

XXIV. STROKOVNI POSVET POMOČNIKOV RAVNATELJEV

VLOGA POMOČNIKA RAVNATELJA PRI VODENJU ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ

Lea Avguštin in Saša Kregar



Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev
Vključevanje vseh za učenje in vloga pomočnika ravnatelja



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
SOCIALNI SKLAD
KALOŽNA V VAŠO PRIHODNOST



Šola za ravnatelje

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Vsebina

- Trajnostni razvoj
- Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj (VITR)
- Celostni šolski pristop VITR
- Trajnostno vodenje



Iz prakse pred 11 leti...

- TR večinoma povezujemo z varovanjem narave
- „Večina učencev razume TR kot nekaj, kar se razvija skozi daljše časovno obdobje ali trajno“
- „Učitelji menijo, da je v šolah TR povezan bodisi s snovjo pri učnih urah bodisi z aktivnostmi za varovanje okolja“
- „Učenci, učitelji in starši ne razumejo pomena TR v vsakodnevnem življenju ampak ga razumejo v smislu splošnih smernic razvoja“

(Likon, Asunta, Rihtaršič, Korže, 2011)



Postopoma k ozaveščanju o...

- Vrednotah prostora
- Učinkoviti rabi energije
- Trajnostni proizvodnji
- Trajnostni potrošnji

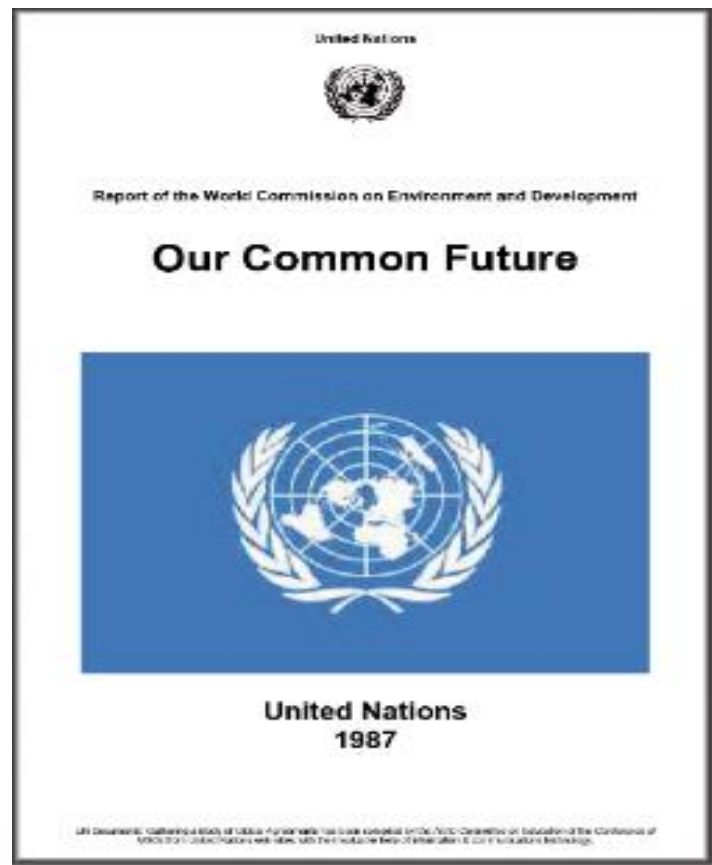
Ustvarjanje dobrin z uporabo sistemov in procesov, ki ne onesnažujejo okolja in so zdravju neškodljivi ter so ekonomsko učinkoviti in varčujejo z energijo in naravnimi viri.

Odgovorno ravnanje vsakega posameznika, ki zadeva življenjski slog, nakupovalne navade ter način uporabe, odlaganja izdelkov in storitev.



Trajnostni razvoj

- Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe (Brundtland, 1987).



POGLED NAZAJ...

POGLED NAZAJ



1977

Deklaracija v Tbilisiju je poudarila pomembno vlogo okoljske vzgoje in izobraževanja za zaščito in izboljšanje okolja po vsem svetu ter za zanesljiv in uravnotežen razvoj svetovnih skupnosti.



1992

Agenda 2021, Svetovni vrh o okolju v Rio. Izobraževanje je kritičnega pomena za spodbujanje trajnostnega razvoja in izboljšanje zmožnosti ljudi za reševanje okoljskih in razvojnih vprašanj.




2005

Desetletje vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj je vzgojo in izobraževanje globalno preusmerilo k osrednjemu cilju: učenju o trajnostnem življenju in delu.



1987

Opredelitev trajnos
Svetovne komisije z



2000

Razvojni cilji novega
uradno določenih s predlaganih rešitev napredka. Sprejeli s Zboru tisočletja letc Deklaracijo novega



2009

Svetovna konferenca UNESCO o VITR v Bonnu je poudarila VITR kot preživetveni ukrep, ki opolnomoči ljudi za spremembe.



CILJI RAZVOJA TRAJNOSTNEGA **2015**

Agenda 2030 za globalne spremembe:
Cilji trajnostnega razvoja



2017

Resolucija 72/222 Generalne skupščine ZN: **Vloga VITR kot sestavnega elementa CTR** o kakovostnem izobraževanju ter kot ključne vezi z vsemi drugimi CTR je izrecno priznana.



2014

Svetovna konferenca UNESCO o VITR v Nagoji (Japonska): Vpeljava globalnega akcijskega programa VITR (2015-2019). Deklaracija ponovno potrjuje VITR kot ključno sredstvo za vpeljavo trajnostnega razvoja.



2021

Svetovna konferenca UNESCO, Berlin: Sprejetje izvedbenega okvira VITR po leti 2019. **VITR za 2030**



2030

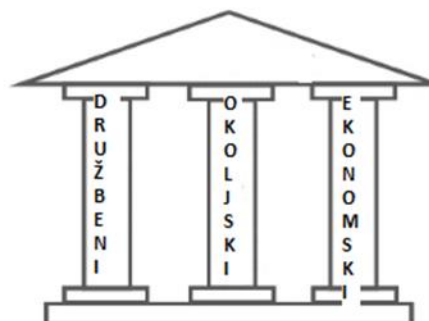
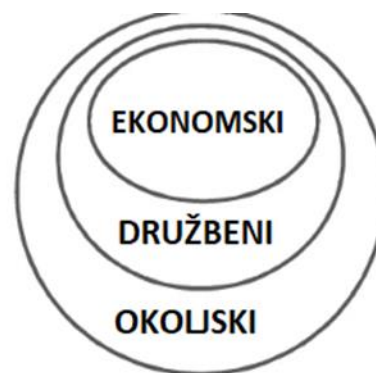
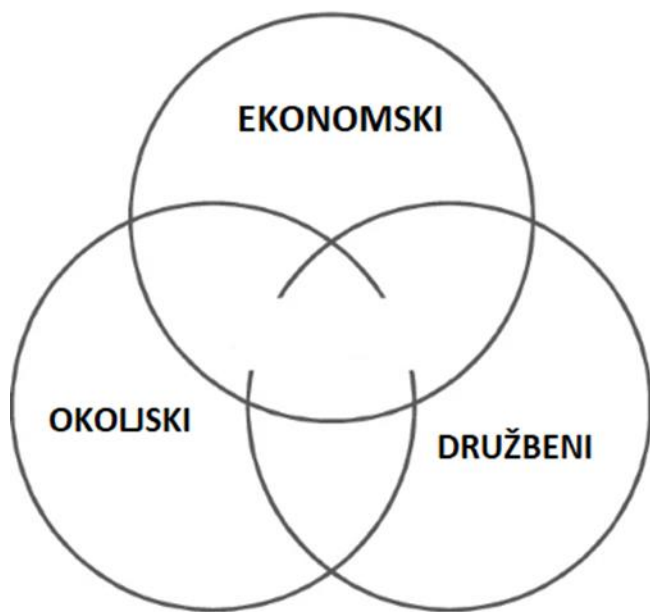
OKVIR MEDNARODNIH POLITIK

- Evropski Zeleni dogovor (Evropska komisija 2019)
(Prehod EU v bolj trajnostno in podnebno varno prihodnost do 2050)
- Priporočilo Sveta EU o izobraževanju za trajnostni razvoj (Evropska komisija 2019)
- Unesco ESD 2030
- Green Comp – Evropski kompetenčni okvir za trajnost (Evropska komisija 2022)
- Kažipot VITR (Unesco 2020)
- Agenda 2030 (OZN)



Agenda 2030

- Ključno načelo TR je vključevanje **okoljskih, socialnih in gospodarskih** vprašanj v vse vidike odločanja



(OZN 2015)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



17 ciljev trajnostnega razvoja





Vloga VITR pri uresničevanju CTR

- Vodnik Učni cilji vzgoje in izobraževanja za cilje trajnostnega razvoja (UNESCO, 2017): VITR je ključno orodje za doseganje ciljev Agende 2030
- *Do leta 2030 poskrbeti, da bodo vsi učeči se pridobili znanje in spretnosti, potrebne za spodbujanje trajnostnega razvoja, tudi z izobraževanjem o trajnostnem razvoju in trajnostnem načinu življenja, človekovih pravicah, enakosti spolov, spodbujanju kulture miru in nenasilja, državljanstvu sveta ter spoštovanju kulturne raznolikosti in prispevka kulture k trajnostnemu razvoju.*



Zavod
Republika
Slovenija
Šolstvo
za vse



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Vloga VITR pri uresničevanju CTR

- VITR ni zgolj instrument do TR - koncept VITR zastaviti tako, da omogoči posamezniku da postane nosilec sprememb.
- VITR je priložnost in je hkrati odgovornost, globalna, nacionalna in individualna
- Cilj VITR - povzročiti spremembo na področju znanja, razmišljanja, vrednotenja in delovanja.
- TR se ne moremo učiti, moramo ga živeti.
- Učenje za TR mnogo bolj transformativno kot informativno.



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAJ
ZNANOST IN ŠPORT

Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija s sredstvi iz evropskega strukturnega sklada

PODCILJ 4-7



VZGOJA IN
IZOBRAŽEVANJE ZA
TRAJNOSTNI RAZVOJ
TER GLOBALNO
DRŽAVLJANSTVO

Celostni šolski pristop VITR

- vključevanje VITR kot dela obstoječih premetov, kot sestavnega dela vizije šole, učnih načrtov in priprav učiteljev – spodbuja celostni pristop k poučevanju (Agenda 2030)



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



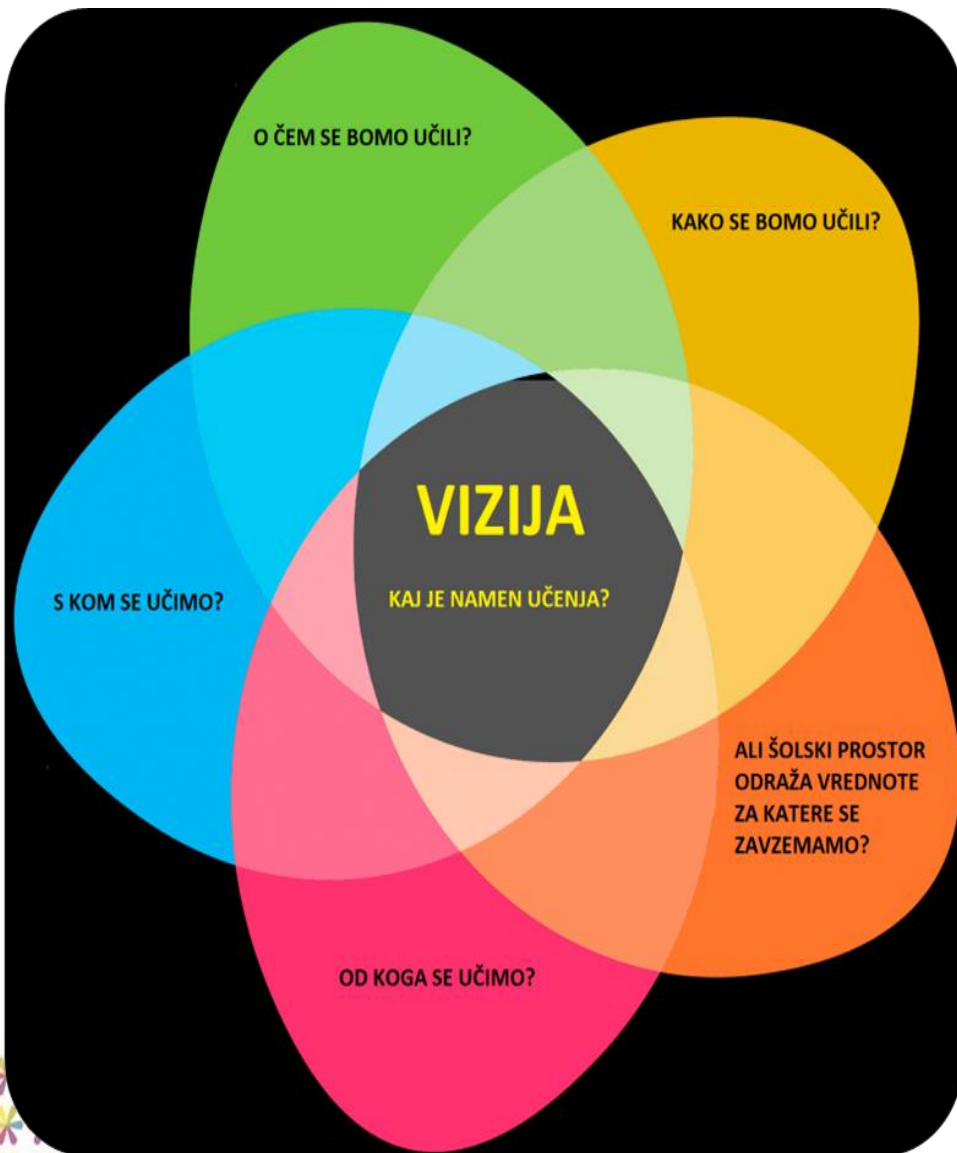
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
KALIFERNA V VAŠO PRIHODNOST

Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Celostni šolski pristop VITR



A Whole School Approach to Sustainability

Source: Wals & Mathie, 2022

Celostni šolski pristop VITR...



VISION, ETHOS,
LEADERSHIP &
COORDINATION

...ne le v akcije usmerjeno delovanje → vodenje v podporo trajnostnemu razvoju.

- Motivacija posameznih učiteljev brez trajne podpore vodstva --> težko izvedljiv celostni pristop (ECDG 2022).
- Motivacija za CŠP odvisna od tega, ali učenje za trajnost razumemo kot dodatno dejavnost ali kot sredstvo za zagotavljanje višje kakovosti izobraževanja (Mogren 2018).
- Vodstveni timi:
 - eden najpomembnejših členov pri izvajanju celostnega šolskega pristopa
 - odgovorni za ustvarjanje vizije za trajnostno šolo, vzpostavljanje standardov in podpiranje šolskih organizacijskih struktur (Mogren 2018)



Trajnostno vodenje

- Kazalniki trajnostnega vodenja

Delovni list



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

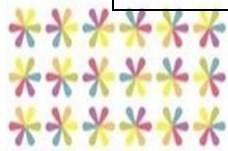


EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Dve paradigmi razvoja vodenja

	Splošen razvoj vodenja	Razvoj trajnostnega vodenja
Vsebina:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odvisna od razvojnih potreb organizacije oziroma posameznika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razširitev zaznavanja vpliva vodje: odgovorni nismo le za svoj oddelek, organizacijo, ampak tudi za okolje, v katerem delujemo ▪ razvoj dobrohotnega odnosa do Zemlje
Proces:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarhičen: prevladujoč razvoj kompetenc in veščin, ki jih posameznik potrebuje na določeni hierarhični stopnji managementa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nehierarhičen ▪ integrativen ▪ kolaborativen ▪ v obliki koncentričnih krogov ▪ izhajajoč iz iniciatorjev
Hierarhična struktura:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jasno izražena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neznačilna
Prevladujoče razvojne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvoj kompetenc ▪ identifikacija prednosti posameznikov in njihov nadaljnji razvoj v skladu z vizijo organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vrednostno osnovan razvoj: izhajajoč iz vrednote trajnostnega razvoja in prispevanja/vračanja Zemlji ▪ poudarek na akcijsko osredotočen razvoj udejanjanja sprememb v praksi ▪ razvoj prednosti posameznikov v povezavi z uskladitvijo lastne vizije posameznika in vizije družbe ter okolja
Osnovna teoretična premisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vodenje je izvzeto iz konteksta vsakdanjih izkušenj ▪ prevladujoče sledenje teoriji (velikega) vodje v organizacijskem okolju (kontekstu s sledilci) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vodenje je kontekstualizirano v vsakršno okolje, ki terja sprejetje iniciativ/ odgovornih odločitve ▪ razumevanje osnovne narave vodenja kot odnosa



Zavod
Republika
Slovenija
Ministrstvo
za šolstvo



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO
YOUTH AND SPORTS



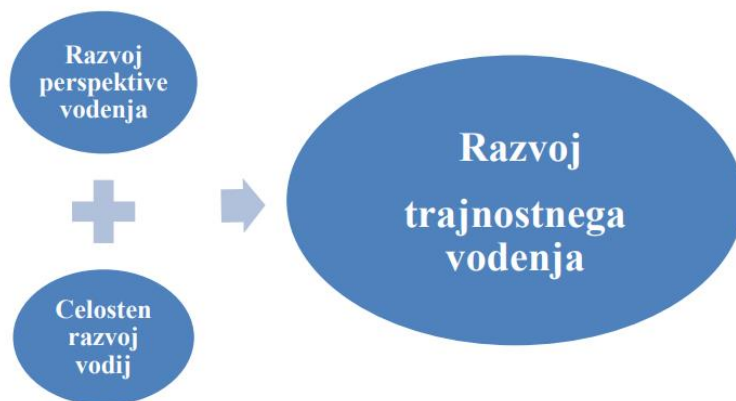
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD

Nalübo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz evropskega socialnega sklada

(Peterlin 2014)

Trajnostno vodenje

Prikaz konceptualizacije razvoja trajnostnega vodenja (Peterlin 2014)



Trajnostno vodenje v izobraževanju ohranja in razvija poglobljeno učenje, na način, ki ne škodi in ustvarja pozitivne učinke za vse deležnike, sedanje in prihodnje (Hargreaves 2007).



Zavod
Republike
Slovenije
za kakovost



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
KALIFERNA V VAŠO PRIHODNOST

Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Trajnostno vodenje

- Vodenje organizacije s pogledom, uprtim v prihodnost
- Upoštevanje blaginje prihodnjih generacij
- Upravljanje sprememb k bolj trajnostni družbi
- V vsakodnevnem delovanju vpeljati razgovore o TR
- Postopoma preoblikovati vizijo, cilje in delovanje organizacije na trajnostno pot

(Vilman 2016)



Trajnostno vodenje

- Terja od vodje, da privzame makro pogled na organizacijo
- Trajnostna komponenta se nanaša na različne vidike delovanja in razvoja:
 - Na osebni ravni
 - Na organizacijski ravni
 - Na družbeni ravni
 - Na okoljski ravni

(Casserley & Critchley, 2010)



Trajnostno vodenje...

- ...je vplivanje z namenom doseganja trajnostnega razvoja → iskanje ravnotežja
- Vodenje za blaginjo zaposlenih-> za organizacijo> družbo-> naravno okolje
- Razvoj trajnostnega vodenja obsega **celotno osebnost** posameznika, saj vodja vpliva s svojim celotnim delovanjem
- Vodja, ki zna **spodbujati** in **usmerjati** pozitivno vedenje sodelavcev ter to vedenje **povezovati**, dosega sinergijsko in kolektivno moč, ki pomeni več kot le seštevek posameznih oblik pozitivnega vodenja posameznikov, z večjim vplivom na povečanje uspešnosti (Vodopivec, 2012).



Zavod
Republike
Slovenije
za kakovost



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
KALIFERNA V VAŠO PRIHODNOST

Razvoj trajnostnega vodenja pogojen z...

- (1) zgodnjim etičnim vrednostnim sistemom,
- (2) zgledi na prvem delovnem mestu;
- (3) izkušenskim učenjem;
- (4) spoštovanjem in vključevanjem drugačnosti;
- (5) človeško odličnostjo in predanostjo viziji boljšega sveta
- (6) naravnostjo k povezovanju.

Je proces, ki nastaja s
posameznikovim
aktivnim
sodelovanjem - preko
vpletenosti v širše
delovanje organizacije,
družbe, okolja.
(Peterlin 2014)

(Gardner & Csikszentmihalyi, 2011)



Zavod
Republike
Slovenije
za kakovost



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
KALIFERNA V VAŠO PRIHODNOST

Nalozbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

Načela trajnostnega vodenja

Trajnostno vodenje:

1. Ustvarja in ohranja naravnost k vseživljenjskemu učenju.
2. Omogoča dolgoročni uspeh, skrb za druge.
3. Spodbuja vodenje širokega kroga ljudi – udejanja se preko
4. Navezuje se na teme družbene pravičnosti, ustvarja partnerstva
5. Razvija človeške in materialne vire, ne da jih izkorišča.
6. Razvija okoljsko raznolikost.
7. Je aktivno angažirano pri skrbi za širše okolje.

(Hargreaves 2007)



TRAJNOSTNO VODENJE...

...spremembe med drugim zahtevajo določene motnje, ki ljudi prepričajo, da zapustijo varnost statusa quo oziroma običajnega načina razmišljanja, vedenja ali življenja.

To terja pogum, vztrajnost in odločnost, ki izhajajo iz osebnega prepričanja, vpogledov ali preprostega občutka za to, kar je prav.

(Izvedbeni okvir VITR 2030)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada

VIRI

- Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287-295.
- European Commission (2022). Proposal for a Council Recommendation on learning for environmental sustainability. 13 January 2022. European Commission
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. (2011). Positioning Future Leaders on the Good Work Track. V S. E. Murphy & R. J. Reichard (ur.), *Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders* (str. 255-272). New York: Routledge.
- Hargreaves, A. (2007). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. Routledge.
- Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop*. EF UL.
- Mathie, R. G. and Wals, A.E.J. (2022). *Whole School Approaches to Sustainability: Exemplary Practices from around the world*. Wageningen: Education & Learning Sciences/Wageningen University.
- Mogren, A; Gericke, N.; Scherp, H. (2018). Whole school approaches to education for sustainable development: A model that links to school improvement. *Environ. Educ. Res.*
- Tilbury, D., Galvin (2022). European Commission Input Paper: A Whole School Approach to Learning for Environmental Sustainability. European Commission.
- Vodopivec, V. (2012). Ali znamo izrabiti pozitivno vedenje zaposlenih: Metoda pozitivnega povpraševanja prinaša premik v krepitev prednosti. *HRM*, 10(46), 42- 45.
- UNESCO (2020). *Education for Sustainable Development, A roadmap – ESD for 2030*.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO
ŠOLSTVA, VEŠTINE
IN ŠPORTA
ZNANOST IN ŠPORT

