

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Ahlroth, K-L. & Engblom-Pelkkala, K. (2019) Johtamisosaamisen kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa. TAMK-konferenssi – TAMK Conference 2019. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Erillisjulkaisuja, s. 27 - 34.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/TAMK-konferenssi-2019.pdf>

4. JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA

Kaisa-Leena Ahlroth, koulutuspäällikkö, Ammattipedagoginen TKI, TAMK
Kristiina Engblom-Pelkkala, koulutuksen kehittämisspalveluiden päällikkö, Koulutuksen tuki- ja kehittämisspalvelut, TAMK

Tiivistelmä

Artikkelissa käsitellään ammatillisen koulutuksen reformin vaikutuksia johtamisosaamiseen. Lähtökohtana on ammatillisen koulutuksen reformi, jonka toimeenpanon tueksi oppilaitosten johdon ja esimiesten johtamisosaamista on lisättävä. Johtaja ja esimies toimivat muutosprosessin vetureina. Heidän esimerkkinsä ja kykynsä tukea henkilöstöä muutoksessa on muutosprosessin onnistumisen kannalta merkittävää.

Johtajille ja esimiehille on tarjolla Opetushallituksen opetustoimen henkilöstökoulutusta POMOKO opetustoimenjohtamisen täydennyskoulutusohjelmassa. Ohjelmaa toteuttavat ammatilliset opettajakorkeakoulut ja sitä hallinnoi TAMK. Koulutuksia toteutetaan vuosien 2018 ja 2019 aikana. Kiinnostus koulutuksia kohtaan kertoo johtamisosaamisen lisäämisen tarpeista ammatillisessa koulutuksessa.

Avainsanat: johtaminen, ammatillinen koulutus, osaamisen lisääminen, reformi, opetustoimi.

Ammatillisen koulutuksen reformi uudistaa johtamista

Ammatillisen koulutuksen reformi on merkittävin ammatillisen koulutuksen uudistus vuosikymmeniin. Uudistus on välttämätön, sillä yhteiskunta ja koulutuksen toimintaympäristö ovat muuttu-

neet vauhdilla. Yhteiskunnan, työelämän ja työn muutokset ovatkin merkittävästi vaikuttaneet ammatillista koulutuksen uudistamiseen. Reformilla tavoitellaan toimintatapojen uudistamista ja yhtenäistämistä, päällekkäisyyksien poistamista, yksilöllisempiä opintopolkuja ja ammatillisen koulutuksen ja työelämän kiinteämpää yhteistyötä. Vuoden 2018 alusta voimaan astunut uusi lainsäädäntö on muuttanut ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjä-rakennetta. Uudistuksen lähtökohtana ovat osaamisperustaisuus ja asiakaslähtöisyys. Uusi, yhtenäisempi rahoitusjärjestelmä painottaa koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Ammatillisen koulutuksen reformi n.d.). Reformi haastaa ammatillisen koulutuksen johtamista, sillä se edellyttää johtajilta ja esimiehiltä vahvaa osaamista johtamisen eri osa-alueilla ja prosesseissa.

Artikkelissa tarkastelemme ammatillisen toisen asteen johtajuuden muutosta ja muutosjohtamisen painopisteitä. Kiinnostuksemme kohteena on erityisesti ammatillisen koulutuksen reformi ja toisen asteen toimintaympäristön, työelämän ja työn muutokset. Ne kaikki vaikuttavat siihen, millaista johtamisosaamista opilaitoksen johto tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa ja miten johtavassa asemassa olevan omaa osaamista tulisi lisätä onnistuneen esimiestyön näkökulmasta.

Johtaminen on kriittinen tekijä reformin toimeenpanossa sekä henkilöstön että pedagogiikan johtamisen näkökulmista. Uudistus etenee arjeksi toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksena ja mahdollistavalla johtamisella. Tämä edellyttää asiakkaiden, eli yksilöiden ja työpaikkojen sekä osaamistarpeiden ymmärtämistä ja huomioon ottamista koulutuksen järjestämisessä ja pedagogisissa toimintamalleissa sekä niitä tukevissa toimissa.

Koulutus tukee monipuolista johtamisosaamista

Koulutuksella voidaan nähdä olevan kahdenlainen tehtävä: se on yhteiskunnallista tuotantoa ja vallitsevia instituutioita palvelevaa toimintaa sekä kansalaisten sivistystä ylläpitävää ja sitä luovaa ja kohottavaa toimintaa. (Laukia 2013, 12). Koulutuksen erilaiset tehtävät konkretisoituvat ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillisen koulutuksen perustana oleva ammatillinen sivistäminen perustuu ammattitaitoon, yleissivistykseen sekä opiskelijan monipuoliseen kehitykseen ja kasvuun yhteiskunnan jäsenenä. (Meriläinen 2011, 19–22). Ammatillisessa koulutuksessa osaavalla johtamisella tuetaan koulutuksen järjestäjien toiminnan laadun kehittämistä.

Oppilaitosjohtaminen on pitkälti organisaation yleisjohtamista, jonka erityispiirteenä on virkamiesvastuu. Organisaation yleisjohtaminen liittyy arvoihin, visioihin, strategiaan, henkilöstöön, talouteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, kehittämiseen, verkostoihin, hallintoon ja toiminnan laatuun. Virkamiesvastuu puolestaan edellyttää lainsäädännön, asetusten ja määräysten tuntemista ja sen ymmärtämistä, että johtamistyötä tehdään opiskelijoiden ja työelämän hyväksi. (Bergström & Mäki 2017,15.)

POMOKO eli opetustoimen johtamisen täydennyskoulutusohjelma (2018–2019) vahvistaa ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rehtorien ja esimiesten johtamisosaamista. Koulutusohjelma on suunniteltu yhdessä ammatillisten opettajakorkeakoulujen toimesta, jotka myös toteuttavat koulutukset. TAMK hallinnoi hanketta ja hyödyntää koulutusten toteutuksessa Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun asiantuntijoita. Koulutuksen keskeisenä sisältönä on ammatillisen koulutuksen reformin toimeenpanon johtaminen sekä vapaan sivistystyön toimintojen

johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kokemuksia on kartoitettu ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä esimiesten osaamistarpeista ja johtamisen haasteista. Koulutus tarjoaa osaamista monipuolisesti ja laaja-alaisesti oppilaitosjohtamiseen antaen mm. osallistujille tietoa alueellisesta suunnittelusta ja päätöksenteosta tukien strategisten suunnitelmien toimeenpanoa. Koulutusohjelmalla vahvistetaan opetustoimen johtajien ja esimiesten pedagogisen johtamisen ja uuden toimintakulttuurin luomisen osaamista.

POMOKO koulutusohjelma koostuu kaikille yhteisistä ja valinnaisista koulutusosioista. Toteutus voi olla joko organisaatiokohtaista tai koko kohderyhmälle avointa. Koulutukset ovat osallistujille maksuttomia. Koko koulutusosion laajuus on 15 op, josta kuusi tulee valinnaisista koulutusosioista. Koulutusosiot kattavat laajasti oppilaitosjohtamiseen liittyvät osa-alueet, kuten pedagogisen johtamisen, työelämäyhteistyön johtamisen, osaamisen johtamisen, tiedolla johtamisen, johtamisen ja yhteiskunnan rakenteeseen liittyvät teemat sekä esimiestyötä ja oppilaitosturvallisuuden johtamista. Ensimmäiset koulutukset ovat käynnistyneet syksyllä 2018 ja ne jatkuvat vuoden 2019 loppuun asti.

Yhteistyön merkitys korostuu uudistuksessa ja johtamisessa

Uudistuksen kannalta olennaiseksi on noussut yhteistyö, yhteiset työkalut ja yhteinen kehittäminen koulutuksen järjestäjän sisäisessä toiminnassa ja eri järjestäjien välillä. Jo ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön valmisteluvaiheessa, joka toteutettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön johdolla ja eri tahojen yhteistyönä, oli nähtävissä eri toimijoiden välillä aiempaa vahvempaa



vuorovaikutusta. Tämä on avannut uudenlaisia mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle ja vahvistunut entisestään reformin toimeenpanoa ja jatkokehittämistä. Myös erilaiset tapaamiset, seminaarit ja selvitykset ovat vahvistaneet yhteistyötä, vuorovaikutusta, johtamista ja vertaistukea. Reformissa yhtenäistettyjen ammatillisen koulutuksen toimintaperiaatteiden ja -tapojen tarkoituksena on tuoda selkeyttä ja olla helposti lähestyttäviä niin yksilöiden kuin työelämänkin näkökulmasta. (Opetushallitus 2018, 5–8, 35.)

Nykyjohtaminen on orgaaninen prosessi, joka mahdollistaa toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksen. Toimintakulttuuri, jossa päätöksenteko ja toimeenpano kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, korostuu. Keskeiseksi strategiseksi valinnaksi muodostuu se, miten toimitaan. Ammatillisen koulutuksen reformi edellyttää johtajuuden uudelleen määrittelyä. Nykyjohtajuuteen liitetään sellaiset asiat, kuten luottamus, turvallisuus, työn merkityksellisyys sekä yhteisesti valittu suunta. Uudistuksessa muutosta johdetaan yhdessä tekemällä, esimerkillä, kokeiluilla, sisäisillä oivalluksilla ja motivaatiolla, ei pakottamalla. Alhaalta ylöspäin suunta muutoksessa tapahtuu prosessien kautta. Siirtyminen autoritaarisesta johtamisesta palvelevaan johtamiskulttuuriin edellyttää muutoksen signaalien kuuntelua herkällä korvalla. Uudenlainen johtajuus liitettyinä palvelutehtävään tarkoittaa, että johtaja voi kysyä ”miten voin auttaa” vastausautomaattina toimimisen sijaan. Johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä saa aikaan sen, että oppilaitoksen johtamisessa on huomioitava ulkoiset signaalit ja asiakkaiden sekä sidosryhmien moninaiset tarpeet. Johtajan tehtävänä on esimerkillään ja toiminnallaan luoda perusta uudelle ammatilliselle koulutukselle. Reformin johtamisessa ovat läsnä yhtä aikaa historia, ennakointi, uuden oppiminen, epävarmuuden sietämi-

nen ja edellä kulkeminen. Kyse on muutoksen johtamisesta, joka on luontainen ja pysyvä johtamisen osa ammatillisen koulutuksen johtamisen kokonaisuutta. (Opetushallitus 2018, 5–8, 35.)

Yksi uudenlaisen johtajuuden muoto liittyy pedagogiseen johtamiseen. Pedagogisessa johtamisessa johtajan tulee ymmärtää tarvitsevänsä yhteisöllisyyttä korostavaa pedagogista ajattelua. Yhdessä rakennetaan uudenlaisia, omaan oppilaitokseen soveltuvia toimintatapoja. Yksintekemisen kulttuurista tulee siirtyä yhteisopettajuuteen, -kehittämiseen ja yhteisölliseen kulttuuriin, jossa oppilaitoksen toiminta kiinnittyy vahvasti työelämään ja työpaikoihin. Muutoksen johtaminen tarkoittaa sitä, että on ymmärrettävä, millaista johtamista kulloinkin tilanne vaatii. Johtaminen tulee määritellä uudelleen, kun tiimejä fasilitoidaan, voimaannutetaan ja kun toimintakykyä ja -kulttuuria johdetaan. Päivitetyllä johtamisosaamisella luodaan ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyön johtamiseen yhteiset selkeät linjaukset, joilla tuetaan asiantuntijayhteisöjen toimintaa ja opettajia työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Näin saadaan sekä liikkumavaraa että herkkyyttä uusien innovaatioiden synnyttämiseen ja käyttöönotolle. Pedagogiikan johtaminen on merkittävä osa henkilöstön johtamista, mikä edistää koulutuksen läpäisyä ja hyvinvointia oppilaitoksissa ja verkostoissa. Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen kuuluvat eri painoarvioin jokaisen työhön. Johtaminen on yhteistyötä, joka toteutuu eri toimijatasoilla ja toimijoiden välillä. Koulutuksen järjestämisen johtaminen on laaja kokonaisuus, ja johtajan ote työhönsä on yksilöllinen. Johtaminen on edelleen ihmisen kokoista työtä, joka tukee yhä vahvemmin ammatillisen koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. (Opetushallitus 2018, 5–6, 35.)

Kokemuksia POMOKOsta

POMOKO koulutusohjelmaa on nyt toteutettu puolen vuoden ajan. Ammatillisten opettajakorkeakoulujen muodostama asiantuntijaverkosto on osoittautunut toimivaksi kokoonpanoksi sekä maantieteellisen kattavuuden että asiantuntijuuden jakamisen näkökulmista. Vaikka opettajakorkeakoulut ovat myös kilpailijoita keskenään, tällaisessa yhteiskehittämisessä ja -toteutuksessa verkoston voima ja yhdessä tekeminen antaa enemmän kuin yksin toteuttaminen. Vuoropuhelu toteuttajien kanssa on luottamuksellista ja sujuvaa.

Jo toteutuksen tässä vaiheessa on huomattu, että tietyille aiheille on runsasta kysyntää. Lisäksi tietyt oppilaitoskonsortiot ovat aktiivisia ja yksittäisiä osallistujia on saatu myös kokonaan uusista oppilaitoksista. Toteutusten joustavuus ja räätälöinti sekä markkinointi suoraan oppilaitoksiin ovat osoittautuneet tehokkaiksi tavoiksi tavoittaa osallistujia. Opintojen joustava ja ajasta ja paikasta riippumaton suorittaminen on tärkeää, koska esimiehet ja johtajat ovat reformin toimeenpanon myötä entistä kiireisempiä.

Ammatillisen koulutuksen johtamisosaamisen lisäämisen tarve on ilmeinen myös jatkossa. Ammatilliset opettajakorkeakoulut jatkavat aiheen parissa myös jatkossa. Uusia kehittämishankkeita suunnitellaan tälläkin hetkellä.

Lähteet

Ammatillisen koulutuksen reformi. N.d. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/amisreformi> (viitattu 19.12.2018)

Bergström, H. & Mäki, K. 2017. Keulassa ja keskellä. Johtaminen reformissa -tutkimus. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu ISBN: 978-952-7225-79-0. ISSN: 2342-2939.

Laukia, J. 2013. Tavoitteena sivistynyt kansalainen ja työntekijä. Ammattikoulu Suomessa 1899–1987. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Meriläinen, R. 2011. Valkolakki vai haalarit, vaiko molemmat. Koulutuspolitiikan vaikuttajien näkemykset toisen asteen kehityksestä. Superin julkaisu 1/2011. Helsinki.

Opetushallitus 2018. Reformi tavoitteista toiminnaksi – kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta. Raportit ja selvitykset 2018:14a. Verkkojulkaisu ISBN 978-952.13.6534-8. ISSN 1798-8926.