

Pedagoginen johtaminen ammatillisessa koulutuksessa

Sammanfattning

Syftet med utvärderingen var att skapa en helhetsbild av det pedagogiska ledarskapet inom yrkesutbildningen och av hur det stöder uppnåendet av målen i examensgrunderna, undervisnings- och handledningspersonalens arbete, kompetensutvecklingen och arbetshälsan. Dessutom utvärderades hur undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov genomförs i olika lärmiljöer. Utvärderingsmaterialet samlades in genom enkäter riktade till pedagogiska ledare samt undervisnings- och handledningspersonal.

Enligt utvärderingen är strukturerna och de centrala riktlinjerna för det pedagogiska ledarskapet i huvudsak etablerade. I de flesta utbildningsorganisationer är det pedagogiska ledarskapet en del av den strategiska ledningen och den dagliga verksamheten. De pedagogiska ledarna bedömer att strukturerna, riktlinjerna och implementeringen av dem fungerar väl, men undervisnings- och handledningspersonalen är mer kritisk i sina bedömningar. Utvecklingsbehov finns särskilt när det gäller personalens delaktighet i beredningen av riktlinjerna, strukturernas tydlighet och hur riktlinjerna genomförs i praktiken. Dessutom behöver kopplingen mellan de strategiska riktlinjerna och den dagliga pedagogiska verksamheten stärkas, liksom personalens delaktighet i utvecklingen av pedagogiska verksamhetsmodeller.

Examensgrunderna utgör en stabil grund för ledningen av undervisningen, handledningen och lärandet, men ledningen av det praktiska arbetet utifrån examensgrunderna är inte till alla delar systematisk eller enhetlig. Undervisnings- och handledningspersonalen är mer kritisk än den pedagogiska ledningen i sina bedömningar av hur väl ledarskapet fungerar. Ungefär en fjärdedel av undervisnings- och handledningspersonalen anser att ledningen av undervisningen och handledningen enligt examensgrunderna inte fungerar väl vid den egna läroanstalten. Ungefär en femtedel upplever att de inte får tillräckligt stöd av sin närmaste chef i sitt arbete. Dessutom varierar praxis mellan utbildningsområden, examina och verksamhetsenheter.

Enligt utvärderingen stöder det pedagogiska ledarskapet i huvudsak undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov. Det finns dock skillnader mellan de strategiska målen och den dagliga verksamheten när det gäller hur väl de studerandes behov beaktas. Särskilt i samband med lärande i arbetslivet bedömdes undervisningen och handledningen motsvara de studerandes behov i mindre utsträckning än vid undervisningen på läroanstalten. Enligt undervisnings- och handledningspersonalen kan tillgången till undervisning och handledning som motsvarar de studerandes behov stärkas inte bara genom ökade resurser, utan också exempelvis genom flexibla undervisningsarrangemang, kompanjonundervisning, ändamålsenliga lärmiljöer och en tydlig arbetsfördelning.

Enligt utvärderingen används respons- och utvärderingsinformation i stor utsträckning, men strukturerna ger ännu inte tillräckligt stöd för gemensamt utvecklingsarbete och pedagogisk dialog. Både den pedagogiska ledningen och undervisnings- och handledningspersonalen betonar betydelsen av pedagogiska diskussioner, gemensam planering och enhetliga verksamhetssätt. Personalen efterlyser större möjligheter att delta i utvecklingen av undervisningen och handledningen och att bidra med sin sakkunskap till beslutsfattandet.

Den pedagogiska ledningen betonar däremot vikten av kunskapsbaserad ledning, uppföljningssystem och tydligare ledningsstrukturer.

Av undervisnings- och handledningspersonalens och de pedagogiska ledarnas bedömningar framgår att ledningen och utvecklingen av kompetensen till viss del sker på ett planmässigt sätt. Enligt personalen diskuteras kompetensbehoven, styrkorna i kompetensen och kompetensutvecklingen inte tillräckligt regelbundet, och kompetensutvecklingen motsvarar inte alltid personalens behov. De pedagogiska ledarna bedömer situationen mer positivt, men även i deras åsikter framhävs behovet av att stärka målinriktningen, systematiken och uppföljningen. Bristen på tid och resurser ses som centrala hinder för kompetensutvecklingen.

Undervisnings- och handledningspersonalen bedömer att deras pedagogiska och branschspecifika kompetens i huvudsak är aktuell, men ser brister särskilt i möjligheterna att utveckla kompetensen inom det egna området och arbetslivskompetensen. De pedagogiska ledarnas behov av kompetensutveckling gäller framför allt pedagogiskt ledarskap och personalledning samt stärkandet av arbetshälsan och en verksamhetskultur som präglas av gemenskap. Undervisnings- och handledningspersonalens centrala kompetensbehov gäller i sin tur att beakta de studerandes varierande stödbehov, utveckla kompetensen inom arbetslivet, digitalisering och artificiell intelligens samt tillämpa pedagogiska metoder i olika lärmiljöer och studerandegrupper.

Både undervisnings- och handledningspersonalen och de pedagogiska ledarna upplever att deras arbetshälsa i huvudsak är god och får stöd i sina arbetsgemenskaper. Styrkorna i arbetshälsan är gemenskap, kollegialt stöd och möjligheten att använda den egna kompetensen. De största utmaningarna gäller arbetsbelastningen och tidsanvändningen.

Principerna för en inkluderande verksamhetskultur ses som utgångspunkter för det pedagogiska ledarskapet, men de pedagogiska ledarnas och undervisnings- och handledningspersonalens bedömningar av delaktigheten skiljer sig från varandra. De pedagogiska ledarna beskriver verksamhetskulturen som interaktiv och inkluderande, medan personalen är mer kritisk till sina möjligheter att delta i det pedagogiska utvecklingsarbetet och beslutsfattandet. Brister upplevs också i användningen av respons och i det gemensamma förnyelsearbetet. I utvecklingen av verksamhetskulturen framhävs behovet av att stärka personalens delaktighet och växelverkan samt att använda respons systematiskt.

Utifrån utvärderingen behöver det pedagogiska ledarskapet stärkas genom att förtydliga strukturer, ansvar och mål, öka den pedagogiska dialogen, stödja ett enhetligt genomförande av examensgrunderna och stärka en resursfördelning som utgår från de studerandes behov. Kompetensledningen behöver utvecklas till en strategisk och planmässig helhet där kompetensbehoven identifieras, utvecklingsåtgärderna planeras och deras effekter följs upp systematiskt. Dessutom behöver arbetsplatshandledarnas kompetens stärkas, strukturer som stöder gemensam kompetensutveckling främjas, de pedagogiska ledarnas och undervisnings- och handledningspersonalens kompetens utvecklas, strukturer som stöder arbetshälsan stärkas och personalens delaktighet i det pedagogiska beslutsfattandet och utvecklingsarbetet ökas.