvioinnit Resurssit toiminnalliset ja taloudelliset	Koulutuksen järjestäjä nimeää foorumien jäsenet ja kehittäjäyhdistykset toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi Formaalit foorumit ovat lakisääteisen toiminnan toteuttamista Non-formaalit foorumit ovat kehittäjäyhdistyksiä, jotka toimivat yhdessä sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi Verkostot tukevat ennakointityötä ja seudullisten tarpeiden kartoitusta

Kuvio 2. Pedagogisen toiminnan johtamisen painopisteet

Pedagogisen toiminnan johtamisen malli



Kuvio 3. Pedagogisen toiminnan johtamisen malli

4. Pedagogisen toiminnan johtamisen arviointi

Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi pedagogisen johtamisen kehittämishankkeessa luotiin itsearviointina toteutettava tilannearviomalli, pedagoginen katselmus (liite 2). Pedagogisen katselmuksen kautta tarkastellaan organisaation pedagogisen toiminnan johtamisen valmiuden vaihetta ja määritellään tavoitteet tulevan vuoden kehitystyölle.

Katselmuksessa on huomioitu arvioitavat kohteet organisaation eri tasoilla. Arvioitavat kohteet ovat viitteellisiä ja niitä voi muuttaa organisaation painopisteiden mukaisesti. Tärkeää on, että koulutuksen järjestäjä on kirjannut ne tavoitteet, joita kehitetään.

Pedagoginen katselmus on helppo toteuttaa eikä vaadi suurta ennakkovalmistelua. Koulutuksen järjestäjä kokoaa arviointiryhmän huomioiden organisaatio- ja monipuolisesti. Työryhmään on hyvä kuulua eri tason johdon, opiskelijoiden, opetus- ja ohjaushenkilöstön, henkilöstöpalveluiden ja laatu- ja arviointityön edustus.

Arvioijaryhmä kirjaa havainnot hyvistä käytännöistä ja kehittämiskohteista. Malli on tarkoituksellisesti pidetty suppeana, jotta kehittämiskohteet pysyvät toteutettavina. Jos arvioitaville kohdille on löydettävissä mittari, se helpottaa kehitystyön seuraamista.



5. Pedagogisen ohjelman rakentaminen omaan organisaatioon

Pedagogisen ohjelman laatimisessa valitaan painopisteet, joiden kautta malli halutaan rakentaa. Näkökulmat, jotka mallissa tulee huomioida, on esitelty *Pedagogisen toiminnan johtamisen painopisteet* -kuviossa (kuvio 2). Pedagogisen katselmuksen hyödyntäminen lähtötilanteen arvioinnissa on ensiarvoisen tärkeää. Liitteenä olevassa pedagogisessa katselmuksessa (liite 2) on huomioitu sekä eri näkökulmat, että painopistealueet.

Pedagogisen ohjelman tulee olla osa koulutuksen järjestäjän strategiaa. On syytä tarkastella julkaisun alussa esiteltyä pedagogisen johtamisen kehää (kuvio 1) ja huomioida resurssien riittävyys ja kohdentaminen pedagogisiin toimenpiteisiin.

Pedagogisen mallin rakentaminen voidaan toteuttaa valtakunnallisen, seudullisen tai paikallisen tarpeen määrittelystä lähtien. Ennakointityön näkökulma ohjaa mallin rakentamista. Lisäksi voidaan arvioida, onko asiakasnäkökulma syytä nostaa lähtökohdaksi vai tarkastellaanko toimintoja koulutuksen järjestäjän näkökulmasta.

Näkökulman miettimisessä auttaa seuraavassa luvussa esiteltävät Mind map -strategiakortit. Korttien avulla voidaan mallintaa pedagogisen ohjelman rakennetta ja konkreettisesti havaita eri näkökulmien tuomat mahdollisuudet.

Peda Mind Map

Peda Mind Mapping eli tuttavallisemmin mappaus toteutetaan pedagogisilla strategiakorteilla. Korttien avulla on tarkoitus tehdä näkyväksi oppilaitoksen pedagogisen johtamisen ydinprosessit, johtamisen kohteet, johtamisvastuut ja -roolit sekä johtamisen välineet. Pelin alustus ja mappausohjeet löytyvät julkaisun lopusta (liite 3).

Korteilla työstetään mind map eli käsitekartta. Korteilla syntyvää mind mappia, oppilaitoksen mallia pedagogisesta johtamisesta, voidaan hyödyntää oppilaitoksen strategisia linjauksia pohdittaessa. Mappausta voidaan käyttää myös opetus-suunnitelman yhteistä osaa päivitettäessä, ryhmämuotoisten kehityskeskustelujen tukena yhteistyöverkostojen kanssa toimittaessa tai opetuksen ja ohjauksen arkea suunniteltaessa.

Korttien avulla saadaan näkyville organisaation eri toimijoiden näkemyksiä. Pedagogista strategiaa ja -johtamista voivat työstää esimerkiksi opetushenkilöstö, tuki- ja ohjauspalvelujen henkilöstö ja oppilaitoksen hallinto.

6. Pedagogisen johtamisen toteutumisen arviointi

Pedagogisen toiminnan johtaminen on osa oppilaitoksen johtamista. Sen erityispiirteinä ovat osaamisen eri osa-alueet. Osaamisen kehittyminen oppimisprosessin kautta vaatii onnistuakseen hyvän toteuttamissuunnitelman, työelämälähtöisen toteuttamisympäristön, yksilölle soveltuvat menetelmät ja riittävän tuen. Toiminnan arvioinnin sisällyttäminen toimivaan laadunhallintajärjestelmään edellyttää dokumentoitua kuvausta siitä kuinka strategiset tavoitteet muuttuvat laadukkaaksi pedagogiseksi toiminnaksi.

6.1 Laadunhallintajärjestelmä

Kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on oltava toimiva laadunhallintajärjestelmä vuoteen 2015 mennessä. Jatkossa kaikki keskeiset koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta koskevat tulokset ovat julkisia. (Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 - 2020¹.)

Suomessa ammatillisen koulutuksen kansallinen laadunhallintajärjestelmä muodostuu koulutuksen järjestäjien laadunhallinnasta, kansallisesta ammatillisen koulutuksen ohjauksesta sekä koulutuksen ulkopuolisesta arvioinnista. Laadunvarmistukseen liittyvillä kansainvälisillä linjauksilla ja järjestelmillä, kuten ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteisellä eurooppalaisella viitekehysellä (Common Quality Assurance Framework, CQAF), on aiempaa suurempi merkitys laadunhallinnan kehittämisessä sekä kansallisella että koulutuksen järjestäjän tasolla.

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista laadunhallinnan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla koulutuksen järjestäjä varmistaa koulutuksen laadukkuuden ja vaikuttavuuden osana organisaation lautupolitiikkaa. Laadunhallintajärjestelmä on koulutuksen järjestäjäkohtainen, ja se koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joilla organisaation toimintaa halutaan systemaattisesti kehittää ja samalla varmistua toiminnan korkeasta laadusta. Olennaista on, että järjestelmä toimii käytännössä ja se kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Pedagogisen toiminnan johtaminen on keskeinen osa laadunhallinnan koko-

¹) Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=en> (19.10.2012)

naisuutta. Koulutuksen järjestäjä itse päättää, millainen painoarvo pedagogisella toiminnalla ja sen kehittämisellä on organisaation laadunhallintajärjestelmässä. Tässä hankkeessa pedagogista johtamista ei ole sidottu yksittäisiin laatujärjestelmiin. Sen sijaan lähtökohtana on eri laatujärjestelmien taustalla oleva jatkuvan laadunkehittämisen malli.

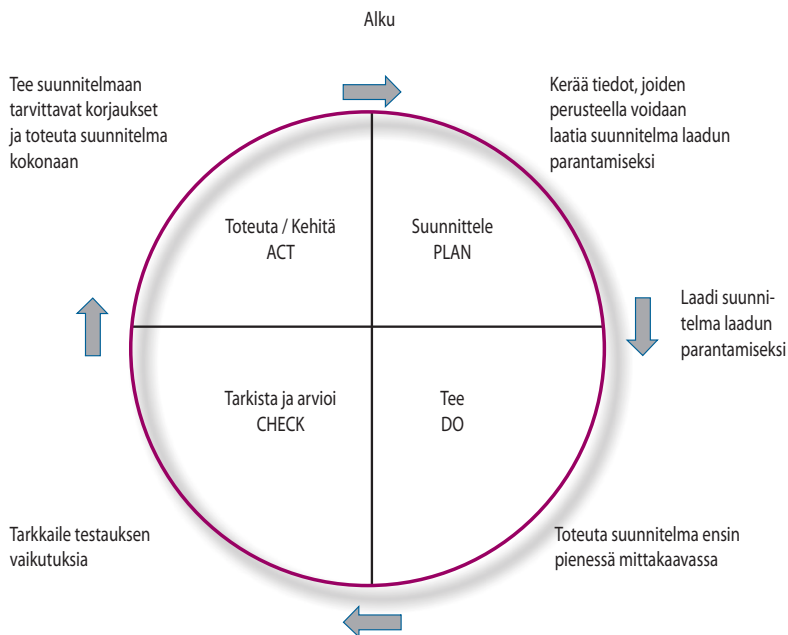
6.2 Toiminnan ja laadun jatkuva kehittäminen – Demingin ympyrä

Koulutusorganisaatioissa toiminnan suunnittelussa on asetettava organisaation strategiaa palvelevia, mitattavia ja selkeitä tavoitteita, jotka koskevat muun muassa organisaation toimintaperiaatteita, menettelyjä, tehtäviä ja henkilöstöresursseja. Lisäksi on määriteltävä tavoitteiden saavuttamisen seurantaan helpottavia indikaattoreita.

Toteutuksessa määritellään ne toimintatavat, joilla päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan. Toimintatavat voivat vaihdella koulutuksen järjestäjittäin. Eroja voi olla esimerkiksi toimintajärjestelmän ja organisaatorakenteen kehittämisessä, resurssien suuntaamisessa, sidosryhmien mukaan ottamisessa toimintaan tai kumppanuuksien kehittämisessä.

Arviointi sisältää yleensä koulutustarjonnan arvioinnin sekä järjestelmä- ja yksilötason tulosten saavuttamisen arvioinnin. Arviointivaiheessa kerätään tietoa ja palautetta, analysoidaan tuloksia ja saavutettujen tulosten pohjalta käydään keskustelua ja päätetään jatkotoimenpiteistä. Palaute- ja muutosmenettelyt ovat aina osa systemaattista ja tavoitteellista prosessia, jolla suunnitelmia muutetaan ja toimintaa kehitetään. Tavoitteena on oppia toimimaan aiempaa laadukkaammin, esimerkiksi keskustelemalla tuloksista ja analysoimalla niitä yhdessä keskeisten

sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Oppia voi myös hyvistä käytännöistä vertaamalla omaa toimintaa kyseisiin toimiviin käytäntöihin. Arviointi edellyttää muun muassa arviointijärjestelmän suunnittelua ja sen laajuuden määrittelyä sekä arviointituloksista tiedottamista.



Kuvio 4. Demingin ympyrä

7. Yhteenvetoa

Ammatillinen koulutus nähdään tällä hetkellä vetovoimaisena ja arvostettuna koulutusvaihtoehtona. Kehitystyötä tutkintojen rakenteen ja työelämäyhteistyön osalta on tehty pitkäjänteisesti. Pedagogisen toiminnan johtaminen ja sen kehittäminen on ollut kehitystyön luonteva jatko.

Pedagogisen toiminnan johtaminen on oppilaitoksen ydinprosessi ja se koskettaa koko työyhteisöä. Ilman jaettua pedagogista johtajuutta sovitut prosessit eivät tule yhteisiksi käytännöiksi.

Jaettu pedagoginen johtajuus tarkoittaa käytännössä koulutusorganisaation yhteisönä jakamaa suunnitelmallista ja vastuullista toimintaa. Jakaminen koskee visiota, tavoitteita, pyrkimyksiä, arvoja, käytänteitä, strategioita, rakenteita ja sisältöjä, kun yhteisö tukee oppijoidensa oppimisprosesseja. Kyse on parhaimmillaan synergisestä toiminnasta, jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Hankkeessa kehitetyt pedagogisen toiminnan johtamisen työkalut auttavat koulutuksen järjestäjää luomaan oman pedagogisen ohjelmansa ja toteuttamaan sen omiin tavoitteisiinsa sopivalla mallilla. Tavoitteena on jaettu pedagoginen johtajuus, joka osallistaa kaikki työyhteisön toimijat tukemaan oppimista. Onnistuminen edellyttää henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja vuorovaikutteista kumppanuutta toisten koulutuksenjärjestäjien kanssa.



Liitteet 1. Mukana olleet henkilöt

projektipäällikkö Marja-Liisa Antila, AMKE Oy
projektiassistentti Nina Salminen, AMKE Oy (2012)
projektiassistentti Noora Nieminen, AMKE Oy (syksy 2012)
projektiassistentti Nuudia Laan-Kaari, AMKE Oy (kevät 2011)

Johdoryhmän kokoonpano v. 2011–2012:

Hellevi Lassila, apulaisjohtaja, Seinäjoen kky, Koulutuskeskus Sedu, (puheenjohtaja)
Kauko Manninen, rehtori, Raision ammattiopisto (varapuheenjohtaja)
Juhani Aaltonen, rehtori, Satakunnan koulutuskuntayhtymä SATAEDU
Taisto Arkko, rehtori, Rovaniemen kky, Lapin ammattiopisto
Tarja Asula, rehtori, Lounais-Suomen kky, Liedon ammatti- ja aikuisopisto
Jatta Herranen, kehitysjohtaja, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä
Liisa Härmä, koulutuspäällikkö, Kainuun maakunta-kuntayhtymä, Kainuun ammattiopisto
Seija Katajisto, rehtori, Luksia, Länsi-Uudenmaan ammattiopisto
Seija Kivelä, yksikönjohtaja, JAO, Jämsän ammattiopisto
Arja Koli, koulutuspäällikkö, Helsingin kaupunki (projektipäällikkö 1.9. – 31.12.2012)
Päivi Saarelainen, apulaisrehtori, Päijät-Hämeen kk, Koulutuskeskus Salpaus
Hannu Salakari, kehityspäällikkö, Tampereen kaupunki, toisen asteen koulutus
Ari Sarpola, rehtori, Jokilaaksojen kky, Kalajoen ammattiopisto
Anne Suomala, pedagoginen rehtori, Keskuspuiston ammattiopisto
Ritva Ylittervo, apulaisrehtori, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto
Esa Juvonen, pedagoginen johtaja, Savon koulutuskuntayhtymä/ Savon ammatti- ja aikuisopisto (8.9.2011 saakka)
Saija Niemelä-Pentti, kehittämisjohtaja, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä/ Oulun seudun ammattiopisto (31.7.2011 saakka)

Käsitteitä

Pedagogisen johtamisen kehä

kuvasu, kuinka strategiset tavoitteet on johdettu pedagogisen toiminnan toteuttamisesta ja kuinka talouden ja toiminnan resurssit on kohdennettu pedagogisen toiminnan toteuttamiseen. Kehään sisältyy toiminnan arviointi.

Pedagogisen johtamisen näkökulmat

Pedagogisen toiminnan johtaminen on kuvattu pedagogisessa ohjelmassa, joka toteutuu opetussuunnitelmissa ja henkilökohtaisissa opiskelusuunnitelmissa, jotka mahdollistavat yksilölliset opintopolut. Menetelmälliset ratkaisut ja oppimisympäristöt tukevat pedagogisen ohjelman tavoitteistoa. Henkilöstön osaaminen on riittävää sekä pedagogisen toiminnan toteuttamiseen että kehittämiseen.

Pedagoginen katselmus

Koulutuksen järjestäjän säännöllisin väliajoin tekemä itsearviointi pedagogisen toiminnan johtamisen toteutumisesta. Katselmusta voi laajentaa tutustumalla oppimisympäristöihin ja opetukseen käytännössä.

Pedagogisen johtamisen malli

Koulutuksen järjestäjän luoma malli, jossa kuvataan pedagogisen johtamisen näkökulmat ja painopisteet. Mallissa määritellään toiminnan vastuuhenkilöt ja foorumit, jossa kehitystyötä tehdään.

Liite 2. Pedagogisen johtamisen katselmus

Pedagogisen johtamisen katselmuksen lomakkeen täyttöohje:

Pedagogista katselmusta käytetään pedagogisen johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työkaluna. Arviointi on hyvä suorittaa säännöllisin väliajoin. Itsearviointi on laadittu Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi – Pedagogisen johtamisen kehittämishankkeessa 2011–2012 työnä (AMKE Oy)

Arvioinnissa on väittämiä, joiden kautta arvioidaan omaa nykyistä tilannetta. Kuhunkin väittämään on kohdennettu todentajia, jotka selkeyttävät väittämän sisältöä. Toteutuman arvioinnin yhteydessä kirjataan vahvuudet, kehitettävää ja mahdolliset mittarit, joilla tilannetta arvioidaan.

Pedagogisen johtamisen katselmusta toteuttaa organisaatiossa erikseen koottu ja nimetty pedagoginen työryhmä, joka koostuu eri tasoilla toimivista pedagogisesta henkilökunnasta koulutuksen järjestäjän ohjeistuksen mukaisesti. Työryhmään on hyvä kuulua eri tason johdon edustus, opiskelijahyvinvoinnin edustus, henkilöstöpalveluiden edustus, laatu- ja arviointityön edustus, opetus- ja ohjaushenkilöstön edustus ja opiskelijoiden edustus.

Arviointia voi käyttää myös vertaisarvioinnin välineenä, jolloin omaa toimintaa peilataan ja kehitetään suhteessa toiseen koulutuksenjärjestäjään.

Koulutuksen järjestäjä: _____

Osallistuneet henkilöt ja heidän asemansa organisaatiossa:

1. Koulutuksen järjestäjä on ilmaissut pedagogisen toiminnan tahtotilan ja arvioi sitä

- Pedagogisen toiminnan tahtotila on julkaistu osana strategiaa tai erillisenä pedagogisena strategiana/visiona/ohjelmana
- On ilmaistu konkreettisesti mitä käytännön toimia tahtotilan saavuttaminen edellyttää
- Pedagogisen toiminnan ja tulosten arviointiprosessi on kuvattu ja aikataulutettu
- Arviointitiedon analysointi ja hyödyntäminen on kuvattu osana kehittämistyötä
- Pedagogisia katselmuksia toteutetaan kattavasti organisaatiossa ja niistä saatua tietoa käytetään hyväksi kehitystyössä
- Pedagogisen johtamisen vastuut ja roolit ovat selkeästi määriteltyjä

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

2. Koulutuksen järjestäjällä on toimiva opetussuunnitelmaprosessi

- Opetussuunnitelman laadinta- ja päivitysprosessit on määritelty
- Opetussuunnitelmaprosessin vastuuhenkilöt, yhteistyökumppanit ja -foorumit on määritelty
- Opetussuunnitelmatyö on mallinnettu ja ohjeistettu

- Opetussuunnitelman vahvistamisjärjestys on määritelty ja se on tiedotettu organisaation kaikilla tasoilla
- Koulutuksen järjestäjä on määritellyt miten opetussuunnitelman toteutumista arvioidaan, kuka sitä arvioi ja miten saatu tieto hyödynnetään

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

3. Koulutuksen järjestäjä on mahdollistanut henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien toteutumisen

- Jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma HOPS
- Osaamisen tunnistamista ja tunnustamista varten on laadittu ohjeisto, ja sen tiedottaminen on suunniteltu
- Suunnitelmaa arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti
- Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on dokumentoitu
- Opinto-ohjaukseen on laadittu suunnitelma, ja sen tiedottaminen on suunniteltu sekä suunnitelmaa arvioidaan ja parannetaan säännöllisesti
- Erityisopetuksen toteuttamiseen ja erityistä tukea tarvitseville on laadittu henkilökohtainen opetuksenjärjestämisen suunnitelma HOJKS. Siitä tiedottaminen on suunniteltu ja suunnitelmaa arvioidaan ja parannetaan säännöllisesti
- Opiskelijalla on mahdollisuus toteuttaa yksilölliset valintansa toisista tutkinnoista, oppilaitoksista ja laajennetusta työssäoppimisesta sekä ei tutkintoon tähtäävästä koulutuksesta

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

4. Oppimisympäristöjen ja opiskelumenetelmien kehittäminen ja toteuttaminen on johdettua ja sitä arvioidaan

- Koulutuksen järjestäjän strategiassa on linjauksia, jotka ohjaavat oppimisympäristöjen ja opiskelumenetelmien kehittämistä
- Koulutuksen järjestäjällä on pedagoginen ohjelma/strategia, johon sisältyvät oppimisympäristöjen ja menetelmien kehittämissuunnitelmat
- Henkilöstön osaaminen on varmistettu pedagogisen suunnittelun, opetusteknologian hyödyntämisen ja oppimisen ohjaamisen näkökulmista
- Toiminta-, vuosi-, ja työsuunnitelmat mahdollistavat kehittämistyön toteutuksen
- Resursseja ja erilaisista palautejärjestelmistä saatua tietoa hyödynnetään siten, että oppimisympäristöjen monipuolisten toimintamallien kehittäminen on mahdollista

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

5. Koulutuksen järjestäjällä on toimiva henkilöstösuunnittelun prosessi sekä strategisen toiminnan että käytännön arjen näkökulmasta

- Henkilöstösuunnitteluprosessi on määritelty ja toimitaan sen mukaisesti
- Henkilöstösuunnitteluprosessin roolit ja vastuut on selkeästi määritelty

- Organisaatiossa on kartoitettu strategian pohjalta tarvittava osaaminen
- Yksilölliset kehittämis- ja koulutussuunnitelmat pohjautuvat strategioihin
- Taloussuunnittelu ja henkilöstösuunnittelu toimivat yhdessä
- Henkilöstön pedagogisen osaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi on olemassa menetelmä
- Urakehitys on mahdollistettu
- Rekrytointiprosessi on määritelty ja roolit ja vastuut ovat selkeät
- Perehdytys on suunnitelmallista, vastuutettua ja pitkäjännitteistä
- Koulutuksen järjestäjä on määritellyt toiminta- / johtosäännöissään eri tehtäviin liittyvät velvollisuudet ja vastuut

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

6. Koulutuksen järjestäjällä on toiminnan ennakointiprosessi, jossa on mukana sekä määrällinen että laadullinen ennakointi

- Koulutuksen järjestäjällä on käytössään ennakointiprosessi
- Ennakointityön roolit ja vastuut on selkeästi määritelty eri toimijoille
- On varmistettu, että ennakkotieto ja ennakointinäkemys tulevat osaksi opetussisältöjen suunnittelua, oppimisympäristöjen kehittämistä ja henkilöstösuunnittelua
- Tulevaisuuden osaamistarpeet on kartoitettu.

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

7. Pedagogisessa johtamisessa hyödynnetään erilaisia johtamisen foorumeita ja verkostoja

- Pedagogisen johtamisen foorumit on määritelty ja ne toimivat organisaation eri tasoilla
- Pedagogisia hankkeita hyödynnetään erilaisten toimintamallien kehittämisessä
- Olemassa olevia foorumeita hyödynnetään yhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi
- Työelämän yhteistyöfoorumeita hyödynnetään pedagogisessa johtamisessa
- Virtuaalisia oppimisfoorumeita hyödynnetään pedagogisessa johtamisessa
- Opiskelijoiden palautetta hyödynnetään pedagogisessa johtamisessa
- Hyödynnetään vertaisoppimisen foorumeita
- Hyödynnetään alueellisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä verkostoja

VAHVUUDET	KEHITETTÄVÄÄ	MITTARIT
-----------	--------------	----------

8. Koulutuksen järjestäjällä on toimivat järjestelmät pedagogisen johtamisen tukena

- Koulutuksen järjestäjällä on johtamista tukeva toiminnanohjausjärjestelmä ja ajantasaiset informaatiojärjestelmät. Koulutuksen järjestäjällä on lukujärjestysjärjestelmä
- Koulutuksen järjestäjällä on pedagogista johtamista tukevat hallinnonjärjestelmät (esim. sähköiset laskujen ja matkojen hallintajärjestelmät)
- Koulutuksen järjestäjällä on toimiva opiskelijahallintojärjestelmä
- Koulutuksen järjestäjällä on tarkoituksenmukainen työsuunnittelujärjestelmä
- Palautejärjestelmät ovat aktiivisessa käytössä

Liite 3. Peda Mind Map -strategiakorttien käyttöohjeet

Peda Mind Mapping eli mappaus toteutetaan pedagogisilla strategiakorteilla. Kortit perustuvat Ammatiosaamisen kehittämisyhtiö AMKE Oy:n Strategiset tavoitteet laadukkaaksi toiminnaksi -pedagogisen johtamisen hankkeessa tekemään työhön. Korttien avulla on tarkoitus tehdä näkyväksi oppilaitoksen pedagogisen johtamisen ydinprosessit, johtamisen kohteet, johtamisvastuut ja -roolit sekä johtamisen välitteet.

Korteilla työstetään mind map eli käsitekartta. Korteilla syntyy mind mappia, oppilaitoksen mallia pedagogisesta johtamisesta, voidaan hyödyntää oppilaitoksen strategisia linjauksia pohdittaessa. Mappausta voidaan käyttää myös opetussuunnitelman yhteistä osaa päivitettäessä, ryhmämuotoisten kehityskeskustelujen tukena, yhteistyöverkoston kanssa toimittaessa tai opetuksen ja ohjauksen arkea suunniteltaessa.

Korttien avulla saadaan näkyville organisaation eri toimijoiden näkemyksiä. Pedagogista strategiaa ja -johtamista voivat työstää esimerkiksi opetushenkilöstö, tuki- ja ohjauspalvelujen henkilöstö ja oppilaitoksen hallinto. Mikäli korteilla työskennellään eri toimijatahojen kesken, on tärkeää saavuttaa organisaation sisäinen konsensus. Työskentelyprosessin aikana esitetyt kysymykset ja huomiot ovat tärkeitä asioiden jatkotyöstämisen kannalta. Ne on hyvä kirjata tai taltioida muulla tavoin, esimerkiksi videoimalla mappaus.

Mappaajat: Oppilaitoksen strategiasta ja pedagogisesta johtamisesta vastaavat henkilöt: noin 3-6 henkilöä.

Mappausaika: Noin 1,5-3 tuntia.

Mappausvälineet: Pedagogiset strategiakortit, sinitarraa, tyhjiä pahvikortteja, tusseja, seinätillaa / pöytätilaa. Tyhjiä pahvikortteja on hyvä olla saatavilla, mikäli valmiista korttipakasta puuttuu jokin oppilaitoksen toiminnalle oleellinen asia. Mind mappiin voidaan lisätä tarvittaessa nuolia ja viivoja osoittamaan asioiden keskinäisiä suhteita.

Mappauksen eteneminen: Keskelle mind mapia asetetaan kortti ”Pedagogisen toiminnan johtaminen”. Pienemmät vaaleapohjaiset kortit levitetään pöydälle niin, että niiden tekstit ovat osallistujien nähtävillä. Isot värilliset kortit on tarkoitettu tarvittaessa vaaleiden korttien alle korostamaan niiden sisältöä. Kysymyskortit Miksi johdetaan, Millä johdetaan, Kuka johtaa, Missä johdetaan ja Mitä johdetaan voidaan laittaa näkyville jo heti alussa tai niitä voidaan käyttää yksitellen myöhemmin työskentelyn tukena. Kysymyskorttien avulla voidaan ohjata työskentelyä ja jäsentää syntyvää käsitekarttaa.

Mappaus käynnistetään kysymyskorttien avulla. Tärkeätä on pohtia tarvitaanko korttien asettamiseen konsensusta vai haetaanko yhteistä linjaa provokaation ja keskustelun, jopa vastakkainasettelun kautta. Tärkeätä on, että kaikki mappaajat tulevat kuulluiksi.

Mappausiloa!

Pedagogisen johtamisen tehtävänä on varmistaa opetussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen ajantasaisuus, työelämävastaavuus sekä oppimista ohjaavan henkilöstön osaaminen ja toiminnan lainmukaisuus.

Tässä oppaassa esitellyjen mallien tarkoituksena on olla pedagogisen toiminnan johtamisen tukena arjessa kaikilla johtamistasoilla. Pedagogisen johtamisen mallit toimivat työkaluina, joiden avulla koulutuksen järjestäjä voi peilata omaa toimintaansa ja johtamisen kehittämistä. Esitellyjen mallien taustalla ovat ammatillisten perustutkintojen kehittämisen lähtökohdat ja käytännöt sekä oppivan organisaation teoria. Tämä opas toimii kartana pedagogisen toiminnan johtamiseen ja sen kehittämiseen.



AMKE
■■■■■



Painotuotteen
hiilipäästöt on laskettu
ClimateCalcilla.

www.climatecalc.eu
Cert. no. CC-000025/FI



441 209
Painotuote
HÄMEEN KIRJAPAINO OY 2012