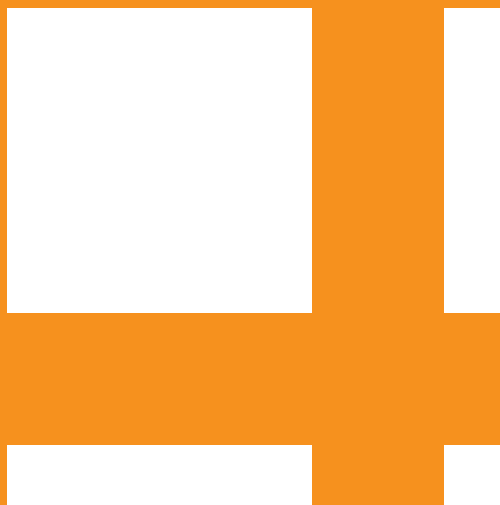


Pædagogiske Principper for Forsvaret



Pædagogiske Principper for Forsvaret

**FORSVARSKOMMANDOEN
2003**

Pædagogiske Principper for Forsvaret
er redigeret af Forsvarsakademiet.
Trykkeri Herrmann og Fischer, Herlev.
ISBN 87-91421-00-4
Copyright © 2003 by Forsvarskommandoen.

Autorisation

FKOPUB PS. 180-1, "Pædagogiske Principper for Forsvaret", autoriseres herved til brug i Forsvaret. Publikationen erstatter FKOPUB PP.180-1, 2. udgave af december 1984.

Publikationen erstatter tillige FKODIR P.180-1 af juni 1992, "Direktiv vedrørende Pædagogiske Principper for Forsvaret", som hermed udgår.

Vedbæk, april 2003



H.J. HELSØ
general
Forsvarschef

Indholdsfortegnelse

Forord	11
Forsvarets principper for uddannelse	13
Samfundssyn	13
Menneskesyn	13
Værdisyn	14
Forsvarets formål	16
Forsvarets samfundssyn · menneskesyn · værdisyn	16
Uddannelsernes formål	16
Samfundssyn	16
Menneskesyn	17
Værdisyn	17
Forsvarets grundværdier	19
1. Troværdighed	19
2. Åbenhed	20
3. Tillid	20
4. Selvstændighed	21
5. Ansvarlighed	21
Pædagogiske Principper	22
Indledning	22
Oversigt	24
Grundprincipper	24
Planlægning	24
Tilrettelæggelse	25
Gennemførelse	25
Kontrol	26

Grundprincipper	27
1. Grundværdier	27
Troværdighed	27
Åbenhed	28
Tillid	29
Selvstændighed	30
Ansvarlighed	30
2. Motivation	31
3. Samarbejde	32
Planlægning	34
4. Opgavesituation og funktionsbeskrivelse	34
5. Uddannelsesbehov	35
6. Målformulering og kontrolprøver	36
7. Viden, færdigheder og holdninger	39
Viden	39
Færdigheder	40
Holdninger	40
Tilrettelæggelse	41
8. Indhold	41
Indholdet	41
9. Struktur	42
10. Metoder og midler	43
Metode	43
Midler	43
Gennemførelse	44
11. Læringsforløbet	44

12. Uddannelsesprincipperne	45
Undervisningsprincipperne	45
Helhedsprincippet	45
Aktivitetsprincippet	46
Erfaringsprincippet	46
Funktionsprincippet	46
13. Uddannelsesforløbet	47
14. De stærke og de svage sider	48
Kontrol	50
15. Forløbs- og resultatkontrol	51
Forløbskontrol	51
Resultatkontrol	51
16. Kontrol og konsekvens	53

Forord

"Pædagogiske Principper for Forsvaret" skal bidrage til at skabe et overordnet fælles værdigrundlag for de dele af Forsvarets virksomhed, der omfatter relationer mellem mennesker, herunder især samspillet mellem mennesker i forbindelse med læring og personlig udvikling.

Publikationen skal først og fremmest betragtes som et betydningsfuldt værktøj i forbindelse med uddannelse og kompetenceudvikling af Forsvarets personel, idet de pædagogiske principper skal bidrage til at sikre den nødvendige effektivitet og kvalitet i Forsvarets uddannelsesvirksomhed. Uddannelse og udvikling er de vigtigste forudsætningsskabende aktiviteter i forbindelse med personellens muligheder for til enhver tid at kunne løse Forsvarets opgaver effektivt og kompetent.

Publikationen fastsætter imidlertid ikke blot de pædagogiske principper for Forsvarets uddannelses- og udviklingsvirksomhed, men beskriver tillige de etiske værdier, som skal være fremherskende blandt Forsvarets personel under alle forhold. Således udtrykker publikationen ikke blot det samfundssyn, menneskesyn og værdisyn, der skal være kendetegnende for de holdninger, som Forsvaret ønsker at bevare og fremme, men også de grundværdier, der vurderes som ønskværdige og karakteristiske for en god soldat, medarbejder og leder. De pædagogiske principper bliver dermed en vigtig del af det værdibaserede grundlag for ledelse og samarbejde i Forsvaret.

"Pædagogiske Principper for Forsvaret" fremstår således som en stærkt holdningsdannende og adfærdsregulerende publikation, der tillige understøtter de intentioner, som er udtrykt i Forsvarets Personelpolitik.



H.J. HELSØ
general

Forsvarets principper for uddannelse

Forsvarets principper for ledelse og uddannelse har som sit grundlag et **samfundssyn**, et **menneskesyn** og et **værdisyn**.

Samfundssyn

Forsvarets samfundssyn hviler på det danske demokratiske samfund med dets regler, love og forordninger. Forsvaret er en integreret del af samfundet og skal som sådan udvikle sig i takt med det. Det betyder, at Forsvaret ikke alene skal lade sig påvirke af, men også selv yde påvirkning på det danske samfund.

Forsvaret har særlige opgaver i krise og krig, hvilket blandt andet medfører udsendelse til opgaver i områder uden for landets grænser. Disse områder vil ofte være præget af andre kulturer, traditioner og værdier; derfor må det danske Forsvar beskæftige sig med disse forhold også i hverdagen.

Da krig, krigslignende forhold og politisk uro ofte medfører, at moralske, etiske og værdibestemte holdninger går i forfald, er det af afgørende betydning, at det danske Forsvars personel kender og ønsker at opretholde det danske samfunds demokratiske principper og etiske normer, de anerkendte menneskerettigheder og de tiltrådte konventioner om krigens love.

Menneskesyn

Forsvarets menneskesyn hviler på det almindeligt, fremherskende menneskesyn i Danmark. Da dette menneskesyn er betydeligt mere varieret og diffust end det danske

demokratiske samfundssyn, er der et klart behov for at beskrive Forsvarets menneskesyn.

Med menneskesyn menes her det syn på mennesket, som Forsvaret ønsker at efterleve. Men da Forsvaret gennem sin uddannelse øver en formende indflydelse på samfundets borgere, er dets menneskesyn også udtryk for de forhold, det ønsker at fremme såvel i Forsvaret selv som i det danske samfund i øvrigt.

Forsvaret har den opfattelse, at menneskeliv er værdifuldt, og at Forsvaret gennem sin uddannelse og opgaveløsning skal søge at bevare såvel egne som andres liv. Forsvaret har endvidere den opfattelse, at mennesket er indstillet på at tage selvstændigt ansvar og rede til aktivt at ville dygtiggøre sig til at løse opgaver.

Internationaliteten og pluraliteten vedkommer alle i Forsvaret; derfor skal der skabes mulighed for at fremme både intern og ekstern dialog. Forståelsen for og accepten af forskellighed og fremmedartethed er altid rådende i Forsvaret. Da mennesket også har behov for at føle tilhørsforhold, vil Forsvaret fremme forståelsen af de overordnede værdier, så de kan udmønte sig i normer i de organisatoriske enheder.

Værdisyn

Forsvarets værdisyn hviler på det almindeligt fremherskende værdisyn i det danske demokratiske samfund, men dets grundværdier vil være mere specifikt formulerede med henblik på dets særlige funktion som Forsvar. Forsvaret tror på grundværdiers betydning, dels for menneskets almindelige liv og færden i samfundet, dels for Forsvarets særlige funktion i samfundet med de specifikke opgaver, det skal løse.

Men da Forsvaret opererer med samfundsskabte og tidsbestemte værdier, må det integrere de ændringer, der løbende finder sted i det omgivende samfund, i ledelse og uddannelse og afstemme sine specifikke værdier efter dem.

Da værdier er bærende i uddannelsen af Forsvarets ledere og undervisere, findes det hensigtsmæssigt dels at fremlægge det værdisyn, som Forsvaret står for og ønsker at fremme, dels at opstille det sæt af specifikke grundværdier, der gør sig gældende i Forsvaret, for at sikre, at de kan være til hjælp i den personlige udvikling og danne grundlag for samspillet mellem Forsvarets personel.

Forsvarets grundværdier er: Troværdighed, åbenhed, tillid, selvstændighed og ansvarlighed.

Forsvarets formål

Det militære Forsvar skal bidrage til at fremme fred og sikkerhed.

Forsvaret udgør et væsentligt sikkerhedspolitisk middel og har til formål:

- At forebygge konflikter og krig.
- At hævde Danmarks suverænitet og sikre landets fortsatte eksistens og integritet samt.
- At fremme en fredelig udvikling i verden med respekt for menneskerettighederne.

Forsvarets samfundssyn • menneskesyn • værdisyn

Uddannelsernes formål

- At bevare liv, så vidt muligt med fredelige midler, om nødvendigt ved brug af våben og militær magt, herunder – når alle andre muligheder er udtømte – ved aktiv anvendelse af våben.
- At yde bistand til bevarelse og støtte af fred og fremme af stabilitet i verden.
- At opbygge og uddanne et værn til forsvar af Danmarks suverænitet og integritet, herunder det danske demokrati.

Samfundssyn

- Forsvarets samfundssyn hviler på den demokratiske samfundsopfattelse, som er almindeligt antaget i Danmark.
- Forsvaret skal altid være en integreret del af det danske samfund og således afspejle de normer, der er fremherskende i samfundet i al dets politiske, etniske, kulturelle, religiøse, etiske og sociale sammensathed. Forsvaret skal fleksibelt afstemme sig efter, at samfundet er en bevægelig enhed af mangfoldighed.

- Forsvaret skal altid holde sig for øje, at de menige soldater kommer ind i Forsvaret fra samfundet, fra en bestemt sammenhæng af ofte meget forskellig karakter, og at de skal tilbage til samfundet, påvirket af deres uddannelse, erfaringer og oplevelser i Forsvaret.

Menneskesyn

- Grundpillen i Forsvarets menneskesyn er agtelse for den enkelte og respekt for den enkeltes liv. Mennesket har både trang til og mulighed for at handle godt og at handle ondt.

Værdisyn

- Fordi mennesket både har trang til og mulighed for at handle godt og at handle ondt, er det nødvendigt med en etik, der opstiller gældende normer.
- Det er den normative etiks udgangspunkt, at der er på forhånd givne normer, som fastlægger, hvad der er godt og rigtigt, og hvad der er ondt og forkert, og at det er den enkeltes og fællesskabets pligt og ansvar at virke for det gode og det rigtige og at modvirke det onde og det forkerte.
- I Forsvaret opereres der med samfundsskabte og tidsbestemte normer og værdier. Det er derfor ledelsens opgave at integrere de normative ændringer, der løbende finder sted i det omgivende samfund, i ledelse, uddannelse og omgangsform samt at afstemme Forsvarets specifikke normer efter dem.
- Gennem respekt for sig selv og sit eget liv (personlig etik) er det den enkeltes pligt og ansvar, både alene og i fællesskab, at respektere andre med alle deres forskelligheder og særegenheder og tage vare på deres liv som værdifuldt og unikt (social etik), at drage omsorg for omgivelserne, herunder værne naturen (miljøetik)

og at beskytte det naturgivne såvel som det menneskeskabte ressourcegrundlag af hensyn til kommende generationer (afstandsetik).

- For at kunne fastholde denne dobbelthed af pligt og ansvar er det ikke tilstrækkeligt at beskrive pligterne i uddannelsen og kræve dem overholdt. Den, der underviser, må også være med til at ansvarliggøre den enkelte soldat dels ved at motivere ham til at følge de normative pligter, dels ved selv som forbillede at følge de samme pligter og således skabe handlingsmønstre, der kan tilegnes.
- I Forsvaret vil pligten ofte tage form af befaling og ansvaret udmønte sig i udførelse af befaling. Derfor må befalingsmanden gennem det daglige virke motivere og ansvarliggøre den befalede, så han kan tilegne sig pligten og påtage sig ansvaret.
- Forsvarets etik skal være både forlæns rettet og baglæns rettet – i nævnte rækkefølge. Forlæns rettet i den forstand, at den overordnede etik skal være fastlagt, indarbejdet i metode og uddannelse samt formidlet og tilegnet, inden der handles. Baglæns rettet i den forstand, at den overordnede etik løbende skal vurderes og justeres, efter at der er handlet.

Forsvarets grundværdier

Ved grundværdier forstås et sæt af basale dyder, der er karakteristiske for en god soldat og en god militær leder, og som derfor både skal lægges til grund for den pædagogiske uddannelse af soldaterne og andre ansatte i Forsvaret samt være bestemmende for omgangen med og imellem alle Forsvarets ansatte såvel i det daglige som i krisesituationer.

Ethvert værdisyn er bestemt af den tid, det samfund og den kultur, vi lever i, præges af og selv er med til at forme. Det sæt af grundværdier, som udspringer af dette værdisyn, er derfor også tidsbestemt, samfundsbestemt og kulturbestemt og kun absolutte for det danske Forsvar, så længe de er meningsgivende og bæredygtige i forhold til det samfund, Forsvaret er en del af. Grundværdierne må derfor med passende mellemrum revurderes og evt. revideres.

1. Troværdighed

- At fortjene tiltro fra andre og at nære tiltro til andre.
- At være pålidelig, til at stole på og til at regne med.
- At tale sandt og at tale ligeud uden misvisende antydninger og misforståelige undertoner.
- At besidde integritet, så der er overensstemmelse mellem ord og handling.
- At have klare og synlige mål uden skjulte intentioner.

2. Åbenhed

- At være åben over for andre, over for anderledes tænkende og anderledes handlende, og således have evnen til at leve sig ind i andres forskellighed og grunde til at være forskellig.
- At være tolerant over for andre og deres værdier uden at lade alt være lige gyldigt.
- At være lydhør over for nye og andre måder at tænke og handle på.
- At have fantasi til at forestille sig en situation, inden den opstår, intuition til at fornemme, hvad den indeholder og indebærer, og opfindsomhed til at håndtere den.
- At have viljen til samarbejde og villighed til at videreudvikle nye samarbejdsformer.

3. Tillid

- At møde andre med tillid og som udgangspunkt have tiltro til deres gode motiver uden at være naiv, og at vække tillid hos andre.
- At være oprigtig, redelig og ærlig og ikke forstille sig.
- At være loyal og hensynsfuld over for andre, respektere deres berettigede krav og interesser og således aldrig bagtale dem eller undergrave deres værdighed og selvrespekt.
- At være loyal over for Forsvaret, dets formål og dets ledere.
- At føle sig forpligtet over for de opgaver, man skal udføre, enten alene eller sammen med andre.

4. Selvstændighed

- At tro på sig selv, uden hverken at overvurdere eller undervurdere sig selv, sine evner, viden og formåen, og at respektere sine grænser.
- At kende sig selv og have styr på sig selv, så man ikke forløber sig over for andre, handler overilet under pres eller går i panik i en krisesituation.
- At have eller være villig til at udvikle evnen til at udføre et arbejde og løse en opgave på egen hånd såvel efter givne retningslinier som efter egen erfaring og tilrettelæggelse.
- At være beredt til at omstille sig, når forhold og omstændigheder påkræver det, og til at indstille sig efter de nye forhold og omstændigheder.

5. Ansvarlighed

- At føle ansvar for andre og være parat til i påkommende tilfælde at tage ansvaret for andre.
- At føle ansvar for de opgaver, man selv skal løse, og medansvar for de opgaver, der skal løses sammen med andre.
- At stå inde for det, man har gjort, og det man har sagt, og at forpligte sig over for konsekvenserne og påtage sig følgerne af det.
- At omgås ansvarligt med de ressourcer og det materiel, der stilles til ens rådighed.
- At respektere, at en soldat i tjeneste altid taler og handler under ansvar.

Pædagogiske Principper

Indledning

Pædagogikken beskæftiger sig med samspillet mellem mennesker i forbindelse med læring og personlig udvikling og ved tilegnelsen af nye kompetencer eller udviklingen af allerede eksisterende kompetencer.

I denne lærings- og udviklingsproces finder der en påvirkning sted, som først og fremmest er rettet mod den person, der er inddraget i læringen og den personlige udvikling. I Forsvaret er store dele af denne proces styret af det personel, der er ansvarligt for uddannelsen. For at processen kan gennemføres med den fornødne succes, så resultaterne bliver tilfredsstillende, er det vigtigt, at hele det personel, som på forskellige niveauer er beskæftiget med uddannelse, arbejder på et fælles grundlag i forhold til dem, der skal gennemgå en uddannelse i Forsvaret.

Hensigten med *Pædagogiske Principper* er at opstille dette fælles grundlag. Principperne baserer sig derfor på det menneskesyn og de grundværdier, Forsvaret som en del af det danske samfund har valgt som det officielle grundlag for sit virke. Dette menneskesyn og disse grundværdier er beskrevet tidligere og ligger til grund for den optræden i uddannelsen, som de pædagogiske principper foreskriver.

Principperne er således at betragte som en rettesnor for hele det personel, der er beskæftiget med uddannelse på alle niveauer. De skal derfor også danne grundlag for valg af de metoder og midler, som sikrer, at omgangen med eleverne kan være i fuld overensstemmelse med Forsvarets intentioner, og at det undervisende personel lettere kan udvikle de ønskede holdninger hos eleverne i forbindelse med, at de tilegner sig den viden og de færdigheder, der er påkrævet for at løse Forsvarets forskelligartede opgaver.

Da Forsvaret er organiseret i enheder, og da det er enheder, der alene eller i samspil med andre skal kunne løse Forsvarets opgaver i krig og fred, ofte under anvendelse af en eller anden form for fysiske magtmidler, skal de pædagogiske principper også sikre, at dette tilgodeses i uddannelsen. Principperne bør derfor også lægges til grund for undervisningen i uddannelseslære ved Forsvarets skoler og grundigt gennemgås for alle deltagere i denne undervisning.

Uddannelse i Forsvaret er kendetegnet ved en række aktiviteter, der iværksættes for at yde Forsvarets personel den bedst mulige uddannelse i forhold til de opgaver, der skal løses, og til de omstændigheder, hvorunder de skal løses. Disse aktiviteter udføres af mange forskellige personer på forskellige niveauer, lige fra den nyindkaldte soldat til den øverste ledelse.

På baggrund heraf fremlægges i det følgende nogle overordnede Grundprincipper efterfulgt af principper, der er gældende for faserne: *Planlægning*, *Tilrettelæggelse*, *Gennemførelse* og *Kontrol*.

Oversigt

Grundprincipper

1. Grundværdier

Uddannelsen planlægges, tilrettelægges, gennemføres og kontrolleres således, at den fremmer og støtter troværdighed, åbenhed, tillid, selvstændighed og ansvarlighed.

2. Motivation

Uddannelsen udføres på en måde, der sikrer, at den enkelte bliver motiveret for at tilegne sig den nødvendige læring.

3. Samarbejde

Uddannelsen skal udføres på en måde, som sikrer, at alle deltagerne bliver medansvarlige og bidrager til et effektivt samarbejde.

Planlægning

4. Opgavesituation og funktionsbeskrivelse

De mulige opgavesituationer er afgørende for tilrettelæggelse af uddannelserne og danner grundlag for formulering af funktionerne. Til enhver funktion, som Forsvaret uddanner til, udarbejdes der en funktionsbeskrivelse.

5. Uddannelsesbehov

Ved formulering af det generelle uddannelsesbehov tages der hensyn til forudgående uddannelse, kompetencer, tid og økonomi.

6. Målformulering og kontrolprøver

Forsvarets uddannelser styres gennem beskrivelse af formål og formulering af mål samt gennem udarbejdelse af tilhørende kontrolprøver både for den samlede uddannelse og for de enkelte fag.

7. Viden, færdigheder og holdninger

Målene er den viden, de færdigheder og de holdninger, som deltagerne skal erhverve sig gennem uddannelsesaktiviteterne.

Tilrettelæggelse

8. Indhold

Indholdet i uddannelsen afledes direkte af målene og justeres efterfølgende i forhold til uddannelsesbehovet i samspil med deltagerne.

9. Struktur

For alle uddannelser udarbejdes et læringsforløb.

10. Midler og metoder

Valg af metode og brugen af uddannelsesmidler skal sikre, at målene nås, at undervisningen gøres nærværende, og at deltagerne bliver engagerede.

Gennemførelse

11. Læringsforløbet

Ved gennemførelsen af en uddannelse udføres læringsforløbet gennem dialog og samarbejde mellem underviseren og deltagerne og mellem deltagerne indbyrdes.

12. Uddannelsesprincipperne

Undervisningen gennemføres således, at den indrettes og afstemmes efter Forsvarets principper for undervisning omfattende princippet for helhed, for aktivitet, for erfaring og for funktion.

13. Uddannelsesforløbet

Under gennemførelsen justeres planerne samt de valgte principper og midler i undervisningsforløbet, så de tilpasses de aktuelle deltagere og de faktiske ydre forhold.

14. De stærke og de svage sider

Undervisningen gennemføres på en sådan måde, at deltagerne lærer at erkende betydningen af egne og andres stærke sider og således forstå vigtigheden af, at de stærke sider fremmes og de mindre stærke sider styrkes til gavn for helheden.

Kontrol

15. Forløbs- og resultatkontrol

I forbindelse med en uddannelse gennemføres forløbskontrol og resultatkontrol til fremme af undervisningens kvalitet og til hjælp for deltagerne i deres udvikling og læring.

16. Kontrol og konsekvens

Betingelserne og kriterierne for kontrol og konsekvenser heraf skal forud være kendt af deltagerne.

Grundprincipper

Under løsning af sine opgaver, forudsete som uforudsete, skal Forsvaret kunne operere i enheder. For at kunne løse disse opgaver gennemføres der en egentlig målrettet uddannelse. Der vil dog være en lang række situationer, hvor det er nødvendigt at kunne stole på den enkelte soldats vilje og evne til at handle selvstændigt og til at tage ansvar for løsning af uforudsete opgaver. For at skabe grundlag for det må enhver af Forsvarets personel være villig til at efterleve de opstillede grundværdier og ikke blot være motiveret for at tilegne sig den påkrævede uddannelsesmæssige baggrund, men i lige så høj grad motiveret for selv at tage ansvar og for at indgå i samarbejde med andre.

Grundværdier, Motivation og Samarbejde må således opfattes som Forsvarets tre grundprincipper for uddannelse.

1. Grundværdier

Uddannelsen planlægges, tilrettelægges, gennemføres og kontrolleres således, at den fremmer og støtter troværdighed, åbenhed, tillid, selvstændighed og ansvarlighed.

Troværdighed

Troværdighed har en dobbelt betydning, idet den omfatter såvel uddannelsens indhold og praktiske gennemførelse som den måde, lederne optræder på i uddannelsen.

Det er af afgørende betydning for troværdigheden, at deltagerne i en uddannelse kan se, at der er en fornuftig sammenhæng mellem de opgaver, de forventes at kunne løse, den uddannelse, de gennemgår, og det materiel, de får stillet til rådighed.

Derfor skal der være en klar sammenhæng mellem de beslutninger, som træffes i planlægningens forskellige faser, og de faktiske muligheder, der stilles til rådighed i tilrettelæggelsen og i gennemførelsen. En sådan meningsfuld sammenhæng bør allerede etableres i den overordnede planlægning og i samspillet mellem opstillede mål og tilgængelige ressourcer.

Troværdigheden understøttes af, at befalingsmænd og ledere i undervisningen såvel som i tjenesten i øvrigt optræder på en sådan måde, at de er værdige rollemodeller for dem, der er under uddannelse. Troværdigheden udmønter sig i, at underviseren er åben, viser tillid, er til at stole på, overholde aftaler og i det hele taget toner rent flag. Underviseren må altså i hele sin adfærd selv leve op til og således demonstrere den adfærd, han forventer, eleverne skal udvise.

Åbenhed

Åbenhed gælder som udgangspunkt alle forhold vedrørende uddannelse. Dog vil der være ting, emner og områder, som af forskellige årsager må være belagt med visse begrænsninger, hvad angår viden om dem i en bredere kreds. Men at informere om sådanne begrænsninger er i sig selv udtryk for åbenhed. Generelt set er åbenhed ikke blot forbundet med organisationens og underviserens evne og vilje til at informere, men i lige så høj grad med evnen og viljen til at lytte og forholde sig positivt til forslag om ændringer mv.

Ud over åbenhed om emner og faktiske problemområder handler åbenhed også om lederens daglige adfærd. Hvis en leder alene baserer sit virke på regler og formalia eller på den formelle autoritet, han er tillagt i egenskab af at være leder eller i kraft af måske at have en højere militær grad end dem, der skal modtage uddannelsen, vil han ofte blive oplevet som lukket, ikke-troværdig og uselvstændig. En leder skal derfor stimuleres til at udvikle sin personlige autoritet såvel gennem faglig dygtighed som gennem

rådgivning og vejledning af ældre foresatte. Derfor skal de ældre, erfarne og dygtige undervisere tilstræbe at deltage i den praktiske gennemførelse af undervisningen – dels for at sikre den faglige kvalitet, dels for samtidig at give de mindre rutinerede undervisere inspiration til personlig og faglig udvikling.

Åbenhed om opgaverne såvel som åbenhed i den daglige adfærd vil være med til at skabe grobund for den afgørende gensidige *tillid* både mellem mandskab og ledelse og indbyrdes blandt mandskabet. Kun når der er tillid til uddannelsen, til kollegerne og til ledelsen, bliver soldaterne i stand til at løse de opgaver, der i yderste fald kan koste dem livet.

Tillid

Tillid til uddannelsen udspringer af forståelsen for det nødvendige i at kunne mestre netop de emneområder, uddannelsen er sammensat af. Tillid til kollegerne opbygges gennem sådanne uddannelsesaktiviteter, som giver den enkelte deltager mulighed for at virke sammen med andre og således konkret opleve sig selv og de andre i så mange af uddannelsens områder som muligt. Tillid til lederen afhænger af lederen; den må skabes gennem uddannelsesaktiviteterne såvel som i den daglige omgang. Tilliden skal derfor konkret etableres som en vigtig del af uddannelsen og i den daglige kommunikation i enheden.

Tillid kan fx etableres og styrkes gennem en hensigtsmæssig kommunikation, hvor ledelsen bruger tid på at gennemgå de overordnede ideer med uddannelsen og bestræber sig på at få deltagerne i uddannelsen til at forstå og helst acceptere uddannelsens mål. Det er i denne forbindelse vigtigt, at lederen – i det omfang der er mulighed for det – besvarer spørgsmål fra deltagerne, også selv om de måtte ligge uden for dagens emner, og at han – i det omfang der er tid til det – forklarer sine handlinger. Da man generelt set vil have tillid til en person, man kender og føler, man kan stole på, er det afgørende, at der gennem et målrettet samarbejde gives mulighed for at

erhverve det fornødnes kendskab til lederen som person. Det er endvidere af afgørende betydning, at den, der forestår uddannelsen, spiller med åbne kort, er tillidsfuld og optræder troværdigt.

Da Forsvaret skal løse sine opgaver i enheder, er det vigtigt at indse, at enhver enhed er sammensat af en række meget forskellige personer, der hver især har forskellige kvaliteter. Det er derfor også vigtigt at sørge for, at uddannelsen baseres på disse kvaliteter, og at tage højde for, at der i uddannelsen skabes rum for selvstændig udfoldelse og individuel udvikling. Selv om det kan lyde paradoksalt, skal enhver deltager i uddannelsen og ethvert medlem af enheden gives mulighed for og inspireres til at udvikle selvstændighed som en væsentlig forudsætning for udviklingen af enhedsfølelsen.

Selvstændighed

Selvstændighed i denne betydning sker ikke på bekostning af enheden og sammenholdet, men er som nævnt en forudsætning herfor. Derfor skal der i uddannelsen gives muligheder for og opmuntres til, at hver enkelt i mandskabet kan og vil inddrage sine egne personlige og faglige kvaliteter til gavn for helheden. Og der skal endvidere skabes rum for, at der træffes beslutninger på så mange niveauer som muligt, også selv om det i visse uddannelses-situationer og faglige sammenhænge kan medføre mindre gode delresultater.

Ansvarlighed

Forsvaret er af den opfattelse, at mennesker er rede til at vise ansvarlighed, når der gives dem mulighed for det. Her tænkes ikke blot på ansvarlighed i bred forstand, men også på ansvarlighed hos et modent menneske i en konkret arbejds-situation i forhold til kolleger og materiel. Der tænkes endvidere på den ansvarlighed, der viser sig i at tage ansvar for sin egen uddannelsessituation og i at tage medansvar for beslutninger og aktiviteter i samspil med andre. Derfor bør deltagerne i en uddannelse også i videst muligt

omfang medinddrages i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelsen, ligesom der bør skabes grobund for, at deltagerne tør og vil fremkomme med forslag mv. Ansvarlighed hos de enkelte medlemmer af en enhed vil medføre, at selv vanskelige og uforudsete opgaver vil blive løst gennem deres egne initiativer og forskellige måder at anvende deres faglige kunnen og menneskelige ressourcer på. I uddannelsen kan udvikling af den enkeltes ansvarlighed især ske ved at formulere problemstillinger, som enhver af deltagerne selv skal løse, så han i videst muligt omfang gennemfører sine egne løsningsforslag med mulighed for at lære af konsekvenserne. Det er vigtigt, at den, der aktuelt forestår uddannelsen, i sådanne tilfælde følger op med feedback og eventuel supplerende instruktion.

2. Motivation

Uddannelsen udføres på en måde, der sikrer, at den enkelte bliver motiveret for at tilegne sig den nødvendige læring.

I uddannelsens forløb vil deltagerne ved hjælp af den viden, de holdninger og de færdigheder, de har tilegnet sig, lære at handle på helt nye måder eller i det mindste anderledes end tidligere. En af de mest hensigtsmæssige måder at lære det på er gennem erfaringer, oplevelser, refleksioner og fysiske aktiviteter. I takt med at deltagerne tilskyndes til at lære på den måde, vil deres motivation for at tilegne sig det lærte øges.

Motivation aktiverer og styrer den enkeltes opmærksomhed og handlinger. Skal man lære noget, er det betinget af, at man er opmærksom på det, man skal lære, og at man udfører sådanne handlinger og aktiviteter, som målrettet understøtter læringen. Eller kort sagt: Man skal være motiveret for at lære. Derfor skal underviseren etablere indlæringsituationer, som på én gang er hensigtsmæssige i forhold til målene for uddannelsen og bedst

egnede til at skabe motivation hos deltagerne i uddannelsen. Samtidig skal han søge at undgå at nedbryde allerede eksisterende motivationer hos deltagerne; det kan ske ved at skaffe sig kendskab til deres forventninger, forudsætninger, holdninger og personlige motiver. Den således skabte motivation hos deltagerne kan fremmes gennem tilrettelæggelse af uddannelsessituationer, der udfordrer deres nysgerrighed, giver dem mulighed for personlig stillingtagen og medansvar og imødekommer deres sociale behov.

Det skal i øvrigt tilstræbes, at disse uddannelsessituationer i videst muligt omfang afspejler virkeligheden ved at etablere så realistiske vilkår, som det er muligt inden for rammerne af de midler og ressourcer, der er til rådighed.

3. Samarbejde

Uddannelsen skal udføres på en måde, som sikrer, at alle deltagerne bliver medansvarlige og bidrager til et effektivt samarbejde.

Samarbejde opfattes her som fælles anstrengelser for at opnå et fælles mål.

Enhedsuddannelsen har til formål at bibringe alle medlemmer af enheden kunnen og færdigheder, udvikle sammenhold imellem dem og give dem forståelse og motivation for samarbejde, så enheden effektivt kan løse sine opgaver alene eller i samspil med andre enheder.

Enkeltmandsuddannelsen har til formål individuelt at uddanne den enkelte soldat på en sådan måde, at han er udstyret til effektivt at kunne og ville løse sine opgaver selv under de mest ekstreme belastninger. Hans opgaver må dog ikke betragtes som en isoleret funktion, men skal ses i sammenhæng og samspil med de andres funktioner i enheden og i andre enheder. Han må derfor bibringes

forståelse for, hvorledes hans indsats kan supplere og suppleres af de andres indsats for at opnå enhedens eller enhedernes fælles mål. Opøvelse i samarbejde er altså i sig selv et mål for uddannelsen og skal tildeles den nødvendige prioritet i uddannelsesaktiviteterne.

Da samarbejdet skal fungere såvel mellem soldaterne indbyrdes som mellem ledelsen og soldaterne, er det vigtigt, at lederen inddrager alle uddannelsesdeltagerne i ledelsesaktiviteterne. Lederen skal sørge for, at alle forstår, at ledelsesprocessen er et fælles anliggende, som til tider styres og stimuleres af lederen selv og til andre tider er uddelegeret til en eller flere af deltagerne. Skal en sådan varieret ledelsesform fungere, må der udvikles en forståelse for de forskellige måder, der kan ledes på, og for de krav og forventninger, de stiller til den enkelte.

Dette vil ikke blot øge effektiviteten i samarbejdet, men det vil også:

- Støtte udviklingen af den enkeltes ansvarsfølelse både over for egen uddannelse og over for enhedens løsning af sine opgaver,
- bidrage til accept af egne og fælles mål, der skal nås,
- fremme dannelsen af normer, der er hensigtsmæssige for enheden og
- opbygge en åben og passende kommunikation.

Planlægning

Planlægning af uddannelse i Forsvaret varetages i princippet af den ledelse, der er ansvarlig for uddannelse. Planlægningen skal tilrettelægges på en sådan måde, at den understøtter Forsvarets og uddannelsens troværdighed over for alle de implicerede.

Da de personer, der skal forestå den egentlige gennemførelse og eventuelle kontrol af uddannelsen, ofte vil være andre end dem, der har planlagt den, er det afgørende, at de værdier, der er bestemmende for uddannelsen, også er styrende for planlægningen. Det er endvidere vigtigt, at planlægningens resultater er formuleret på en måde, som sikrer, at de, der skal udføre uddannelsen, kan se intentionerne og forstå den sproglige udformning korrekt.

Planlægningen omfatter: Opgavesituationer, funktionsbeskrivelser, uddannelsesbehov, målformuleringer og kontrolprøver.

4. Opgavesituation og funktionsbeskrivelse

De mulige opgavesituationer er afgørende for tilrettelæggelse af uddannelserne og danner grundlag for formulering af funktionerne. Til enhver funktion, som Forsvaret uddanner til, udarbejdes der en funktionsbeskrivelse.

De situationer, Forsvarets personel skal kunne fungere i, er mangeartede, og det er ikke muligt at beskrive dem alle. Det er imidlertid vigtigt, at der foretages en analyse og bestemmelse af de generelle opgaver, og at disse opgaver kommer til udtryk både i de organisationsskemaer, der udarbejdes for de operative enheder, og i de bemandingsreglementer, der er af betydning for løsning af fredstidsopgaverne.

Det er karakteristisk for Forsvaret, at meget store dele af dets opgaver skal løses i enheder. Derfor skal personellet også uddannes til og motiveres for at kunne indgå og fungere i en enhed. Denne fokusering på at fungere i enheder skal sammen med bestemmelsen af de generelle opgaver afspejles i beskrivelsen af hver enkelt funktion. Disse funktionsbeskrivelser hænger sammen med organisationskemaerne og reflekterer, at Forsvaret opererer i enheder. En funktionsbeskrivelse fastlægger de opgaver, indehaveren af den pågældende funktion skal kunne løse, når uddannelsen er tilendebragt. Og den anfører desuden de generelle omstændigheder, hvorunder opgaverne skal kunne løses.

Da Forsvarets internationale opgaver er mange og mangeartede, kan funktionsbeskrivelserne ikke betragtes som statiske, men skal til stadighed opdateres og justeres af planlæggerne. Det sikrer, at soldaterne både får den bedst tænkelige uddannelse til løsning af disse mangeartede opgaver og gives mulighed for at kunne og ville udvise medansvar for opgaveløsningen.

Funktionsbeskrivelserne skal være realistiske og rettet mod de opgaver, personellet skal uddannes til. De skal tjene til at formulere klare mål for uddannelserne og til at sikre rette mand på rette plads.

5. Uddannelsesbehov

Ved formulering af det generelle uddannelsesbehov tages der hensyn til forudgående uddannelse, kompetencer, tid og økonomi.

Rette mand på rette plads giver optimal opgaveløsning. Det forudsætter imidlertid en detaljeret og specifik udvælgelse af personel til de planlagte uddannelser samt en nøje fastlæggelse af uddannelsesbehovet. For at undgå fagligt unødige og demotiverende uddannelser skal soldaternes mentale og uddannelsesmæssige forudsæt-

ninger afdækkes og nyttiggøres. Det kalder på stor fleksibilitet i den overordnede tilrettelæggelse, i den detaljerede planlægning og under den konkrete gennemførelse. Det må erindres, at dobbelt uddannelse eller ikke anvendt uddannelse påvirker lysten til udvikling og viljen til ansvarlighed negativt.

Uddannelsesbehovet skal klargøres over for den enkelte soldat, så han forstår behovet for såvel den faglige uddannelse, der pålægges ham, som for de holdningsmæssige ændringer, der kræves af ham.

6. Målformulering og kontrolprøver

Forsvarets uddannelser styres gennem beskrivelse af formål og formulering af mål samt gennem udarbejdelse af tilhørende kontrolprøver både for den samlede uddannelse og for de enkelte fag.

Forsvarets uddannelser sigter på, at såvel den enkelte deltager som de enkelte enheder skal tilegne sig kvalifikationer, som sikrer, at de kan løse de generelle opgaver, der er formuleret, og vil give sig i kast med at løse de tilkommende opgaver, som ikke har kunnet forudses og i forvejen beskrives.

Det er normalt muligt at beskrive Forsvarets generelle opgaver og at definere de behov for uddannelse, der følger heraf. Disse behov kan beskrives ret bredt og konkretiseres i de kvalifikationer, den enkelte og enheden skal besidde, efter at uddannelsen er gennemført. Der er med andre ord tale om en beskrivelse, som udtrykker hensigten med uddannelsen. Det kalder Forsvaret uddannelsens mål.

Målet for en uddannelse udarbejdes og formuleres af fageksperter og pædagogisk sagkyndige på grundlag af formålet med uddannelsen. I en sådan målformulering beskrives det så konkret som muligt, både hvad den enkelte og enheden skal kunne præstere, når uddannelsen er gennemført, og hvilke kvaliteter, der er påkrævet for disse

præstationer. Ved denne beskrivelse tages der hensyn til soldaternes uddannelsesmæssige og indlæringsmæssige forudsætninger. Dette sker dels for at undgå at uddanne i et emneområde, som den enkelte allerede behersker, dels for at lægge uddannelsesniveaet så tæt på deltageres faglige og mentale forudsætninger som muligt.

Ofte kan målet for en uddannelse formuleres i:

- De krav, den enkelte og/eller enheden skal kunne opfylde ved uddannelsens afslutning, beskrevet som den ønskede adfærd,
- de vilkår, under hvilke denne adfærd skal kunne præstere, og
- de kriterier, der skal være opfyldt, for at en præstation er tilfredsstillende.

For uddannelser, der ikke alene har til hensigt at lære de uddannede konkrete, veldefinerede handle-mønstre eller tilføje dem viden inden for veldefinerede rammer, er det ofte hensigtsmæssigt at supplere målformuleringen med uddannelsens overoverordnede hensigt og derpå beskrive den vej, man agter at følge i uddannelsens gennemførelse.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at udarbejde underliggende mål af lavere orden efter samme systematik som anført under de overordnede mål. Det er et krav til disse underordnede mål, at de skal have en klar sammenhæng med de overordnede. Der kan her tales om en form for målhierarki, idet en opfyldelse af alle de underordnede mål tilsammen medfører en opfyldelse af det overordnede mål. Opstilling af et sådant målhierarki er helt nødvendig for at sikre den mest hensigtsmæssige gennemførelse af en uddannelse, hvor visse færdigheder skal være opnået og en vis viden tilegnet som forudsætning for indlæring af andre områder. Et målhierarki er ligeledes en nødvendig faktor i planlægningen af en integreret uddannelse, hvor flere fag eller emneområder skal gennemføres tæt koordineret eller som et samlet hele.

Er målene udarbejdet og formulert som en ønsket slutadfærd med krav, vilkår og kriterier, udgør de et godt grundlag for udarbejdelse af kontrolprøverne og giver sikkerhed for, at der er den rette sammenhæng mellem det, målene sigter mod, og det, soldaterne skal præstere i prøvesituationen. Er en kontrolprøve således nøje udarbejdet, og bliver selve kontrollen gennemført i overensstemmelse med målformuleringen, er der givet de bedste muligheder for at udøve rimelighed og retfærdighed i prøvesituationen, hvilket gør kontrollen troværdig og giver eleverne motivation.

Det bør her bemærkes, at mens viden og færdighed som regel kan kontrolleres direkte i en afsluttende prøve, forholder det sig anderledes med holdninger. En vurdering af dem kan ikke ske på samme objektive måde, men må i en vis udstrækning bero på bedømmerens personlige skøn. På grund af det særlige subjektive element, der ligger i et skøn, må bedømmeren selvfølgelig være opmærksom på, at egne personlige sym- og antipatier ikke kommer til at spille en afgørende rolle i vurderingsprocessen. Det understreges, at en vurdering på dette felt er uomgængelig, hvor vanskelig den end kan være at gennemføre med ret og rimelighed, da netop holdninger og normer er af stor vigtighed for soldatens duelighed til at udføre sit job.

Kontrolprøverne bør være en del af dagligdagen og skal være udarbejdet på en sådan måde, at de i videst muligt omfang kan gennemføres som egenkontrol for derved at udvikle soldaternes selvstændighed og ansvarsfølelse.

Fremmedkontrol anvendes, når der er tale om at kontrollere koordination af enkeltopgaver og koordineret samspil mellem enkeltpersoner og enheder.

7. Viden, færdigheder og holdninger

Målene er den viden, de færdigheder og de holdninger, som deltagerne skal erhverve sig gennem uddannelsesaktiviteterne.

Viden, færdigheder og holdninger udgør de indlæringsområder, som danner grundlaget for Forsvarets pædagogik.

Viden

Viden inddeles ofte i tre hovedområder eller niveauer, der hænger sammen på den måde, at de udgør en stigning i kompleksitet. Det laveste niveau kaldes **faktualviden** og er udtryk for indlæringens hvad. At nå dette vidensniveau kræver ofte en eller anden form for udenadslære. Det mellemste niveau kaldes **procedureviden** og er udtryk for indlæringens hvorledes. At nå dette vidensniveau kræver indlæring af forskellige sammensatte processer og procedurer. Det højeste og mest komplekse niveau kaldes **kombinationsviden** og er udtryk for indlæringens hvorfor og hvornår. At nå dette vidensniveau kræver læring om og overvejelser over, hvorledes man opstiller og formulerer problemer, og hvilke dele af den tilegnede faktualviden og procedureviden man skal inddrage og kombinere for at kunne løse disse problemer tilfredsstillende.

Viden er altså kundskaber i en eller anden form og i et eller andet omfang, men også kundskaber, som viser sig i praktisk udøvelse. At tilegne sig viden er at bibringe sig selv nye kundskaber, ny indsigt i sammenhænge og ny erfaring af, at disse kan indgå i andre sammensætninger end før erfaret. Viden kan også bestå i de kundskaber, der er nødvendige for at kunne erhverve sig færdigheder og udføre handlemønstre. Viden kan endvidere stå alene som handleberedskab og analyseværktøjer mv.

Færdigheder

Færdigheder er dygtighed til noget bestemt eller evne i en bestemt retning spændende fra det helt simple til det mest sammensatte og komplicerede. De kan være erhvervet gennem øvelse eller tilegnet gennem uddannelse. En færdighed eller en kombination af færdigheder kommer til udtryk i handlemønstre.

Holdninger

Holdninger udgør tredje og sidste indlæringsområde, fordi de har en afgørende indflydelse både på indlæringen af de to andre områder og på den senere anvendelse af det indlærte som tillært.

Holdninger kan beskrives som beredskab af grundindstillinger og adfærdsmønstre, dels bestemt af følelserne, dels af fornuften. De kan være overtaget ved påvirkning eller tilegnet gennem refleksion. De er i slægt med livsanskuelse og normer og således fremmede i forhold til fordomme.

Holdninger kan ofte være vanskeligere at ændre end viden og færdigheder, hvorfor holdningsdimensionen bør medtages i målformuleringerne i videst muligt omfang. Da holdninger er en del af en persons integritet, skal underviseren være særdeles omhyggelig med valg af de måder, hvorpå han søger at ændre og/eller opbygge holdninger til det at fungere som soldat i en enhed.

Ud fra Forsvarets værdigrundlag har dets uddannelser også det sigte at udvikle den enkeltes personlige ansvarlighed og medansvar og udtrykker således holdningernes betydning både for gennemførelsen af vedkommendes uddannelse og for udførelsen af de opgaver, han bliver udsat for at skulle løse.

En klar og informativ målformulering tjener ikke blot til at styre valget af uddannelsens indhold og kontrollen af den, men også til at virke holdningsændrende og holdningsmotiverende på deltagerne.

Tilrettelæggelse

Tilrettelæggelsen af en uddannelse varetages normalt af den ledelse, der er ansvarlig for den pågældende uddannelse. Indholdet af tilrettelæggelsen er dog af en sådan karakter, at det må tilpasses og justeres under gennemførelsen i samspil med deltagerne. Under tilrettelæggelsen afpasses og bearbejdes planlægningens resultater efter den praktiske gennemførelse.

Tilrettelæggelsen omfatter: Indhold, Struktur, Midler og Metoder.

8. Indhold

Indholdet i uddannelsen afledes direkte af målene og justeres efterfølgende i forhold til uddannelsesbehovet i samspil med deltagerne.

Indholdet

Indholdet i en uddannelse afledes direkte af målet for uddannelsen, idet et godt beskrevet mål i hænderne på en fagekspert vil resultere i rette valg af indhold. Når målet er styrende for valget af indhold, bliver indholdet netop det, der er nødvendigt og tilstrækkeligt, for at deltagerne kan nå målet. Ved at anvende denne metodik i tilrettelæggelsen, sikres det, at uddannelsen kun kommer til at indeholde det, der er relevant for den tilsigtede funktion. Ved valg af indhold tages der højde for og hensyn til soldaternes faglige og mentale forudsætninger, så ikke relevante emneområder sorteres fra.

Deltagerne i en uddannelse bør om muligt medinddrages i valget af indhold, og der bør skabes muligheder for at gennemføre niveaudelt undervisning. En niveaudelt undervisning inden for samme hold og emneområde forudsætter deltagerens aktive deltagelse. Det anbefales i øvrigt, at ledelsen indgår i en dialog med deltagerne

både om de punkter, hvor indholdet bør justeres, og om den måde, hvorpå undervisningen skal gennemføres og kontrolleres. En sådan inddragelse af deltagerne vil virke motiverende på dem og fremme udviklingen af medansvar hos dem. Og den vil medvirke til etablering af en dialog mellem undervisere og deltagere, hvilket igen vil kunne danne grundlag for en helhedsforståelse og en meningsfuld kommunikation.

9. Struktur

For alle uddannelser udarbejdes et læringsforløb.

Når indholdet af en uddannelse er fastlagt, beskrives planen for læringsforløbet i en pædagogisk struktur, som tager hensyn til emnets karakter, til indlæringspsykologiske erfaringer og til deltagernes ansvarlighed og selvstændighed.

Den pædagogiske struktur skal afspejle de almindelige opfattelser af den menneskelige evne til indlæring. Den skal sikre, at der udvikles selvstændighed og medansvar hos deltagerne. Og den skal desuden give dem en klar opfattelse af læringsforløbet frem mod det endelige mål og skabe grundlag for deres medvirken til at nå dette mål.

Soldaterne skal have mulighed for at påvirke eget læringsforløb og anvende de erfaringer, der tilegnes undervejs.

10. Metoder og midler

Valg af metode og brugen af uddannelsesmidler skal sikre, at målene nås, at undervisningen gøres nærværende, og at deltagerne bliver engagerede.

Metode

Forsvarets undervisningsmetoder giver plads for deltagerindflydelse i forskellige grader. Det påhviler lederen af en undervisning at tilpasse metoderne til Forsvarets undervisningsprincipper, til deltagergruppens forudsætninger og til det aktuelle undervisningsfelt. Man taler i den forbindelse om situationsbestemt undervisning.

Metoderne skal varieres efter soldaternes forudsætninger og stimulere deres engagement og selvstændighed. I valget af metoder skal det tilgodeses, at soldaternes ansvar for indlæringen udvikles og styrkes, og at soldaterne bibringes en klar fornemmelse for, hvorledes den enkelte dels spiller en rolle i enheden, dels kan bidrage til det fælles mål for enheden.

Midler

Undervisningsmidlerne skal understøtte læringen, gøre den vedkommende samt skabe interesse og engagement. Uddannelseshjælpemidlerne bør udformes til at have en indlæringsfremmende effekt.

Kun gennem en udviklet fantasi og et højt engagement for at nå de opstillede mål kan man sikre den maksimale udnyttelse af de midler, der er til rådighed. Evnen og viljen til at fremkomme med forslag til forbedringer af uddannelsen skal stimuleres gennem et godt samarbejde mellem dem, der leder, og dem, der deltager i en uddannelse.

I valget af metoder og midler skal det sikres, at soldaterne får mulighed for at kunne bidrage til uddannelsen med forslag og ideer.

Gennemførelse

Ved gennemførelsen af en uddannelse udføres de planlagte og tilrettelagte aktiviteter. Det er karakteristisk for denne fase, at de, der står for gennemførelsen af en uddannelse, ofte er nogle andre end dem, der har planlagt og tilrettelagt den. Da det tilmed ofte er yngre og ikke så rutine-rede undervisere, der i praksis skal omsætte uddannelsesbeskrivelsen til undervisningsaktiviteter, er det påkrævet, at planlægningen og tilrettelæggelsen udmønter sig i retningslinier og planer, der kan forstås og udføres af underviserne på gulvet. Men det kræver også, at der er supervision, opbakning og rådgivning fra ældre og mere erfarne undervisere, og at det selvfølgelig kun er fagligt kompetente undervisere, der pålægges uddannelsesopgaver.

11. Læringsforløbet

Ved gennemførelsen af en uddannelse udføres læringsforløbet gennem dialog og samarbejde mellem underviseren og deltagerne og mellem deltagerne indbyrdes.

For at udvikle soldaternes medansvar må underviseren være rede til at tage relevante diskussioner med deltagerne og vise åbenhed over for deres forslag til udviklende opgaver og til personlige udfordringer. Sådanne diskussioner og forslag skal tages alvorligt og behandles seriøst af underviseren.

Det overordnede mål for en uddannelse skal fungere som ledestjerne for deltagerne. Vejen til dette mål, de omstændigheder, der kan påvirke vejen, og eventuelle delmål undervejs skal såvel som de endelige resultater være kendte af deltagerne. Strukturen skal tilpasses deres forudsætninger, og de eventuelle delmål skal diskuteres og tilstræbes accepteret af dem i det omfang, det er realistisk. Og deltagerne skal bibringes en klar forståelse for, hvorledes egne personlige mål kan have effekt for helhedens mål.

Den enkelte soldat skal gives personligt ansvar for egen læring ved i selvstudieperioder at få mulighed for at fordybe sig i sådanne vidensfag og indøve sådanne færdigheder, som egner sig til enkeltmandsindlæring. Forudsætningen herfor er klart beskrevne mål og tildeling af midler og tid.

12. Uddannelsesprincipperne

Undervisningen gennemføres således, at den indrettes og afstemmes efter Forsvarets principper for undervisning omfattende princippet for helhed, for aktivitet, for erfaring og for funktion.

Undervisningsprincipperne

Undervisningsprincipperne afspejler Forsvarets menneskesyn. Og de hænger sammen med undervisningsmetoderne på den måde, at man ved at anvende bestemte metoder i højere eller mindre grad kommer til at leve op til principperne. En underviser skal derfor have et godt og solidt kendskab til principperne for i samarbejde med deltagerne og ud fra de erkendte behov at kunne vælge mellem de foreliggende undervisningsmetoder.

Helhedsprincippet

Helhedsprincippet bygger på, at mennesker opfatter i helheder og selv søger at etablere helheder, hvor de ikke er umiddelbart indlysende. Den enkelte deltager i en uddannelse skal derfor selv kunne eller sættes i stand til at kunne opfatte helheden af de aktiviteter, han udsættes for i uddannelsesforløbet. Der kan her være tale om en helhedsopfattelse af flere fagområder og af delområder inden for et enkelt fag.

Aktivitetsprincippet

Aktivitetsprincippet er udtryk for, at aktivt omsat lærestof huskes bedre end det, man blot har hørt fremstillet eller set demonstreret. Det betyder, at deltagerne i en uddannelse skal stilles over for opgaver, som kræver, at de aktiveres og selv kommer til at arbejde med stoffet. Da en meget stor del af Forsvarets uddannelser sigter på, at deltagerne skal tilegne sig nye handlemønstre eller ændre allerede indarbejdede handlemønstre, er dette princip et af Forsvarets vigtigste. Og anvendelsen af det vil i øvrigt som oftest have den effekt, at den enkelte deltager vænner sig til selv at påtage sig ansvar og tage initiativer til at fungere selvstændigt og modent. Undervisningsmetoden: Opgavemetode og organisationsformen: En Selv, lever i meget høj grad op til aktivitetsprincippet.

Erfaringsprincippet

Erfaringsprincippet, som hænger sammen med aktivitetsprincippet, går ud på, at der skabes aktiviteter, hvor deltagerne i så vid udstrækning som muligt får lov til at gøre deres egne erfaringer. Erfaringsprincippet fungerer bedst, når det baseres på en struktur, hvor der drages nytte af de erfaringer, deltagerne allerede har, og hvor der skabes situationer, som giver deltagerne mulighed for at høste nye erfaringer.

Funktionsprincippet

Funktionsprincippet eller det funktionelle princip tager udgangspunkt i de opgaver, deltagerne skal løse, set i forhold til de situationer, hvori de skal løses, og til det organisatoriske materiel, der skal benyttes. Anvendelse af det funktionelle princip sikrer, at uddannelsen gennemføres under så realistiske vilkår som muligt.

13. Uddannelsesforløbet

Under gennemførelsen justeres planerne samt de valgte principper og midler i undervisningsforløbet, så de tilpasses de aktuelle deltagere og de faktiske ydre forhold.

Uanset hvor godt en uddannelse er planlagt og tilrettelagt, viser erfaringen, at den situation, der foreligger, når uddannelsen går i gang, normalt er anderledes end den, der var forventet og forudsat. Derfor skal lederen af uddannelsen også tilpasse og justere undervisningen i forhold til den faktiske situation, det være sig i forhold til uddannelsens mål, deltagernes forudsætninger og de ydre rammer. Fx kan nogle af deltagernes forudsætninger vise sig at være anderledes end dem, lederen var informeret om på forhånd. Ved indledningen af en uddannelse kan lederen også gennem dialog med deltagerne erfare, at de kan have en række personlige mål, som ikke er forenelige med de mål, der er anført for uddannelsen som helhed. Hvad de ydre omstændigheder angår, så kan de undertiden ændre sig med kort varsel, fx gennem udfald af materiel, nedskæringer eller omlægninger i økonomien, sygdom eller andet fravær blandt instruktørerne.

Det er lederens opgave i samarbejde med deltagerne at styre gennem sådanne opståede problemer. Mulighederne, for at det lykkes, bliver større, såfremt der på forhånd er skabt en god kommunikation med deltagerne, og såfremt de er indstillet på og uddannet til at tage medansvar for uddannelsens gennemførelse. Erfaringen viser, at løsninger på opståede problemer ofte kommer fra deltagere, da de i højere grad end lederne har været udsat for detaljer på godt og ondt. En uhensigtsmæssig styring kan her komme til at virke demotiverende på deltagerne og derved hæmmende på selve uddannelsesforløbet.

Det betyder, at underviseren som leder af uddannelsens gennemførelse skal have indsigt i situationsbestemt ledelse. Men det betyder også, at underviseren skal have

tilegnet sig Forsvarets grundværdier, da de især er vigtige i gennemførelsesfasen, fordi samspillet, kommunikationen og interaktionen mellem deltagerne og underviseren her spiller en helt afgørende rolle for at opnå succes.

Ved at skaffe sig kendskab til soldaternes forskellige forudsætninger, tilgodese dem ved opstilling af forskellige personlige succeskriterier og således drage fuldt nytte af dem, kan der skabes forståelse for og accept af forskellighed som en positiv værdi for helheden. Den enkelte soldats vilje til at udvikle sig og gennemføre opgaverne på egen hånd må fremmes mest muligt.

14. De stærke og de svage sider

Undervisningen gennemføres på en sådan måde, at deltagerne lærer at erkende betydningen af egen og andres stærke sider og således forstå vigtigheden af, at de stærke sider fremmes og de mindre stærke sider styrkes til gavn for helheden.

Talemåden »Ingen kæde er stærkere end det svageste led« er i høj grad meningsfuld for militære enheders muligheder for at løse aktuelle opgaver.

Ikke alle soldater i en enhed kan blive lige dygtige til at løse enhver af de opgaver, enheden skal kunne løse. Uddannelsen sigter som anført mod at nå et vist samlet kvalitetsniveau, men da soldaterne har forskellige mentale og fysiske forudsætninger, vil man altid kunne registrere en vis forskel i udførelsen.

Dette kan imidlertid vendes til en styrke ved at få enhver af soldaterne til at erkende sine egne og de andres stærke og svage sider. Hvor den ene har sin svaghed, kan den anden have sin styrke, og derved kompletteres enheden i sin samlede opgaveløsning.

Forudsætningen herfor er, at alle har denne erkendelse og er indstillet på at ville støtte og lade sig støtte. Ud over erkendelsen af denne forskellighed skal der skabes indsigt i og forståelse for andre og fra hinanden forskellige kulturer, dels for at kunne virke i fremmedartede lande, dels for at kunne acceptere de mange forskelligheder, der vil være i et Forsvar som det danske, der afspejler et multietnisk samfund.

Den enkelte soldat skal bibringes en opfattelse af sig selv og de andre soldater i enheden som ligeværdige og som lige vigtige ved løsningen af enhedens opgaver og i de interne processer på vejen frem mod løsningerne.

Kontrol

Kontrol er generelt set en del af ledelsesfunktionen og indgår som en naturlig del i Forsvarets dagligdag.

Kontrol i uddannelsen har primært til hensigt at undersøge, om en uddannelse gennemføres hensigtsmæssigt i forhold til den forudgående planlægning og tilrettelæggelse af dens forskellige områder. Uddannelseskontrollen omhandler således alle dele af uddannelsesforløbet og omfatter kontrolarterne: Målkontrol, Forløbskontrol og Resultatkontrol.

Materialer til gennemførelse af uddannelseskontrollerne, herunder de nødvendige kontrolprøver, udarbejdes som en del af planlægningen i nær tilknytning til beskrivelse af funktioner og mål. De danner således det formelle grundlag for udførelsen af kontrolaktiviteterne både under og efter gennemførelsen af en uddannelse.

Målkontrol har overordnet karakter og skal sikre, at uddannelsesmålene til stadighed er i harmoni med de situationer og funktioner, uddannelsen som helhed sigter mod.

Forløbskontrol og Resultatkontrol er derimod en integreret del af selve uddannelsesforløbet, og de tilrettelægges og gennemføres på en sådan måde, at de af soldaten opfattes som tilbagemelding til fremme af udvikling og læring.

For at fremme deltagernes opfattelse af kontrol som en naturlig del af enhver uddannelse og som en naturlig tilbagemelding om opnåede resultater skal disse kontroller gennemføres som integrerede aktiviteter i selve uddannelsesforløbet. Dette gøres bedst under anvendelse af daglige rutiner. Sammenhængen mellem kontrol og målopfyldelse skal være klarlagt for soldaterne på forhånd.

15. Forløbs- og resultatkontrol

I forbindelse med en uddannelse gennemføres forløbskontrol og resultatkontrol til fremme af undervisningens kvalitet og til hjælp for deltagerne i deres udvikling og læring.

Forløbskontrol

Forløbskontrol har til formål at blotlægge de forskelle mellem det planlagte og tilrettelagte uddannelsesforløb og det konkrete forløb, der måtte være opstået under uddannelsens gennemførelse. Forløbskontrol skal foretages som en jævnligt tilbagevendende aktivitet ledsaget af en meningsfyldt dialog mellem soldaterne og den, der er ansvarlig for den pågældende uddannelse. Denne dialog skal omhandle forskellige forhold i uddannelsen så som valg af metoder, tempo, tidsforbrug, midlernes kvalitet og anvendelse, kvaliteten af samarbejdet mellem underviser og soldater og mellem soldaterne indbyrdes.

Forløbskontrol kan anvendes både til justering af planerne og som feedback til den enkelte deltager. For at soldaterne skal kunne opfatte forløbskontrollerne som meningsfyldte, er det af afgørende betydning, at de oplever feedback som en positiv og konstruktiv tilbagemelding i forhold til deres medvirken i uddannelsesprocessen. Det betyder bl.a., at de forslag til ændringer, som de måtte fremkomme med, bliver taget alvorligt og medfører justeringer af planerne i det omfang, det er hensigtsmæssigt.

Resultatkontrol

Resultatkontrol har til formål at undersøge, om det forventede resultat, som er beskrevet i uddannelsesmålet, er opnået, når uddannelsen er afsluttet. Men resultatkontrol kan også anvendes undervejs i uddannelsesforløbet for at undersøge, om de beskrevne delmål er opfyldt. Da begge former for resultatkontrol er information om deltagernes aktuelle uddannelsesniveau i forhold til det forventede niveau, skal deltagerne informeres om udfaldet.

Resultaterne af kontrollen anvendes til justering af den enkelte soldats videre uddannelsesforløb og er ligeledes betydningsfulde i forhold til tilrettelæggelse af den fremtidige uddannelse.

Da udfaldet af resultatkontrol af delmålene primært vil være af interesse for deltagerne, og da det kan være med til at udvikle deres selvstændighed og medansvar for uddannelsen, vil det være hensigtsmæssigt at gennemføre disse delkontroller som egenkontrol. Ved egenkontrol er det den enkelte deltager, som selv måler sine resultater i forhold til de forventede resultater. Den form for kontrol forudsætter bl.a., at der er kontrolprøver til rådighed, og at målene for den pågældende uddannelse er både klare og målelige og frem for alt forud kendte af deltagerne.

For på den anden side at stimulere enhedsfølelsen bør der ved større opgaver udført af flere anvendes gruppekontrol. Ved den form for kontrol er det gruppen selv, som gennemfører kontrollen og måler kvaliteten af deres indsats.

For ledelsen af en uddannelse kan det være af afgørende betydning at holde sig informeret om de opnåede resultater, ikke blot ved afslutningen af uddannelsen, men også med forskellige mellemrum under uddannelsesforløbet. Dels fordi det giver mulighed for at kunne justere planen enten ved at tildele mere tid, hvis resultaterne er for dårlige, eller ved at omdisponere tid og indhold, hvis resultaterne er meget gode. Dels fordi en eller flere af kontrollerne skal have karakter af officiel vurdering, som kan give de uddannede en eller anden form for formel kompetence. I sidste tilfælde skal der gennemføres fremmedkontrol, hvor underviseren eller en anden uden for deltagergruppen fungerer som kontrollant.

Ved gennemførelse af enhver af de nævnte former for resultatkontrol anvendes de kontrolprøver, der er udarbejdet under planlægningen af uddannelserne. For de uddannelser, hvor det hverken er muligt eller hensigtsmæssigt at udarbejde målbare prøver, fordi der mere er tale

om adfærd end om viden og færdigheder, udføres resultatkontrollen i stedet gennem observation af deltagernes problembehandling. Da det ved en kontrol af den art er uundgåeligt, at kvalitetsvurderingen i højere grad vil basere sig på et subjektivt, erfaringsmæssigt skøn, må uretfærdighed og tilfældighed i kontrolsituationen minimeres mest muligt. I de tilfælde, hvor der er flere kontrollanter til stede, er det hensigtsmæssigt, at der foretages en forventningsdrøftelse og opstilles mindstekriterier.

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at en resultatkontrol, i hvilken form den end måtte gennemføres, opfattes som rimelig og fair. Derfor må deltagerne også på forhånd være gjort bekendt med kontrolbetingelserne og kontrolkriterierne. Er der tale om fremmedkontrol, skal resultaterne offentliggøres.

16. Kontrol og konsekvens

Betingelserne og kriterierne for kontrol og konsekvenserne heraf skal forud være kendt af deltagerne.

I Forsvaret er kontrol en naturlig del af styrings- og uddannelsesprocesserne. Og selv om hensigten med de forskellige former for kontrol, der benyttes, og situationerne, hvor kontrol gennemføres, varierer, er sigtet ét og det samme: At skabe sikkerhed for at effektivitet og kvalitet opnås. Kontrolarterne: Forløbskontrol og Resultatkontrol anvendes med hvert deres sigte i uddannelsessituationen.

Det kan forekomme som lidt af et paradoks, at Forsvaret på den ene side i sin pædagogik sigter mod at udvikle medansvar, ansvarlighed og selvstændighed og på den anden side i sin uddannelse gennemfører kontrol. Det er vigtigt, at denne tilsyneladende modsigelse forklares for deltagerne i uddannelsesforløbet. Derfor skal også hensigten med kontrol være klarlagt for alle, der deltager i en uddannelse, og de betingelser, hvorunder kontrollerne

gennemføres, være forstået af dem. Og det skal endvidere klarlægges for deltagerne, at udfaldet af en kontrol i videst muligt omfang anvendes til forbedring af den igangværende uddannelse.

Ved egentlig fremmedkontrol kan deltagerne også inddrages i tilrettelæggelsen og gennemførelsen, for så vidt det er muligt og hensigtsmæssigt. Det er ved enhver form for kontrol vigtigt, at deltagerne ikke blot forstår kontrollens indhold og formål, men også oplever selve kontrolsituationen meningsfuld og retfærdig. Det sidste kan sikres ved i størst muligt omfang at betjene sig af objektive tests og prøver.

I de tilfælde, hvor resultaterne af en prøve skal offentliggøres, skal det oplyses over for deltagerne i den pågældende prøve. Og i de tilfælde, hvor dårlige resultater får konsekvenser i form af efteruddannelse eller i form af nægtet adgang til det næste niveau i et karriereforløb, skal det være lagt klart frem for soldaterne på forhånd, og man skal gennem en dialog sikre sig, at der er forståelse for disse konsekvenser.

Pædagogiske Principper for Forsvaret