



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Læringsstrategi

for

Copenhagen Business School

Juli 2005

Udarbejdet af CBS Learning Lab

1. Læringsstrategi for CBS¹

1.1. Indledning

Dette udkast til en læringsstrategi for CBS er formuleret for at konkretisere og synliggøre CBS' visioner for uddannelser og undervisning, så man på alle niveauer kan fortsætte arbejdet med systematisk kvalitetsudvikling. Omdrejningspunktet for kvalitetsarbejdet er termen **det lærende universitet**², og læringsstrategien er en integreret del af videreudviklingen af CBS som et lærende universitet. Dermed indgår læringsstrategien som et væsentligt element i den overordnede strategi for CBS og skal ses i tæt samspil med alle andre delstrategier – herunder strategier for forskning, internationalisering, profilering og rekruttering.³

Overordnet er læringsstrategien et grundlag for at skabe bedre uddannelser og styrke dimittendernes beskæftigelsesegnethed. Læringsstrategien har til hensigt at være retningsvisende for uddannelserne på CBS ved dels at præcisere nogle karakteristika og egenskaber, som er kendetegnende for CBS dimittender, og dels ved at eksplicitere CBS' forestillinger om læring og undervisning. Dermed formuleres nogle rammer for, hvordan studier og studieaktiviteter organiseres og gennemføres på CBS, hvilket muliggør udviklingen af en stærk profil inden for videregående uddannelse. Samtidig sigter læringsstrategien mod at udvikle en kultur, der fremmer eksperimenter med og debat om læringsformer, hvilket er fundamentet for den fortsatte kvalitetsudvikling.

Dette oplæg til læringsstrategi for CBS er første input i en kontinuerlig læringsstrategisk udviklings- og implementeringsproces på CBS. Målet er, at læringsstrategien vil udvikle sig løbende gennem faglige og praktiske drøftelser med samtlige interne og eksterne interessenter på CBS.

1.2. Læringsstrategiens bestanddele

Læringsstrategien for CBS bygger på tre grundlæggende bestanddele: 1) CBS' læringsforståelse, 2) CBS' dannelsesideal og 3) principper for udformning af studier og studieaktiviteter på CBS. Disse bestanddele udvikler sig konstant i gensidig relation med hinanden samt rammer, ressourcer og omverdensforventninger.

Læringsforståelsen er en eksplicitering af CBS' grundlæggende forestillinger om, hvad læring er, og hvordan læring finder sted. En sådan eksplicitering er central for studerende, undervisere, studieadministratorer og eksterne samarbejdspartner. Den muliggør en drøftelse af, hvilke roller og ansvar de enkelte deltagere i uddannelses- og undervisningsforløb kan og bør påtage sig. Afsnit 1.3. uddyber CBS' læringsforståelse i form af en række udsagn om læring.

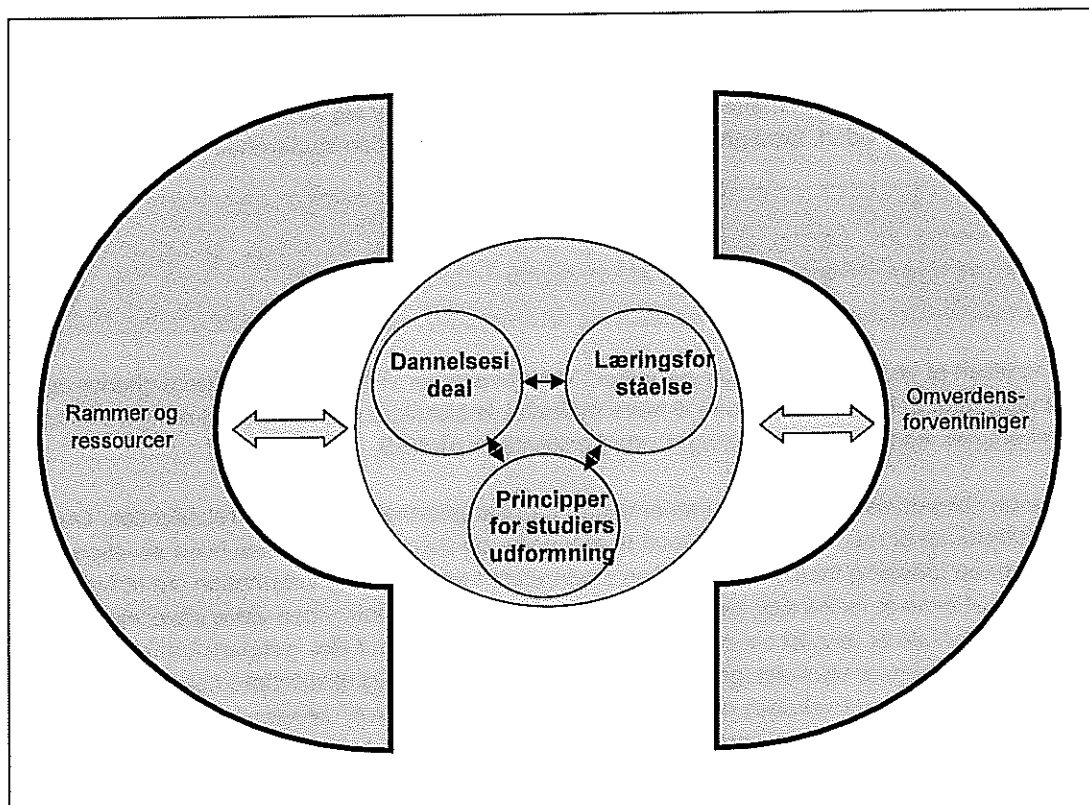
¹ Læringsstrategien for CBS er udarbejdet af CBS Learning Lab i tæt samarbejde med CBS Learning Labs bestyrelse. Arbejdsgruppen på CBS Learning Lab består af Ib Andersen, direktør og lektor, Claus Nygaard, konsulent og lektor, Lene Lillebro, sekretariatsleder, Sanne Fejfer Olsen, konsulent og Jens Tofteskov, konsulent. CBS Learning Labs bestyrelse består af Ole Stenvinkel Nilsson (formand), Dekan for Det erhvervsøkonomiske Fakultet, Bente Kristensen, Prorektor, Jan Molin, studieleder for MMD, repræsentant for studielederne, Søren Rasmussen, Dekan for Fakultetet for Sprog, Kultur og Kommunikation, Gert Poulsen, førstebibliotekar og afdelingsleder, repræsentant for Handelshøjskolens Bibliotek, Ken Christensen, studerende, (næstformand) repræsentant for MS, Peter Kiær, studerende, repræsentant for DSR.

² "Det lærende universitet" er det ene af tre overordnede, strategiske pejlemærker for alle CBS' aktiviteter og fagområder. De øvrige to strategiske pejlemærker er: 1) international profil med national (regional) forankring, og 2) intensiveret partnerskab med erhvervslivet.

³ CBS Learning Lab anbefaler, at dette dokument inkorporeres i den samlede corporate strategi for CBS, hvorfor der ikke her er et indledende afsnit om den overordnede strategiske udvikling eller strategiske status på CBS. Dokumentet omhandler alene den søjle i den samlede strategiske udviklingsplan, der kan betegnes læringsstrategien.

Dannelsesidealet er forestillinger om, hvilke karakteristika og egenskaber de studerende udvikler igennem deres uddannelser på CBS. Det er den indholdsmæssige konkretisering af den overordnede profil, som CBS ønsker, skal være kendetegnende for sine dimittender. Afsnit 1.4. uddyber CBS' dannelsesideal.

Endeligt medfører disse grundlæggende antagelser og forestillinger (læringsforståelse og dannelsesideal), at der kan opstilles principper for, hvordan studier udformes og studieaktiviteter tilrettelægges og gennemføres på CBS. Disse principper for studiers udformning konkretiseres i afsnit 1.5.



Figur 1. Læringsstrategiens bestanddele og disses indbyrdes relationer.

1.3 Læringsforståelse

Som *lærende universitet* bygges CBS' uddannelser på en forståelse af hvad læring er, og hvordan læreprocesser finder sted – en forståelse, som i praksis omsættes til en lang række konkrete studieaktiviteter, der fremmer de studerendes læring. På de efterfølgende sider præsenteres og uddybes fem udsagn om læring, som udtrykker den overordnede læringsforståelse på CBS.

Udsagn om læring #1: Læring er basalt set konstruktion og vedligeholdelse af meningsfulde sammenhænge.⁴

I sin mest grundlæggende form er læring det forhold, at en studerende kobler noget eksisterende med noget nyt, og at denne kobling giver ny mening for den studerende.⁵ Læring sker altså, når den

⁴ Wenger (1998), Hermansen (2003).

studerende (ved deltagelse i studieaktiviteter, som også kan være selvstudium) er i stand til at skabe ny mening for sig selv.

Udsagn om læring #2: Læring er at kunne komme i tvivl og kunne bringe sig selv i tvivl.⁶

Når man lærer, omarrangerer man populært sagt sine meninger. Det er en til tider frustrerende proces, hvor man både kommer i tvivl og bringer sig selv i tvivl. Når man evner at håndtere denne usikkerhed og overkomme den til tider frustrerende situation, der følger med tvivlen, har man "lært at lære". På CBS arbejder vi målrettet på at bringe studerende i tvivl (udfordre deres verdensbillede) og give dem konkrete redskaber til at håndtere tvivlen. Ved at arbejde ud fra tvivl og "learning by frustration" som grundvilkår, kan vi rent pædagogisk og processuelt engagere de studerende i deres egen læreproces på en konkret måde. Læringsstrategien beskæftiger sig såvel med, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer, som at den studerende "lærer at lære".

Udsagn om læring #3: Læring sker, når en person tilegner sig ny viden, færdigheder og kompetencer, som kan anvendes til løsning af kommende udfordringer i livet.

Selve processen at lære har forskellige resultater. Konkret skelner vi mellem viden, færdigheder og kompetencer, fordi det sætter os i stand til mere målrettet at diskutere de forskellige læringsresultater, som fremkommer, når studerende deltager i studieaktiviteter på CBS.

Viden er man i besiddelse af, når man kan anvende brugbar information i en konkret situation. Den vidende studerende er med andre ord i stand til at fortolke og ræsonnere i relation til en situation. Viden er hermed forskellig fra information. Den studerende kan godt have information om et fagligt område uden at evne at fortolke og ræsonnere. For den studerende kan viden være såvel eksplicit (det at vedkommende er bevidst om sin viden og kan eksplicitere den f.eks. gennem kommunikation) som tavs⁷ (det at viden er ubevidst for vedkommende og ikke lader sig eksplicitere f.eks. gennem kommunikation). Tavs viden skabes gennem en ubevidst "trial and error" proces, hvor den lærende "føler" sig frem til succes uden at være bevidst om egen viden (f.eks. hvordan og hvorfor vedkommende er i stand til at løse en konkret opgave). Det samme er tilfældet for studerende, som ikke nødvendigvis er bevidst om deres egen viden og egne metoder til løsning af problemer. Når vi fokuserer på såvel eksplicit- som tavs viden, bliver vi i stand til at udvikle studieaktiviteter, som aktivt tager højde for de to videnstyper hos studerende og undervisere. Som videregående uddannelsesinstitution er det netop CBS' rolle at hjælpe studerende med at udvikle eksplicit viden om deres anvendelse af teorier, metoder og praksis.

Færdigheder karakteriseres som evnen til at udføre en opgave eller aktivitet til løsning af et problem. Færdigheder er typisk trænings- eller erfaringsbaseret. Færdigheder kræver viden, men er mere end blot viden. Studerende har færdigheder, når de f.eks. evner at gennemføre en dataanalyse med brug af teoretiske modeller og metoder for derigennem at løse et problem. **Færdigheder er altså koblet til studerendes problemløsningsaktiviteter**, og ved at være bevidst om denne sondring, er vi i stand til at udvikle studieaktiviteter, hvor vi målrettet arbejder med udviklingen af studerendes færdigheder i samspil med deres viden. Samlet betegner vi **viden** og **færdigheder** som **kvalifikationer** og vi siger, at kvalifikationer kendetegner et repertoire af handlemuligheder, som den enkelte studerende har tilegnet sig.

⁵ Hermansen (2005).

⁶ Hermansen (2003).

⁷ Polanyi (1962, 1967); Nelson & Winter (1982); Nonaka & Takeuchi (1995).

Kompetencer karakteriseres som evnen til at anvende viden og færdigheder (kvalifikationer) til løsning af en konkret opgave på en sådan måde, at interessenterne i den faktiske kontekst vurderer såvel opgaveløsningen som anvendelsen af viden og færdigheder som værende kompetent. Med andre ord opstår kompetencer, når den studerende anvender sit repertoire af handlemuligheder i en kontekst, hvorefter handlingerne bedømmes som kompetente. Som uddannelsesinstitution bedømmer vi først og fremmest studerende som kompetente, hvis de formår at løse en opgave på en måde, der lever op til standarder indenfor det akademiske miljø. Standarder skal her ses som både faglige/tekniske og institutionelle standarder for kompetent handling. Igennem vores samarbejde med repræsentanter for erhvervslivet – corporate partners og andre virksomheder og institutioner, der indgår i partnerskabet omkring undervisningen på CBS - sættes vi i stand til at bedømme studerendes kompetencer i relation til de øvrige kontekster. Ved at knytte kompetent adfærd med en specifik kontekst, bliver det muligt for os at arbejde både bredere og mere konkret med udviklingen af uddannelser, hvor forskellige interessenter deltager i og omkring udviklingen og evalueringen af studerendes læring.

Udsagn om læring #4: Læring er individuel og social⁸ og påvirkes af den lærendes identitet⁹ og sociale position.¹⁰

Læring er en individuel proces, som foregår i den studerendes eget tempo – i den studerendes hjerne, krop og sjæl om man så må sige. Læring er bundet til den enkelte studerende, som har et grundlæggende ansvar for læreprocessen. Læring foregår i et "nu", som er koblet til den studerendes individuelle læreproces. Studerende lærer dermed langt fra det samme, når de deltager i identiske studieaktiviteter, idet de befinder sig i forskellige "nu'er" forskellige steder i deres individuelle læreproces. I læreprocessen søger den enkelte at skabe mening og sammenhænge mellem tidligere erkendelser og fremtidige forventede oplevelser, en individuel proces, der kan betegnes som en konstant bevægelse mellem feedback og feedforward.¹¹ Den studerende afstemmer f.eks. tidligere teoretiske, metodiske og praktiske erkendelser med forestillingerne om det fremtidige forventede resultat ved at f.eks. at læse mere teori, udøve nye forskningsmetoder eller undersøge en ny empirisk praksis. Denne proces kan være ubevidst og vanepreget eller den kan afkræve en eksplicit tankeproces. Den individuelle læreproces er med andre ord udspændt mellem habitus og refleksion.¹² Endvidere foregår den individuelle læreproces i en konstant bevægelse mellem møje og overskud¹³, det at den studerende enten må arbejde meget med "stoffet" for at kunne skabe mening, eller kommer relativt nemt til nye erkendelser. Med dette fokus på feedback-feedforward, habitus-refleksion, samt møje-overskud, kan vi udvikle uddannelser, hvor samspillet mellem studerende, undervisere og andre parter tager højde for de processer, der omgiver individuel læring.¹⁴

Læring er samtidig en social proces, som finder sted i samspil¹⁵ mellem studerende, undervisere og andre involverede i processen. De studerendes relationer med hinanden (f.eks. i gruppearbejdet) og deres relationer med underviserne har afgørende betydning for faciliteringen af deres læreprocesser.

⁸ Bandura (1975), Kolb (1984), Vygotski (1987), Lave & Wenger (1991), Bruner (1998), Wenger (1998), Buch (2000), Gringer (2002), Hermansen (2003).

⁹ Wenger (1998), Bramming (2001), Gringer (2002), Greenwood (1994).

¹⁰ Lawson (2001), Gringer (2002).

¹¹ Hermansen (2003).

¹² Hermansen (2003).

¹³ Hermansen (2003).

¹⁴ Nygaard, Højlt & Hermansen (2005).

¹⁵ Illeris (1999).

Derfor ser vi, at forskellige undervisere og fag og uddannelser har forskellig grad af succes i deres iscenesættelse og facilitering af studerendes læreprocesser.

Læreprocessen (individuelt som socialt) er knyttet til den studerendes individuelle livsprojekt (hvem er jeg, og hvad vil jeg være, når jeg er færdig som studerende på CBS). Læreprocessen – og den måde den tilrettelægges på (individuelt og socialt) - skaber en identitet hos den studerende.

Identitetsprojektet har afgørende betydning for den måde, den studerende imødekommer studieaktiviteterne på, og hvilket resultat de medfører. Identiteten hænger sammen med såvel faglige som ikke faglige aspekter. I planlægningen af indholdet i uddannelserne på CBS kan vi indtænke en udvikling og progression i forhold til den studerendes identitetsudvikling. Vi kan inddrage studerendes personlige livsløb, personlige udvikling og sociale relationer (plus andre interessante faktorer i øvrigt) og aktivere og inddrage dem som aktive elementer i de studerendes læreprocesser. Det bringer et konkret fokus ikke blot på fagligheden, men også det større dannelsesideal, som vi kommer tilbage til efterfølgende.

Udsagn om læring #5: Læringskontekster ændres over tid og rum. Enhver samling af studerende, undervisere, teknologier/medier konstituerer en ny læringskontekst, der har konkret betydning for den studerendes læreproces.¹⁶

På CBS ser vi læringskonteksten som det læringsrum, der skabes, når studerende, vejledere, undervisere, mentorer, erhvervsfolk og andre er i samspil med hinanden på konkrete måder i et uddannelsesforløb. Vi arbejder ud fra en læringsforståelse, der aktivt bygger på, at ethvert møde mellem studerende, undervisere, teknologier/medier mm. skaber en unik læringskontekst, ligesom det er de studerendes handlinger i flere aspekter af livet, der skaber deres læringskontekster. Læringskontekster ændres over tid og rum. Erfaringer, nuværende situation og forventninger om fremtid relateres kontinuerligt til hinanden. På CBS bygger vi aktivt uddannelserne på dette samspil. En af konsekvenserne af dette syn på læringskonteksten er, at vi bevidst skal planlægge undervisnings- og studiemetoder ud fra vores viden om heterogenitet i læreprocesserne blandt studerende og undervisere. Organiseringen af læreprocesser (bestemmelsen af studieelementer, studieaktiviteter, eksamensformer, mv.) og afstemningen af forventninger er en essentiel bestanddel i skabelsen af læringskontekster på CBS.

1.4. Dannelsesideal

På CBS arbejder vi målrettet på at uddanne dimittender, som er kendetegnet ved at være både erhvervspraktiske og akademisk reflektive og ved at være i stand til at handle kompetent i forskellige situationer og kontekster. Vi betegner sådanne dimittender *handlekraftige tænkere*. Hermed mener vi dimittender, der for det første er gode til at reflektere over den faglige viden og de faglige traditioner, som de støder på i uddannelsen (ikke mindst denne videns status og begrundelse); og for det andet er gode til at forholde sig til, hvad praksis er i forskellige situationer og dermed hvordan deres faglige viden bringes fornuftigt i spil i forhold til en given praksis.

Samtidig lægger vi stor vægt på såvel faglige mål som på studerendes personlige og interpersonelle kompetenceudvikling. Dette opnås ved at kombinere en mangfoldighed af studiemetoder, som integrerer forskningsforankring med inddragelse af praksis og høj grad af problemorientering, nytænkning, innovation og handlingsorientering. En både erhvervspraktisk og akademisk refleksiv profilering af dimittenderne skal være et særligt kendetegn for CBS. Dimittender fra CBS skal kunne navigere i det internationale videnssamfund, hvilket indebærer at de er i stand til at

¹⁶ Nygaard & Andersen (2005).

problemidentificere, strukturere, analysere, syntetisere og reflektere kritisk samt at de kan håndtere flersproglighed og arbejde konstruktivt med informations- og kommunikationsteknologier.

Med læringsstrategiens dannelsesideal kan CBS stå i spidsen for skabelsen af en særlig uddannelsesprofil, hvor en mangfoldighed af forskningsbaserede undervisningsformer med inddragelse af praksis og høj grad af problemorientering udgør et centralt element. Når vi i vores læringsforståelse opfatter kompetence som relativt i forhold til situation og kontekst, indeholder vores dannelsesideal også naturligt det krav, at vores dimittender skal udvikle en personlig profil, som indeholder såvel faglighed som muligheden for at omsætte denne faglighed i specifikke praksisser.

- CBS-dimittender har **metodiske og faglige kompetencer**: 1) kompetent brug af modeller og teorier; 2) kompetent brug af undersøgelsesmetoder; 3) kompetent analyse af empirisk praksis.¹⁷
- CBS-dimittender kan tænke **innovativt og reflektivt**.
- CBS-dimittender besidder både **kernefaglighed og tværfaglighed**, så dimittenderne er i stand til at forstå og samarbejde med personer med forskellige faglige baggrunde (koblingskompetencer).
- CBS-dimittender kan arbejde **anvendelsesorienteret og praksisnært** (de har "transferable skills" og styrker af den vej deres beskæftigelsesegnethed).
- CBS-dimittender har **personlige og interpersonelle kompetencer** forstået som almene kvalifikationer, der er nødvendig for at kunne begå sig i et videregående studium samt begå sig i erhvervsfunktioner i samfundet – nationalt såvel som internationalt. Eksempelvis tage ansvar for og organisere egen læreproces, at kunne samarbejde i projektgrupper, at kunne identificere og formulere problemer, at kunne sætte sig ind i en omfattende faglig litteratur, at kunne omsætte viden til konkret handling, at kunne formulere sig skriftligt og mundtligt, at kunne kommunikere på tværs af kulturer.
- CBS-dimittender er **handlekraftige**, forstået på den måde, at de kan træffe beslutninger (også i situationer, hvor vidensgrundlaget er utilstrækkeligt).
- CBS-dimittender er **effektive og etiske**. De er uddannet til at træffe beslutninger under hensyn til effektivitetsbetragtninger, men samtidigt med en adfærd og forståelse for samfundsmæssige og mellemmenneskelige relationer, der sikrer et etisk og forretningsmæssigt ansvarligt menneskesyn.
- CBS-dimittender er forberedt til **livslang læring**.

Skema 1: Dannelsesideal på CBS.

Dannelsesidealet er en væsentlig del af læringsstrategien, fordi det giver uddannelserne nogle klare indikationer af, indenfor hvilke faglige og sociale rammer studerende målrettet skal kunne udvikle sig på CBS' uddannelser. En sådan eksplicitering af dannelsesidealet på CBS gør det muligt konkret at arbejde med disse aspekter i studieudviklingsøjemed.

1.5. Principper for studierne udformning og tilrettelæggelse på CBS

En profilering som den, der er beskrevet i dannelsesidealet (afsnit 1.4), stiller fordringer til udviklingen, organiseringen og implementeringen af studieaktiviteter, der fremmer de studerendes læreproces. På CBS ser vi uddannelsen, med dens mange relaterede studieaktiviteter, som et samlet udviklingsforløb for den enkelte studerende, der finder sted i partnerskab mellem studerende, undervisere, praktikere

¹⁷ Om end vi ikke ved, hvilken erhvervs kontekst og jobsituation vores dimittender placeres i, har vi det ideal, at de dels skal være så dannede, at de også kan håndtere disse faglige udfordringer udenfor uddannelsessituationen i den akademiske kontekst. De skal med andre ord have "lært at lære".

og administratorer. Ved at betragte uddannelse og undervisning som noget, der finder sted i partnerskab mellem flere interessenter, udvides rammen for forståelsen af læringskonteksten og de enkelte interessenters rolle heri.

Med udgangspunkt i læringsforståelsen (afsnit 1.3), består udfordringen for undervisere og undervisningsansvarlige i at organisere relevante studieaktiviteter, der tager højde for de mange forskelligheder blandt de studerende og deres udviklingsprocesser og som samlet set bidrager til realiseringen af det overordnede dannelsesideal.

På dette grundlag har vi formuleret følgende overordnede principper for, hvordan studier og studieaktiviteter ved CBS udformes:

1. Der anvendes en blanding af varierede, aktiverende studieelementer, under hensyntagen til studietrin, forskellige læringsstile og fagdidaktiske forskelle.
2. Prioriteringen af studieelementernes omfang og faglige indhold tager udgangspunkt i de kvalifikationer, som de studerende forventes at opnå.
3. Studierne udformes på en sådan måde, at de sætter de studerende i stand til at udøve ansvar for egen læring.
4. Former og indhold af eksaminer tager eksplicit udgangspunkt i og afspejler de kvalifikationer, som de studerende forventes at opnå.
5. Uddannelserne er praksisrelaterede og problemorienterede.
6. Al undervisning og alle læringsaktiviteter er forskningsbaserede¹⁸.
7. De studerende sikres betydelig valgfrihed mht. valgfag, linier, "toninger", pensumvalg, eksaminer og måder at lære på.
8. De studerende sikres stor fleksibilitet mht., hvor, hvordan og hvornår og med hvilken hastighed de vil studere.
9. Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) anvendes, hvor det fremmer de studerendes læreprocesser eller letter kommunikationen mellem studerende, undervisere og administration.

Skema 2: Principper for udformning af studier og studieaktiviteter.

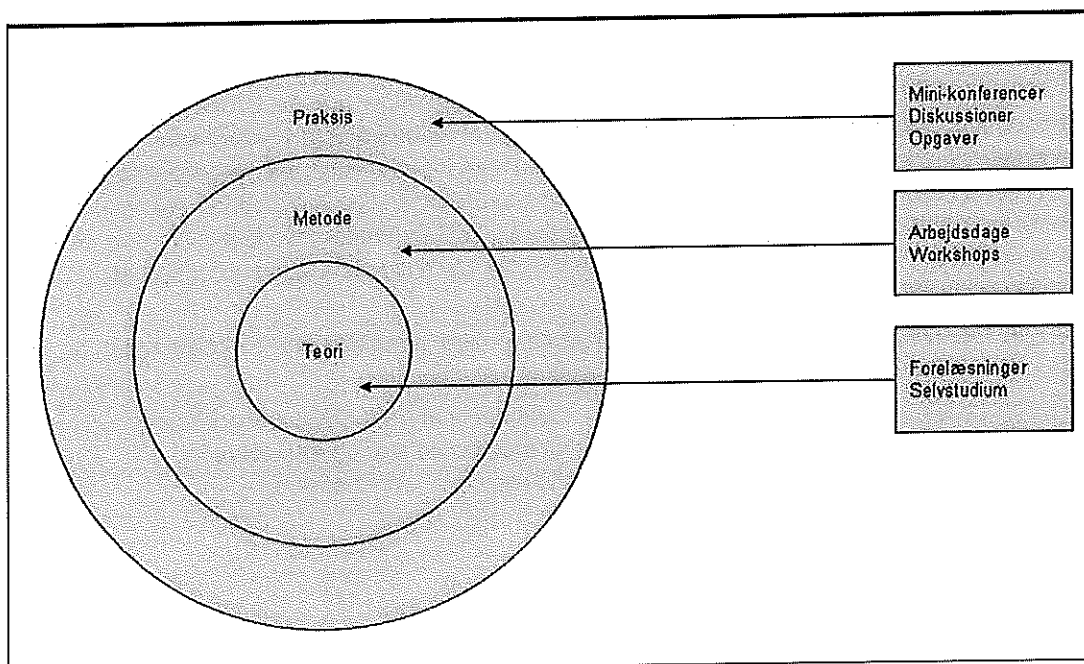
I forhold til den enkelte uddannelse eller det enkelte fag, konkretiseres disse principper for udformning af studier og studieaktiviteter først og fremmest gennem det aktive arbejde med videreudvikling af kvalifikationsprofil og tilpasning af fagligt indhold og pædagogiske metoder i forhold hertil.

Der findes ikke en bedste studiemetode, men en stor varians af metoder, som kan anvendes med fordel i forskellige situationer afhængig af læringsformål. Nedenstående figur 2 skitserer kort sammenhængene mellem forskellige studieaktiviteter og læringsmål, hvilket blot er en blandt flere dimensioner, som studiers udformning kan analyseres ud fra.

¹⁸ At undervisnings- og studieaktiviteter er forskningsbaserede vil sige, at:

- studie- og fagudvikling forestås af forskere/personer med forskningserfaring
- studie- og fagkoordinering forestås af forskere/personer med forskningserfaring
- studieforløb og undervisningsformer understøtter de studerendes evne til at identificere problemer og analysere disse samt understøtter kritisk stillingtagen og metodisk arbejde med teori i forhold til praktiske problemstillinger.
- der anvendes up-to-date litteratur på et højt fagligt niveau.
- der anvendes cases, eksempler og lærebøger med udgangspunkt i CBS' egen forskning samt anden relevant forskning.
- de sidste nye forskningsresultater inddrages i undervisningen, forskere inddrages i undervisningen og de eksterne undervisere integreres i forskningsmiljøerne.

Figuren illustrerer, at på model- og teoriplan fungerer selvstudium kombineret med introducerende forelæsninger og eksemplariske eksempler på teoretiske analyser glimrende. Undersøgelsesmetoder skal derimod trænes mere eksplicit, og her fungerer arbejdsdage og workshops, hvor empirisk materiale indgår (hvilket kan ske i form af cases eller "live-cases", hvor praktikere fra erhvervslivet holder oplæg) som gode aktiviteter. Når det handler om analyse af praksis, er minikonferencer (ligeledes med deltagelse af praktikere fra erhvervslivet), problemdefinitions- og problemløsningsseminarer, samt konkrete e-læringsopgaver med fokus på analyse af empirisk materiale på Internettet væsentlige aktiviteter. Listen er langt fra udtømmende, man tjener det formål at give inspiration til alternative og varierende studiemetoder.



Figur 2: Studieaktiviteter og læringsmål. Nogle typiske sammenhænge.

1.5 Sammenfatning: Læringsstrategi for CBS

CBS vil fortsat være kendetegnet ved stor bredde og diversitet i uddannelsesporteføljen. De mange forskellige uddannelser vil også i fremtiden arbejde ud fra meget forskellige vilkår og kontekster med hensyn til aspekter som faglighed, markedsvilkår, studenterbestand og aftagerrelationer. I dette arbejde fungerer formuleringen af en læringsforståelse, et dannelsesideal og nogle konkrete principper for studiers og studieaktiviteters udformning på CBS som omdrejningspunktet for den vedvarende kvalitetsudvikling. Gennem en konstant stillingtagen, revurdering og videreudvikling af de centrale aspekter i læringsstrategien kan CBS for alvor opfatte sig selv som et lærende universitet. Skemaet nedenfor opsummerer hovedpunkterne i en læringsstrategi for CBS.

Læreproces

Læring er basalt set konstruktion og vedligeholdelse af meningsfulde sammenhænge. Læring er at kunne komme i tvivl og kunne bringe sig selv i tvivl. Læring sker, når studerende tilegner sig ny viden, færdigheder og kompetencer, som kan anvendes til løsning af kommende udfordringer i livet. Læring er individuel og social. Den studerendes læring er kontekstuel i den forstand, at den er relationelt indlejret og påvirkes af den studerendes identitet og sociale position. Læringskontekster ændres over tid og rum. Enhver samling af studerende, undervisere, teknologier/medier konstituerer en ny læringskontekst, der har konkret betydning for den

studerendes læreproces.

Dannelsesideal

- CBS-dimittender har **metodiske og faglige kompetencer**: 1) kompetent brug af modeller og teorier; 2) kompetent brug af undersøgelsesmetoder; 3) kompetent analyse af empirisk praksis.¹⁹
- CBS-dimittender kan tænke **innovativt og reflektivt**.
- CBS-dimittender besidder både **kernefaglighed og tværfaglighed**, så dimittenderne er i stand til at forstå og samarbejde med personer med forskellige faglige baggrunde (koblingskompetencer).
- CBS-dimittender kan arbejde **anvendelsesorienteret og praksisnært** (de har "transferable skills" og styrker ad den vej deres beskæftigelsesegnethed).
- CBS-dimittender har **personlige og interpersonelle kompetencer** forstået som almene kvalifikationer, der er nødvendig for at kunne begå sig i et videregående studium samt begå sig i erhvervsfunktioner i samfundet – nationalt såvel som internationalt. Eksempelvis tage ansvar for og organisere egen læreproces, at kunne samarbejde i projektgrupper, at kunne identificere og formulere problemer, at kunne sætte sig ind i en omfattende faglig litteratur, at kunne omsætte viden til konkret handling, at kunne formulere sig skriftligt og mundtligt, at kunne kommunikere på tværs af kulturer.
- CBS-dimittender er **handlekraftige**, forstået på den måde, at de kan træffe beslutninger (også i situationer, hvor vidensgrundlaget er utilstrækkeligt).
- CBS-dimittender er **effektive og etiske**. De er uddannet til at træffe beslutninger under hensyn til effektivitetsbetragtninger, men samtidigt med en adfærd og forståelse for samfundsmæssige og mellemmenneskelige relationer, der sikrer et etisk og forretningsmæssigt ansvarligt menneskesyn.
- CBS-dimittender er forberedt til **livslang læring**.

Principper for studierne udformning

1. Der anvendes en blanding af varierede, aktiverende studieelementer, under hensyntagen til studietrin, forskellige læringsstile og fagdidaktiske forskelle.
2. Prioriteringen af studieelementernes omfang og faglige indhold tager udgangspunkt i de kvalifikationer, som de studerende forventes at opnå.
3. Studierne udformes på en sådan måde, at de sætter de studerende i stand til at udøve ansvar for egen læring.
4. Former og indhold af eksaminer tager eksplicit udgangspunkt i og afspejler de kvalifikationer, som de studerende forventes at opnå.
5. Uddannelserne er praksisrelaterede og problemorienterede.
6. Al undervisning og alle læringsaktiviteter er forskningsbaserede.
7. De studerende sikres betydelig valgfrihed mht. valgfag, linier, "toninger", pensumvalg, eksaminer og måder at lære på.
8. De studerende sikres stor fleksibilitet mht., hvor, hvordan og hvornår og med hvilken hastighed de vil studere.
9. Informations- og kommunikationsteknologi (IKT) anvendes, hvor det fremmer de studerendes læreprocesser eller letter kommunikationen mellem studerende, undervisere og administration.

Skema 3: Læringsstrategien i hovedtræk.

¹⁹ Om end vi ikke ved, hvilken erhvervs kontekst og jobsituation vores dimittender placeres i, har vi det ideal, at de dels skal være så dannede, at de også kan håndtere disse faglige udfordringer udenfor uddannelsessituationen i den akademiske kontekst. De skal med andre ord have "lært at lære".

2. Implementering

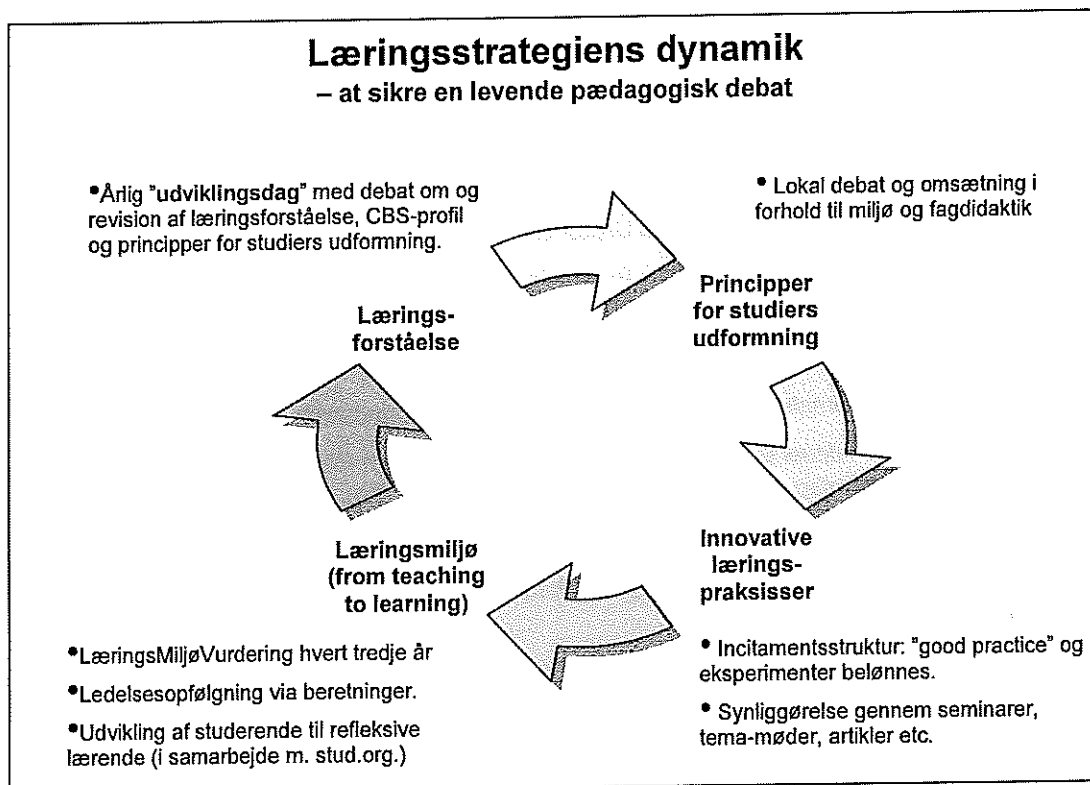
2.1 Læringsstrategi – en kontinuerlig udviklingsproces

Processen med at udvikle, tilpasse og implementere læringsstrategien er en kontinuerlig proces, der aldrig slutter, men hele tiden tilføres nye synspunkter, idéer og viden. Processens deltagere er såvel CBS' interne som eksterne interessenter. Læringsstrategien skal løbende diskuteres gennem en decentral, dialogisk proces, hvor uddannelser, fag, institutter, forskningscentre, studerende og andre relevante interessenter involveres i en kontinuerlig udviklingsproces. Akkurat som de studerende lærer gennem aktiv eksperimentering, udvikler vi vores dannelsesideal og det lærende universitet gennem aktiv, kollegial fælles eksperimentering. I sin eksplicite form, som dette papir repræsenterer, hvor læringsforståelsen og dannelsesidealet er konkretiseret, og principper for studiers og studieaktiviteters udformning er formuleret, er læringsstrategien med til at centrere den pædagogiske debat blandt reflekserive undervisningspraktikere på CBS, idet det dermed bliver muligt for centrale aktører at diskutere konkrete, normative udviklings- og implementeringstilltag.

2.2. Organisatorisk forankring

Dannelsesidealet og principperne for studierne udformning er retningsgivende pejlemærker. De forskellige studieskoler, studier, institutter og øvrige enheder og handlingsplaner kan specificere indsatsområder og prioriteringer i forhold til læringsstrategiens vision og idealer. Dermed integreres læringsstrategien i den faste målfastlæggelses- og rapporterings-struktur som led i den samlede ledelsesmæssige opfølgning på strategiens implementering og videre udvikling. Ved igangsættelsen af studieudviklingsaktiviteter på CBS kan de fire studieskoler, studienævn, studieledere, fagledere og andre relevante aktører anvende læringsstrategien som et konkret udgangspunkt for deres udviklingsaktivitet. Desuden vil det være naturligt for de obligatoriske LæringsMiljøVurderinger at have et særligt fokus på læringsstrategiens implementering. Der er flere fora på CBS, hvor læringsstrategien naturligt kan og bør tages løbende op, såsom akademiske råds møder, studienævnmøder, studieledermøder, institutledermøder, Det Pædagogiske Udvalg, CBS Learning Lab samt ikke mindst i studenterorganisationerne.

Det afgørende er, at læringsstrategiens idealer og forudsætninger hviler på en organisationskultur, hvor viljen til at eksperimentere, samt udfordre og inspirere sig selv og hinanden gennem evig dialog, er helt central. Figur 3 nedenfor illustrerer denne kontinuerlige dialog og udviklingsproces og giver enkelte eksempler på aktiviteter, som kan være med til at holde processen i gang.



Figur 3. Læringsstrategiens dynamik.

2.3. Incitamentsstruktur

For at fremme en organisationskultur, som virkeliggør læringsstrategiens intentioner og idealer, er det vigtigt at prioritere ressourcer og skabe incitament. Det er ledelsens opgave at skabe rammer for at fremme de udviklingsprocesser, som læringsstrategien bygger på. Ildsjæle skal have mulighed for at udvikle ideer til eksisterende studier og studieelementer, ligesom der skal gives plads til udvikling af nye studier. Ledelsen har her mulighed for - gennem bl.a. evalueringer, tildeling af ressourcer, personale- og lønpolitik - at skabe incitament til udvikling, der følger læringsstrategiens overordnede pejlemærker.

3. Konklusion

Målet med læringsstrategien er først og fremmest en stadig kvalitetsudvikling af uddannelserne på CBS. Det er vores opfattelse, at læringsstrategien med ekspliciteringen af læringsforståelse og dannelsesideal samt konkretiseringen af principper for studierne udformning og en implementeringsproces, der bygger på dialog og involvering på alle niveauer, fremmer kvalitetsudviklingen af undervisnings- og læringsforløb på CBS. Læringsstrategiens fornemste formål er at motivere og inspirere til udviklingsaktiviteter, der styrker diversitet i undervisnings- og læringsformer. Læringsstrategien præciserer og videreudvikler CBS som lærende universitet. I den proces videreudvikles pædagogiske modeller og værktøjer til fremme af studie- og undervisningskulturerne på det lærende universitet. Læringsstrategien understreger, at der er fokus både på begrebet læring, der kombineret med dannelsesidealet stiller krav til studerende, som aktive og reflekterende i læreprocessen, og på begrebet undervisning og dermed til undervisere, der er reflekterende og innovative i deres opgave med at skabe rammer for de studerendes læring. Ved at sammentænke disse væsentlige elementer i en fokuseret læringsstrategi kan vi fortsætte med at videreudvikle CBS' kvalitetskultur og fremme det lærende universitet.

Referencer

- Bandura, A. (1975): *Social Learning & Personality Development*. Holt, Rinehart & Winston, INC: NJ.
- Bramming, P. (2001): *Kompetence-i-praksis*. Ph.D.-serie nr.2001-8, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Bruner, J. (1998): *Uddannelseskulturen*, Munksgaard, København.
- Buch, A. (2000): *Social læringsteori*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Greenwood, J. D. (1994). A Sense of Identity: Prologomena to a Social Theory of Personal Identity, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 24:1, 1994, pp. 25-46.
- Hermansen, M. (2003): *Omlæring*, Klim, København.
- Hermansen, M. (2005): *Minimalisme i læringsteori og læring og undervisning*. Upubliceret manuskript.
- Illeris, K. (1999): *Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*. Roskilde Universitetsforlag
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lave J. & E. Wenger (1991): *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Lawson, T. (1997): *Economics & Reality*, Routledge, London.
- Nelson, R. R. & S. G. Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change.*, The Belknap Press, Cambridge & London.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press
- Nygaard, C. & I. Andersen (2004): Contextual Learning in Higher Education. Curriculum Development with Focus on Student Learning. In R. G. Miller et al (eds.), *Educational Innovation in Economics and Business IX*, 277-294. Springer.
- Nygaard, C., T. Højlt & M. Hermansen (2005): Curriculum development focusing on student learning - enabling students to develop personal competitive advantages. Article to be presented at: *Academy of Management, annual meeting*, August 5-10 2005, Oahu, Honolulu.
- Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- Vygotsky, L. S. (1987): *The collected works of L. S. Vygotsky. Volume 1: Problems of general psychology*. London: Plenum Press
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.