

Ledelse af læring i praksis

Docent Cand. Pæd. Pæd. og Ph.d. Preben Olund Kirkegaard.

Det forventes, at alle institutioner, skoler og organisationer skal fungere som lærende enheder. De ansatte skal arbejde i team. Det er et udtryk for, at alle medarbejdere skal samles om at samarbejde om læring i praksis. Alle ledere skal således have fokus på vidensudvikling hos de ansatte. I de sidste 10 år har der været en særlig opmærksomhed, både internationalt og nationalt, på at ansatte skal samarbejde om forskellige typer af data fra observation, samtaler til mere hardcore data fra præstationer.

I den internationale forskning peges der på at anvendelse af data kan være rettet mod organisationen, børn og unges trivsel og læring, faglige drøftelser blandt medarbejderne, og hvordan data tages i anvendelse til læring i praksis. Ledelse af læring i praksis sker i dag gennem professionelle læringsfællesskaber.

Der findes ingen universel definition af professionelle læringsfællesskaber; men der er nogle principper, der skal være til stede i en organisation for, at vi kan tale om professionelle læringsfællesskaber (PLF):

- 1) At medarbejderne arbejder sammen - hvor antagelsen er, at man opnår mere end, hvis man arbejder alene.
- 2) Samarbejdet bidrager til at udvikle praksis gennem en udforskende tilgang.
- 3) Betydningen af at udvikle forskellige kapaciteter for at skabe gode læringsfællesskaber i teamene.

5 forskellige kapaciteter som kendetegn.

Der er 5 forskellige kapaciteter, der er kendetegnet for at opnå velfungerende professionelle læringsfællesskaber, der styrker alle børn og unges læring i praksis. De fem kapaciteter er:

- 1) **Evnen til at være ærlig overfor hinanden og at udfordre praksis.** Det bliver i forskningen anset som vigtig, at medarbejderne udvikler, hvad der omtales som "honest talk". Det vil sige, at medlemmerne stoler på hinanden og de udvikler et læringsfællesskab der består af refleksion og ærlige former for feedback. Medlemmerne accepterer at blive udfordret uden at placere skylden hos hinanden. Ledelse af læring i praksis kan tåle uenigheder. Dette omtales som kollegialitet. Det modsatte er et læringsfællesskab, hvor man undgår konflikter, hvor man har let ved at placere alle ulykkerne uden for fællesskabet. Et sådant fællesskab fører ikke til nogle ændringer i praksis.
- 2) **Evnen til at arbejde med og anvende forskning og teori i praksis.** I dag er pædagogiske medarbejdere ikke blot praktikere. De er videns medarbejdere. Mange har måske opfattelsen af, at det alene er erfaringerne der tæller i forhold til at skabe læring i praksis, og nye måder at gøre tingene på. "Experience counts, theory doesn't". Den holder ikke længere. Erfaring er vigtig; men den må ses i sammenhæng med teori og forskning.
- 3) **Evnen til at kunne se sammenhængen mellem PLF og den læring der foregår i praksis.** Det er vigtig for læringen i PLF, at den bliver knyttet til børn og unges trivsel og læring i praksis.

- 4) **Evnen til at skabe en god delingskultur.** Et væsentligt element for at skabe gode læringsfællesskaber er når medarbejderne deler erfaringerne for at få feedback fra kollegaer. Tillid og tryghed er forudsætningen for at dele metoder, der har fungeret godt for medarbejderen; men tillid og tryghed er også forudsætningen for, at man tør dele de metoder, som ikke har fungeret godt.
- 5) **Evnen til at definere kompleksiteten ved rollen.** En af styrkerne som medarbejderne får ud af et godt PLF er, hvordan man definerer sin rolle. Medarbejderne får et nyt syn på opgaverne, som også går ud over de ordinære funktioner. Det væsentligste mål med PLF er at øge børns og unges trivsel og læring. Der findes imidlertid ikke nogen enkel opskrift eller metode på, hvordan man skal udvikle et velfungerende PLF. Det tager tid at udvikle effektive måder at tale og lære sammen på. Når medarbejderne udvikler forpligtelser i forhold til PLF, udvikler de nye og andre måder at tale og tænke på. Medarbejderne bliver dygtigere til at se på sammenhænge mellem deres praksis og børns og unges læring og trivsel.

Ledelse af læring i praksis i form af samtaler i PLF indeholder et stort potentiale for fornyelse af professionsviden i den forstand, at samtalerne kan sikre en sammenhæng mellem et pædagogisk områdes værdier og praksisfeltets forbedringspotentiale. Derfor er samtalerne beskaffenhed vigtig i forhold til, hvorvidt samtalerne fører til udvikling eller forbedring af læring i praksis. Samtalerne kan inddeles i to typer "congeniality" og "collegiality".

I den første form for samtaler undgår medarbejderne at udfordre hinanden. Man er glad ved at dele historier, og ofte er skyld for manglende succes med børn og unges læring i praksis placeret i forhold til noget, som man ikke selv har indflydelse på. Det er samfundets eller forældrenes skyld.

I den anden form for samtaler tør man udfordre hinanden. Medarbejderne oparbejder en stor grad af tillid til hinanden indenfor fællesskabet. Refleksion bliver en central del af samtalerne. Det er ikke nogen let sag at komme dertil. Selvom samtaler i PLF kan fremstå som strukturerede og planlagte, kan samtalerne alligevel være i fare for at ende med almindelig snak. Hvordan kan disse risici så løses?

Datainformerede samtaler som organisationsrutine

En vej at gå er datainformerede samtaler som en ny organisationsrutine. Dette kunne også omtales som resultatmøder. Resultatmøder er ikke konkurrence- eller præstationsorienterede samtaler. Det er datainformerede samtaler baseret på interview, observation eller spørgeskemaer ud fra praksis. Datainformerede samtaler skal være refleksionssamtaler. Datainformerede refleksionssamtaler drejer sig om tre forhold:

- 1) **Ledelse af læring i praksis realiseres gennem de professionelle forforståelser.** Professionelle kan have en tendens til at afvise nye ideer og forskningsbaseret viden, fordi dette skaber uorden i de personlige opfattelser af, hvordan en praksis virker og udvikler sig. Derfor må de professionelle forforståelser frem i lyset, fordi det rummer en værdifuld viden om forståelsen af praksis og den udvikling, som denne kunne tænkes at have.

- 2) **Ledelse af læring i praksis forandres bedst, når der bringes data ind i samtalen.**
Refleksion over data skal knyttes direkte til praksis. Det er ikke nok at have et praksisfællesskab. Der skal være et uddannelsesfællesskab, hvis fokus det er at blive bedre til at implementere ny viden og udfordre praksis. Det kræver et læringsmiljø præget af professionel tillid. Tillid for at kunne analysere, hvad der skal ændres i praksis og, hvad det kræver, når man selv skal lære. Udfordring af praksis på baggrund af ny viden skal have tid, god ledelse og tilkobling til forskningsmiljøer, som er i stand til gradvist at fastholde kompleksiteten i forandringerne over tid.
- 3) **Ledelse af læring i praksis udvikler metakognitive læringsprocesser.**
Disse læreprocesser skal støtte de professionelle i at kunne definere og vurdere egen udviklingsproces. De professionelle kan på denne baggrund udvikle en større forståelse af vidensgrundlaget for professionerne og hermed udvikle kompetencer til at undersøge og udfordre egen praksis. Hvad skal jeg? Hvordan gør jeg det og, hvad skal der udvikles af kompetencer?

Datainformerede samtaler er et godt grundlag for professionsudvikling, da meget tyder på at refleksionsprocesser udgør det brændstof, der kan fremme de professionelle læring og ikke mindst er forudsætningen for at praksis overhovedet bliver ændret. Dog er tiden en kritisk faktor, fordi datainformeret refleksion tager tid.

Det kræver også særlige kvaliteter ved et professionelt praksisfællesskab, når det både skal være støttende og udfordrende i forhold til de professionelle forforståelser. Refleksion understøtter medarbejdernes udvikling og læring i praksis. Muligheden for at reflektere sammen med kollegaer og eksterne eksperter ud fra et datagrundlag bidrager til, at den fælles refleksion i samtalerne i kvalificeres.

Litteratur og videre læsning

Jensen, R. (2018): *Professionelt arbejde i grensesoner*. Oslo: Cappelen Damm, Akademisk.
Schön, D. (2009): *Den reflekterende praktiker: Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Forlaget Klim.