



Hakuryhmän 3 tavoitteet

Hakuryhmä 3: Toimintakulttuurin uudistaminen ja sen johtamisen tuki

3.1 Koulutuksen järjestäjien muutosjohtamisen tuki

Tavoitteena on **kehittää johdon muutosjohtamisosaamista** tukemaan organisaation uudistumista erilaisissa ja erikokoisissa muutostilanteissa. Tarkoituksena on luoda edellytyksiä suunnitelmalliseen, hallittuun ja jatkuvaan muutosten johtamiseen ja kasvattaa muutoskyvykkyyttä organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Näin esimerkiksi varmistetaan, että keskeiset säädösmuutokset muotoutuvat osaksi arjen tekemistä tai että prosessit voivat muovautua ympäristön tarjoamien ja rajoittamien mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteena on kehittää johtamiskulttuuria pitkäjänteisesti siten, että organisaation muutosjohtamisosaaminen kasvaa ja saavutetaan rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Näin johtamisen kehittämisen myötä tapahtunut muutos jää pysyväksi ja organisaation toimintakyvystä ja sen muutoskyvykkyydestä voidaan varmistua kaikissa tilanteissa.

Muutosjohtamisosaaminen liittyy oppimistulosten ja oppimisen edellytysten parantamiseen, hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistamiseen sekä kykyyn vastata toimintaympäristön muutoksiin. Nämä ovat myös keskeisiä Oikeus osata – ammatillisen koulutuksen laadun ja tasa-arvon kehittämisohjelman toimenpidekokonaisuuksia. Muutosjohtamisella tuetaan lisäksi ammatillisen koulutuksen laatustrategian toimeenpanoa sekä kokonaisvaltaisten toimintajärjestelmien kehittämistä ja käyttöönottoa.

Johtamisen kehittämisverkostojen tulee olla kattavia ja sisältää eri kehittämisen vaiheissa olevia koulutuksen järjestäjiä, jotta johdon ja organisaation osaamisen kehittäminen etenee erilaisista lähtökohdista riippumatta. **Verkostojen tulee kehittää ja ottaa käyttöön keinoja, joilla toimintakulttuurin uudistamisen johtamista voidaan tukea ja vahvistaa.** Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset vertaisoppimisen verkostot ja koulutuskokonaisuudet. Tavoitteena on varmistaa valtakunnallisesti johtamistapojen systemaattinen kehittäminen ja tasalaatuisuus. Johtamisen kehittämisverkosto tekee tiivistä yhteistyötä muiden Oikeus osata -kehittämisohjelman hankeverkostojen ja niiden koordinaattoreiden kanssa. Tavoitteena on jatkuva vuoropuhelu ja kehittämistoimien tukeminen johtamisen verkoston toiminnan kautta. Syntyntä osaamista ja hyviä käytäntöjä levitetään valtakunnallisesti kaikkien koulutuksen järjestäjien käyttöön.

3.2 Pedagogisen johtamisen ja palvelujen johtamisen kehittäminen

Tavoitteena on kehittää koulutuksen järjestäjien pedagogista johtamista ja palveluprosessien johtamista sekä edistää jo tuotettujen ja hyväksi havaittujen toimintamallien ja -prosessien toimeenpanoa ja käyttöönottoa. Pedagoginen johtaminen käsitetään laajana koulutuksen järjestäjän toiminnan kehittämisenä, jossa huomioidaan koko oppilaitosyhteisö. Pedagogisen johtamisen prosessissa oppimista johdetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön arjen työssä ja varmistetaan strategisten tavoitteiden jalkautuminen oppimisen ydinprosesseihin sekä koulutuksen järjestäjän jokapäiväiseen toimintaan. Asiakaslähtöinen prosessi on myös pedagogisessa johtamisessa keskeinen.

Tavoitteena on kehittää ammatillisen koulutuksen asiakkaiden kannalta keskeisten palveluiden palveluprosessien johtamista. Näitä ovat esimerkiksi HOKS-prosessi, työpaikalla järjestettävän koulutuksen



prosessit sekä työelämäpalveluiden ja hakeutumispalveluiden prosessit. Keskeistä on, että johto on sitoutunut ja tukee palveluprosessien johtamisen kehittämistä. Näin edistetään opiskelijoiden opintojen tavoitteellista etenemistä ja sitä, että opiskelijat saavat tarvitsemaansa opetusta, ohjausta ja tukea eri oppimisympäristöissä. Palveluprosessien johtamista kehitetään tekemällä yhteistyötä yli organisaatio- ja toimialarajojen. Kehittämistyön tulee perustua tietoon koulutuksen järjestäjän pedagogisen johtamisen nykytilasta ja osaamistarpeista. Pedagogisen johtamisen kehittymistä tulee pystyä arvioimaan konkreettisesti.

Kehittämistoimissa tulee hyödyntää ja ottaa käyttöön niin kutsutuissa Parasta-hankkeissa syntyneitä toimintamalleja ja menetelmiä. Lisäksi edellytetään, että yhteistyötä tehdään muiden Oikeus osata -kehittämishjelman hankeverkostojen ja niiden koordinaattoreiden kanssa. Hankkeet, Opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä tilaisuuksia ja muita toimenpiteitä tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamiseksi. Syntynyttä osaamista ja hyviä käytäntöjä levitetään valtakunnallisesti kaikkien koulutuksen järjestäjien käyttöön.

Johtamisen kehittämisen valtakunnallinen koordinaatio

Hankkeet toteutetaan laajoina verkostohankkeina. Verkoston kehittämistyötä koordinoi ja tuloksia kokoaa ja levittää valtakunnallinen koordinaattori, joka on samalla myös yksi verkostohankkeiden päätoteuttajista. Koordinaatiotehtävään tulee ilmaista kiinnostuksensa hakemuslomakkeella ja tehtävästä kiinnostunut hakee erillisellä hakemuksella rahoitusta valtakunnalliselle koordinaatiotyölle. Koordinaattorin tehtäviin kuuluu myös tiivis yhteydenpito ja yhteistyö kehittämissuunnitelman muiden kehittämissuunnitelman koordinaattoreiden kanssa.

Kehittämistyön suunnittelun tueksi:

<https://minedu.fi/oikeusosata>

https://blogit.gradia.fi/parasta_osaamista/

<https://trello.com/b/wsHJryxf/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-oppiminen-tietopankki>

<https://mailchi.mp/30775c887068/parasta-palvelua-teemasivut>

<http://parastadigitukea.blogspot.com/>

<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/reformi-tavoitteista-toiminnaksi-kokemuksia-ammattillisen>

<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/hyvinvointijohtaminen-ammattillisissa-oppilaitoksissa>

Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161772>