

# Læringsforståelse er et ledelsesansvar

**Sten Clod Poulsen, chefkonsulent, cand. psych.**

Skolens centrale opgave er, at skabe læring hos eleverne. Ledelsen har ikke til opgave selv at komme med nye tanker om læring. Men det er ledelsens opgave til stadighed at sikre, at lærerne bliver udfordret og inspireret mht. deres forestillinger om læring for at sikre en fortsat kvalitetsudvikling af undervisningen

Reference: **Poulsen, S. C. Læringsforståelse er et ledelsesansvar. Skoleledelse, 2007, juni, 28-29** (I nedenstående tekstversion er der foretaget nogle få mindre præciseringer i forhold til den trykte artikel).

Skolens centrale aktivitet forstås almindeligvis som *undervisningen*. Der fokuseres fra ledelsen, administrationen og lærerne på de konkrete undervisningsaktiviteter. Undervisningen fremtræder naturligt, som den centrale virksomhed. Skolens overordnede mål forstås som dette: At levere den bedst mulige undervisning. Hovedopgaven i team forstås tillige ofte som: At stå for undervisningen.

Men med al respekt for dygtige og hårdtarbejdende ledere og sekretærer, med al tænkelig anerkendelse af lærernes faglige og pædagogiske kvalifikationer, grundige forberedelse, omhyggelige varetagelse af undervisningen og opgaveretning m.v. - er det vigtigt at have for øje, at *undervisningen ikke er målet, undervisningen er midlet*. *Det overordnede mål i skolen er ikke at levere undervisning: Det er at skabe relevant faglig og tværfaglig læring og kompetenceudvikling hos eleven*. Dette "paradigmeskift" er fundamentalt og er på mange måder endnu ikke blevet en del af grundskolens selvforståelse.

Selvfølger er det også et vigtigt mål at være miljø for udvikling af personlige, sociale og kulturelle kompetencer. Men den fagrettede læring er det afgørende centrale punkt, og reaktionerne på PISA-undersøgelserne fra politikere og andre viser at dette er kardinalpunktet, hovedmålet, med skolen.

Den centrale proces i skolen, som fra alle sider skal støttes og stimuleres i skoler og uddannelsesinstitutioner, er med andre ord *elevens vellykkede læring*. "Vellykkede" fordi læring som proces skal føre til et *resultat*. Der skal komme noget ud af processen. Processen i sig selv er ikke institutionens mål, målet er *resultatet* af den vellykkede læring: *Eleven skal bagefter kunne noget nyt, noget bedre, noget mere vidtspændende - kundskabsmæssigt, færdighedsmæssigt og forståelsesmæssigt*. Og dette nye skal *sidde fast* i hukommelsen til relevant genkaldelse og anvendelse: Som brugbare kompetencer – klar til brug.

"Ja, men vi er da også meget optaget af den enkelte elev" er der mange ledere og lærere, som siger. Og tænker på elevens personlige og sociale udvikling, tænker på hvordan man kan undgå mobning, udvikle klassens sociale miljø, integrere elever med en ny kulturel baggrund etc. Men alt dette er ikke læring, det er bredere udviklingsprocesser. Lige som lektionsplanlægning heller ikke er det samme som elevernes læring og kompetenceudvikling.

Der er i skolen så mange vigtige og uomgængeligt nødvendige forudsætninger for læring, at *selve læringen paradoksalt nok kan ende med at træde i baggrunden* for skolens opmærksomhed og selvrefleksion. Hvordan forstår man f.eks. lærerens profil? Forstår læreren primært sig selv som faglig underviser eller primært som "læringsfacilitator"?

Som konsulent møder jeg denne problemstilling ganske ofte. Når jeg peger på, at den centrale virksomhed er elevernes læring bliver jeg mødt med en række karakteristiske bemærkninger. I disse bemærkninger er det indledende udtryk meget tit: "Ja - men".

På *lærerniveau*: "Ja, vi ønsker her i lærerteamet at få givende pædagogiske diskussioner, *men...*" og så følger nogle fuldstændigt fornuftige begrundelser - vikardækningen skal først aftales, vigtige informationer skal først udveksles, tværfaglige forløb skal først planlægges osv. osv.

Eller på *lederniveau*: "Ja, selvfølgelig er læringen det vigtigste, *men...*" og så følger uigendrivelige eksempler på alle de praktiske, organisatoriske, administrative og økonomiske forhold, - ikke mindst sammenlægninger, reformer og organisatoriske omstillinger - som skal på plads før opmærksomheden kan rettes mod læring, som jo i øvrigt nok mere skal forstås som lærernes domæne...

Hvornår har ledelsen og lærerne i skolen da til hensigt at tale *om læring*? Hvornår tages der strategiske beslutninger om at rydde alt andet tilside og gå direkte til kernen af skolens centrale opgave og primære eksistensberettigelse, *nemlig elevernes læring og kompetencedannelse*? Hvordan tydeliggøres i det enkelte teams primære opgaverække, at elevernes *læring* skal være teamets primære og vedvarende fokuspunkt?

Ledelsens vigtigste opgave er at skabe de nødvendige forudsætninger for at lærerne udvikler sprog, tænkning og praksis om elevernes læring *her og nu*. Og sikre at læringen faktisk kommer i centrum. Hvilket *ikke* - så provokerende det end kan lyde - er ensbetydende med at skabe forudsætninger for at undervisningen kører. Undervisningen kan køre efter en snor i årevis *uden* at én eneste lærer på stedet tænker noget nyt om læring.

Lærernes vigtigste opgave er *fortsat at videreudvikle deres egen forståelse af elevernes faktiske læreprocesser* og kompetenceudvikling i nært samspil med gennemtænkte forandringer og forbedringer i undervisningen og i nært samspil med kolleger i lærerteamet. Hvilket *ikke* er det samme, som blot at undervise i gængs forstand. En lærer kan udmærket forberede og gennemføre sin undervisning *uden* i den forbindelse at bruge tid på at udvikle sin egen læringsforståelse.

At denne videreudvikling af egen læringstænkning faktisk foregår kan kun godtgøres ved kollegial refleksion og dokumentation: Ved at lærerne enkeltvis og sammen med *korte* mellemrum - f.eks. intervaller på nogle måneder - skærper deres refleksion om læring, bruger tid på iagttagelser af læring, opdaterer relevant teoretisk viden om læring og praktiserer ny viden om læring. *Ikke* ny viden om undervisningsfagets udvikling eller nye fagdidaktiske hjælpemidler, men ny viden om *læring*.

Det må og skal være helt klart for den enkelte lærer, hvornår hun eller han fokuserer på elevernes *læreproces* og hvornår man som lærer fokuserer på *forudsætningerne* for denne læreproces. Forudsætningerne er de mange enkeltelementer, som hører med i den samlede forberedelse og gennemførelse af undervisningen. Læringen er den proces, som sker *inde i* den enkelte elev, og som resulterer i nye kompetencer. Jeg møder meget ofte på dette punkt en opsigtsvækkende begrebsmæssig uklarhed hos lærerne: De blander det hele sammen og skelner ikke mellem fag, fagdidaktik, pædagogisk metodik, socialpædagogiske foranstaltninger - og læring - og underholdning, tackling af mobning, uro, småkonflikter etc. Dette ville være forståeligt, hvis der var tale om lærervikarer uden nogen pædagogisk uddannelse - men når der er tale om erfarne lærere med årelang seminarieuddannelse er en sådan sammenblanding direkte skræmmende.

Det er på ingen måde let at nå frem til klare og *brugbare* forestillinger om læring. Det er imidlertid nødvendigt for at skolen kan leve op til det omgivende samfunds stadigt mere velformulerede og ambitiøse forventninger om - ja netop, og helt præcist om - at det er *vellykket læring*, der skabes. Vellykket læring er skolers og uddannelsesinstitutioners primære og grundlæggende forpligtelse og eksistensberettigelse over for samfundet. Derfor må en kontinuerlig refleksion og udviklende praksis om at optimere læring være den vigtigste aktivitet. Denne aktivitet må have ledelsens klare støtte og den *ledelsesstøttede* kontinuerlige

udvikling i lærernes og pædagogernes læringsforståelse skal være *åbenlys, fremhævet, formuleret og dokumenteret*. Ledelsen må til stadighed inspirere lærerne med ønsket om, at en bevidst selvrefleksion om, hvad de aktuelt tænker om læring, faktisk finder sted og ikke bliver nedprioriteret. *Ledelsen må skabe realistiske handlerum, hvor sådanne aktuelle læringstanker kan foregå. Og ledelsen må prioritere at disse handlerum bruges til formålet.*

Denne fokusering på læring er ikke let at opnå. Det er ikke nogen lille udfordring. Men det er den vigtigste produktive ledelsesmæssig fokusering i enhver skole. Og denne målrettede, klare, fokusering må fremgå med uomgængelig klarhed i alle relevante papirer om skolens virksomheds, teamenes arbejdsopgaver og i medarbejdernes jobprofil.

Poulsen, S. C. [Tilegnelse af boglige fagkundskaber](#) MetaConsult Forlag, 2006.

[www.metaconsult.dk](http://www.metaconsult.dk) (En bog med helt nye indfaldsvinkler til at forstå læring og til at tackle undervisningen mere produktivt i de almene, boglige skolefag).