Bæredygtighed og bæredygtig ledelse

* et undervisningsforløb på Grundlæggende Lederuddannelse (GLU)



Caseopgave på Diplomuddannelse i erhvervspædagogik

Studerende: Peter Skovager

Indhold

[Indledning 1](#_Toc157185840)

[Problemstilling 2](#_Toc157185841)

[Problemformulering 2](#_Toc157185842)

[Metodeafsnit 2](#_Toc157185843)

[Redegørelse for Teori og Begreber 3](#_Toc157185844)

[Analyse 6](#_Toc157185845)

[Diskussion 6](#_Toc157185846)

[Konklusion 6](#_Toc157185847)

[Perspektivering 7](#_Toc157185848)

[Litteraturliste 7](#_Toc157185849)

[Bilag 1: Revideret lektionsplan til GLU-modul 1 inklusiv teoretiske overvejelser 8](#_Toc157185850)

[Bilag 2: Bæredygtig ledelse – en rød tråd gennem hele GLU´en. 11](#_Toc157185851)

[Bilag 3: Jan Bisgaards 10 pædagogiske principper (2023) 12](#_Toc157185852)

[Bilag 4: Diana Laurillards 6 læringsprincipper 13](#_Toc157185853)

[Bilag 5: SMTTE - Hiim og Hippes relationsmodel 14](#_Toc157185854)

[Bilag 6: Knud Illeris trekantsmodel 15](#_Toc157185855)

[Bilag 7: Revideret opgave i Inner Development Goals (IDG-konceptet) 16](#_Toc157185856)

# Indledning

Udgangspunktet for denne case er min oplevelse og erfaring af en undervisningssituation på Grundlæggende Lederuddannelse (GLU), hvor jeg introducerer bæredygtighed og bæredygtig ledelse, som ikke går efter hensigten og møder en del kritik fra kursisterne.

Jeg er som chefkonsulent på IBC Kurser én af de tre faste undervisere på GLU. IBC Kurser har som mål at integrere bæredygtighed og grøn omstilling i undervisningen på tværs af alle fagområder inklusive ledelse, hvilket er også formålet med undervisningsforløbet. F.eks. søger jeg at opfylde FN's Verdensmål nr. 4.7 om undervisning i bæredygtig udvikling og globalt medborgerskab. Udover at introducere FN´s 17 Verdensmål og begreber som f.eks. cirkulær økonomi, inddrager jeg også et sæt af særlige ledelseskompetencer udviklet til bæredygtig ledelse: Inner Development Goals (IDG). Jeg tilrettelægger således et undervisningsforløb i bæredygtighed og bæredygtig ledelse som et nyt tiltag på modul 1 på GLU´en. GLU´en består af i alt 6 moduler med hver deres emneområde. Jeg har også lagt en plan for at inddrage bæredygtig ledelse og IDG-konceptet i resten af de 5 moduler som f.eks. i modul 3 om arbejdsmiljøledelse (trivsel) og modul 6 i forandringsledelse (grøn omstilling som forandring). Undervisningsforløbet, der ikke går efter hensigten, finder sted i foråret 2023. I forbindelse med min forberedelse til forløbet, har jeg udarbejdet en lektionsplan, samt en oversigt over hvilke bæredygtighedstemaer, der skal optræde undervejs i de 6 moduler (se bilag).

Undervisningsforløbet går ikke efter intentionen. Udfordringen er, at nogen kursister forholder sig kritiske over for det faglige niveau og andre kursister hurtigt melder ud, at deres indflydelse på bæredygtige tiltag er yderst begrænset og de hermed ikke ser relevansen i at inddrage bæredygtig ledelse og IDG-konceptet. Disse reaktioner folder sig ud inden for de første to timer af undervisningen. Kritikken gentager sig i den efterfølgende evaluering.

# Problemstilling

Det er allestedsnærværende i samfundsdebatten, at erhvervslivets bidrag til bæredygtig produktion og service er nødvendige for at nå i mål med ambitionerne i Paris aftalen frem mod 2030. Den erhvervspædagogiske vinkel bør adressere, hvordan virksomheder i forskellige brancher håndterer bæredygtige initiativer. Udbydere af erhvervsrettede uddannelsesforløb (inkl. IBC Kurser) og undervisere (inkl. mig) på ledelsesfagene på Arbejdsmarkedsuddannelser (AMU) skal spille en rolle i forhold til oplysning (viden) og anvisning af handlemuligheder. Dette indebærer også udvikling af en ny undervisningspraksis i en bæredygtig kontekst. Et eksempel på dette er udvikling af kompetencer som kritisk refleksion ift. egen virksomheds bidrag til grøn omstilling. Et andet eksempel er et fokus på lederens egen rolle og ansvar i forhold til at lede bæredygtige tiltag. En ny undervisningspraksis har et særligt fokus på, hvordan viden, færdigheder og kompetencer bliver til handlekompetencer. Uddannelsessektoren skal med andre ord spille en central rolle i transformationen mod grøn omstilling og bæredygtig produktion. I denne kontekst er det væsentligt at forstå, hvordan bæredygtighed og bæredygtig ledelse kan integreres effektivt i ledelsesundervisningen på GLU.

# Problemformulering

Hvordan kan teorier og begreber i en erhvervspædagogisk kontekst bidrage til at forstå, imødegå og løse op for de udfordringer, der opstår, når kursister kritiserer det faglige niveau i introduktionen af bæredygtighed og føler sig begrænsede i deres evne til at implementere og lede bæredygtige tiltag?

# Metodeafsnit

Valg af metoder er præget af, at undervisningen foregår i en tydelig differentieret erhvervspædagogisk kontekst. Kursisterne på GLU-forløbene kommer fra forskellige brancher: Specialiserede produktionsvirksomheder, offentlig administration og servicevirksomheder. Der er både forskel i deres erfaring med bæredygtige tiltag, deres grad af oplevet indflydelse og deres ledelseserfaring. Teorierne, jeg har taget med, inddrager forskellige aspekter af læring og uddannelse, som trækker på en voksenpædagogisk ramme. Et eksempel på dette er, at voksnes læring er præget af deltagerstyret undervisning og være praksis- og problemorienteret med en klar reference til kursusdeltageres egen virkelighed. Denne pædagogiske forståelsesramme bygger bro mellem kursusdeltagerens praksis og problemer frem for præsentationer af teori.

Jeg tager udgangspunkt i Hiim og Hippes relationsmodel (SMTTE modellen), som jeg vil bruge som en didaktisk model til at belyse de områder i undervisningen, der ikke gik efter hensigten. Modellen er netop udviklet til tilrettelæggelse og gennemførsel i erhvervsuddannelser for voksne kursister herunder evaluering og refleksion over egen praksis (se bilag).

Jeg har valgt en voksenpædagogisk teoridannelse såsom Malcolm Knowles teori om androgogik for at forstå hvilke behov hos de voksne kursister, der er vigtige at opfylde for at skabe et konstruktivt læringsmiljø.

Stephen Sterlings teori om transformativ læring er taget med for at belyse, hvordan både kursisternes antagelser og viden skal udfordres. Dette er en forudsætning for at skabe en ny dybere forståelse for bæredygtighed og bæredygtig ledelse set i forhold til deres egen praksis og virkelighed. Sterling ser de kognitive elementer i undervisningen som væsentlige, men hans pædagogiske teori handler om at inddrage den hele kursist inklusive kursistens kritiske viden, følelser og tvivl. Den transformerende læring er således den aktive dimension, som afspejler, hvad kursisten i handling og praksis kan gøre over for de miljømæssige udfordringer.

Jan Bisgaards 10 didaktiske principper om bæredygtig undervisning er taget med for at undersøge hvilke principper, der mere specifikt kan understøtte undervisningen i bæredygtighed og bæredygtig ledelse (se bilag). Jan Bisgaard er inspireret af Stephen Sterlings tanker om transformerende læring. Bisgård refererer til det i undervisningen, der er transmitterende (f.eks. fagspecifikke kompetencer og viden) og det transformerende (f.eks. antagelse, holdninger til samarbejde og aktiv handlen).

Knud Illeris pædagogiske teoridannelse er taget med for at forstå, hvad der skaber motivation for at lære om bæredygtig ledelse og hvorfor samspillet mellem mig som underviser og kursisterne ikke har været konstruktivt (se bilag). Spørgsmålet jeg ønsker at besvare er: Hvordan kan samspillet i stedet blive mere konstruktivt. I sin læringsmodel (trekantsmodellen) skelner Illeris mellem tre dimensioner, som udgør en helhedsforståelse i en voksenpædagogiske proces: Indhold (viden og færdigheder), Drivkraft (motivation og vilje) og Samspil (handling og samarbejde).

Diana Laurillards 6 Læringstyper er inddraget for at belyse hvilke læringstyper, der kan være gavnlige i forhold til re-strukturere den del af undervisningen, der ikke går efter hensigten (se bilag).

# Redegørelse for Teori og Begreber

Hiim og Hippes relationsmodel er sat sammen af fem didaktiske fokusområder repræsenteret af bogstaverne SMTTE. Jeg har sammenfattet min evaluering af undervisningsforløbet med brug af modellen i nedenstående oversigt:

|  |  |
| --- | --- |
| **SMTTE modellen** | **Min evaluering** |
| **S**ammenhæng | Undervisningen bliver afbrudt af diskussioner mellem flere kursister omkring deres tvivl om sammenhæng mellem udvikling af egne ledelseskompetencer over for introduktion af bæredygtighedsbegreber. Jeg vurderer, at min introduktion er for kortfattet og jeg adresserer ikke tvivlen med tilstrækkelig overbevisning. De kritiske stemmer i læringsmiljøet bliver tilsvarende kraftige og dominerer diskussionen i plenum. |
| **M**ål: | Manglende tydelighed fra min side over, hvordan læringsmålene for GLU-modul 1 har af relevans til bæredygtig ledelse og ledelseskompetencerne i IDG-konceptet. Manglende klarhed over, hvordan IDG-konceptet kan bruges til udfyldelse af SMART-mål til egen udvikling skaber tvivl og yderligere spørgsmål om IDG-konceptets relevans kommer til udtryk i plenum. |
| **T**egn | Jeg ser tydelige tegn på stor grad af diversitet i løsning af gruppeopgave ud fra ESG-modellen. En kursist er i gang med simpel affaldssortering i folkekirken med minimum af ledelse og en ejerleder giver udtryk for store miljømæssige besparelse ved skift af foder i sit fiskeopdræt. Diversiteten kommer fint til udtryk i kursisternes fremlæggelse af deres bidrag, men jeg får ikke brugt tegnene på diversitet konstruktivt. Jeg ser tegn på utilfredshed med det faglige niveau i den første introduktion af bæredygtighedsbegreb og modeller. Der forekommer afbrydelser og kommentarer undervejs i indlægget om det lave faglige niveau. |
| **T**iltag | Et tiltag i undervisningsforløbet er, at jeg udskyder en særlig tilrettelagt opgave i IDG-konceptet. Jeg har med udgangspunktet i kritikken undervejs i forløbet set tegn på tvivl med IDG-konceptets relevans og jeg vurderer, jeg får brug for at overveje formuleringen i opgavebeskrivelsen. |
| **E**valuering | Undervejs i modul 1 får jeg direkte mundtlig feedback på lavt fagligt niveau omkring bæredygtighedsbegreberne og også relevansen af IDG-konceptet bliver italesat. Af den efterfølgende skriftlige evaluering uddrager jeg følgende:   * Forklaring og igangsætning af de to gruppeopgaver ikke klar og skaber tvivl om forventninger * For lille grad af teori og kvalitet i materiale herunder læsemateriale * Koblingen af teori og brugen af teori som værktøj i praksis mangler |

Malcolm Knowles' teori om andragogik foreslår, at voksne lærer anderledes end børn. Voksne er selvstyrende, bringer livserfaring til læringen, og deres læring er ofte problem-centreret snarere end indhold-centreret. I mit tilfælde kan min undervisning i bæredygtig ledelse med fordel gøre brug af casebaseret læring, hvor kursisterne kan relatere teorien til deres egne erhvervserfaringer i stedet for den transmitterende undervisningsform, jeg får kritik for. F.eks. kan en gruppediskussion om implementering af bæredygtighed i deres respektive organisationer illustrere anvendelsen af Knowles' principper. Min rolle som underviser bliver fremadrettet at udarbejde realistiske og relevante cases om bæredygtighed i forhold til kursisternes egen ledelse. Jeg ønsker hermed at sikre, at kursisternes erfaring med tilsvarende eller genkendelige problematikker kommer i spil i undervisningen.

Stephen Sterlings teori om transformativ læring kan anvendes til at forstå kursisternes modstand mod nye ideer om bæredygtig ledelse som f.eks. IDG-konceptet. I praksis betyder det, at jeg i min undervisning indarbejder aktiviteter, der udfordrer kursisternes eksisterende antagelser og fremmer en dybere, kritisk forståelse af bæredygtighedens rolle i ledelse. En overvejelse er at give plads til, hvilke antagelser kursisterne kommer med fremfor at fokusere på introduktion af bæredygtighedsbegreber. Det er en fejl, når jeg selv har antaget, at kursisterne mangler en grundlæggende viden om begreber og historie. Flere kursister påpeger i deres evaluering, at det faglige niveau er for lavt, da de tidligere har fået introduceret begreberne mere overbevisende i forhold de specifikke udfordringer, deres egen virksomhed står over for. Kursisterne på kurset er fra forskellige brancher og deres bæredygtige tiltag er i udgangspunktet meget forskelligt og en åben dialog om deres forskelligheder er en styrke i læringsmiljøet, som jeg fremadrettet skal facilitere bedre. Diversitet, forskellige niveauer af viden og forskellige erfaringer med bæredygtige tiltag, skal jeg således bruge mere aktivt for at nærme mig den transformerende læring frem for en transmitterende læring.

Jan Bisgårds 10 didaktiske principper kan hjælpe mig til at udvikle et diversificeret læringsmiljø. Bisgårds princip 1 handler netop om at skabe plads til forskellige forudsætninger og engagement ift. grøn omstilling. Princip nummer 5 understøtter min overvejelse omkring at skabe synlighed om diversitet og erfaring ved en åben dialog: Udvikling af helhedsforståelse på tværs af erhverv og sektorer. GLU har en fordelagtig rammesætning, da det er et kursus åbent for tilmelding på tværs af brancher og sektorer i erhvervslivet. Princip nummer 7 handler om at skabe plads til kritik og diskussion og f.eks. give plads til problematisk praksis og dilemmaer. En ændring af min egen praksis er i den forbindelse, at jeg fremadrettet stiller kritiske spørgsmål til de brancher, der er til stede (f.eks. fødevarebranchen), men også giver plads til, at kursisterne forholder sig kritisk til hinanden. Et eksempel er, at jeg beder kursisterne om at give feedback til hinandens indlæg og stille uddybende spørgsmål til både holdninger og handlemuligheder. Et andet eksempel er, at kursister kan coache hinanden i forhold til handlemuligheder og bæredygtig ledelse. Disse tiltag ser jeg som muligheder for en ændret praksis ved at udfordre kursisters oplevelse af ikke at have indflydelse på den grønne omstilling i deres egen virksomhed.

I Knud Illeris trekantsmodel er forholdet mellem Indhold og Drivkraft en del af kursistens tilegnelsesproces og forholdet til Samspil i modellen bliver en gensidig del af samspilsprocessen. Samspilsprocessen involverer bl.a. interaktionen mellem underviser og kursisten. En fremadrettet praksis er et fokus på et effektivt samspil, hvor jeg faciliterer en workshop. Kursisterne får opgaven at udarbejde en ny bæredygtighedsstrategi for en fiktiv (men genkendelig) organisation. Dette tilskynder aktiv deltagelse og gør tilegnelsesprocessen til en integreret del af samspilsprocessen i form af et samarbejde kursisterne i mellem. Opgaven kan udvides med en diskussion om, hvilke ledelseskompetencer deres forslag til ny strategi kræver. Disse kompetencer er sandsynligvis på en række punkter forskellig fra IDG-konceptet, men der er sandsynligvis også lighedspunkter. Jeg ønsker at gøre begge dele synlige og herefter selv lade kursisterne vurdere, hvilke kompetencer, de ser som relevante at udvikle.

Diana Laurillard's model identificerer seks læringstyper: Erhvervelse, undersøgelse, diskussion, praksis, samarbejde og produktion. Undervisningen i bæredygtighed og bæredygtig ledelse går ikke som ventet. Modellen kan hjælpe mig med at restrukturere undervisningen. F.eks., når kursisterne føler, at det faglige niveau er utilstrækkeligt, kan jeg øge fokus på 'undersøgelse', hvor jeg beder kursisterne om at gå på opdagelse i et udvalg af hjemmesider (f.eks. FN´s 17 Verdensmål) og artikler (cirkulær økonomi og virksomhedscases). Dette lægger op til en praksis med 'diskussion', hvor kursisterne fremlægger deres holdninger, udfordrer de andre kursister og aktivt svarer på kritiske spørgsmål fra holdet. Dette kan med fordel tage form af en debat, hvor min rolle som er den aktive medspiller, hvor min egen holdning og kritiske spørgsmål blander sig med deltagernes bidrag.

# Analyse

I første omgang har jeg i min analyse brugt Hiim og Hippes relationsmodel for at sammenfatte min evaluering af et undervisningsforløb, der ikke er gået efter hensigten. I min analyse har jeg afdækket forskellige perspektiver på, hvordan jeg kan imødegå kritik af for lavt fagligt niveau og hvordan jag kan løsne op for kursisternes opfattelse af deres begrænsninger og indflydelse på bæredygtige tiltag og bæredygtig ledelse.

# Diskussion

Jeg skal fremadrettet justere min undervisningspraksis og inddrage kursisternes egen erfaring og viden med bæredygtige tiltag. Jeg ønsker også kursisternes selv udforsker emner inden for bæredygtighed og cirkulær økonomi og fremlægger deres viden i plenum. Kursisterne kan hermed byde ind med deres egen viden og samarbejde med hinanden i grupper om at få undersøgt viden på højt niveau fra f.eks. artikler og hjemmesider og bæredygtig ledelse. Jeg vil gerne i fremtiden stille opgaver og kritiske spørgsmål for at få kursisternes forskellige indstilling og holdninger frem og gøre det åbent i læringsrummet. Jeg ønsker hermed at facilitere en åben diskussion gennem en opgave, hvor der er plads til forskellige holdninger og kursisternes egen kritiske stillingtagen - også til hinanden. Jeg ser en god fremtidig praksis i at lade kursisterne udarbejde en bæredygtig strategi for en fiktiv (men genkendelig) organisation og efterfølgende reflektere over hvilke ledelseskompetencer, der er nødvendige (se den revideret lektionsplan i bilag).

# Konklusion

Jeg har brugt Knowles' teori til at forstå vigtigheden af at gøre undervisningen relevant for voksne kursisters erfaringer. Sterling's teori om transformativ læring har hjulpet mig til at identificere, at læringsmiljøet bør være åbent overfor diversitet og åbent overfor at udfordre kursisternes forståelse af bæredygtighed. Laurillards seks læringstyper giver en ramme for at diversificere undervisningsmetoderne, og Illeris' model understreger betydningen af samspillet mellem indhold, motivation, og underviser-kursist interaktion for en mere vellykket læring. Dette mener jeg kan imødegå kritikken om lavt niveau i undervisningen og konstruktivt udfordre kursisternes opfattelse af manglende indflydelse på ledelse af bæredygtige tiltag i deres egen organisation. Jeg ønsker fremadrettet at have fokus på bevægelsen af den transmitterende til den transformerende læring og bidrage til en effektiv undervisningspraksis, hvor bæredygtig ledelse er fuldt integreret i den Grundlæggende Lederuddannelse på IBC Kurser.

# Perspektivering

Undervisning i bæredygtighed og bæredygtig ledelse er først begyndt at vinde indpas Grundlæggende Lederuddannelse på IBC Kurser. En udvikling er nødvendig for at sikre en effektiv integrering. Jeg er bidragsyder til et forestående udviklingsarbejde, hvor IBC Kurser på tværs af alle de erhvervsrettede kursusforløb inddrager bæredygtighed og grøn omstilling. Mit bidrag i ledelsesfagene er i første omgang at deltage i udviklingen af en ny struktur for GLU´en, hvor bæredygtig ledelse bliver et ekstra selvstændigt modul, som skal danne udgangspunkt for en fuld integration på tværs af alle ledelsestemaerne. Hermed bliver GLU´en udvidet fra 6 til 7 moduler.

# Litteraturliste

Illeris, Knud (2016). Liv og læring. Roskilde Universitetsforlag

Bisgaard, Jan (2018) Praktikkens Didaktik: Hvordan styrkes lærlinges og studerendes engagement og læring i praktik? Publisher Institut for Uddannelse og Pædagogik-Aarhus Universitet

Richardson, Katherine (2019): Hvordan skaber vi en bæredygtig udvikling for alle. Informations Forlag

Kærgård, Andreas m.fl. 2019. Ledelse i praksis kapitel 12. Trojka

Larsen, Niels (2023): Bæredygtig udvikling og professionsdidaktiske nedslag. VIA 2023

Læssøe, Jeppe (2020): Bæredygtighedsbegrebet og uddannelse kapitel 1. Frydenlund Academic

Materiale om FN’ s 17 Verdensmål:

<https://www.verdensmaal.org/>

Materiale om Inner Development Goals:

<https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

# Bilag 1: Revideret lektionsplan til GLU-modul 1 inklusiv teoretiske overvejelser

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aktivitet** | **HUSK** | **Jan Bisgaards 10 læringsprincipper** | **Illeris læringstrekant** | **Diana Laurillards læringstyper** |
| **Dag 1**  **Velkommen**  IBC og faciliteterne    Præsentation af underviser     * Præsentation igennem Joharies vindue * Fremtidens ledere * Mellemlederen * Forventninger * Uddannelsens opbygning, herunder en uddybelse af modul 1 * Præsentation af [www.online.ibc.dk](http://www.online.ibc.dk) og FaceBook * Læring inkl. den bæredygtige tænkning * Faldgruber * Feedback inkl. den bæredygtige tænkning * Det etiske regelsæt     Feedback kompetencerne og vigtigheden igennem hele uddannelsen med konstruktiv feedback.  Der skal specificeres vigtigheden i løbende at give en feedback på de løbende øvelser/lærende aktiviteter, hvor elementerne i den bæredygtige tænkning indgår som en naturlig del.      Den vestlige verdens udvikling og ift. teorierne, hvor fremtiden også vil indeholde den bæredygtige tænkning.  Opfølgning på dagen      **Dag 2**     * Bakspejl * Case 1-2-3 * Hvad er god ledelse? * 4x LED (360gr) * SMART * Adizes lederroller * Ledelse som samarbejde * Bæredygtighed og verdensmålene * Mølleøvelsen * Case 4-5 * Opfølgning på dagen     **Dag 3**     * Bakspejl * Synlig ledelse, herunder kulturbærer * Bæredygtighed og IDG herunder bæredygtighed som kulturbærer * Lederens dagligdag * Personlig planlægning * Eisenhower * Delegering * Kalenderopgaven * Papir Zer * Den gennemgående opgave, gerne med fokus på bæredygtighed * Case 6-7 * Vis kvalitet?       Hjemmeopgave til næste gang, “*Kommunikation og coaching*” og finde ud af, hvad virksomhedens modenhed er ift bæredygtighed.  **Tak for denne gang** | * Hæfte * Flip overs * PPP   Feedback kompetencerne og vigtigheden igennem hele uddannelsen med konstruktiv feedback.    PPP omhandlende vigtigheden i at give en positiv og udviklende feedback (feedforward)  Fremlæggelse efterfulgt af dialogøvelse i klasserummet:  Forskellige erfaringer og engagement med bæredygtige gøres synlige i plenum   * Flipover * PPP * Hæfter * PPP * Hæfter   Gruppeopgave:   1. Udforskning af bæredygtighed og begreber (hjemmesider, artikler i katalog) efterfulgt af 2. Egne erfaringer med bæredygtige tiltag  * Flipover * PPP * Hæfter * PPP * Hæfter * PC   Gruppeopgave:   1. Udarbejdelse af bæredygtighedsstrategi for fiktiv organisation 2. Nødvendige ledelseskompetencer | # 1Trygt læringsfællesskab  # 2 Progression med udvikling som individ  #5 Udvikling af helhedsforståelse på tværs af sektorer og brancher  #7 Plads til kritik og diskussion af problematisk praksis og dilemmaer  #3 Progression med udvikling som individ  #5 Udvikling af helhedsforståelse på tværs af sektorer og brancher  #7 Plads til kritik og diskussion af problematisk praksis og dilemmaer | Om Tilegnelsesprocessen og forventninger til samspilsprocessen  Indhold & Drivkraft  Indhold & Drivkraft & Samspil  Indhold & Drivkraft & Samspil | #1Videnstilegnelse  #2 Undersøgelse  # 3 Diskussion  #1Videnstilegnelse  #2 Undersøgelse  # 3 Diskussion  #4 Øvelse  #5 Samarbejde  #6Produktion  #1Videnstilegnelse  #2 Undersøgelse  # 3 Diskussion  #4 Øvelse  #5 Samarbejde  #6Produktion |

# Bilag 2: Bæredygtig ledelse – en rød tråd gennem hele GLU´en.

|  |
| --- |
| * **Ledelse og det personlige lederskab** * Introduktion til begrebet bæredygtighed, ESG og IDG * **Kommunikation som ledelsesværktøj** * *Her ønsker jeg i GROW-modellen (coachingværktøj) at indarbejde elementer fra bæredygtighed* |
| * **Mødeledelse og Arbejdsmiljøledelse** * *Her ønsker jeg i APV at indarbejde elementer fra bæredygtighed i form af trivsel* |
| * **Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler** * *Her ønsker jeg at indarbejde dilemmaer om bæredygtig ledelse i rollespillene* |
| * **Situationsbestemt ledelse** * *SL2-modellen* * *Her vil jeg supplere med medarbejderens modenhedsniveau, målt på bæredygtighed. (engagement og kompetence).* |
| * **Forandringsledelse** * *I forbindelse med modulet vil jeg komme ind på de bæredygtige forandringer, som ledes i en virksomhed, på strategisk niveau (Kotters forandringsmodel) og taktiske niveau (PDCA-hjulet, hertil hørende løbende standarder)* |

# Bilag 3: Jan Bisgaards 10 pædagogiske principper (2023)

1. Trygt læringsfællesskab med plads til forskellige forudsætninger og engagement ift grøn omstilling
2. **Progression med udvikling som individ, professionel og global samfundsborger og differentieret undervisning**
3. Mening og engagement via relation til omverden fx verdensmål
4. Indføring i klimavenlige løsninger og viden, der bidrager til grøn omstilling
5. **Udvikling af helhedsforståelser på tværs af erhverv og sektorer**
6. Innovationsprocesser og problembaserede prøvehandlinger
7. **Plads til kritik og diskussion af problematisk praksis og dilemmaer i erhvervet og i samfundet**
8. Kobling på tværs af lærepladser og undervisning
9. Prøver og vurderingsformer med anerkendelse og fokus på grøn omstilling
10. Tydelige elev- og lærerroller

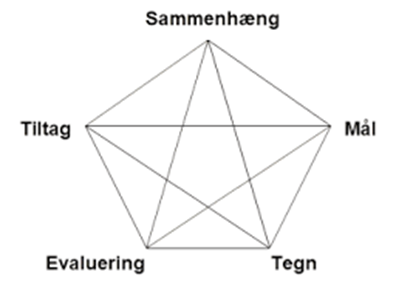
# Bilag 4: Diana Laurillards 6 læringsprincipper

Diana Laurillard beskriver i sin bog "Teaching as a Design Science" de seks forskellige læringstyper, som hjælper med at forstå, hvordan kursister lærer på forskellige måder. I den revideret lektionsplan for forløbet er læringstyperne sat ind under de forskellige aktiviteter for at give et overblik over, hvilken spredning læringsaktiviteterne har i forhold til læringstyperne. De seks læringstyper er:

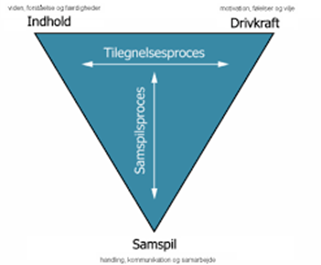
1. **Videnstilegnelse** - læring er den traditionelle form for læring, hvor eleverne opnår viden gennem forelæsninger, læsning og gentagne øvelser. Dette er en grundlæggende tilgang, hvor viden overføres fra læreren til eleven. Et eksempel på aksial læring er, når eleverne lærer matematik ved at lytte til en lærers undervisning og løse matematiske problemer på egen hånd.
2. **Undersøgelse** - læring indebærer, at eleverne undersøger og udforsker emnet på egen hånd. De er aktive deltagere i deres egen læring og konstruerer viden ved at stille spørgsmål, udforske og analysere information. Et eksempel på kodende læring er, når eleverne arbejder sammen i grupper for at undersøge og præsentere forskellige perspektiver på en historisk begivenhed.

1. **Diskussion** - læring fokuserer på samtaler og diskussioner mellem lærer og elever eller mellem eleverne indbyrdes. Gennem dialog og refleksion får eleverne mulighed for at udforske ideer, stille spørgsmål og udveksle synspunkter. Et eksempel på dialogisk læring er, når eleverne deltager i en klasseudveksling, hvor de diskuterer og debatterer et aktuelt emne.
2. **Øvelse** – læring indebærer brugen af teknologi og digitale værktøjer til at tilpasse undervisningen til den enkelte elevs behov. Gennem feedback, tilpasning og individualisering kan eleverne lære i deres eget tempo og på deres egen måde. Et eksempel på interaktiv læring er, når eleverne bruger adaptive matematikprogrammer, der tilpasser sig deres niveau og præferencer.
3. **Samarbejde** - læring sker, når eleverne lærer opgaveløsning sammen med andre i undervisningen i f.eks. i et projekt, som skal udgøre et fælles output, eleverne skal blive enige om. Eleverne deltager i en social læringsproces.
4. **Produktion** - læring indebærer, at eleverne lærer gennem praktiske erfaringer og eksperimenter. Dette fokuserer på at skabe en aktiv og hands-on-læringsoplevelse, hvor eleverne kan udforske og opdage viden på egen hånd. Et eksempel på eksplorativ læring er, når eleverne udfører kemiske eksperimenter for at forstå principperne bag reaktioner og processer og som oftest udgør et produkt, som eleverne viser frem og som bliver vurderet af andre elever og underviser.

# Bilag 5: SMTTE - Hiim og Hippes relationsmodel



# Bilag 6: Knud Illeris trekantsmodel



# Bilag 7: Revideret opgave i Inner Development Goals (IDG-konceptet)

Vedhæftet opgave er en revideret version af IDG-opgaven, hvor jeg beder kursisterne om at reflektere og vurdere hvilke kompetencer de selv ser som relevante. Denne opgave skal ligge i forlængelse af gruppeopgave med udarbejdelse af ny bæredygtig strategi i fiktiv organisation.

