

# [Dynamisk planlægning af læring – om hvordan det lader sig gøre at nå frem til resultater, når processen planlægges løbende.]

Af chefkonsulenter i ARGO, Lene Hald, lærer, MEd. og Jonas Sprogøe, cand. mag., ph.d.

*Denne artikel beskriver processen bag udviklingen af Finansforbundets pædagogiske grundsyn. Selv om ARGO ikke skulle stå for et decideret undervisningsforløb, har vi valgt at anskue processen som en læreproces, idet udviklingen af det pædagogiske grundsyn indebar en nytænkning af pædagogik og didaktik for forbundets uddannelseskonsulenter. Artiklen præsenterer to dimensioner i den dynamiske planlægning af læring – et procesperspektiv, hvor vi beskriver, hvordan Læringscirklen er tænkt med ind i vores egen planlægning af forløbet, samt et resultatperspektiv, hvor vi beskriver, hvordan Læringscirklen efterfølgende kan "læses" ud af resultaterne af forløbet.*

## Introduktion

Som stor-udbyder af kurser og uddannelsesaktiviteter er Finansforbundet dybt optaget af konstant udvikling og tilpasning af deres tilbud til medlemmerne i forbundet. Finansforbundet oplever, lige som så mange andre uddannelsesudbydere, større krav til kursernes relevans, indhold og udførelse.

I tillæg gør Finansforbundet brug af en række eksterne undervisere, hvorfor der er et behov for at sikre en ensartet og høj kvalitet i underviserkorpset, ligesom det er nødvendigt at sikre fortsat pædagogisk udvikling – for kursisters skyld og for forbundet, der lægger navn og rygte til.

Udfordringen for Finansforbundets Kompetenceafdeling har derfor for det første ligget i at udvikle eget pædagogisk grundsyn, der kan hjælpe forbundets egne uddannelseskonsulenter med at tilrettelægge og udvikle uddannelser og kurser, så de lever op til de krav og forventninger, som kursister og arbejdspladser møder med. For det andet har udfordringen været at skabe et pædagogisk grundlag, der kan være et "bagtæppe" og udgangspunkt for mødet med de eksterne undervisere, så Finansforbundets konsulenter kan sikre et ensartet og højt niveau for de kurser, som de står som "garanter" for. For det tredje

har det været intentionen at det pædagogiske grundlag kunne bidrage til at tydeliggøre Kompetenceafdelingens særlige pædagogiske og læringsmæssige synsvinkler og kompetencer. Synsvinkler og kompetencer, som er kendetegnede ved, at Kompetenceafdelingen ser udvikling, læring og uddannelsesvirksomhed som noget, der går hånd i hånd, og som noget, der viser sig i alle de aktiviteter, de som organisatorisk enhed gennemfører – og ikke kun i planlægningen af kurser.

## Læringscirklen som styringsredskab – et procesperspektiv.

Som skitseret i Lene Halds artikel "Uddannelsesplanlægning i et hyperkomplekst perspektiv" kan man med Læringscirklen i hånden tænke uddannelsesplanlægning og læring i forhold til et nyt paradigme, hvor læring ikke længere handler om overførsel af viden fra en autoritet til en tilfældig gruppe "tomme kar". I udgangspunktet er deltagerne "eksperter" på deres egen praksis – og det har betydning for deres læreproces. Det er deltagernes læring og erkendelse, der er i fokus og ikke gennemgang af et bestemt stof, læsning af x-antal sider eller formidling af et på forhånd defineret pensum. Derimod er det den løbende

udvikling af praksis, der er vigtig, og derfor er det også praksis, der bør tages afsæt i.

Det kan lyde "naturligt" at tage udgangspunkt i kundens praksis, men forventningerne til konsulentvirksomhed har traditionelt handlet om at konsulenten leverer en løsning på et problem, der er defineret af organisationen<sup>1</sup>. Men når kunden er ekspert på egen praksis, er det også kunden, der sidder med "nøglen" til at udvikle praksis.

Derfor har det nogle metodemæssige konsekvenser, når den eksterne konsulent lægger "ekspert-kasketten" fra sig og fokuserer på kundens situation. For det første kan man ikke komme med et færdigt koncept af viden om pædagogik og didaktik. For det andet må man som konsulent indtage en langt mere faciliterende rolle, end man måske er vant til og umiddelbart bliver inviteret ind til. For det tredje skal man kunne "se" læring og udvikling undervejs i processen og italesætte den løbende, dvs. det er ikke nok at afslutte forløbet med at samle op på, hvad der er gennemgået og aflevere en evalueringsrapport.

Alt i alt kan man sige, at der skal en langt mere aktiv tilgang til kunden og kundens perspektiver ind i alle faser af processen, og i forhold til de mange delprodukter og delelementer, som processen har indeholdt, idet udvikling og læring, som oftest viser sig på forskellige måder og på forskellige tidspunkter for de involverede.

I forhold til design og udviklingen af forløbet med udviklingen af Finansforbundets lærings-syn (den konkrete situation), har vi derfor som konsulenter med fordel tænkt Læringscirkelns tre faser, planlægning, gennemførelse og evaluering ind, fordi den kunne tilbyde en fleksibel og dynamisk tilgang til den løbende refleksion, vi har været igennem sammen med Finansforbundets uddannelseskonsulenter.



I det aktuelle forløb i Finansforbundet er de tre faser tænkt sammen som et integreret hele.

Planlægningen er sket i tæt dialog med forbundets konsulenter, dvs. udgangspunktet har været forbundets eget behov og ønske om en ændret praksis. Det har betydet, at der løbende er blevet justeret i planen, så forløbet tog fat netop der, hvor det gav allermost mening for forbundets konsulenter.

Den fleksible og dynamiske planlægning har videre haft betydning for gennemførelsen af projektet, der dels har været afholdt, så det har passeret ind i forbundets hverdag, dels har bygget på en række dialogiske metoder med fokus på at forbundets konsulenter reflekterede sammen og individuelt over egen praksis. Fokus har hele tiden været på *processen* omkring tilblivelsen af det pædagogiske grundsyn, snarere end et konkret produkt i form af en række retningslinjer eller standarder.

I tillæg har løbende evalueringer af processen gjort det muligt at inddrage nye vinkler, involvere nye relevante personer, afprøve nye metoder og justere processen i forhold til den oprindelige planlægning og gennemførelse.

## Pædagogisk grund- og udsyn – et resultatperspektiv

Finansforbundets Kompetenceafdeling er som uddannelses- og kursusudbyder garant for en række forskelligartede læringsaktiviteter, der spænder over uddannelser og kurser for tillidsvalgte og mere personlige, udviklingsorienterede

<sup>1</sup> Smith, I. S. (2009). *Samspil med eksterne management konsulenter: værdiskabelse og tvetydighed*. DI Business Academy.

kurser. Kompetenceafdelingens konsulenter underviser selv på uddannelser og kurser, men gør også brug af en række forskellige eksterne leverandører.

For at sikre en løbende udvikling af interne såvel som eksterne undervisere, og for at kunne sikre et fortsat højt niveau på kurserne, valgte afdelingen at få støtte til en udviklingsproces, hvor målet var: "... at formulere et konkret og anvendelsesorienteret afsæt, der kan fungere som ramme for uddannelses- og kursusplanlægningen i Finansforbundet".

Målet med forløbet har derfor været at formulere noget forholdsvis håndfast, der kan rammesætte samarbejdet og forventningerne til eksterne undervisere, og som kan udgøre en art pædagogisk manifest, der skal fungere som Kompetenceafdelingens pædagogiske "rygrad", *samtidigt* med at det skal kunne tage højde for det komplekse samspil, som læring i dag foregår i. Det pædagogiske grundsyn skulle dermed på én og samme gang afspejle noget stabilt og fast, alt imens det kunne fungere som et dynamisk udviklingsværktøj. Samtidigt består Kompetenceafdelingen af en række konsulenter med forskellig faglig og pædagogisk baggrund, ligesom konsulenterne bidrager med en række forskellige kompetencer indenfor undervisning, uddannelse og læring. De individuelle pædagogiske grundsyn skulle med andre ord samle og afspejle Kompetenceafdelingens *fælles* pædagogiske udsyn.

Udfordringen har derfor været at undersøge og afdække konsulenternes forskellige erfaringer og syn på læring, og sætte disse erfaringer og synspunkter sammen i et samlet og samlende redskab, der gør det muligt at planlægge uddannelse, samtidigt med at det kan fungere i forhold til den løbende justering. Læringscirkel-tankegangens dynamiske, fleksible og hyperkomplekse afsæt ligger ikke langt her fra!

Processen er blevet tilrettelagt, så den har åbnet for mest mulig dialog og refleksion. Finansforbundets konsulenter har hver især lang erfaring med kursusplanlægning og undervisning; de er hver især eksperter på

egen praksis, og denne erfaringer har det været vigtigt at få italesat og afstemt i forhold til de andre konsulenter's erfaringer. Udgangspunktet har været at få afdækket konsulenternes forskelligartede tilgange til undervisning og læring, for herefter at kunne kondensere disse og skabe sammenhænge på tværs af de forskellige tilgange. Det har undervejs i forløbet givet anledning til en række aha-oplevelser, både i forhold til konsulenternes egne måder at gøre ting på – men også i forhold til kollegernes tilgang til undervisning og læring.

Resultatet af processen er blevet en formulering af et pædagogisk grundsyn, som er afstemt i forhold til den eksisterende praksis, sådan som den udfolder sig for den enkelte uddannelseskonsulent. Det pædagogiske grundsyn indeholder en præcisering af det underlæggende læringsssyn. Læringsforståelsen, der kommer til udtryk i det pædagogiske grundsyn accentuerer refleksion, praksisnærhed, deltagerinvolvering og deltageraktivitet og lægger sig dermed tæt op ad det nye læringsparadigme, som danner baggrund for læringscirklen<sup>2</sup>. I forlængelse heraf har forbundets konsulenter formuleret en række principper og nogle afledte metoder, som hver på sin måde kan støtte op om og igangsætte læringsaktiviteter. Endelig skitseres en didaktisk model for planlægning, gennemførelse og evaluering, hvor 6 forskellige elementer; rammer, mål, evaluering, indhold, forudsætninger, forløb/metode, skal afstemmes i forhold til hinanden. Med modellen lægges der op til at undervisere og uddannelseskonsulenter i Finansforbundet kan indgå i en løbende dialog – både i planlægnings-, gennemførelses- og evalueringsfasen.

---

<sup>2</sup> Se Hald, L. (2008). *Læringscirklen: et læringsteoretisk afsæt, en udviklings- og undervisningsmodel og et værktøjskatalog*. Publikationen kan downloades her: <http://www.argo.dk/publikationer/>

## Dobbeltheder i forhold til den hyperkomplekse og dynamisk planlægning af læring

Projektet med formuleringen af et pædagogisk grundsyn i Finansforbundet repræsenterer en række dobbeltheder. Disse dobbeltheder udspringer af den komplekse virkelighed, som både konsulent- og underviservirksomhed udfolder sig i, idet vi ser væsentlige sammenfald mellem konsulenternes og undervisernes opgaver i forhold til rådgivning, vejledning og undervisning.

Den første dobbelthed, man som konsulent og underviser rammes af, handler om ens egen planlægning og styring af processen på den ene side, og så muligheden for at kunne justere og rette til efterhånden som undervisningen eller projektet ændrer sig på den anden side. Som underviser og konsulent skal man være parat til at miste fodfæstet og kontrollen i og af et forløb, og se på, hvad der her-og-nu giver mest mening for deltagerne at gøre, og hvad der kan drive processen fremad.

Den næste dobbelthed man som konsulent og underviser støder på handler om, at man i varetagelsen af rollen på den ene side fungerer som rådgiver og/eller underviser med en specialviden på et givent felt, men på den anden side må overlade ekspertkasketten til de kunder/deltagere/kursister, hvis praksis er udgangspunktet for processen. Som underviser og konsulent skal man være klar til at bevæge sig i begge felter, vende kasketten, under hensyntagen til, hvad der skaber den allerbedste læringssituation og det allerstørste læringsudbytte.

Den tredje dobbelthed man som konsulent og underviser kan blive fanget i, er, på den ene side, behovet og ønsket om at reducere kompleksiteten i forhold til læring og udvikling, så det bliver en overskuelig proces – og på den anden side at kompleksitetsreduktionen skaber et alt for unuanceret billede, som slet ikke favner alle facetterne af virkeligheden og af, hvordan læring faktisk sker. Som undervisere og konsulenter har vi erfaret, at der er brug for at kunne reducere kompleksitet, når kaos er uundgåeligt – og at "dyrke"

kompleksiteten, når man som deltager ellers mageligt læner sig tilbage i vante betragtninger på læring og udvikling.

Vores håndtering – som konsulenter i samarbejde med Finansforbundet - af disse dobbeltheder har derfor taget udgangspunkt i Læringscirklen, idet den afspejler et læringssyn, hvor deltagernes praksis og den løbende refleksion over praksissituationer er i centrum. Ligesom den tilbyder et procesforløb, der tager udgangspunkt i muligheden for konstant justering og tilretning af den aktuelle planlægning på baggrund af den løbende refleksion over praksis.

Desuden har vi set, hvordan Læringscirkelns tilgang også kan anvendes, som trædesten for det specifikke arbejde med lige netop at formulere Finansforbundets unikke pædagogiske grundsyn. Et grundsyn, der på én og samme gang er en forhandling og afstemning af en række forskellige tilgange til undervisning og læring i det særlige felt, som Finansforbundet opererer i, og er et samlet og nedfældet dokument, der kan bruges som udgangspunkt for kvalitets- og udviklingsdrøftelser med de eksterne undervisere. Der er netop ikke tale om et pædagogisk grundsyn, der skal eller kan trækkes ned over de eksterne undervisere, men i stedet er der formuleret en række principper og en model, der danner et pædagogisk bagtæppe, som konsulenter og undervisere kan bruge til i fællesskab at udvikle praksis.