

Développement organisationnel et stratégies de programme en vue de l'EDD dans les établissements de formation continue

ULRICH MÜLLER

Les établissements de formation continue peuvent jouer un rôle important dans la transition socioécologique. Il s'agit pour cela d'élargir et faire évoluer l'intégralité de leur programme en s'appuyant sur les aspects de la durabilité sociale, économique et écologique. Mais il s'agit aussi de pratiquer cette durabilité: les établissements de formation doivent devenir eux-mêmes des acteurs du développement durable et donner l'exemple, montrer comment une économie et une activité durables sont possibles au sein d'une organisation, ainsi que rendre palpable et accessible cette expérience. Grâce à un processus de développement organisationnel généralisé, il est possible d'ancrer la durabilité dans toute l'organisation, dans le sens d'une «Whole Institution Approach».



1. Entrainer et accompagner la «Grande Transformation»: l'éducation au développement durable (EDD) dans la formation continue

Dans le contexte actuel de crise écologique et sociale, des réformes de grande envergure sont nécessaires dans tous les domaines de la société. En sciences de la durabilité, ce processus est appelé la «Grande Transformation» (WBGU 2011). Cette notion désigne un processus massif de transformation radicale de la société et «concilie des connaissances de nature écologique, technologique, économique, socio- logique et culturelle pour composer un programme porteur d'espoir», ce qui en fait «la base d'un discours créateur d'identité» (Schneidewind 2019, p. 10). Cette «Grande Transformation» ne peut réussir que si elle s'accompagne d'un changement profond de la mentalité ainsi que de processus d'apprentissage tout aussi approfondi chez la population, mais surtout chez ses décideurs. Dans ce contexte, la formation continue est tout particulièrement sollicitée puisque ce sont les adultes qui, dans les domaines de la politique, de l'économie et dans tous les autres secteurs de la société, sont responsables par leurs actions d'organiser notre communauté d'une manière telle que nous puissions léguer aux générations futures des conditions de base convenables pour un avenir digne d'être vécu. La formation continue peut apporter sa pierre à l'édifice, et soutenant et en accompagnant cette transformation grâce à des offres éducatives ainsi que des services de conseil et de modération appropriés. Et pour mieux faire avancer la transition, les établissements de formation, leur direction et leur personnel peuvent ouvrir la voie (DIE s.d., DVV International 2019, EAEA 2018, Müller 2021a et b).

2. «Nous vivons ce que nous enseignons»: la Whole Institution Approach

Les établissements de formation n'agissent pas seulement par le biais de leurs offres éducatives, mais aussi par leur propre comportement en tant qu'entreprises. Chaque établissement consomme lui-même de l'énergie et exerce, par exemple, une influence sur le mix électrique, important pour le climat, avec son choix de fournisseur d'électricité. Lorsqu'une organisation possède sa propre restauration, c'est aussi lors de la sélection de ses menus qu'elle prend des décisions qui ont un effet sur le climat: ainsi, en achetant par exemple des produits équitables, elle peut contribuer à l'instauration de processus de production et de relations économiques plus justes. C'est pourquoi, dans son programme d'action global pour l'éducation au développement durable, ainsi que dans son programme actuel «Education for Sustainable Development: Towards achieving the SDGs» (UNESCO 2020), l'UNESCO définit la «transformation des

environnements d'apprentissage et de formation» comme l'un des cinq domaines d'action prioritaires: «L'EDD va bien au-delà des grands discours sur le développement durable: l'EDD, c'est la pratique du développement durable. Grâce aux environnements d'apprentissage durables, comme les éco-écoles ou les campus verts, les personnes enseignantes et apprenantes incorporent les principes de durabilité à leur pratique quotidienne. La transformation des environnements d'apprentissage et de formation n'équivaut pas simplement à une gestion plus durable des installations mais plutôt à une transformation de l'éthique et de la structure de gouvernance de l'ensemble de l'institution.» (UNESCO 2014, p. 17).

Ainsi, si un établissement de formation souhaite s'aligner sur les principes de la durabilité, il ne lui suffira pas d'élargir son offre. L'établissement lui-même devra devenir acteur du développement durable et «vivre ce qu'il enseigne». Pour ce faire, la durabilité doit être profondément ancrée dans l'organisation. Dans ce contexte, l'UNESCO soutient la «Whole Institution Approach» (WIA), qui considère l'établissement dans son ensemble; cette approche est apparue dès les années 1980 et a été mise en place par quelques organismes précurseurs de la formation écologique pour adultes, notamment par des organisations soutenues par l'Église (cf. p.ex. Müller 1989). Comment bien y parvenir? C'est ce que montre le projet actuel des «international ESD alliances»: douze établissements de formation continue, issus de sept pays différents, ont pris ensemble le chemin d'un alignement sur les principes de durabilité au sens de la WIA. En s'appuyant sur ces expériences, un guide et diverses ressources de travail ont, entre autres, été élaborés; ces derniers sont mis gratuitement à la disposition des autres organismes (DVV International 2024a et b).

3. Développement organisationnel en vue de l'EDD

La transformation d'un établissement éducatif en un environnement d'apprentissage et de formation orienté vers la durabilité (voir plus haut) nécessite un développement organisationnel ou une réflexion sur des processus permanents de développement organisationnel, dans une perspective de développement durable. Ce développement doit être conçu comme un processus généralisé, qui concilie une évolution du programme et une révision des secteurs clés de l'organisation (gestion des ressources humaines, gestion de la qualité, etc.), avec une intégration mutuelle des deux aspects. Par ailleurs, la WIA élargit sa perspective à des aspects souvent négligés dans les processus de développement organisationnel, mais qui présentent une importance majeure du point de vue de la durabilité: l'exploitation de l'établissement, le cycle de vie des matériaux et la gestion des ressources, ainsi que l'aménagement et l'équipement des locaux.

Un tel processus de développement organisationnel, avec des objectifs d'alignement aux principes de durabilité, peut être mis en oeuvre par la di-

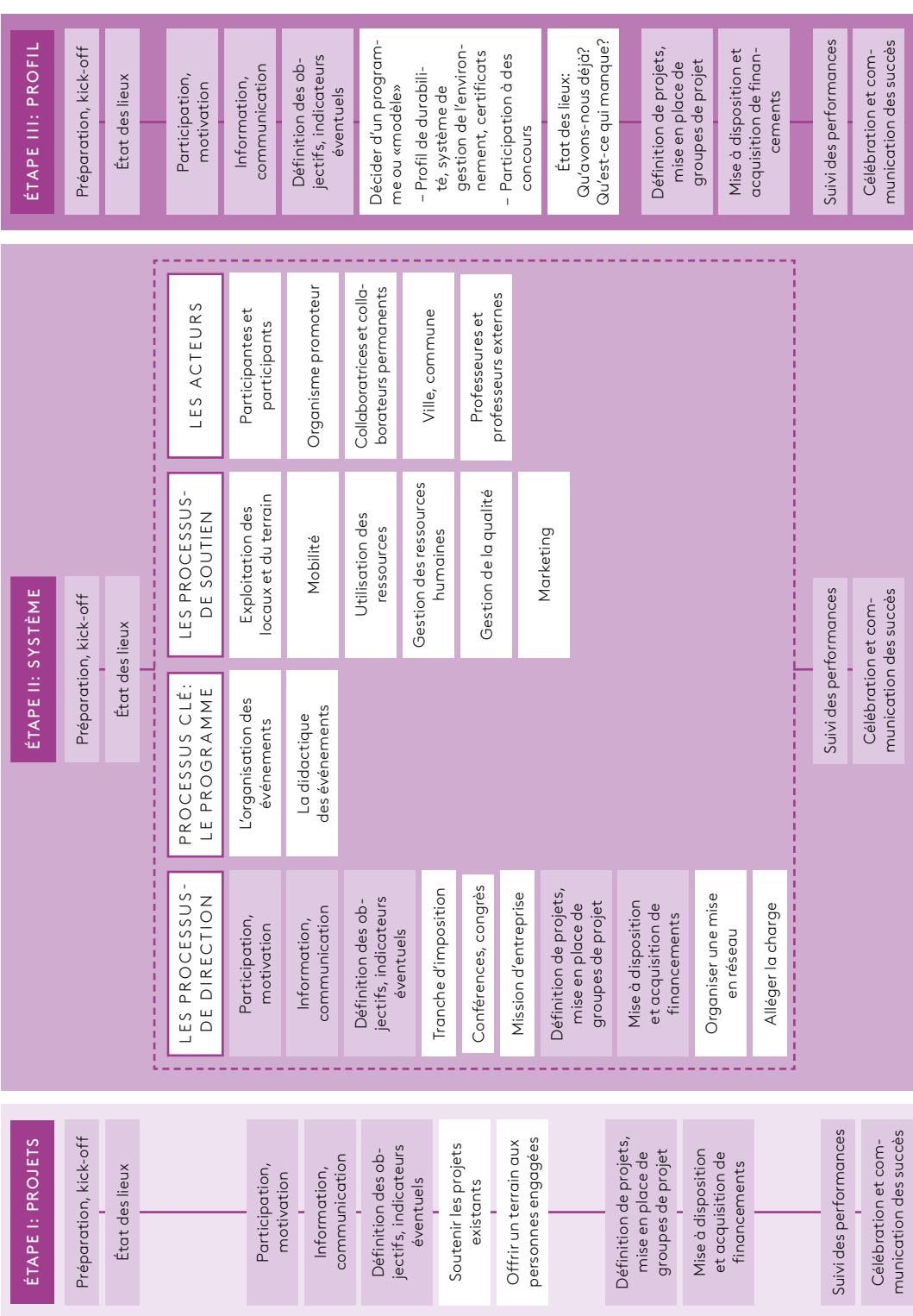


Fig. 1: Champs d'action d'un développement organisationnel durable (cf. Müller, Lude & Hancock 2020, p. 7, modifié)

rection; mais l'initiative peut aussi venir du personnel, voire des personnes apprenantes.

Dans tous les cas, ce processus ne peut avoir

de succès que s'il rencontre un fort soutien, autant auprès de la direction de l'établissement ou de l'entreprise qu'auprès du personnel et de l'organisme promoteur de l'établissement. Il est également recommandé de chercher un soutien et une coopération auprès de partenaires externes, tels qu'entreprises et associations locales, ou encore communes, l'objectif étant de stimuler la créativité, ainsi que la capacité à résoudre des problèmes, du plus grand nombre possible de personnes impliquées.

4. Un concept de transformation pour les établissements de formation continue

À l'Institut de gestion de l'éducation de la haute école pédagogique de Ludwigsburg, nous avons mis au point un concept de transformation pour les établissements de formation continue. Ce concept offre une représentation détaillée d'un modèle de marche à suivre pour le processus de développement organisationnel mentionné ci-dessus. Nous y proposons trois étapes pour l'intégration de la durabilité («projets»: il n'existe alors qu'un petit nombre de projets durables, p. ex. certains événements; «système»: la durabilité est entièrement mise en place au sein de l'intégralité de l'établissement, au sens de la WIA; «profil»: l'établissement est intégralement aligné sur les principes de la durabilité, et souhaite mettre en valeur et utiliser cette caractéristique comme son profil de marque). Ainsi, il est possible d'opter pour un seuil d'accès plutôt bas ou pour un réalignement total. Le modèle décrit un processus de base qui s'étend, en plusieurs étapes, de la préparation jusqu'au contrôle et à la reconnaissance des réussites, en passant par un état des lieux de la situation actuelle, la mise en place de mesures de communication et participation, la définition des objectifs, des indicateurs et des projets et le financement (cf. encadrements en lila dans le graphique).

On y trouve aussi une description de différents champs d'action s'offrant aux établissements. À l'étape «système», la représentation s'oriente sur un modèle de gestion de l'éducation (Müller 2007) et en reprend les éléments centraux (processus de direction, processus clé, processus de soutien, acteurs). Le graphique n° 1 montre un aperçu des champs d'action.

Ci-après, nous aborderons brièvement une sélection de ces champs d'action en citant, si possible, des ressources en ligne proposant des documentations plus poussées. Si vous souhaitez vous pencher de manière plus approfondie sur le sujet, nous vous renvoyons au document complet d'origine (Müller 2021b).

La mission d'entreprise

Dans leur mission d'entreprise, les organisations formulent les principes et orientations qui sont élaborés et suivis ensemble. Si un établissement de formation pour adultes souhaite se soucier plus fortement de l'EDD et du développement durable, cette décision doit également être exprimée dans sa mission d'entreprise. Dans le cas d'une mission d'entreprise encore très actuelle, il suffira éventuellement d'ajouter une ou deux phrases. Mais dans le cas d'une mission d'entreprise plus ancienne, qui nécessiterait de toute manière d'être mise à jour, cette dernière devrait être entièrement révisée et retravaillée à la lumière des principes de durabilité.

Pour une mise en œuvre réussie de la mission d'entreprise, il est important qu'elle soit effectivement élaborée au cours d'un processus participatif, impliquant l'ensemble des membres. De plus, ce type d'instrument ne peut être efficace que si les membres de la direction et le personnel s'y réfèrent dans leur travail quotidien (p. ex. en réunion ou lors de l'intégration d'un nouveau membre du personnel) et s'ils le réexaminent régulièrement pour vérifier qu'il corresponde bien aux principes convenus.

Organisation d'événements, approvisionnement et exploitation

Lors de l'organisation et du déroulement d'événements de formation, il convient également de tenir compte des aspects de la durabilité: par exemple, on peut adapter les horaires à ceux des transports publics, le cas échéant. Dans ce contexte, on peut s'aider du «guide pour l'organisation durable des événements» distribué par le Ministère fédéral allemand de l'Environnement (BMU 2020). Cette publication regroupe des conseils concernant différents champs d'action tels que la mobilité, le lieu où se déroule l'événement et l'hébergement des personnes participantes, la restauration, la gestion des déchets, les cadeaux de bienvenue et objets publicitaires, l'accessibilité aux personnes en situation de handicap, etc.

Une contribution considérable à la protection climatique consisterait, par exemple, à acheter des aliments régionaux et de saison, issus d'une agriculture écologique et du commerce équitable. Dans les bureaux, on peut utiliser des matériaux recyclés (p. ex. papier) et s'approvisionner auprès d'entreprises durables et socioresponsables. Pour plus d'idées concernant l'exploitation d'un établissement de formation, on peut se référer à un guide publié par l'université technique de Berlin et la fondation Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2015) ainsi qu'au guide du projet «vhs goes green» (s.d.). Divers conseils peuvent également être découverts dans les rapports de durabilité des établissements de formation qui se sont depuis longtemps alignés aux principes du développement durable: p. ex. l'Ev. Akademie Bad Boll (2020).

Gestion et développement des ressources humaines

Toute cette démarche doit être portée par le personnel de l'établissement, et ce dernier doit disposer des compétences nécessaires à cet effet et/ou les développer. Le processus de développement organisationnel doit donc s'accompagner d'un travail correspondant ciblé sur les ressources humaines ainsi que d'un développement de ces dernières. Cela ne concerne pas uniquement le personnel enseignant, mais aussi le personnel administratif et tous les autres secteurs. Dans les plus grands établissements et les groupements d'organisations ou à l'échelle de la fédération, il est possible de créer un poste de coordinatrice ou de coordinateur à l'EDD, ou de responsable en développement durable; dans la mesure du possible, cette personne sera également membre de la direction. Chaque fois qu'un recrutement a lieu, les compétences EDD devraient d'ores et déjà figurer dans l'appel d'offres; et lors de la procédure de sélection, il conviendrait de tenir compte de l'engagement de la candidate ou du candidat dans le domaine du développement durable. Les membres de la direction, le personnel enseignant et les autres membres du personnel peuvent renforcer leurs compétences en assistant à des offres de formation continue externes ou grâce à l'organisation de colloques et ateliers internes. Dans beaucoup d'établissements, il existe déjà un système bien établi pour la gestion des connaissances, avec un dossier commun de documents, de projets de cours, de matériaux d'enseignement, etc. Ce système peut être utilisé également pour l'EDD et le développement durable. Toutefois, les outils numériques ne peuvent développer tout leur potentiel que dans un climat de travail approprié. Il relève de la mission du personnel dirigeant d'encourager et de rendre possible, au sein de son établissement, un climat de cohésion et de soutien mutuel. Il s'agira, par ailleurs, de développer des structures organisationnelles permettant la communication et l'échange, p. ex. en organisant des horaires et des lieux de rencontre pour le travail d'équipe.

Un rôle tout particulier sera joué par le personnel enseignant *freelance* ou dont l'enseignement est une activité secondaire: il ne fait pas partie, au sens strict, du personnel de l'établissement (et pour des raisons légales, il ne doit pas non plus être traité comme tel) mais dans la plupart des établissements, il remplit, de très loin, la plus grande part des missions d'enseignement. Comment le convaincre de prendre en considération les thématiques du développement durable?

Le «Guidebook SustainabALE» relate deux exemples de succès issus de la pratique: d'une part, l'Ökostation de l'Université populaire de Stuttgart est parvenue à impliquer cette catégorie du personnel enseignant dans son projet au moyen d'une journée de colloque dédiée aux personnes multiplicatrices, à laquelle étaient invités non seulement son propre personnel enseignant mais aussi ses externes. Quant à l'Université populaire de Lemgo, elle a organisé une fête de fin d'année pour son personnel enseignant, qui a eu

ainsi l'occasion de faire connaissance et créer des liens dans une atmosphère agréable, autour d'un apéritif. Cela a permis en même temps de se renseigner sur divers contenus et découvrir les méthodes de l'EDD dans la pratique. Enfin, les organisations partenaires du projet ont conçu un poster pour interpeller le personnel enseignant, dans l'intention de le motiver à participer (DVV International 2024a, p. 27).

Pour terminer, il est important de rappeler que les expériences menées pendant la pandémie de coronavirus nous ont montré à quel point il est devenu plus facile de réunir des formatrices et formateurs pour des réunions en ligne et des formations continues, en vue de les sensibiliser à la thématique et d'élargir leurs qualifications.

Gestion de la qualité et certifications

La gestion de la qualité d'un établissement réunit tous les domaines importants et constitue aussi un angle d'approche possible pour permettre à un établissement de se conformer aux principes de durabilité. Le modèle de qualité du «développement de la qualité orienté vers les personnes apprenantes et les clients dans la formation continue» (LQW) propose une ressource de travail pour le sous-domaine de qualité optionnel que constitue le développement durable: on y trouve diverses suggestions et idées (ArtSet 2017). Pour tous les établissements travaillant avec un autre système de gestion de la qualité, il est possible, depuis peu, de ne faire certifier que la gestion de la durabilité (Dehn 2024). Une autre option consiste à obtenir une certification conformément au Système européen de Management Environnemental et d'Audit (SMEA).

5. Stratégies de planification du programme

Ce qu'on trouve au cœur d'un établissement de formation continue, c'est bien entendu son offre de formation. L'objectif stratégique consiste à ancrer durablement les thématiques du développement durable dans l'ensemble du programme, en créant une propre branche thématique «développement durable». Mais pour renforcer son impact, on peut intégrer la durabilité à l'ensemble du programme, sous forme de thématique transversale. Pour cela, il s'agit d'en identifier les aspects de durabilité (Götz, Müller 2021).

L'élaboration d'une telle stratégie commence par un état des lieux: que faisons-nous déjà? Quelles sont nos lacunes? Que nous montrent l'examen et l'analyse systématique des programmes d'autres prestataires de formation? En outre, il convient de vérifier les points suivants: où et comment connecter les ODD (objectifs de développement durable) à des matières précises et à des éléments de programme particuliers? Quelles interfaces existent déjà? Où serait-il possible de greffer des thématiques du développement du

rable afin d'en élargir la perspective? La DVV (Fédération allemande des universités populaires) propose une ressource de travail avec plusieurs outils utiles: des exemples issus de la pratique, une liste de contrôle pour l'état des lieux, une fiche de caractéristiques pour l'évaluation du programme et des cours (DVV 2019, p. 37 ss). Les documentations de DVV International (2024c) peuvent aussi être utilisées à cet effet; elles contiennent, entre autres, un catalogue de réflexions concernant le programme pédagogique. D'autres idées sont disponibles dans l'analyse systématique de programmes du DIE (Institut allemand d'éducation des adultes) (Burdukova 2019). En outre, le portail EDD mis en place par le Ministère fédéral allemand de l'Environnement et de la Protection des consommateurs (BMUV) (s.d.) propose un large éventail de supports d'enseignement et d'apprentissage pour les événements de formation.

Certains aspects de la durabilité peuvent également être greffés à des thématiques en vogue. Ainsi, par exemple, on pourra associer des perspectives écologiques à l'un des sujets les plus actuels: «la résilience», avec les questions suivantes: «Comment nous comporter de façon durable envers nous-mêmes?» ou «Comment aider la nature malmenée à être plus résistante?» Il en va de même des sujets indémodables tels que, par exemple, la formation des parents et la formation famille, ou encore des thématiques importantes à l'échelle régionale.

On notera également que, régulièrement, des lois sont modifiées et de nouvelles ordonnances adoptées qui concernent chaque citoyenne et chaque citoyen, sur la base desquelles de nouvelles thématiques peuvent être créées.

Si un établissement propose des formations plus longues ou des systèmes de cours débouchant sur un certificat, il s'agirait alors de vérifier à quels niveaux les thématiques du développement durable peuvent être ancrées dans ce programme.

Beaucoup d'établissements ont observé que les offres participatives dans lesquelles le concept de durabilité est rendu compréhensible et littéralement «palpable» (par exemple un cours de cuisine dans lequel on prépare ensemble un repas et on le déguste, mais où l'on obtient aussi des informations concernant l'alimentation durable) sont recherchées. De telles offres constituent des éléments importants du programme, sans toutefois permettre d'aborder des thématiques plus complexes.

Grâce à la coopération avec des partenaires externes (associations, fédérations, établissements éducatifs, autres organisations de la société civile, entreprises), une thématique devient un projet de réseau et bénéficie dès lors d'une plus grande attention.

Lorsque des processus à l'échelle communale ou régionale, ou des processus de développement urbain sont lancés en lien avec le développement durable, les professionnels de la formation pour adultes peuvent apporter

leurs compétences méthodiques pour modérer des événements de plus ou moins grande envergure, ou proposer leurs propres événements afin de préparer les personnes participantes à poursuivre leur contribution.

Un «Design Thinking Workshop», en cocréation avec les personnes participantes, les formatrices et formateurs et les partenaires, permet d'élaborer de nouveaux points de programme de manière créative (Schmidberger/Wippermann 2018).

6. La durabilité doit être guidée: c'est la gestion qui importe!

Les membres de la direction endossent un rôle clé lors de la transformation d'un établissement de formation continue au sens de la Whole Institution Approach (cf. Müller 2021a). Avec une bonne perception et interprétation de leur rôle, les membres de la direction peuvent soutenir les initiatives existantes, inciter à prendre de nouveaux engagements et organiser un processus participatif qui, grâce à une forte mobilisation de personnes travaillant dans l'établissement et de celles qui y sont liées, cherche à rallier le plus de monde possible à sa cause. Il s'agit de développer, dans l'établissement lui-même, une culture d'apprentissage et de gestion liée au développement durable, qui ouvre un espace pour élaborer et tester de nouveaux éléments. Pour ce faire, le personnel dirigeant doit avoir le sens des responsabilités et être en mesure de motiver et valoriser les individus pour leur originalité, de saluer tout engagement et de rendre la participation possible en encourageant l'action ainsi que la responsabilité individuelle.

Le personnel dirigeant joue un rôle crucial dans sa manière de communiquer, car cela façonne la culture de l'organisation. Il peut donner l'exemple via ses actions et décisions, inspirer grâce à son engagement et, dans le meilleur des cas, susciter l'enthousiasme. Mais avant tout, il doit lui-même soutenir la cause en se montrant crédible.

LE PROF. DR. ULRICH MÜLLER travaille depuis de nombreuses années en tant que conseiller, formateur et modérateur dans le secteur de la formation continue. De 2003 à 2023, il a occupé un poste de professeur en gestion de l'éducation à la haute école pédagogique de Ludwigsburg en Allemagne. Ses domaines de travail principaux sont la direction et la gestion, l'éducation au développement durable, ainsi que la méthodologie et la didactique de la formation continue.
Contact: ulrich.mueller@ph-ludwigsburg.de

Bibliographie

ArtSet (2017): Optionaler Qualitätsbereich Nachhaltigkeit. Hannover. <https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LKQT-Arbeitshilfe-optionaler-QB-Nachhaltigkeit-2017-03.pdf>

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMU, s.d.): Bildung für nachhaltige Entwicklung, Infothek, Lehr- und Lernmaterialien. <https://www.bne-portal.de/de/lernmaterialien-2454.php>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMBU 2020): Ratgeber: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Berlin. <https://www.bmu.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen/>

Burdukova, Galina (2019): Nachhaltigkeit als Thema in den Programmen und Angeboten der Volkshochschulen im Zeitverlauf. Programmanalysen auf der Basis des digitalen Volkshochschulprogrammarchivs am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. <https://www.die-bonn.de/doks/2019-nachhaltigkeit-01.pdf>

Dehn, Claudia (2024): BNE^{SOLO}. Das eigenständige Testierungsverfahren für Bildung für nachhaltige Entwicklung. Leitfaden für die Praxis. Hannover: ArtSet. https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/Leitfaden_BNE_SOLO.pdf

Ders. (2024b): Workbook zum Guidebook SustainabALE. Arbeitshilfe für die Umsetzung des Whole Institution Approach. Bonn: DVV International. https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Microsite_ALE_Toolbox/Workbook_SustainabALE/Workbook_SustainabALE_DE_download.pdf

Ders. (2024c): Reflexionskatalog zu den Handlungsfeldern eines Whole Institution Approach. https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Microsite_ALE_Toolbox/Workbook_SustainabALE/Reflexionskatalog_zu_den_Handlungsfeldern_eines_Whole_Institution_Approach.pdf

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (s.d.): wb-web. Nachhaltigkeit in der Erwachsenen- und Weiterbildung. <https://www.wb-web.de/dossiers/nachhaltigkeit.html>; darin: Leben, was wir lehren – mit dem Whole Institution Approach Bildungseinrichtungen nachhaltiger gestalten. <https://www.wb-web.de/dossiers/nachhaltigkeit/folge-2-nachhaltigkeit-in-einrichtungen-der-erwachsenenbildung/leben-was-wir-lehren.html>

Deutscher Volkshochschulverband (2019): Handreichung. Bildung für nachhaltige Entwicklung an Volkshochschulen. Bonn: DVV. <https://www.volks hochschule.de/verbandswelt/programmbereiche/gesellschaft/handreichung-bak-bne-an-volkshochschulen.php>

DVV International (2024a): Guidebook SustainabALE. Nachhaltige Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung. Bonn: DVV International. https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Microsite_ALE_Toolbox/Workbook_SustainabALE/Guidebook_DE_PDF_web.pdf

DVV International (Institut für Internationale Zusammenarbeit des DVV) (2019): Youth and Adult Education in the Agenda 2030. Bonn: DVV International. https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Analysis/DVV19002_Studie_SDG_WEB.pdf

EAEA (European Association for the Education of Adults) (2018): Adult Education and Sustainability. Brussels: EAEA. https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/09/AE-and-sustainability_paper_final_9_2018.pdf

Ev. Akademie Bad Boll (2020): Nachhaltigkeitsbericht. Aktualisierung 2020. https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/user_upload/02_Tagungszentrum/05_Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht_Aktualisierung_2020_EvAkademieBadBoll.pdf

Götz, Tobias; Müller, Ulrich (2021): «Megatrend Nachhaltigkeit» – (Programm)-Strategien für die Erwachsenenbildung. In: forum Erwachsenenbildung, H. 4/2021, pp. 12-16. https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_artikel=ART104613&uid=frei

Müller, Ulrich (2021a): Nachhaltigkeit braucht Führung. BNE und Klimaschutz in Einrichtungen der Erwachsenenbildung verankern. In: Erwachsenenbildung, 67. Jg., H.2, pp. 61-64. <https://keb-deutschland.de/wp-content/uploads/2022/07/EB.2021.67.2.61.pdf>

Müller, Ulrich (2021b): Bildungsmanagement für nachhaltige Entwicklung. Ein Transformationskonzept für Weiterbildungseinrichtungen. Ludwigsburg: Pädagogische Hochschule. https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet1/bildungsmanagement/Bildungsmanagement/07_Lead4ESD/20210521_BNE_in_EB-Einrichtungen_mit_Anhang.pdf

Müller, Ulrich/Lude, Armin, Hancock, Dawson (2020): Leading Schools towards Sustainability. Fields of Action and Management Strategies for Principals. *Sustainability* 2020, 12(7), 3031. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12073031>

Müller, Ulrich (2007): Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, Gerd/Iberer, Ulrich/Keller, Helmut: Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben. pp. 99-122. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Müller, Ulrich (1989): Bildungshäuser – Lebensräume. Anstiftung zur ökologischen Erkundung von Räumen der Erwachsenenbildung. In: Erwachsenenbildung, 35. Jg., H. 4, pp. 216-219.

Rockström, Johan; Gupta, Joyeeta; Qin, Dahe; Lade, StevenJ.; Abrams, JesseF.; Andersen, LaurenS. et al. (2023): Safe and just Earth systemboundaries. In: *Nature* 619 (7968), pp. 102-111. DOI: 10.1038/s41586-023-06083-8.

Schmidberger, Iris & Wippermann, Sven (2018): Design Thinking in der Erwachsenenbildung. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Ed.): weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 3/2018, pp. 53-56.

Schneidewind, Uwe (2019): Die Grosse Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt/Main: Fischer.

TU Berlin und DBU (2015): Praxisleitfaden nachhaltig leben und arbeiten. Berlin. http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506_Praxisleitfaden_FINAL_WEB.pdf

UNESCO (2020): Education for Sustainable Development. A roadmap. Paris: UNESCO. <https://www.gcedclearinghouse.org/resources/education-sustainable-development-roadmap>

UNESCO (2014): Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms «Bildung für nachhaltige Entwicklung». Bonn: Dt. UNESCO-Kommission. https://www.bmbf.de/files/2015_Roadmap_deutsch.pdf

Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen e.V. (2019): Nachhaltigkeit als ganzheitlicher Bildungsauftrag für die Erwachsenenbildung. Ein Wegweiser. Hannover. die UmweltDruckerei. <https://www.vnb.de/bildungseinrichtungen-nachhaltig-aufstellen/>

vhs goes green (s.d.): Ein Leitfaden zur Umsetzung klimaschonenden Handelns in Einrichtungen der Erwachsenenbildung. <https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/vhs-goes-green-Web-Barrierefrei.pdf>

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU 2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Grosse Transformation. Berlin. https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf