52

Poštnina plačana pri pošti 1102

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju

2/22

Tematska številka: ***TRAJNOST***

VODENJE V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU 52, 2/2022, letnik 20

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)
ISSN 2630-421x (spletna izdaja)
UDK 37.091 (497.4)

Izdajatelj in založnik: Zavod Republike Slovenije za šolstvo
Predstavnik: dr. Vinko Logaj

Odgovorna urednica: mag. Polona Peček, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje
Gostujoča urednica: Lea Avguštin, Zavod RS za šolstvo, Šola za ravnatelje

Uredniški odbor: Markus Ammann, Univerza v Innsbrucku
Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
Eva Boštjančič, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani
Mateja Brejc, Doba, Maribor
Majda Cencič, Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem
Špela Drstvenšek, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
Justina Erčulj
Michael Schratz, Univerza v Innsbrucku
Mihaela Zavašnik, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Šola za ravnatelje
Renata Zupanc Grom, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
Janja Zupančič, EduAkcija, Janja Zupančič, s. p.

Jezikovni pregled: Renata Vrčkovnik
Prevodi povzetkov: Alenka Benedik
Urednica založbe: Petra Weissbacher
Oblikovanje: Design Demšar d.o.o.
Tisk: Tiskarna Para d.o.o.
Naklada: 650 izvodov

Letna naročnina 35,05 EUR, cena vključuje DDV. Posamezna številka 13,15 EUR, cena vključuje DDV.
Prispevke pošljite na naslov izdajatelja, navodila za pisanje najdete na http://vodenje.solazaravnatelje.si
revija.vodenje@solazaravnatelje.si

Izid revije je finančno podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev državnega proračuna iz naslova razpisa za sofinanciranje izdajanja domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

Priznavanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav

Poštnina plačana pri pošti 1102 Ljubljana

52

VODENJE
v vzgoji in izobraževanju 2/22

Uvodnik

Lea Avguštin:
Tematski številki na pot 2

Pogledi na vodenje

Lea Avguštin in Saša Kregar:
Projekt Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju 4

dr. Andy Hargreaves in dr. Dean Fink:
Sedem načel trajnostnega vodenja 16

dr. Judita Peterlin in Meta Ščuka:
Razvoj trajnostnega vodenja v izobraževanju z metodo bralnega kluba 30

ddr. Ana Vovk:
Nujno je trajnostno življenje in ne trajnostni razvoj 50

Črt Poglajen, ddr. Alenka Lena Klopčič in mag. Tina Štrukelj:
O čem govorimo, ko govorimo o trajnostni energetiki 68

Tanja Subotić Levanič, mag. Sonja Klopčič in mag. Ladeja Godina Košir:
Trajnost v luči optimizma, ki ga je sicer težko prepoznati 84

mag. Andreja Lenc in Urška Šraj:
Trajnostno vodenje EU projektov 102

mag. Francka Mravlje:
Umeščanje trajnostnega razvoja v vzgojo in izobraževanje 118

Izmenjave

Lucija Božič, Saša Dular in Maja Jazbec Jeraj:
Spoštujemo, varujemo, ohranjamo; ustvarimo zeleni Vrtec Pedenjped 132

Andreja Ahčin:
Trajnostni razvoj – kako trajnostni razvoj vzgajati, izobraževati, živeti v šoli? 150

Lea Colner:
Intervju: Trajnostnost v švedski šoli in vrtcu Vittra Rösjötorp International, ki ju vodi Slovenka Lea Colner 168

Uvodnik

Tematski številki na pot

Kaj vemo o trajnosti, kako jo živimo? Zdi se, da trajnost vedno bolj postaja širši družbeni koncept razvoja družbe. Trajnost(nost) kot cilj in trajnostni razvoj kot diskurz vse bolj stopata v ospredje delovanja različnih organizacij. Tudi vzgojno-izobraževalne organizacije pri tem niso izjema, še več, lahko tlakujejo pot dobrim praksam in drugačnim načinom razumevanja in delovanja sveta. Danes je namreč poznavanje tovrstnih pojmov pomembno, še pomembnejši pa je miselni okvir in najširša družbena klima, v kateri je mogoče to idejo udejanjati v praksi. Trajnost(nost) pomeni, da vsaka generacija ljudi porabi toliko virov, kot jih narava ustvari in »prebavi« v času ene generacije.

Ali smo torej kot družba že stopili korak naprej, ko je bila trajnost(nost) razumljena zgolj kot zbiranje zamaškov in odmetavanje plastenk v zabojnike z rumenim pokrovom? Danes vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj vključujeta tudi globlje poznavanje in odgovoren odnos do sebe, svojega zdravja, do drugih ljudi, do svoje in drugih kultur, do naravnega in družbenega okolja, do prihodnjih generacij. Trajnostni koncept ohranjanja virov za prihodnje generacije je tako ena glavnih značilnosti, ki razlikuje politiko trajnostnega razvoja od tradicionalne okoljske politike, ki si prizadeva tudi ponotranjiti zunanje učinke degradacije okolja. Šole in vrtci imajo tako nenadomestljivo vlogo pri izobraževanju o trajnostnem razvoju z ozaveščanjem o povezavah med družbo, gospodarstvom in okoljem.

Avtorji v prispevkih iz različnih zornih kotov osvetljujejo tematiko trajnost(nost)i, trajnostnega razvoja in trajnostnega vodenja. Kot lahko beremo v prispevkih, sta tudi definicija in razumevanje besed trajnost, trajnostnost, trajnostni razvoj prikazana iz različnih perspektiv in vabita bralca, da si ustvari svoj pogled. Vsem prispevkom, ne glede na definicije, je skupno prizadevanje za dobrobit človeka in planeta.

V zadnjih letih se namreč pojavlja vedno več svetovnih, evropskih in nacionalnih dokumentov in programov, ki naslavljajo globalne trajnostne izzive. To kliče k sodelovanju vseh deležnikov k celostnemu, sistemskemu, soustvarjalnemu in reflektivnemu prizadevanju za doseganje ciljev trajnostnega razvoja. Doseganje teh ciljev tako zahteva ukrepanje na vseh ravneh – državni,

gospodarski in civilnodružbeni – v njih ima vsak svojo vlogo. Vloga vzgoje in izobraževanja je povzročiti spremembo na področju znanja, razmišljanja, vrednotenja in delovanja. Trajnostnega delovanja se namreč ne moremo le učiti, ampak ga moramo živeti. V prispevkih v nadaljevanju revije so navedene dobre prakse vrtcev, šol in drugih organizacij, ki že živijo in dihajo trajnostno.

Vse navedene spremembe tako pozivajo vodstva šol in vrtcev k bolj odprtemu, interdisciplinarnemu in akcijsko usmerjenemu načinu delovanja in vodenja, kar je za strokovne in vodstvene delavce lahko velik izziv. Trajnostnega ravnanja namreč ni moč uveljavljati na silo, vzbudi ga lahko le človekov etični pogled na svet, v katerem živi. Pomembno je, da se ravnatelj vse te kompleksnosti zaveda, da jo spremlja in ji sledi na izvedbeni ravni ter v tem kontekstu spodbuja nadaljnje učenje in na tak način zagotavlja uresničevanje koncepta trajnosti v praksi.

Ravnatelji šol in vrtcev imajo tako priložnost, da s svojim načinom vodenja sprejmejo izzive trajnost(nost)i in temu primerno preoblikujejo prakse delovanja vrtcev in šol v (bolj) trajnostno smer. Pot od zavedanja do obvladovanja sprememb temelji na preprosti praksi, ko nekaj zavestno počnemo vedno znova. Navdihujoče in vizionarsko vodenje je lahko eden od ključnih dejavnikov uspeha pri uresničevanju celotnega šolskega pristopa k trajnost(nost)i.

Zahvaljujemo se vsem avtorjem prispevkov, ki so z nami delili svoje bogato znanje ter omogočili nastanek te tematske številke. Bralcem revije pa želimo, da bodo bogatejši za kakšno novo spoznanje, ki bo lahko zaživelo v praksi.

Lea Avguštin
Gostujoča urednica tematske številke

Projekt podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju

O avtorjih

Lea Avguštin je predavateljica Šole za ravnatelje in višja svetovalka področja na Zavodu RS za šolstvo. lea.avgustin@zrss.si

Saša Kregar je področna podsekretarka na oddelku za srednjo šolo na Zavodu RS za šolstvo. sasa.kregar@zrss.si

Povzetek

Projekt Podnebni cilji in vsebine je eden izmed korakov k uresničevanju vizije in ciljev trajnostnega razvoja. Zaradi soodvisnosti trajnostnega razvoja in podnebnih sprememb ter dejstva, da imamo v slovenskem prostoru uveljavljeno vzgojo in izobraževanje za trajnostni razvoj, naslavljamo podnebne spremembe, njihovo blaženje ter prilagajanje v kontekstu vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj. Priznavanje vzajemnega odnosa med trajnostnim razvojem in podnebnimi spremembami kaže na potrebo po raziskovanju politik, ki skupaj obravnavajo trajnostni razvoj in podnebne spremembe. Želja sodelujočih partnerjev v projektu je, da bo sodelovanje med javnimi zavodi ter ministrstvi prineslo vidne rezultate na področju vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj.

Ključne besede

trajnostni razvoj | podnebne spremembe | vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj

Project Climate goals and topics in education

Lea Avguštin, National Education Institute of the Republic of Slovenia, Department School for Leadership in Education

Saša Kregar, National Education Institute of the Republic of Slovenia

Abstract

The Climate Goals and Topics project represents one of the steps towards realizing the vision and goals of sustainable development. Due to the interdependence of sustainable development and climate change and the fact that education for sustainable development has been established in Slovenia, the topics of climate change, its mitigation and adaptation are addressed in the context of education for sustainable development. Considering the reciprocal relationship between sustainable development and climate change, the policies that jointly address sustainable development and climate change have to be explored. The participating partners in the project wish for cooperation between public institutions and ministries to bring visible results in education for sustainable development.

Keywords

sustainable development | climate change | education and training for sustainable development

Uvod

Podnebne spremembe so eden največjih izzivov časa, v katerem živimo. Vse bolj postaja jasno, da je eden izmed temeljev za spopadanje s posledicami podnebnih sprememb ravno vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj. Temelji na ideji, da imamo vsi svojo vlogo pri reševanju globalnih izzivov, in spodbuja znanje, spretnosti in vrednote, ki jih potrebujemo za ukrepanje za bolj zdravo, pravičnejšo in okoljsko trajnostno družbo (UNESCO, 2016). Ker podnebne spremembe s svojimi posledicami ogrožajo zmožnost vseh držav, da bi si zagotovile trajnostni razvoj, je bilo v okviru Agende 2030 predvideno sprejetje nujnih ukrepov za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam (cilj 13). Ta proces poteka pod okriljem Okvirne konvencije Združenih narodov o spremembi podnebja (UNFCCC).

Cilje trajnostnega razvoja te agende so na Vrhu Organizacije Združenih narodov leta 2015 sprejeli svetovni voditelji 193 držav članic, med njimi tudi Slovenije. Agenda 2030 tako uravnoteženo povezuje vseh 17 ciljev treh razsežnosti trajnostnega razvoja (okoljske, gospodarske in družbene): 1 – odprava revščine, 2 – odprava lakote, 3 – zdravje in dobro počutje, 4 – kakovostno izobraževanje, 5 – enakost spolov, 6 – čista voda in sanitarna ureditev, 7 – cenovno dostopna in čista energija, 8 – dostojno delo in gospodarska rast, 9 – industrija, inovacije in infrastruktura, 10 – zmanjšanje neenakosti, 11 – trajnostna mesta in skupnosti, 12 – odgovorna poraba in potrošnja, 13 – podnebni ukrepi, 14 – življenje v vodi, 15 – življenje na kopnem, 16 – mir, pravičnost in močne institucije, 17 – partnerstvo za doseganje ciljev.

Vzgoja in izobraževanje, ki bosta mlade generacije usposabljala za izzive sodobnega sveta, morata vključevati pripravljenost za potrebne spremembe in usposobljenost za iskanje novih nacionalnih in globalnih rešitev v etiki, ekonomiji in politiki, v spoštljivem odnosu do narave in do samega sebe ter celotne družbe. Vse te spremembe bodo potrebne, da bi človeška civilizacija začela slediti načelom vzdržnega, trajnostno zasnovanega razvoja. Načelo trajnostnega razvoja človeške družbe, ki zadeva človeka in njegov položaj na Zemlji, mora postati eno ključnih načel vzgoje in izobraževanja v Sloveniji, kar opredeljuje tudi Bela knjiga (2011). Šole in vrtci imajo tako pomembno vlogo pri izobraževanju o trajnostnem razvoju s krepitvijo ozaveščanja o povezavah med družbo, gospodarstvom in okoljem. Vizija za izobraževanje v naslednjih petnajstih letih, kot jo je opredelila Incheonska deklaracija (2015), temu pritrjuje: »Naša vizija je spreminjanje življenj z vzgojo in izobraževanjem, ob prepoznavanju pomembne vloge vzgoje in izo-

braževanja kot glavnega nosilca razvoja in uresničevanja drugih predlaganih ciljev trajnostnega razvoja Agende 2030.« Znanja in ravnanja, povezana s trajnostnim razvojem, je tako potrebno na sistematičen, koherenten in celovit način vgraditi v vzgojno-izobraževalni sistem od vrtcev naprej tako, da bo v šolskem sistemu eden ključnih temeljev, ki oblikujejo znanje, stališča, vrednote in delovanje mladih generacij.

Eden izmed korakov k uresničevanju vizije in ciljev trajnostnega razvoja je tudi prispevek projekta Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju, ki ga opisujemo v nadaljevanju.

Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj

V Republiki Sloveniji je vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj (v nadaljevanju VITR) podrobneje opredeljena v Smernicah vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj od predšolske vzgoje do douniverzitetnega izobraževanja (2007), v katerih je zapisano, da ima VITR osrednje mesto v razvoju vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. Izobraževanje za trajnostni razvoj tako vključuje naravoslovne in tehnične, družboslovne, humanistične in druge vidike in ne zadeva le posameznih predmetov, temveč vse predmete in življenje v VIZ. Da bi to dosegli, se mora izobraževanje spremeniti in zagotoviti znanje, spretnosti, vrednote in stališča, ki učencem omogočajo, da prispevajo k trajnostnemu razvoju. Cilj VITR je namreč opolnomočiti in usposobiti sedanje in prihodnje generacije za izpolnjevanje njihovih potreb preko celostnega pristopa in povezovanja gospodarskega, družbenega in okoljskega vidika trajnostnega razvoja z namenom prehoda v bolj trajnostno in pravično družbo (Issues and trends in Education for Sustainable Development, 2018).

V ta namen mora VITR upoštevati transformativni in kompetenčni pristop ter vključevati celostno in transformativno izobraževanje, ki nagovarja učni kontekst in dosežke, pedagoške pristope ter učno okolje.

Tako je smiselno, da umeščanje VITR v vzgojno-izobraževalni sistem poteka sinhrono na več ravneh (Kregar, 2022):

- umeščanje tematskih področij trajnostnega razvoja in pripadajočih vsebin v kurikule v podporo povezovanja okoljskega, družbenega in gospodarskega vidika VITR,

- razvijanje kompetenc učečih se, potrebnih za dejavno vlogo pri iskanju rešitev trajnostnega razvoja in transformiranje družbe,
- vzpostavljanje učinkovitega učnega okolja v podporo transformativnemu učenju in celostnemu ter sistemskemu pristopu k VITR,
- usposabljanje strokovnih in vodstvenih delavcev v vzgoji in izobraževanju za ustrezno in učinkovito vodenje, načrtovanje in izvajanje učnih aktivnosti v podporo VITR.

V vzgojno-izobraževalnem sistemu se VITR ne sme razumeti zgolj kot nekakšno orodje trajnostnega razvoja, ampak kot koncept, ki učečemu se omogoča, da postane nosilec sprememb. VITR je priložnost in hkrati naša odgovornost, tako globalna kot tudi nacionalna in individualna.

Vodilni dokument na področju vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj za naslednjih deset let je Kažipot VITR za 2030, ki izpostavlja pet prednostnih področij delovanja: razvoj politik, preoblikovanje učnih okolij, krepitev kompetenc izobraževalcev, opolnomočenje in mobilizacija mladih ter pospeševanje delovanja na lokalni ravni (Kažipot, 2022). Znotraj izvedbenega okvirja tega dokumenta lahko umestimo tudi aktivnosti v projektu Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju.

Projekt podnebni cilji in vsebine

Zavod Republike Slovenije za šolstvo je trenutno vključen v izvajanje projekta Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju, ki je del ukrepa Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju, za katerega so sredstva zagotovljena na podlagi Odloka o Programu porabe sredstev Sklada za podnebne spremembe za leti 2022 in 2023 (Uradni list RS, št. 49/22). Njegovi ključni nalogi sta priprava in izvajanje predloga celostnega programa ozaveščanja ter vzgoje in izobraževanja o podnebnih spremembah v kontekstu vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj.

Namen projekta je tako sistematično vključevanje podnebnih ciljev in vsebin v predšolsko vzgojo, osnovno- in srednješolsko izobraževanje, višješolsko strokovno izobraževanje in izobraževanje odraslih.

V projektu poleg Ministrstva za okolje in prostor ter Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport sodelujejo še javni zavodi s področja šolstva. Poleg ZRSŠ še Andragoški center Slovenije, Center šolskih in občolskih dejavnosti

ter Center RS za poklicno izobraževanje. Navedeni zavodi namreč že uveljavljajo vzgojo in izobraževanje za trajnostni razvoj skladno s smernicami VITR (MIZŠ, 2007) in prioriteto UNESCA (2014). Za doseganje četrtega cilja Agende 2030 predlaga integracijo sektorsko, administrativno ali drugače organizacijsko ločenih pristopov v celovit institucionalni pristop, aktiviranje mladih in upoštevanje lokalne ravni. Tudi Resolucija o Dolgoročni podnebni strategiji Slovenije do leta 2050 (Resolucija, 2021) je usmerjena v podnebno nevtralnost oz. neto ničelne emisije ter terja upoštevanje teh ciljev v vseh sektorskih dokumentih in načrtih, torej tudi v izobraževanju. Predvidena preobrazba gospodarstva in družbe naj bi bila korenita, kar prinaša številne priložnosti tudi izobraževanju in usposabljanju, zgodila pa naj bi se že v obdobju ene generacije.

Preko javnega poziva za izbor sodelujočih vzgojno-izobraževalnih zavodov v projektu »Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju« je bilo maja 2022 izbranih 38 vzgojno-izobraževalnih institucij, od tega 10 vrtcev, 20 osnovnih šol in 8 srednjih šol. Med 38 izbranimi VIZ je 8 VIZ, ki so na izboru zbrali največje število točk in so vključeni v vzpostavitev demonstracijskih vzgojno-izobraževalnih organizacij oz. pedagoških praks (2 vrtca, 4 osnovne in 2 srednji šoli). Pri izboru so bili upoštevani naslednji kriteriji: raven izobraževanja oz. področje delovanja VIZ (vrtec, osnovna šola, gimnazija), regijska uravnoteženost VIZ ter aktivnost VIZ na področju VITR s poudarkom na izvajanju podnebnih aktivnosti.

Predmet javnega poziva šolam in vrtcem je bilo sofinanciranje vzpostavitve demonstracijske vzgojno-izobraževalne organizacije oziroma prakse; sofinanciranje izvajanja krajših podnebnih aktivnosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih in poskusno izvajanje predloga celostnega programa o podnebnih spremembah ter njegova evalvacija.

Aktivnosti vzgojno-izobraževalnih zavodov v projektu so tako usmerjene v nadgradnjo obstoječih podnebnih aktivnosti s poudarkom na sistemskem ter celostnem pristopu k VITR; preizkušanje in evalvacijo celostnega programa o podnebnih spremembah; krepitev ustreznih kompetenc vodstvenih in strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju s področja VITR; vzpostavljanje trajnostne izobraževalne infrastrukture za odprto in spodbudno učno okolje ter krepitev pedagoških praks v smeri trajnostnega življenjskega sloga; zagotavljanje pogojev za vzpostavitev demonstracijskih pedagoških praks z namenom predhodnega preoblikovanja v demonstracijske VIZ na področju VITR.

Aktivnosti, ki jih v projektu pod okriljem ZRSŠ izvajajo posamezni vzgojno-izobraževalni zavodi, so:

- *aktivna udeležba članov tima na usposabljanjih ZRSŠ (4 do 6 strokovnih delavcev).*
  Usposabljanja so namenjena podpori VIZ pri načrtovanju in izvajanju sistemskega ter celostnega institucionalnega pristopa k VITR. Spodbujala bodo k preoblikovanju učnih okolij, mobilizaciji mladih, krepitvi kompetenc izobraževalcev ter pospeševanju delovanja na lokalni ravni. Po vsakem usposabljanju bodo udeleženci izvedli samorefleksijo ter načrtovali nadgradnjo že izvedenih aktivnosti s področja VITR s poudarkom na podnebnih aktivnostih.
- *vključevanje vodstvenih in strokovnih delavcev VIZ v načrtovanje in izvajanje celostnega programa ozaveščanja ter vzgoje in izobraževanja o podnebnih spremembah v kontekstu VITR.*
  Organizacija vsaj dveh internih usposabljanj za svoje strokovne delavce VIZ z namenom prenosa znanja in glavnih poudarkov VITR na sodelavce.
- *izdelava didaktičnih gradiv ter pripomočkov za izvajanje celostnega programa ozaveščanja ter vzgoje in izobraževanja o podnebnih spremembah v kontekstu VITR.*
- *nadgradnja že ustaljenih podnebnih aktivnosti v smeri celostnega institucionalnega pristopa ter umeščanje aktivnosti v širši koncept VITR.*
  Vsak VIZ izdela akcijski/operativni načrt za nadgradnjo in izvajanje aktivnosti s področja VITR s poudarkom na podnebnih aktivnostih in z upoštevanjem celostnega institucionalnega pristopa. VIZ pripravijo vmesno in končno poročilo o izvajanju nadgrajenih aktivnosti s področja VITR s poudarkom na podnebnih aktivnostih.
- *samoevalvacija izvedenih aktivnosti VIZ s področja VITR s poudarkom na podnebnih aktivnostih.*
- *priprava akcijskega načrta za vzpostavitev demonstracijske pedagoške prakse oziroma demonstracijskega VIZ.*
  Akcijski načrt za vzpostavitev demonstracijske prakse oziroma demonstracijskega VIZ bo krepil poudarek na celostnem institucionalnem pristopu. Vzpostavitev demonstracijske prakse oziroma preoblikovanja v demonstracijski VIZ bodo vključeni VIZ predstavili na konferenci ter pripravili prispevek v tematski reviji Vzgoja in izobraževanje.

Načrtovana rezultata projekta, ki bosta prinesla novost tudi na ravni vzgojno-izobraževalnih politik, sta še konceptualizacija področja VITR in predlog posodobitve nacionalnih smernic za VITR iz leta 2007, ki jih v sklopu projekta pripravlja ekspertna skupina strokovnjakov, skupaj z javnimi zavodi in vključenima ministrstvoma.

Pod okriljem projekta tako skupaj z ostalimi tremi javnimi zavodi (CPI, CŠOD, ACS) nastajajo vsebinski sklopi, ki so sicer institucionalno specifični, a med seboj usklajeni v naslednje rezultate:

- celosten program ozaveščanja za področje vzgoje in izobraževanja na podlagi pričakovanj sodelujočih, njegova izvedba in evalvacija,
- opredelitev pilotnih kriterijev za trajnostno izobraževalno institucijo, ki vključuje podnebne cilje,
- opredelitev kompetenc, vsebin in pristopov ter učnih okolij za posamezno raven izobraževanja,
- usposobljeni strokovni delavci na področju vzgoje in izobraževanja, ki bodo razvijali kompetence s področja trajnosti pri učencih/dijakih/udeležencih izobraževanja,
- identificirane dobre prakse in priporočila za njihovo vključevanje v učenje/izobraževanje,
- obveščanje in promocija novosti na tem področju.

Navedeni vsebinski sklopi projekta so uvod v preobrazbo izobraževanja v Sloveniji ter predstavljajo prehod iz načel in predlogov mednarodnih in nacionalnih dokumentov v izvajanje v širšem šolskem prostoru. Poseben poudarek je dan možnostim za integracijo novosti v obstoječa izobraževanja in pristope ter opolnomočenju vodstev in izvajalcev izobraževanj. Ker VITR, ki ga sodelujoče institucije že razvijajo, temelji na transformativnem, holističnem in kompetenčnem pristopu, so že nagovorjeni učni kontekst, okolje in dosežki ter novi pedagoški pristopi (Leicht in sod., 2018). Učni proces bi naj vsakemu učečemu se omogočil delovanje po načelih trajnosti, pri čemer ima učitelj oz. vodja izobraževanja vlogo posrednika in izzivalca sprememb v smeri trajnostnega delovanja.

Vloga vodenja

Vsak nov ali dodaten projekt lahko v življenje šole ali vrtca prinese spremembe rutine dela in navad vseh deležnikov. Da vzgojno-izobraževalna ustanova

vzpostavi učinkovito vzgojo in izobraževanje za trajnostni razvoj, je potrebno transformirati ustanovo v celoti (Issues and trends in ESD, 2018), kar med drugim vključuje tudi vodenje šole oziroma vzgojno-izobraževalnega zavoda. Vodenje je tako lahko ključnega pomena pri vpeljevanju sprememb v prakso.

Ravnatelji tako lahko s svojim zgledom podpirajo in krepijo znanje, spretnosti, vrednote in odnos strokovnih delavcev za poučevanje o podnebnih spremembah ter odpirajo prostor za preizkušanje novih oz. drugačnih učnih metod in vsebin. Naloga ravnatelja je usmerjati in motivirati vse zaposlene za trajnostna ravnanja in odzivanja. Ravnatelji imajo namreč osrednjo vlogo pri oblikovanju skupne vizije posamezne šole in vrtca za izvajanje koncepta trajnostnega razvoja v praksi. Takšna vizija razvoja šole ali vrtca naj bo vključena v razvojni načrt kot dolgoročni cilj, v letni delovni načrt kot konkretizacija dolgoročnih ciljev, v načrt stalnega strokovnega izobraževanja, delo strokovnih aktivov, v samoevalvacijo dela šole ali vrtca. Predvsem pa mora ravnatelj skrbeti, da so učeči se aktivno vključeni v vse dejavnosti trajnostnega razvoja, da doživljajo pozitivne posledice svojih dejavnosti, da uvidevajo, da lahko vplivajo na dogajanje v svojem okolju in širše. Zato morajo biti njihovi prispevki opaženi, cenjeni, nagrajeni in pohvaljeni. Ravnatelj je pobudnik vključevanja in sodelovanja z lokalno skupnostjo, s starši in različnimi institucijami v okolju. Spremlja vnašanje trajnostnih vsebin in ciljev v vsakdanje šolsko delo, podpira povezovanje zaposlenih v delovne skupine na domači šoli ali z drugimi šolami in vrtci, srednjimi šolami, fakultetami, zavodi, društvi, podjetji. Spodbuja in ustvarja pogoje za sodelovanje zaposlenih za trajnostni razvoj, organizira strokovne diskusije zaposlenih, podpira dodatne projektne dejavnosti na šoli ali vrtcu. Ustvarja pogoje za razvijanje učeče se skupnosti, kritično refleksijo in usmerja zaposlene k iskanju in preizkušanju inovativnih pedagoških postopkov ter delitvi le-teh. Spremlja uresničevanje nalog in organizira potrebne vire ali podporne dejavnosti za izvedbo nalog v letnem delovnem načrtu. Skrbi za sprotno in letno evalvacijo doseženosti zastavljenih ciljev ter skupaj z zaposlenimi načrtuje nadaljnji razvoj trajnostne naravnanosti v šoli/vrtcu in širši družbi.

OECD in UNESCO sta na konferenci Pogovori o poučevanju (oktober 2021) izvedla anketo, v kateri je bilo vprašanje glede pridobivanja podpore vodstva vzgojno-izobraževalnega zavoda. 30,3 % vprašanih učiteljev je kot največjo potrebo za poučevanje za podnebne ukrepe navedlo podporo vodstva šole, sledilo je 26,8 % učiteljev, ki so navedli ustrezno usposabljanje, in

16 %, ki potrebujejo vire za poučevanje o podnebnih spremembah (OECD, UNESCO, 2021).

Pomembno za doseganje trajnostnosti je, da tudi vodstva šol in vrtcev ob podpori sistema sprejmejo izzive trajnostnega razvoja kot priložnost in temu primerno preoblikujejo svoje prakse. Ne gre pozabiti, da spodbudno in pozitivno naravnano delovno in učno okolje, ki ga pomembno oblikujejo ravno vodje šol in vrtcev, pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih, da se vključijo v sodelovanje in s svojim delom ter zgledom krepijo trajnostno kulturo šol in vrtcev.

Zaključek

Kot je zapisano v Strategiji razvoja Slovenije 2030 (2017), v Sloveniji želimo ustvariti razmere ter vzpostaviti sistemski način trajnostnega razvoja, da bi lahko postali družba, ki se zna spoprijeti s spremembami, negotovostmi in izzivi. Osrednji cilj strategije, zagotoviti kakovostno življenje za vse, je mogoče uresničiti z uravnoteženim gospodarskim, družbenim in okoljskim razvojem, ki »upošteva omejitve in zmožnosti planeta ter ustvarja pogoje in priložnosti za sedanje in prihodnje rodove«.

Za to potrebujemo tako sistemsko preobrazbo kot spremembe vedenja posameznikov. Eno brez drugega ne bo omogočilo potrebnega obsega sprememb v pričakovanem tempu. Vzgojno-izobraževalni zavodi imajo tukaj moč, da lahko ustvarijo kulturo, kjer bo trajnost živela v vsakodnevni praksi in se od tam razširila v širše lokalno in globalno okolje. Prispevki šol in vrtcev v projektu Podnebni cilji in vsebine v vzgoji in izobraževanju so nedvomno korak bližje k uresničevanju tega cilja in grajenju bolj trajnostne družbe.

Literatura

- Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. (2015). Združeni narodi. Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZZ/Dokumenti/multilaterala/razvojno-sodelovanje/publikacije/Agenda_za_trajnostni_razvoj_2030.pdf
- Issues and trends in Education for Sustainable Development. (2018). Pariz. Francija. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261445
- Strateški okvir prilagajanja podnebnim spremembam. (2016). Dostopno na: https://www.preventionweb.net/files/61770_sozp.pdf

- Smernice vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj od predšolske vzgoje do douniverzitetnega izobraževanja. (2007). Ljubljana, Ministrstvo RS za šolstvo in šport.
- UNESCO. (2014). Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development. Dostopno na: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1674unescoroadmap.pdf
- Resolucija o Dolgoročni podnebni strategiji Slovenije do leta 2050. (2021). Dostopno na: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO131
- Leicht, A, Heiss, J & Byun, W. (2018). Issues and trends in Education for Sustainable Development, UNESCO Publishing, Paris. Dostopno na: http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002614/261445e.pdf
- Kažipot 2030 – Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj. (2022). Unesco. Dostopno na: www.zrss.si/pdf/VITR_za_2030.pdf
- Kregar, S. (2022). Pomen vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj. ZRSŠ.
- Uradni list RS, št. 49/22. Program porabe sredstev sklada za podnebne spremembe v obdobju 2022–2023.
- UNESCO, OECD. (2021). Teaching for climate action. Dostopno na: https://www.globalteachinginsights.org/summary-en
- UNESCO. (2016). Incheon Declaration and SDG4 – Education 2030 Framework for Action https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf
- UNESCO. (2016). Getting climate ready. Pariz. Francija.

Sedem načel trajnostnega vodenja

Članek iz aprilske izdaje revije Educational Leadership, 61(7). © 2004, avtor ASCD. Prevedeno in objavljeno z dovoljenjem. Vse pravice pridržane.

Zahvaljujemo se dr. Andyju Hargreavesu za dovoljenje za prevod članka brez plačila avtorskih pravic.

O avtorjih

Dr. Andy Hargreaves je predavatelj na Katedri Thomasa Morea Brennana na Pedagoški fakulteti Carolyn A. in Petra S. Lyncha v okviru visoke šole v Bostonu

Dr. Dean Fink je predavatelj na Mednarodnem središču za spremembe v izobraževanju,Ontarijski inštitut za študije v izobraževanju/Univerza v Torontu.

Povzetek

Ravnatelji razvijajo trajnost s tem, kako pristopijo, se zavežejo in zaščitijo globoko učenje v svojih šolah; kako skrbijo zase in ljudi okoli sebe, da spodbujajo in podpirajo to učenje; kakšne spodbude so deležni in kako zmorejo vztrajati pri svoji viziji, ne da bi izgoreli; kako poskušajo zagotoviti, da se bodo vpeljane izboljšave ohranile na dolgi rok, zlasti potem, ko bodo odšli; kako ocenjujejo vpliv svojega vodenja na okoliške šole; kako spodbujajo in ohranjajo ekološko raznolikost namesto standardiziranih predpisov pri poučevanju in učenju v svojih šolah; in s tem, kako si prizadevajo za aktivistično sodelovanje s svojim okoljem.

Ključne besede

trajnost | vodenje | trajnostno vodenje

The Seven Principles of Sustainable Leadership

Andy Hargreaves, PhD, Thomas More Brennan Chair in Lynch School of Education Boston College

Dean Fink, Phd, International Centre for Educational Change Ontario Institute for Studies in Education/University of Toronto

Abstract

Leaders develop sustainability by how they approach, commit to and protect deep learning in their schools; by how they sustain themselves and others around them to promote and support that learning; by how they are able and encouraged to sustain themselves in doing so, so that they can persist with their vision and avoid burning out; by how they try to ensure the improvements they bring about last over time, especially after they have gone; by how they consider the impact of their leadership on schools around them; by how they promote and perpetuate ecological diversity rather than standardized prescription in teaching and learning within their schools; and by how they pursue activist engagements with their environments.

Keywords

sustainability | leadership | sustainable leadership

Manj uspešna šola dobi herojskega ravnatelja – ko ta napreduje oz. je premeščen, pa njegovo delo v zgolj nekaj mesecih povsem zbledi. Karizmatični vodja sprejme vlogo ravnatelja v bližnji šoli in s seboj odpelje vse svoje učitelje mentorje. Ravnateljica t. i. magnetne šole[1] s privabljanjem najboljših učencev iz vsega mesta poveča ugled svojega zavoda, sosednji šoli pa vzame največje talente in zato uspešnost le-te strmo pade. Učitelji v srednji šoli so priča, kako se v njihovem zavodu v petih letih zvrstijo štirje ravnatelji, in ugotovijo, da bodo zlahka preživeli tudi vse nadaljnje ravnatelje z vsemi spremembami programa vred. Šolsko okrožje se šole z močnim sindikatom loti tako, da postavi vrsto vse bolj avtoritarnih ravnateljev, sindikalni odpor do sprememb pa postaja le čedalje močnejši.

Navedeni primeri netrajnostnega vodenja in prizadevanj za izboljšave niso zgolj hipotetični. Zajeti so bili v študiji, ki jo je financirala fundacija Spencer in je preučevala tri desetletja sprememb na področju izobraževanja v osmih srednjih šolah v ZDA in Kanadi skozi oči več kot 200 učiteljev in vodstvenih delavcev, ki so tam delali v 70., 80. in 90. letih prejšnjega stoletja (Hargreaves & Goodson, 2004). Omenjena študija je pokazala, da so ključne sile, ki dolgoročno vplivajo na spremembe ali kontinuiteto, vodenje, vzdržnost vodenja in nasledstvo vodenja ter da večina procesov in praks vodenja v vzgoji in izobraževanju ustvarja začasne, lokalizirane valove sprememb in le malo trajnih ali obsežnih izboljšav.

So pa tudi izjeme. Nekateri ravnatelji so od prvega dne imenovanja intenzivno razmišljali tudi o tem, kako prepoznati in pripraviti svoje naslednike. Eden od ustanovnih vodij inovativne šole je bil pozoren, da ni pobral najboljših učiteljev iz okoliških zavodov, s čimer se je izognil povzročanju krivic ali podpihovanju nevoščljivosti. Eden ali dva pogumna ravnatelja sta se na nacionalne preizkuse znanja, ki so bili za prihodnost učencev odločilnega pomena, odzvala z izboljšanjem učenja za vse. Prepričana sta bila, da bodo temu sledili boljši rezultati, in nista dopustila, da bi obsedenost z rezultati zadušila učni proces. Takšni ravnatelji so naredili več, kot zgolj uvajali spremembe ali izvajali reforme. Prizadevali so si za trajnostno vodenje in ga oblikovali.

Pri trajnostnem vodenju in izboljševanju ne gre samo za odpornost oz. vzdržljivost. Gre za to, da stvari trajajo. Trajnostno vodenje v skladu z okoljevarstvom definiramo na naslednji način.

---

1 Op. prev.: V izobraževalnem sistemu ZDA so magnetne šole (*ang. magnet schools*) javne šole s specializiranimi tečaji ali učnimi načrti.

Trajnostno vodenje je pomembno, se širi in traja. To je skupna odgovornost, ki ne izčrpava človeških ali finančnih virov ter skrbi za izobraževalno in skupnostno okolje, ne da bi pri tem nastajala škoda. Trajnostno vodenje se aktivistično ukvarja s silami, ki vplivajo nanj, in ustvarja izobraževalno okolje organizacijske raznolikosti, ki spodbuja medsebojno plemenitenje dobrih idej in uspešnih praks v skupnostih skupnega učenja in razvoja.

Ta definicija predlaga sedem načel trajnostnega vodenja, ki jih bomo ponazorili s študijo fundacije Spencer.

1. Trajnostno vodenje ustvarja in ohranja trajnostno učenje

V izobraževanju je prvo načelo trajnosti razviti nekaj, kar je samozadostno. Vzdrževati pomeni spodbujati in hraniti. Trajnostno učenje je torej učenje, ki je pomembno, ki traja in učence vključuje intelektualno, socialno in čustveno. Najpomembnejši niso rezultati dosežkov, temveč učenje. Glavna odgovornost vseh vodij v izobraževanju je vzdrževati učenje (Glickman, 2002; Stoll, Fink in Earl, 2003).

Novi ravnatelj šole Talisman Park se je odzval na novo predpisani preizkus pismenosti za deseti razred (od katerega bi bila odvisna matura) tako, da je svoje izkušene učitelje poskušal zaščititi pred spremembami, ki bi bile časovno zelo zahtevne. Z zaposlenimi se je odločil, da je najprimernejši način za doseganje dobrih rezultatov povečanje uspešnosti tistih dijakov, ki so, kot so pokazali predhodni preizkusi znanja, padli tik pod pozitivno oceno. Čeprav je strategija zagotavljala, da so bili rezultati šol videti dobri, pa so bili učenci, ki so resnično potrebovali pomoč pri opismenjevanju, odrinjeni. Ravnatelj sosednje, etnično bolj raznolike srednje šole z velikim številom dijakov, za katere je bila angleščina drugi jezik, pa se na preizkus pismenosti ni osredotočil kratkoročno. Namesto tega je želel najti način, kako dolgoročno izboljšati pismenost vseh dijakov. Učitelji so sodelovali pri preverjanju in izboljšanju svojih praks opismenjevanja ter se ves mesec s starši in skupnostjo osredotočali na izboljševanje opismenjevanja za vse. Takojšnji rezultati sicer niso bili odlični, vendar pa je v drugem letu šola v svojem okrožju dosegla nadpovprečne rezultate, v tretjem letu pa se je povzpela na drugo mesto precej pred bolj privilegirano šolo Talisman Park, ki se je odločila za »instant rešitev«. Paradoksalno je, da trajnostno vodenje, ki spodbuja ohranjanje učenja, presega začasne izboljšave rezultatov in ustvarja trajne izboljšave učenja, ki so tudi merljive.

2. Trajnostno vodenje zagotavlja dolgoročni uspeh

Nasledstvo vodenja je zadnji izziv vodenja (1). Je izziv opuščanja, preseganja in načrtovanja lastne zastarelosti. Trajnostne izboljšave niso minljive spremembe, ki izginejo, ko njihovi zagovorniki odidejo. Trajnega vodenja ne dosežejo karizmatični vodje, ki so stopili v prevelike čevlje, da bi jih lahko zapolnili. Širjenje presega posameznike in poteka prek verig vpliva, ki povezujejo dejanja vodij z njihovimi predhodniki in nasledniki.

Dogodki predajanja nasledstva vodstvenih položajev so skoraj vedno čustveno nabiti, polni pričakovanj, bojazni, občutkov zapuščenosti, izgube ali olajšanja (Hart, 1993). Pogosta in ponavljajoča se nasledstva te skrbi še povečajo. Trajnostno vodenje torej načrtuje in se pripravlja na nasledstvo, in sicer ne naknadno, temveč že od prvega dne, ko je imenovan novi vodja. Ureja tudi stopnjo in pogostost nasledstev, tako da zaposleni ne trpijo zaradi cinizma, ki ga prinaša utrujenost od nasledstva. (Fink & Brayman, v tisku).

Študija fundacije Spencer je ponudila vpogled v redke primere premišljenega in učinkovitega upravljanja nasledstva – v obeh primerih je šlo za bolj inovativni šoli. Neka šola je gradila na uspehu energičnega in optimističnega ravnatelja pri oblikovanju demokratično razvitega načrta za izboljšanje šole in ohranjanju dolgoletne tradicije šole, ki je bila osredotočena na skrb za učence, tako da je na nasledstvo po upokojitvi ravnatelja pripravila pomočnika ravnatelja. Ustanovni ravnatelj druge inovativne šole, ki je bila ustanovljena kot učeča se organizacija, je prav tako prepričal okrožje, da mora biti njegov pomočnik pripravljen na nasledstvo in nadaljevanje posebnega poslanstva šole.

Na splošno pa je naše preučevanje treh desetletij vodenja pokazalo, da je le malo stvari v izobraževanju manj uspešnih kot nasledstvo vodenja. Karizmatičnim vodjem sledijo neenakovredni nasledniki, ki ne zmorejo ohraniti zagona izboljšav. Vodje, ki na glavo postavijo neuspešne šole, pogosto predčasno premestijo ali napredujejo, še preden se njihove izboljšave lahko »primejo«.

Dolgoletni zaposleni so se nostalgično spominjali časov svoje »vaške šole«, ne da bi se soočili z izzivom urbanega razvoja in znatno povečane kulturne raznolikosti. Ravnatelj šole je v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja priznal, da je bila »ena od težav, s katerimi se je soočal pri osebnem pristopu k vodenju, ta, da za svojo šolo ni imel posebne usmeritve ali cilja«.

Svoje učitelje je samo želel zaščititi pred zunanjimi silami, da bi se lahko osredotočili na razred. Ob upokojitvi tega ravnatelja se je ponudila priložnost za nov začetek, zato je okrožje na njegovo mesto imenovalo dinamičnega, izkušenega in nekoliko ostrega Billa Matthewsa, ki je bil prepričan, da so učenci na prvem mestu. Izrazil je jasna pričakovanja in bil trdno odločen, da bo »otrokom in skupnosti naredil uslugo«, tako da se bodo učenci počutili bolj vključeni, starši pa bolj dobrodošli. Do konca Matthewsovega tretjega leta vodenja se je po spremembah učnih načrtov, načrtovanju izboljšav šole, prestrukturiranju procesa usmerjanja in ustvarjanju prijaznejšega fizičnega okolja v šoli stopnja zadovoljstva učencev in staršev s šolo izredno povečala. Nenadoma pa je Matthews napredoval na položaj okrožnega vodje. Ker je v celotnem okrožju primanjkovalo vodstvenih delavcev, so bili premeščeni tudi njegovi pomočniki.

Okrožje je v ta kaos poslalo Jerryja Westa, ki je bil tedaj prvič v vlogi ravnatelja. Medtem ko je West želel previdno ubrati svojo pot, se je stopnjeval tempo novega programa reform. Tako so se West in njegovi nepripravljeni pomočniki bolj kot na izboljšave osredotočali na implementacijo. Vse, kar je Matthews dosegel pri izboljšanju šole, je v nekaj mesecih splavalo po vodi. Tradicionalni bloki moči, kot so skupine vodij aktivov, ki so prevladovali pred Matthewsovim prihodom, so znova prevzeli oblast, saj je West potreboval njihovo podporo, da bi zagotovil skladnost z vladnimi direktivami, ki so temeljile na predmetih. Odbor za šolsko klimo, ki je pod Matthewsom začel spreminjati šolske prakse, da bi bolj podpiral učence, je opazil, da so vplivni učitelji z daljšim delovnim stažem pod Westom uvedli režim strogih pravil vedenja učencev. V kontekstu novih reform je bil West videti premalo odločen, zato so imeli nekateri učitelji njega in njegove pomočnike za neučinkovite. Kot je komentiral neki dolgoletni učitelj: »Prijazni ljudje. Ampak niso kos.«

Zgolj v treh letih je bil West ponovno premeščen. V šoli so se v šestih letih zvrstili kar štirje ravnatelji in zaposleni so postali zelo cinični. Ravnateljevanje, kjer si ravnatelji podajajo kljuko vrat (MacMillan, 2000) ali vrtiljak vodstvenega nasledstva (Hargreaves, Moore, Fink, Brayman in White, 2003) postaja vse pogostejši pojav v odločilnih razmerah in reformah, ki sovpadajo z demografsko izgubo vodij povojnih generacij, saj ti odhajajo v pokoj (Educational Research Service, 1998; Association of California School Administrators, 2001).

Trajnostno vodenje zahteva resno posvečanje pozornosti vodstvenemu nasledstvu. Uspešno nasledstvo dosežemo s pripravo naslednikov, pri čemer

je potrebna kontinuiteta. Uspešne vodje je treba v šolah ohranjati dlje, ko delajo velike korake pri spodbujanju učenja, in se upreti skušnjavi iskanja nenadomestljivih karizmatičnih junakov, ki bi bili rešitelji naših šol. Vsi okrožni načrti in načrti izboljšav na ravni zavoda bi morali vključevati načrte nasledstev in upočasniti tempo ponavljajočih se nasledstev, tako da se učitelji ne bi več cinično odločali »preživeti« vse svoje vodje.

3. Trajnostno vodenje ohranja in podpira vodenje drugih

Eden od načinov za trajno zapuščino je, da vodja svoje delo razvija in deli z drugimi. Nasledstvo vodenja torej pomeni več kot le pripravo naslednikov ravnateljev. Pomeni porazdelitev vodenja v profesionalni učeči se skupnosti – tako da ta lahko prevzame štafeto, ko ravnatelj odide, in omili udarec ob menjavi ravnatelja (Spillane, Halverson in Drummond, 2001).

Ustanovni ravnatelj alternativne srednje šole Durant v propadlem industrijskem ameriškem mestu je bil prepričan, da morajo prvotno vizijo spodbujanja neodvisnega učenja v različnih okoliščinah resničnega življenja s šolo deliti tudi učitelji, učenci in skupnost staršev – če hočejo, da bo ta preživela pod budnim očesom javnosti. Ravnatelj si je prizadeval za dialog in skupno odločanje, zaposleni pa so spoznali, da so odgovorni vsi. Dolgo po njegovi upokojitvi se učitelji in skupnost še naprej upirajo standardiziranim politikam okrožja in države ter so zvesti ustanovni viziji s prizadevanji za ohranitev svojega posebnega programa.

Durantova soseda, srednja šola Sheldon High School, je v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja izkusila posledice množičnih selitev belcev v predmestja in konkurenco magnetnih šol. Rasno ravnovesje in število dijakov s posebnimi potrebami se je močno spremenilo. Zaradi omenjenih sprememb večinoma beli učitelji niso bili le frustrirani, temveč so bili ob nizu avtokratskih ravnateljev izključeni iz sprejemanja pomembnih odločitev šole.

Kot izhod za svoje frustracije in vodstvene impulze so se učitelji vedno bolj obračali na svoj sindikat. Čim bolj razdrobljen je postajal sindikat, tem več ravnateljev se je drug za drugim »vkopalo« – z idejo, da bi se temu lahko »uprli«. Prišlo je do zastoja, ki je šolo skoraj popolnoma onesposobil, da bi se učinkovito odzivala na spreminjajočo se populacijo dijakov, saj so učitelji obsojali pomanjkanje disciplinske podpore s strani ravnatelja in niso hoteli spremeniti lastnih tradicionalnih praks.

Ta dva scenarija kažeta, da za trajnostno vodenje niso odgovorni samo posamezniki. V zelo kompleksnem svetu noben vodja, institucija ali narod ne more nadzorovati vsega brez pomoči (Fullan, 2001). Trajnostno vodenje je porazdeljena potreba in skupna odgovornost.

4. Trajnostno vodenje naslavlja vprašanja socialne pravičnosti

Trajnostno vodenje koristi vsem učencem in šolam – ne le nekaterim na račun ostalih. Trajnostno vodenje je občutljivo na to, kako lahko t. i. »svetilniške«[2], magnetne ali čarterske[3] šole in njihovi vodje pustijo druge v senci in kako lahko privilegirane skupnosti premami, da poberejo smetano iz lokalnega vodstvenega bazena. Trajnostno vodenje je medsebojno povezan proces. Priznava in prevzema odgovornost za dejstvo, da šole z mreženjem vplivajo druga na drugo (Baker in Foote, v tisku). V tem pogledu sta trajnost in nasledstvo neločljivo povezana z vprašanji socialne pravičnosti.

Tako je bila denimo neka šola v naši študiji, ki je bila ustanovljena kot učeča se organizacija, zelo previdna, da okoliškim šolam ne bi pobrala vseh najboljših učiteljev, vodij in učencev. Po posvetu s šolskim okrožjem in ravnatelji drugih srednjih šol je njen ravnatelj upravljal sistem kvot, da ne bi nesorazmerno črpal iz katere koli druge šole ali starostne skupine učiteljev v okrožju. S tem ko je ravnatelj upošteval potrebe drugih šol, ni bil le socialno pravičen, temveč se je izognil vzbujanju zavisti in zameram sosednjih šol.

V nasprotju z omenjeno šolo pa je neka magnetna šola iz naše študije uspevala na račun svojih sosed. Šolo, ki je bila ustanovljena v poznih 80. letih prejšnjega stoletja, da bi z visokimi standardi ter izbiro ustreznih učencev in učiteljev iz drugih šol v okrožju zajezila val selitve belcev iz mesta, je ameriška medijska hiša U.S. News označila za eno izmed 150 najboljših srednjih šol v ZDA. Nekaj zelo uspešnih učencev šole so pritegnili iz sosednje šole. Te druge šole, ki so jo nekoč imenovali »dragulj okrožja«, se je prijel sloves »magneta za specialno pedagogiko« – z nizko stopnjo prisotnosti, velikimi težavami z nasiljem in standardiziranim učnim načrtom, ki je učitelje oropal njihovega družbenega poslanstva in strokovne avtonomije. S kon-

2 Op. prev.: V izobraževalnem sistemu ZDA so »svetilniške« šole (*ang. lighthouse schools*) zasebne neprofitne šole za učence s posebnimi potrebami.

3 Op. prev.: V izobraževalnem sistemu ZDA čarterske šole (*ang. charter schools*) prejemajo državna sredstva, vendar delujejo neodvisno od uveljavljenega državnega šolskega sistema.

centriranjem odličnosti v specializiranih žepih in poskusi zaustavitve selitve belcev na podeželje je okrožje na področju izboljševanja šol ustvarilo pravi apartheid (Hargreaves, 2003) – z visokimi standardi, pristnim učenjem in prilagodljivim poučevanjem za bolj privilegirane magnetne šole in njihove učitelje ter brezdušno standardizacijo za ostale.

Trajnostno vodenje torej ni samo vzdrževanje izboljšav na lastni šoli. Gre tudi za odgovornost do šol in učencev, na katere dejanja vplivajo v širšem okolju. Gre za socialno pravičnost.

5. Trajnostno vodenje ne izčrpava človeških in materialnih virov, temveč jih razvija

Trajnostno vodenje zagotavlja notranje nagrade in zunanje spodbude, ki pritegnejo in obdržijo najboljše in najpametnejše vodstvene skupine; vodjem pa zagotavlja čas in priložnost za mreženje, učenje in podporo drug drugemu ter za poučevanje in mentorstvo naslednikov. Trajnostno vodenje je poceni, ne da bi bilo ceneno. Svoje vire skrbno uporablja za razvijanje talentov vseh učiteljev, namesto da bi izdatno nagrajevalo izbiro in menjavo nekaj preizkušenih zvezdnikov.

V vseh šolah v naši študiji so zahteve po reformah, izčrpavanje virov in posledično hitenje v upokojitev povzročili hitro menjavo ravnateljev in pomočnikov skupaj z uničujočim zmanjšanjem števila pomočnikov ravnateljev in srednjih vodij, kot so vodje aktivov. Poleg tega se je močno zmanjšala tudi podpora šolskega okrožja v obliki svetovalcev, pomočnikov nadzornikov in drugih uradnikov, zaradi česar so se ravnatelji počutili preobremenjene in same. Kulturo spremljave in osebne podpore vodjem šol so nadomestile neosebne pogodbe o odgovornosti na podlagi preizkusov znanja.

Janice Burnley je bila nova ravnateljica srednje šole Lord Byron. Po obetavnem začetku se je soočila z reformami, ki so pripeljale do tega, da je šola izgubila enega od dveh pomočnikov ravnateljice, pet od devetih vodij aktivov, dva od treh svetovalnih delavcev in polovico specialnih pedagogov. Burnleyjevo je najbolj skrbelo, ker ni mogla podpreti enajstih novih učiteljev na šoli. »Počutim se odgovorno za ves svet,« je vzkliknila. Do konca drugega leta v vlogi ravnateljice je njen obetavni začetek zbledel v izčrpavajočem vodenju z okrožnicami sredi standardiziranih reformnih zahtev, ki so bile v veliki meri v nasprotju z njenimi lastnimi vrednotami.

Trajnostni sistemi vodenja vedo, kako poskrbeti za svoje vodje in kako vodje pripraviti do tega, da poskrbijo zase. Učitelji in ravnatelji, ki so »izgoreli« zaradi pretiranih zahtev in vse manj sredstev, nimajo ne fizične energije ne čustvene sposobnosti za razvoj profesionalnih učečih se skupnosti (Byrne, 1994). Čustveno zdravje vodij je redek okoljski vir. Vodenje, ki izčrpa svoje vodje, ni vodenje, ki bo trajalo. Če reformatorji in oblikovalci politik ne bodo skrbeli za osebni in profesionalni jaz vodij, bodo ustvarili kratkoročne dobičke le tako, da bodo na kocko postavili celotno prihodnost vodenja.

Vendarle pa celo najbolj motivirani in predani vodje ne morejo zdržati v nedogled. Ravnateljica gospa Watson je postavila osnovo sodelovalne učeče se skupnosti na šoli Talisman Park, vendar so jo po komaj treh letih nenadoma premestili na drugo šolo, zaradi česar je žalovala za delom, ki ga je bilo še treba opraviti.

Enako navdihujočo zagnanost in predanost izgradnji skupnosti je prenesla na svojo naslednjo šolo, toda novi reformni kontekst zmanjšanja sredstev in nerealnih časovnih načrtov za izvedbo je pomenil, da ni bilo več sistemske podpore za sodelovanje. Tako je bila Watsonova sedaj zreducirana na »zgled optimizma« (Blackmore, 1996). Čustveni napor, ko je poskušala ostati pozitivna v depresivnih časih, je sčasoma terjal svoj davek in po mesecih stresa se je predčasno upokojila, da bi poiskala izpolnitev svojega življenja na drugih področjih. V tej poplavi reformnih direktiv so se nekateri ravnatelji v naši študiji povzpeli v okrožno upravo, pobegnili v predčasno upokojitev, bili hospitalizirani, ko so klonili pod pritiskom, ali omejili svojo vlogo z vodenja na upravljanje, da bi lahko preživeli. Na koncu pa je edino trajnostno vodenje tisto, ki lahko vzdržuje vodje.

6. Trajnostno vodenje razvija okoljsko raznolikost in zmogljivost

Zagovorniki trajnostnega razvoja gojijo in poustvarjajo okolje, ki je sposobno spodbujati nenehne izboljšave na široki fronti. Ljudem omogočajo, da se prilagajajo in napredujejo v vse bolj zapletenem okolju, tako da se drug od drugega učijo različnih praks (Capra, 1997).

Inovativne šole ustvarjajo raznolikost, vendar so v okviru programa standardizacije vse tri takšne šole iz naše študije nazadovale. Nacionalni preizkusi znanja so na primer alternativno šolo Durant prisilili, da je standardizirala

poučevanje in ocenjevanje učencev, pri čemer so se tečaji zgodovine, ki jih je razvila šola in so jih nekoč obiskovali učenci iz različnih okolij, spremenili v abstraktno pomnjenje dejstev o prvi in drugi svetovni vojni. Namesto skupnih izboljšav sta bila dva ravnatelja teh inovativnih šol sedaj prisiljena izpeljati zahtevane spremembe. Ko sta ta nekoč priljubljena ravnatelja učitelje skušala »pregovoriti«, da bi sprejeli vprašljive načrte sprememb, so ti menili, da sta svoji šoli in duši prodala okrožju ali državi.

Standardizacija je sovražnik trajnosti. Trajnostno vodenje priznava in goji številne vrste odličnosti pri učenju, poučevanju in vodenju ter zagotavlja omrežja za vse te različne vrste odličnosti, ki se delijo v medsebojnem plemenitenju procesov izboljšav (Giles in Hargreaves, v tisku; McLaughlin in Talbert, 2001; Louis in Kruse, 1995). Standardiziranih predlogov ne vsiljuje vsem.

7. Trajnostno vodenje se zavzema za aktivistično sodelovanje z okoljem

Pri soočanju s standardizirano reformo so vse tradicionalne šole v naši študiji postale pretirane in manj motivirane različice svojih prejšnjih jazov, inovativne šole pa so izgubile veliko prednosti. Toda med vsemi se je šola Durant izkazala za najbolj odporno – ne zgolj zaradi svoje inovativnosti ali moči učeče se skupnosti, temveč zato, ker se odločno vključuje v svoje okolje. Za šolo je značilno aktivistično vodenje (Oakes, Quartz in Lipton, 2000). Vpliva na okolje, ki vpliva nanjo.

V zadnjih nekaj letih je herojski novi ravnatelj šole Durant v neumorni kampanji za rešitev šole angažiral svoja osebna in profesionalna omrežja ter sklenil strateška zavezništva s skupnostjo. Pisal je članke za lokalne in državne časopise, nastopal v radijskih in televizijskih programih ter podpiral učence in starše, ki so pred okrožnimi uradi simbolično protestirali v prisilnih jopičih. Organiziral je konference o škodljivih učinkih nacionalnih preizkusov znanja, ki odločilno vplivajo na prihodnost učencev, in vztrajno sodeloval s svojimi zavezniki po vsej državi, da bi uveljavil zahtevo za skupinski odstop od nacionalnih preizkusov znanja, zaradi svojih prizadevanj pa je bil »začasno« izključen iz državne politike. Zgodba šole Durant kaže, da mora imeti trajnostno vodenje aktivistično razsežnost, zlasti kadar okolje ni v pomoč.

Zaključek

Skratka, ravnatelji razvijajo trajnost s tem, kako pristopijo, se zavežejo in zaščitijo globoko učenje v svojih šolah; kako skrbijo zase in ljudi okoli sebe, da spodbujajo in podpirajo to učenje; kakšne spodbude so deležni in kako zmorejo vztrajati pri svoji viziji, ne da bi izgoreli; kako poskušajo zagotoviti, da se bodo vpeljane izboljšave ohranile na dolgi rok, zlasti potem, ko bodo odšli; kako ocenjujejo vpliv svojega vodenja na okoliške šole; kako spodbujajo in ohranjajo ekološko raznolikost namesto standardiziranih predpisov pri poučevanju in učenju v svojih šolah; in s tem, kako si prizadevajo za aktivistično sodelovanje s svojim okoljem.

Večina ravnateljev želi početi stvari, ki so pomembne, navdihniti druge, da se jim pri tem pridružijo, in zapustiti dediščino, ko bodo odšli. Niso ravnatelji pustili na cedilu svojih šol, temveč sistemi, v katerih vodijo. Trajnostno vodenje mora vsekakor postati zaveza vseh ravnateljev. Če želimo, da spremembe štejejo, se razširijo in trajajo, mora biti trajnostno vodenje tudi temeljna prednostna naloga sistemov, v katerih ravnatelji opravljajo svoje delo.

Paulu Chungu se zahvaljujeva za njegov vpogled.

Literatura

- Association of California School Administrators. (2001). *Recruitment and retention of school leaders: A critical state need.* Sacramento, CA: ACSA Task Force on Administrator Shortage.
- Baker, M. and Foote, M. (in press). 'Changing spaces: urban school interrelationships and the impact of standards-based reform', *Educational Administration Quarterly*.
- Blackmore, J. (1996). Doing emotional labour in the educational market place', *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 17 (3), 337–349.
- Byrne, B.M. (1994). 'Burnout testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across the elementary, intermediate, and secondary teachers', *American Educational Research Journal*, 31 (3), 645–673.
- Capra, F. (1997). *The Web of Life: A new synthesis of mind and ma*tter. London: Harper Collins.

- Educational Research Service (1998). *Is there a shortage of qualified candidates for openings in the principalship? An exploratory study.* A report prepared for the National Association of Elementary School Principals and the National Association of Secondary School Principals. Arlington, VA.
- Fink, D. and Brayman. C, (in press). 'Principals' succession and educational change', Educational Administration Quarterly.
- Giles,C. and Hargreaves, A. (in press). 'The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform', Edu*cational Administration Quarterly*.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change.* San Francisco CA.: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society.* New York: Teachers' College Press.
- Hargreaves, A. and Goodson, I., (2004). *Change Over Time? A Report of Educational Change Over 30 years in Eight U.S. and Canadian Schools*. (Final report to the Spencer Foundation), Chicago.
- Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C., and White, R. (2003) *Succeeding Leaders? – A study of principal rotation and succession*, *Report to the Ontario Principals' Council*, Toronto, Ontario Principals' Council.
- Hart, A.W. (1993). *Principal Succession: Establishing Leadership in Schools*. Albany, NY: SUNY Press.
- Louis, K. S. & Kruse, S. D. (1995). *Professionalism and community: perspectives on reforming urban high schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- MacMillan, R. B. (2000). 'Leadership succession: Cultures of teaching and educational change'. In N. Bascia and A. Hargreaves (eds.) *The Sharp Edge of Educational Change: Teaching, leading and the realities of reform.* New York: Routledge/Falmer, pp. 52–71.
- McLaughin, M. & Talbert, J. (2001). *Professional Communities and the Work Of High School Teaching*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oakes, J., Quartz, K. H., and Lipton, M. (2000). *Becoming Good American schools: The struggle for civic virtue in education reform*. San Francisco: Jossey Bass.
- Spillane, J.P., Halverson, R. and Drummond, J.B. (2001). 'Investigating school leadership practice: A distributed perspective', *Educational Researcher*. 30 (3), 23–28.
- Stoll, L., Fink, D., and Earl, L. (2002). *It's About Learning (and It's About Time)*. London: Routledge/Falmer.

Razvoj trajnostnega vodenja v izobraževanju z metodo bralnega kluba

O avtorjih

Dr. Judita Peterlin je raziskovalka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.
judita.peterlin@ef.uni-lj.si

Meta Ščuka je študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.
meta.scuka96@gmail.com

Povzetek

Članek osvetljuje izhodišča in primer trajnostnega vodenja v izobraževanju in vzgoji, ki kliče k reševanju problematike sodelovanja deležnikov z namenom sistemskega, celostnega in reflektivnega doseganja trajnostnih ciljev, ki so jih postavili Združeni narodi. Cilj izobraževanja in vzgoje je povzročiti spremembo v razmišljanju, znanju, vrednotenju in delovanju. Navedene spremembe v družbi in okolju so spodbudile Zavod RS za šolstvo in uredništvo revije k akcijsko usmerjenemu načinu delovanja in vodenja, zato v članku poleg teoretične opredelitve trajnostnega vodenja predstavimo tudi metodo bralnega kluba, ki spodbuja trajnostno vodenje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Bralni klub spodbuja poglobljen pogled na trajnostnost in omogoča graditev skupnosti s ključnimi deležniki.

Ključne besede

trajnostno vodenje k izobraževanju | trajnostni cilji | bralni klub

The development of sustainable leadership in education through the reading club method

Judita Peterlin, Meta Ščuka, Faculty of Economics, University of Ljubljana

Abstract

The article highlights the starting points and shares an example of sustainable leadership in education, which calls for the participation of stakeholders in order to systematically, holistically and reflectively achieve the sustainable goals set by the United Nations. The goal of education and schooling is to bring about change in thinking, knowledge, evaluation and action. These changes in society and the environment have encouraged the National Education Institute Slovenia and the editorial board of this journal towards an action-oriented way of leading, so in addition to the theoretical definition of sustainable leadership, the article also illustrates the reading club method that promotes sustainable leadership at the Faculty of Economics of the University of Ljubljana. Reading club promotes in-depth view of sustainability and enables community building with key stakeholders.

Keywords

sustainable leadership in education | sustainable goals | reading club

Opredelitev trajnostnega vodenja

Podnebne spremembe in degradacija okolja življenjsko ogrožajo Evropo in svet (World Economic forum, 2021). Da bi Evropa lahko premagala te izzive, evropski zeleni dogovor namerava preoblikovati EU v sodobno, z viri gospodarno in konkurenčno gospodarstvo in zagotoviti (Zeleni dogovor, 2022): a) ničelne neto emisije toplogrednih plinov do leta 2050; b) gospodarska rast naj bi bila ločena od rabe virov in c) noben človek in noben kraj naj ne bi bil prezrt. Evropska komisija je sprejela sklop predlogov za pripravo podnebne, energetske, prometne in davčne politike EU na zmanjšanje neto emisij toplogrednih plinov za vsaj 55 % do leta 2030 v primerjavi z ravnmi iz leta 1990 (Zeleni dogovor, 2022).

Poslovne šole integrirajo okoljske tematike v jedrne predmete, ne več le v izbirne, in to je ključna sprememba. Študentje, pedagogi in managerji morajo razumeti, kako se bo spremenila ekonomija v naslednjih 10-ih letih konceptualno, in na predmetih pridobiti praktične veščine iz specifičnih področij (Murray, 2022). Primer dobre prakse in zavedanja ozaveščanja o okoljski problematiki v visokem šolstvu nudi stanfordska univerza, kjer je milijarder John Doerr podaril 1,1 milijarde dolarjev za ustanovitev raziskovanja novih tehnologij in klimatskih študij.

Danes se organizacije po svetu soočajo z izzivi (Antunes in Franco, 2016), kot so podnebne spremembe, izčrpavanje naravnih virov, onesnaževanje, šibka oskrba z energijo, finančne motnje in geopolitični konflikti. V poročilu Global Risk Perceptions 2021 (McLennan, 2021) ocenjujejo, da najverjetnejša tveganja v naslednjih desetih letih vključujejo ekstremne vremenske razmere, okoljsko škodo, ki jo povzroča človek, krizo brezposelnosti in preživetja ter erozijo socialne kohezije. Čeprav je veliko definicij o trajnostnem razvoju, je najpogosteje uporabljena definicija tista, ki jo je predlagala Brundtlandska komisija (Cerin, 2006; Stoddart, 2011). Takšna opredelitev ne omejuje obsega trajnosti in razlaga pomen medgeneracijske pravičnosti. Trajnostni koncept ohranjanja virov za prihodnje generacije je ena glavnih značilnosti, ki razlikuje politiko trajnostnega razvoja od tradicionalne okoljske politike, ki si prizadeva tudi ponotranjiti zunanje učinke degradacije okolja. Splošni cilj trajnostnega razvoja je dolgoročna stabilnost gospodarstva in okolja, kar je mogoče doseči le z integracijo in priznavanjem gospodarskih, okoljskih in družbenih skrbi v celotnem procesu odločanja.

Namen trajnostnega razvoja je preoblikovanje razmerja med gospodarsko rastjo, družbo in okoljem iz negativne v pozitivno perspektivo (Ciegis, Ra-

manauskiene in Martinkus, 2009). Organizacije imajo pomembno vlogo pri spodbujanju trajnostnega razvoja. Sodobne organizacije se že odmikajo od pristopa, ki se osredotoča na spodbujanje kratkoročne vrednosti za delničarje, k dolgoročni trajnostni vrednostni usmeritvi, ki spodbuja, da so gospodarstvo, poslovanje, družba in okolje medsebojno povezani. Številne organizacije so v svoja delovanja in poročanja vključile politike, načela in prakse trajnostnega razvoja (Burawat, 2019). Tideman, Arts in Zandee (2013) trdijo, da je trajnostno poslovanje edino poslovanje, ki na različne temeljne načine spreminja zahteve, ki se postavljajo pred poslovnim vodstvom. Eden od načinov za doseganje trajnostnega razvoja je, da organizacije sprejmejo izzive trajnosti kot priložnost in temu primerno preoblikujejo svoje poslovne modele. Trajnostnost je nov poslovni trend, ki je temeljito spremenil želeno/pričakovano delovanje sodobnih vodijin ustvaril novo vrsto vodenja, imenovano trajnostno vodenje (Virakul, 2015; Igbal in Piwowar-Sulej, 2021).

Elementi trajnostnega vodenja

Trajnostno vodenje nas spodbuja, da vidimo, kaj se v organizaciji dogaja, in da lahko predvidimo posledice, ki izhajajo iz organizacijskih sprememb (Šimanskienė, Župerkienė in Paužuolienė, 2016). Trajnostnim vodjem pomaga, da pravočasno ugotovijo in prebrodijo neizogibne težave, ki so prizadele njihove organizacije. Zato je strategija trajnostnega vodenja odvisna od organizacije, ki je lahko fleksibilna in prilagodljiva spremembam s ciljem, da ustvarja vrednost za delničarje in družbo ter je njen celosten pristop usmerjen k managementu organizacije (McCann in Holt, 2010; Zulkiffli in Latiffi, 2016).

Trajnostno vodenje upošteva in spodbuja povezanost med organizacijami, družbo in okoljem ter temelji na dolgoročni perspektivi (Iqbal in Piwowar-Sulej, 2021). Hargreaves in Fink (2012) sta poudarila, da je trajnostno vodenje uporabno za prilagoditev na katerem koli področju organizacije. Tako lahko trajnostno vodenje ohranja in poglablja celostno znanje, ki se nenehno širi z zagotavljanjem pozitivnega vpliva, tako v sedanjosti kot v prihodnosti. Trajnostni vodje uporabljajo vire, ki jih ima organizacija za reševanje raznolikih izzivov, hkrati pa ustvarjajo vrednost za delničarje. Dobiček izhaja iz skupne vrednosti, ki je rezultat namernega sodelovanja z deležniki (Armani, Petrini in Santos, 2020; Suriyankietkaew in Avery, 2016; Tideman idr., 2013). Tako lahko teoretično podlago trajnostnega vodenja povežemo s teorijo deležnikov in s pogledom na podjetje, ki temelji na vi-

rih, in s konceptom skupne vrednosti. Teorija deležnikov (Freeman, 1994) podpira medsebojno povezan odnos med podjetjem in njegovimi vlagatelji, zaposlenimi, strankami, skupnostmi in drugimi, ki imajo delež v organizaciji. Zato bi morala organizacija ustvarjati vrednost ne le za delničarje, ampak za vse deležnike. Poleg tega je prišlo do sprememb v načinu merjenja uspešnosti poslovnih organizacij, od tradicionalnega finančnega merila do trajnostnega merila, ki vključuje družbene in okoljske kazalnike. Učinkovita integracija finančnih, socialnih in okoljskih ukrepov daje popolnejše merjenje poslovne uspešnosti (Hourneaux, Gabriel in Gallardo-Vázquez, 2018; Iqbal in Piwowar-Sulej, 2021).

Organizacije potrebujejo vodje, ki odgovarjajo na ekonomska, družbena in okoljska vprašanja po svetu in ohranjajo pritisk tako dolgoročnih kot kratkoročnih načrtov, skupaj z zahtevami pomembnih premislekov (Hargreaves, 2007; Hargreaves in Fink, 2012), iz katerih izhaja sedem značilnosti trajnostnega vodenja: 1. trajnostno učenje je potrebno spodbujati, ga vzdrževati in v kombinaciji s trajnostnim vodenjem dosegati nenehno izboljševanje ter napredek, 2. usmeritev v bodoče dosežke, ki jih zagotavlja trajnostno vodenje in so lahko vidni šele po določenem času, 3. stil vodenja je tak, da vodja v vseh vidikih deluje trajnostno, 4. upoštevanje vidikov socialne pravičnosti, na katere se osredotoča trajnostno vodstvo, 5. zavedanje dejstva, da trajnostno vodenje med drugim bogati tudi finančne vire, 6. spodbujanje posameznikove želje in sposobnosti za narediti nekaj, kar je povezano z vodstvom trajnosti, in 7. graditi v prihodnost usmerjeno okolje, ki temelji na trajnostnem vodstvu. Izgradnja zmogljivosti in ohranjanje pobude, na katero vplivajo vodje (Cowie, Jones in Harlow, 2011), kažejo, da vodje potrebujejo ustvarjalne ideje, da bi jih delili drug z drugim. Trajnostno vodenje je bistvenega pomena za določanje smeri in razvoja ljudi za večjo uspešnost organizacije. Trajnost se osredotoča na ustvarjanje politik, ki podpirajo pobudo, zagotavljajo denarna sredstva in vzpostavijo načrte za podporo ter gradijo zmogljivosti, ki razvijajo vire v celotni organizaciji, ki je bistvena sestavina trajnostnega vodenja (Hargreaves in Fink, 2012).

Prof. dr. Avery je leta 2005 prvič predstavila 19 praks trajnostnega vodenja. Prvih 19 praks je bilo izpeljanih iz študije 28 globalnih korporacij, v katero je bilo vključenih 13 evropskih korporacij, preostalih 15 korporacij pa izhaja iz drugih razvitih gospodarstev, kot so Avstralija, Hongkong, Japonska, Južna Afrika in ZDA (Avery, 2005). Kasneje sta Avery in Bergsteiner (2011b) razširila seznam praks in identificirala 4 dodatne prakse, da sta lahko leta 2010 ustvarila nabor 23 trajnostnih vodstvenih praks (Šimanskienė in Žu-

perkienė, 2014). Štiri dodatne prakse, dodane v najnovejšem trajnostnem vodenju, so zaupanje, inovativnost, angažiranost osebja in management samega sebe.

Vseh 23 praks je medsebojno odvisnih in se med seboj krepijo (Šimanskienė in Župerkienė, 2014; Šimanskienė in Župerkienė, 2016). Trajnostne prakse so razvrščene kot: temeljna raven, višja raven in ključna gonilna sila uspešnosti. Rezultati modela 23 praks vodenja, ki sta ga predstavila Avery in Bergsteiner (2011a), presegajo koncept trojnega izida (angl. triple bottom line approach), z rezultati, ki izboljšujejo trženjsko znamko, zadovoljstvo strank ter dolgoročno in kratkoročno finančno sposobnost preživetja, hkrati pa zagotavljajo dolgoročno vrednost za vse zainteresirane strani. Avery in Bergsteiner (2011a) sta 23 vodstvenih praks razporedila v tri strukturne ravni praks trajnostnega vodenja. Prvo raven praks predstavlja 14 temeljnih praks in vključujejo razvoj ljudi, delovne odnose, zadrževanje osebja, načrtovanje nasledstva, vrednotenje osebja, vrhnji management, prijateljska delovna razmerja, etično vedenje, dolgoročno perspektivo, organizacijske spremembe, usmerjenost na finančne trge, okoljsko odgovornost, družbeno odgovornost organizacij, odgovornost do deležnikov in vlogo vizije v organizaciji. Drugo raven predstavljajo prakse na višji ravni in so bile razvite na podlagi ideje, da potem ko so vzpostavljene temeljne prakse, olajšajo in podpirajo začetek praks na višji ravni. Šest praks na višji ravni vključuje sporazumno in decentralizirano odločanje, samomanagement zaposlenih, usmerjenost v tim, negovanje zaupljivega vzdušja, oblikovanje organizacijske kulture, ki omogoča trajnostno vodenje, ter deljenje in ohranjanje znanja organizacije. Tretja raven trajnostnih praks vodenja navaja, da lahko trije ključni dejavniki uspešnosti, in sicer inovativnost, angažiranost osebja in kakovost, spodbujajo organizacijsko uspešnost. Trajnostno vodenje vključuje poudarek na vodenju kot sistemu, dolgoročno vizijo s širšimi cilji, ki povezujejo organizacije z družbo, etično vedenje, družbeno-okoljsko odgovornost podjetij, inovativno sposobnost, sistemske spremembe in usmerjenost na deležnike (Hallinger in Suriyankietkaew, 2018). Te vrednote so osnova vizije, ki si jo vodje in deležniki prizadevajo doseči s korporativno trajnostjo in odpornostjo. Raziskave (Schelly idr., 2012; Desfandi, Maryani in Disman, 2016) kažejo, da podjetja, ki sprejmejo načela trajnostnega vodenja, dolgoročno ustvarjajo trajnostne rezultate in odpornost. Empirične raziskave tudi kažejo, da so prakse trajnostnega vodenja pomembno povezane z različnimi organizacijskimi rezultati, kot so finančna uspešnost (Suriyankietkaew, 2019; Suriyankietkaew in Avery, 2016), zadovoljstvo strank in zadovoljstvo zainteresiranih strani (Suriyankietkaew in Avery, 2016).

Raziskave (Rehman idr., 2019) kažejo, da pomen prakse v smislu gradnje zavesti o nečem traja od dveh ur do dveh dni, pristno mojstrstvo pa od enega do sedem let. Pot od zavedanja do obvladovanja temelji na preprosti praksi, in sicer na dejanju, ko nekaj zavestno počnemo vedno znova (Rehman idr., 2019). Piramida trajnostnega vodenja nudi osnovo za preučevanje obstoječih praks organizacije, ki sta jih Avery in Bergsteiner (2011a) definirala v 23 trajnostnih praksah vodenja po obisku in analizi organizacij, ki gradijo na filozofiji trajnostnega vodenja. Prav tako 23 trajnostnih praks iz piramide daje smer in napotke za njihovo implementacijo v organizacijski sistem. Slika 1 prikazuje 23 elementov piramide trajnostnega vodenja.

Trajnostne prakse so usmerjene na deležnike in ne le na delničarje, kot eno od skupin deležnikov organizacije. Ohranjanje dobrih odnosov z deležniki spodbuja zadrževanje osebja v težkih gospodarskih časih, kar organizacijam omogoča, da ohranijo dragoceno institucionalno znanje (Avery in Bergsteiner, 2016, 243–244). Zato model 23 praks trajnostnega vodenja tudi podpira strategijo, ki je osredotočena na vzdrževanje organizacij za prihodnost (Kantabutra in Saratun, 2013). Trajnostno vodenje nudi vodstvu organizacij nabor orodij za dramatičen premik v kulturi, vrednotah in pričakovanjih. Če si želijo organizacije slediti takšnemu načinu vodenja, je prvi korak izvedba revizije, kako vodstvo in zaposleni zaznavajo 23 praks v svoji organizaciji (Avery in Bergsteiner, 2011a).

Usposabljanje trajnostnih vodij

Usposabljanje (Avolio, 2011) trajnostnih vodij omogoča, da tvorijo rešitve za ključne deležnike, vključujoč vodje, zaposlene, učence, starše, lokalno skupnost, širšo družbo in naravno okolje. Trajnostno vodenje usmerja dolgoročne ekonomske, družbene in okoljske koristi za šolo in skupnost. Program usposabljanja trajnostnih vodij, ki ga izvaja Institute for sustainable leadership (ISL), s sedežem v Avstraliji, pod vodstvom prof. dr. Gayle Avery in prof. dr. Haralda Bergsteinerja, vključuje oceno stanja in podrazvitih praks trajnostnega vodenja (Peterlin, Dimovski in Penger, 2013) v šoli, študije primera, pogovore z drugimi vodji, ki izkazujejo uspehe na področju trajnostnega vodenja, mentoriranje, ekskurzije, usmeritve, utemeljene na raziskovalnih dokazih.

Med pandemijo covida-19 so na ISL vzpostavili spletno učilnico, kjer so na voljo tudi sedaj usposabljanja (za tri ravni razvoja vodij: osnovna, na-

Slika 1: Piramida trajnostnega vodenja

TRAJNOST
Trženjska znamka in ugled Zadovoljstvo kupcev Finančna uspešnost Dolgoročna vrednost delničarjev Dolgoročna vrednost kupcev

REZULTATI USPEŠNOSTI

Inovacije	Angažiranost osebja	Kakovost
21.	22.	23.

KLJUČNI GONILNIKI USPEŠNOSTI

Notranja motivacija	Samomanagement	Timska usmeritev	Omogočanje kulture	Zadrževanje in delitev znanja	Zaupanje
15.	16.	17.	18.	19.	20.

PRAKSE NA VIŠJI RAVNI

Kultura vodenja	Rekrutacija talentov in zadrževanje zaposlenih	Kontinuiran razvoj sodelavcev	Interno načrtovanje nasledstva	Spoštovanje, raznolikost in vključevanje	Etika in vrline	Odgovorno ravnanje	Dolgoročna perspektiva	Obravnava organizacijskih sprememb	Neodvisnost od zunanjih vmešavanj	Okoljska odgovornost	Družbena odgovornost	Pristop deležnikov	Močna skupna vizija in namen
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.

TEMELJNE PRAKSE

Prirejeno in ažurirano po Avery & Bergsteiner (2011a)

predna in ekspertna znanja), oblikovana za vodje, ki si želijo razviti odporne organizacije, ki skrbijo za svoje deležnike, planet in širšo družbo. Na usposabljanju se spoznava različne stile vodenja in izboljša vodenje lastne ekipe s pomočjo orodij, ki jih nudi model 23 praks trajnostnega vodenja. Za dosego osnovnega certifikata trajnostnega vodenja je potrebno končati (spletno) usposabljanje in uspešno končati vse kvize vsakega učnega modula; prebrati podana študijska gradiva (knjige, študije, članke) in aktivno sodelovati v (spletnih) organiziranih debatah; uspešno končati test poznavanja teoretičnih konceptov in aplikacije teh konceptov v prakso; pisati dnevnik refleksije (lasten proces razvoja, ki se začne z osebno izjavo, kaj želite doseči po končanju vašega usposabljanja iz trajnostnega vodenja, npr. biti učitelj, ki vključuje potrebe lokalne skupnosti v svoj delovni krog; biti ravnatelj, ki vpeljuje 23 praks trajnostnega vodenja, ipd.).

Inštitut za trajnostno vodenje nudi raziskovalne ugotovitve na področju trajnostnega vodenja in jih širi med praktike, znanstvenike in skupnost za javno dobro (Institute for sustainable leadership – ISL, 2022). Nudi tudi certificirana usposabljanja in štipendije za zainteresirano javnost, ki se želi izobraževati na področju trajnostnega vodenja.

Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k trajnostnemu vodenju s pomočjo bralnega kluba

Bralni klub za zaposlene v izobraževalnih ustanovah je ključen, saj ljubezen do branja ne more biti vsiljena, zaposleni v šolstvu pa smo po naravi pretežno radovedni, in to naklonjenost do branja lahko prenesemo na mlajše generacije šolarjev, dijakov, študentov, le če prek nas začutijo lepoto branja in spoznanj, ki jih ob tem doživljamo mi sami. Tako da zgled vleče in začetki so skromni, butični, je pa to nekaj lepega, prestižnega, ko se dobimo in skupaj pogovorimo o vtisih prebrane knjige; tudi ne posegajmo po masovnih druženjih, ampak začnimo v manjših krogih oddelka, organizacije, predmeta, kluba in nato počasi širimo aktivnosti, če bo potrebno; bolje je dragocena poglobljena debata med manj ljudmi kot površna debata, nestrpna, nerazrešena.

Ob zavedanju, da ravnatelji šol sodelujejo z množico deležnikov, tako znotraj kot zunaj šolskega okolja, lahko odgovorno vodstvo pomaga pri razumevanju vloge ravnatelja pri ustvarjanju in ohranjanju trajnostnih praks vode-

nja. Ob sedanjem vse slabšem stanju našega globalnega okolja se poudarja moralni imperativ izobraževalnih vodij, da postanejo aktivni zagovorniki trajnostnega vodenja (Avery in Bergsteiner, 2011a). Da bi to dosegli, bodo morali ravnatelji p(ostati) odgovorni vodje, pridobiti znanje in veščine, s katerimi bodo vplivali ne le na učence, učitelje in administratorje v svojih šolah, temveč tudi na deležnike v svojih lokalnih skupnostih in vladah, da bi uveljavili pozitivne spremembe v svojih okoljih.

Z uvedbo bralnega kluba v šoli se lahko spoznava koncept trajnostnega vodenja v praksi in pomeni način implementacije pridobljenega znanja v razvoj ter delovanje šole v smeri trajnostnega vodenja (Mogaji in Newton, 2020). Pomembnost bralnih klubov v organizaciji opisujeta tudi članka v reviji Harvard Business Review. Coleman (2016) ter Parker in Nelson (2019) označujejo branje kot bistveno sestavino razvoja vodenja. Ugotavljajo tudi, da lahko široke in globoke bralne navade med drugimi prednostmi izostrijo inteligentnost, izboljšajo komunikativnost in čustveno inteligentnost ter prinašajo številne dodatne ugodnosti za organizacijo. Omogočajo krepitev zavezanosti med zaposlenimi, razumevanje različnih perspektiv ter pomagajo krepiti in graditi kolegialnost v skupinah. Prav tako lahko raznolika vsebina prebranih knjig pomaga vzpostaviti povezave med idejami z drugih področij, ki bi lahko bile pomembne za učenje in nadaljnji razvoj udeležencev (Coleman, 2016; Parker in Nelson, 2019). Prav tako so bralni klubi pomembni za vadbo in izboljšanje vodenja, spodbujanje komunikacije v organizaciji ter vzpostavitev zaupanja in prijateljstva po celotni organizaciji. Združevanje udeležencev pri branju in razpravljanju o literarnih delih predstavlja močno orodje za razvoj trajnostnega vodenja (Flood in Lapp, 1994).

Tabela 1: Akcijski načrt za vpeljavo bralnega kluba v vzgojnih in izobraževalnih organizacijah

Izvedba analize stanja
• Ugotavljanje stopnje ravni poznavanja termina trajnostnega vodenja. • Ugotavljanje prednosti in priložnosti trajnostnega vodenja v šolah. • Ugotoviti, kaj je potrebno spremeniti, da bo šola sledila smernicam trajnostnega vodenja. • Ugotavljanje, kateri elementi trajnostnega vodenja so že prisotni v šoli in katere bi bilo smiselno uvesti.
Načrt projekta na ravni šole
Bralni klub bi se v šoli izvajal trikrat letno, s poudarkom na različnih področjih trajnostnega vodenja in ravnanja, v prihodnosti pa bi lahko število teh dogodkov povečali, če bi se ta praksa izkazala za učinkovito. Najprej pa bi bilo potrebno ugotoviti,

Bralni klub bi se v šoli izvajal trikrat letno, s poudarkom na različnih področjih trajnostnega vodenja in ravnanja, v prihodnosti pa bi lahko število teh dogodkov povečali, če bi se ta praksa izkazala za učinkovito. Najprej pa bi bilo potrebno ugotoviti, ali so zaposleni zainteresirani za bralni klub. S pošiljanjem e-pošte vsem udeleženim ali drugimi načini zbiranja informacij bi se lahko ocenilo zanimanje zaposlenih za vključitev v bralni klub in branje knjige v prostem času, nato pa bi bralni klub organizirali trikrat letno (ali po želji udeležencev) v obliki srečanja za razpravljanje o prebrani knjigi. Pri tem lahko vodje organizacij in drugi udeleženci predlagajo knjigo. Morda je kdo pred kratkim prebral knjigo o trajnostnem vodenju ali trajnostnem razvoju, ki bi jo rad priporočil. Pri tem se dopušča možnost, da prostovoljni udeleženci glasujejo za izbiro knjige. Z izvedbo hitrega organizacijskega sestanka bi določili število poglavij, ki jih skupina želi prebrati.

Predlagani način vodenja razprave je, da eden od udeležencev vsak mesec vodi razpravo o delu knjige, drugi udeleženec pa nato vodi razpravo o tem, kako se vsebina knjige nanaša na dotično organizacijo. Za boljše delovanje bralnega kluba se lahko pripravijo konsistentna vprašanja za razpravo, ki bi jih uporabili vsakič, ko skupina razpravlja o uporabi vsebine knjige v organizaciji. Ta vprašanja za razpravo v bralnem klubu so zbir najboljših misli sodelujočih zaposlenih. Za večjo udeležbo v bralnih klubih in spodbujanje napredka, ki bi bil posledica širše izobraženosti na tem področju, bi vodilnim v šolah predlagali uvedbo raznih nagrad in bonusov, ki bi se jih določilo glede na zmožnosti vsake organizacije posebej in jih dodelilo uspešnim sodelujočim, ki bi pridobljeno znanje znali uporabiti tudi v praksi.

Priporočena literatura s področja trajnostnega vodenja:

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). »Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Henriksson, H. & Grunewald, E. W. (2020). »Sustainability Leadership: A Swedish Approach to Transforming Your Company, Your Industry and the World.« Switzerland: Cham, Springer Nature.
- Seydel, J., Merse, C. L., Kensler, L. A. & Sobel, D. (2021). »Trailblazers for Whole School Sustainability: Case Studies of Educators in Action.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2012). »Sustainable leadership.« San Francisco: Yossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Bottery, M., Ping-Man, W. & Ngai, G. (2018). »Sustainable school leadership: Portraits of individuality.« UK: London, Bloomsbury Publishing.
- Lieberman, A. & Miller, L. (2011). »Teacher leadership.« CA: San Francisco, John Wiley & Sons.

Cilji

- Pridobiti znanje in kompetence o trajnostnem vodenju in vpeljava tega v izvedbo.
- Dosegati cilje učnega načrta s poudarkom na trajnostnem vodenju.
- Učitelji razvijajo nove kompetence v smeri trajnostnega delovanja.
- Nenehno izboljševanje odnosov v kolektivu šole.
- Medsebojna pomoč in skrb za interno ter zunanje okolje.
- Prenos pridobljenega znanja na učence šole.
- Splošno ozaveščanje o okoljskih, ekonomskih in družbenih izzivih.

Vir: lastno delo

Akcijski načrt kot celota deluje kot katalizator za podporo povečane razširjenosti učenja o trajnostnem vodenju. Kljub temu pa bo trajen napredek dosežen le s prizadevanji praktikov v naših učnih okoljih, šolah in fakultetah. Praktike v teh ustanovah ter kolege v lokalnih oblasteh in drugih ustreznih organizacijah se zato spodbuja, da obnovijo svojo zavezanost učenju za trajnostno vodenje (Leal Filho idr., 2020).

Ponazoritev bralnega kluba na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani

Metaakcijsko raziskovanje (Fletcher in Zuber – Skerritt, 2008, 76) je akcijsko raziskovanje drugega reda (Trevitt, 2005) in pomeni najvišjo raven konceptualizacije, abstraktnosti in generalizacije rezultatov akcijskega raziskovanja preko kritične samorefleksije, saj transformira razumevanje načinov izboljšanja profesionalne prakse v nadgradnjah trajnostnega razvoja vodenja (Tabela 2).

Tabela 2: Ponazoritev procesa konstrukcije študije primera

Faza 1	**Zbiranje podatkov**: o posameznikih, projektu, organizaciji, ozadju, iniciativi, o kateri se pripravlja študija primera.
Faza 2	**Evidentiranje podatkov**: kondenziranje podatkov in njihova organizacija, klasifikacija ter urejanje v obvladljiv in razumljiv dokument.
Faza 3	**Priprava končne naracije študije primera**: kronološki/tematski opis unikatne študije primera, ki nudi holistično predstavitev, znotraj potrebnega konteksta za razumevanje.

Vir: Prilagojeno po M. Q. Patton, Qualitative research and evaluation methods, 2002, str. 450

Bralni klubi (Edmondson in Gulati, 2021) imajo dolgoročne pozitivne učinke na družbo, saj krepijo vezi delovanja v skupnosti (Polica Dubova, 2022): »Z branjem kvalitetnega čtiva razvijamo tudi znanost empatije in kritičnega razmišljanja, ki sta nepogrešljiva za delovanje družbe, saj spodbujata medsebojno razumevanje in analitično reševanje problemov« (Polica Dubova, 2022).

Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ekobralni klub vodita doc. dr. Tanja Istenič in izr. prof. dr. Judita Peterlin. Urednik spletnih vsebin, Urban Golob, ureja e-tutor ekobralna značka: https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/eko, kjer so na voljo aktualne knjižne izbranke, ki jih vsako leto izberejo za bra-

nje, dogodki, utrinki z vsakoletnih okroglih miz, na katerih se pogovorijo z avtorji knjig in deležniki fakultete o vsebini predstavljenih knjig. Predstavitev dela raziskovalcev na Ekonomski fakulteti UL je prioriteta bralnega kluba, zato je bila knjižna izbranka letošnjega leta tudi knjiga, ki jo je uredila prof. dr. Tjaša Redek (2021) iz Ekonomske fakultete: Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj, ki je brezplačno na voljo tudi v e-obliki prek knjižnice.

Obiskanost spletne strani e-tutorja ekobralna značka EF UL (Slika 2) se redno spremlja in statistični podatki kažejo, da študentje redno obiskujejo dodatne vsebine, ki jih obravnavajo pri predmetih, še posebno pa naraste zanimanje v času modula »Trajnostno vodenje« pri predmetih Temelji managementa in Temelji managementa in organizacije, kjer študente posebej povabijo k branju dodatne literature iz E-tutorja Ekobralne značke, na obravnavano tematiko družbene inovacije, trajnostnega vodenja in okoljskega managementa za študente prvih letnikov. V času organiziranja okrogle mize so tudi zaposleni in upokojeni sodelavci EF UL (Pollman in Bhattachaya, 2016) vabljeni k branju knjižnih izbrank ekobralne značke dotičnega leta, saj so vsako leto v ospredju nove knjige, in nekatere od njih potem na okrogli mizi tudi podrobneje predstavljene. Slika 2 prikazuje obiskanost e-tutorja (Thompson, 2021) ekobralna značka od leta 2020 do junija 2022, ko ga je obiskalo 935 obiskovalcev (Golob, 2022).

Slika 2: Graf obiskanosti e-tutorja ekobralna značka Ekonomske fakultete

1 vodič, **935** ogledov, **19** mesecev

Export All Records

ID	Name	2020-12	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	Total
687718	EKO	91	18	62	46	22	10	10	3	2	4	243	237	38	21	89	13	7	11	8	935

Vir: Golob, 2022

Slika 3 prikazuje obiskanost e-tutorja ekobralna značka in podrobneje kaže, da se študentje odzovejo povabilu k branju dodatnih virov literature, če jih k temu povabijo pedagogi in knjižničarji v okviru študijskega procesa. Pri predmetih Temelji managementa in Temelji managementa in organizacije je

posebej organizirano srečanje s knjižničarjem Urbanom Golobom, ki na začetku študijskega leta predstavi dostop do obveznih in priporočljivih študijskih virov, sredi semestra pa pedagoginja še posebej izpostavi študijske vire (dodatne), ki se navezujejo na trajnostno vodenje, saj trajnostnost prehaja v središče kurikula poslovnih šol (Murray, 2022).

Slika 3: Vrh ogledov obiskovalcev e-tutorja ekobralna značka EF UL

Vir: Golob, 2022

Bralne navade študentov se spreminjajo, deloma tudi zaradi spremembe tehnologije, zato je pomembno, da temu prilagodimo tudi delovanje bralnega kluba. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani deluje e-tutor ekobralna značka, kjer zainteresirani bralci lahko vse leto spremljajo nove e-knjige, članke in druga gradiva na tematiko trajnostnega vodenja: »*CEK ima na voljo zelo širok nabor digitalnih vsebin, večina teh vsebin je dostopna študentom EF prek oddaljenega dostopa. Študenti z urejenim članstvom v CEK lahko do teh vsebin dostopajo praktično od kjerkoli, potrebujejo le internetno povezavo. V zadnjih dveh letih se je tak način dostopa do gradiv močno povečal. K temu je zagotovo pripomogla tudi covid situacija, ko so bili fizični prostori CEK zaprti in je bil dostop do fizičnega gradiva nemogoč. Študenti so kljub temu lahko do elektronskega gradiva in podatkovnih zbirk dostopali od doma. Študenti se poslužujejo oddaljenega dostopa tudi sicer, namreč le z nekaj kliki lahko pridobijo npr. iskan članek kar iz domačega naslanjača, si ga v celoti prenesejo na svojo napravo ali berejo na spletu. Listanje fizične revije ali branje*

fizične knjige ima seveda svoj čar in je težko primerljivo z branjem na zaslonu, po drugi strani pa z elektronskimi viri pridobimo na času, ne trošimo papirja za tisk, z ustreznimi aplikacijami lahko avtomatiziramo citiranje virov in podobno« (Golob, 2022).

Urban Golob zaznava velike spremembe dela v knjižnici in tudi občutno povečanje e-vsebin, ki študentom olajšajo branje in študij (Golob, 2022): »*V času mojega dela je CEK prešla od ročnega iskanja gradiva po kataložnih listkih in ročnega zapisovanja uporabnikovega izposojenega in vrnjenega gradiva do popolne informatizacije danes. V knjižnici so bile dolge vrste študentov, ki so na gradivo čakali tudi po več ur. Gradiva dostikrat potem tudi niso dobili, saj pred naročilom študent ni imel ažurne informacije, ali je gradivo sploh na voljo. Knjižničarji smo namreč dejansko stanje o dostopnosti gradiva dobili šele, ko smo preverili knjižno polico. Danes je CEK sodobna knjižnica z odprtim dostopom, uporabniki lahko gradivo naročijo tudi na spletu in je na voljo za prevzem praktično v nekaj minutah. Danes je moje delo usmerjeno predvsem v izdelavo in urejanje naših elektronskih vodičev – e-tutorjev, urejam dostop študentom do specializiranih podatkovnih zbirk, za katere organiziram tudi izobraževanja. Zadnjih nekaj let s sodelavci izdelujemo tudi izobraževalne videoposnetke s področja uporabe podatkovnih zbirk, oddaljenega dostopa, pravilnega navajanja virov in podobno.*«

E-tutor omogoča konstantno dostopnost kvalitetnih gradiv za študente fakultete (Golob, 2022): »*Pri pripravi e-tutorja poskušamo čim bolj izhajati iz potreb študentov. Tako imamo poleg splošnih e-tutorjev o knjižnici in njenih storitvah tudi predmetne e-tutorje, kjer so poleg splošnih informacij o predmetu na voljo še dostopi do specifičnih e-virov ter povezave do ostalega študijskega gradiva. Za izdelavo uporabljamo platformo LibGuide podjetja Springshare, ki je specifično namenjena knjižnicam. Ogledi e-tutorjev so zelo zadovoljivi, dodatno sodelovanje z nekaterimi nosilci predmetov ter njihova proaktivnost je rezultiralo v izjemno visokih obiskih in uporabi, e-tutor za management je postal celo eden izmed temeljnih gradnikov pri tem predmetu in med vsemi zaseda prvo mesto po uporabi. V prihodnje si želimo dodatnega sodelovanja tudi z ostalimi nosilci predmetov in knjižnico še bolj vključiti v sam študijski proces.*«

Zaključek

Izkušnje vodenja bralnega kluba kažejo trend digitalizacije, čemur se moramo prilagoditi tudi vodje v izobraževanju. Je pa to lep poligon za preizkušanje trajnostnega vodenja v praksi. Ključno pri tem je tvorno sodelovanje različnih strok, kjer še posebej izpostavljamo vlogo knjižničarjev pri vzpostavitvi

dostopa do literature s področja trajnostnega vodenja in podpori pedagogom pri vodenju bralnega kluba. Skupna izbira knjig se je v analiziranem primeru izkazala za pravo pot. To naredimo tako, da povabimo naše deležnike k sodelovanju pri iskanju knjižnih izbrank, ki jih potem v ožjem krogu izberemo. Načinov za to je veliko, od spletnih aplikacij do nabiralnika najljubših knjig v knjižnici ali pri predmetu. Na ta način pridobimo tudi zainteresirane potencialne bralce. Ker se mlajša generacija hitreje digitalizira kot starejša, je priporočljivo vsaj eno knjigo v naboru za vsakoletni bralni klub ponuditi v e-obliki. Kot spodbuda branju priporočamo tudi simbolične nagrade in priznanja, npr. ambasador/ka branja, ipd. Lepo je sodelovati v bralnem klubu, saj se vzpostavi skupnost dobronamernih in radovednih ljudi, s katerimi je pot trajnostnega vodenja prijetnejša, premišljena in tako še bolj smiselna.

Literatura

- Antunes, A. in Franco, M. (2016). »How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies.« *Leadership & Organization Development Journal* 37 (1): 126–152.
- Armani, A. B., Petrini, M. in Santos, A. C. (2020). »What are the Attributes of Sustainable Leadership?« *Revista Brasileira De Gestão De Negócios* 22 (4): 820–835.
- Avery, G. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2011a). »Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance.« *Strategy & Leadership* 39 (3): 5–15.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2011b). »*Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2016). »Sufficiency thinking: Thailand's gift to an unsustainable word«. Sydney: *Taylor and Francis Group*.
- Avolio, B. J (2011). Full Range Leadership Development. Los Angeles: SAGE.
- Bottery, M., Ping-Man, W. & Ngai, G. (2018). »*Sustainable school leadership: Portraits of individuality*.« UK: London, Bloomsbury Publishing.
- Burawat, P. (2019). »The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability perfor-mance in Thai SMEs manufacturing industry.« *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (6): 1014–1036.
- Ciegis, R., Ramanauskiene, J. in Martinkus, B. (2009). »The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios«. *Engineering economics*, 62 (2): 28–37.

- Cerin, P. (2006). »Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis.« *Ecological Economics* 56 (2): 209–225.
- Cowie, B., Jones, A. in Harlow, A. (2011). »The distribution of leadership as an influence on the implementation of a national policy initiative: the example of the Laptops for Teachers scheme.« *School leadership and management* 31 (1): 47–63.
- Coleman, J. (2016, 23. februar). »Why Businesspeople Should Join Book Clubs«. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2016/02/why- businesspeople-should-join-book-clubs.
- Desfandi, M., Maryani, E. & Disman, D. (2016, avgust). »The Role of School Principal Leadership in Implementation of Eco School Program as the Effort to Support Sustainable Development.« In *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership. Atlantis Press*: Paris, France*,* 14*:*197–200.
- Edmondson, A. C. in Gulati, R. (2021). »Agility Hacks: How to create temporary teams that can bypass bureaucracy and get crucial work done quickly.« *Harvard Business Review* 99 (6): 46–49.
- Fletcher, M. A. in Zuber-Skerritt, O. (2008). »Professional development through action research: case studies in South African higher education«. *Systemic Practice and Action research*, 21 (1): 73–96.
- Freeman, RE. (1994). »The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions.« *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409–421.
- Flood, J. in Lapp, D. (1994). »Issues and trends: Teacher book clubs: Establishing literature discussion groups for teachers.« *The Reading Teacher* 47 (7): 574–576.
- Golob, U. (2022). »Intervju o pripravi e-tutorja ekobralna značka EF UL«. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Hallinger, P. in Suriyankietkaew, S. (2018). »Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership 1990–2018.« *Sustainability* 10 (12): 4846.
- Hargreaves, A. (2007). »Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past«. *European Journal of Education*, 42 (2): 223-233.
- Hargreaves, A. in Fink, D. (2012). »*Sustainable leadership*.« San francisco: Yossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Henriksson, H. & Grunewald, E. W. (2020). »*Sustainability Leadership: A Swedish Approach to Transforming Your Company, Your Industry and the World*.« Switzerland. Cham, Springer Nature.
- Hourneaux, F., Gabriel, M. N. in Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). »Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies.« *Revista de Gestão* 25 (4): 413–429.

- Institute for sustainable leadership 2022. About us. https://institute-forsustainableleadership.com/about-us/
- Iqbal, Q. in Piwowar-Sulej, K. (2021). **»**Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism.« *International Journal of Sustainability in Higher Education* 23 (8): 1–20.
- Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). »Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university.« International *Journal of Educational Management* 27 (4), 356–76.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S. in Kovaleva, M. 2020. »Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges«. *Sustainability* 12 (9): 3761.
- Lieberman, A., & Miller, L. 2011. »*Teacher leadership*.« CA: San Francisco, John Wiley & Sons.
- McCann, J. Holt, R. A. 2010. »Defining sustainable leadership.« *International Journal of Sustainable Strategic Management 2* (2): 204–210.
- McLennan, M. 2021. »*The Global Risks Report 2*021«. Cologny, Switzerland: World Economic Forum.
- Mogaji, I., in Newton, P. 2020. »School leadership for sustainable development: A scoping review.« *Journal of Sustainable Development* 13: 15–30.
- Murray, S. 2022, 13. 6. »Climate climbs the business school curriculum.« *Financial Times*, 41039: 4.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods* (3. izdaja). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Peterlin, J., Dimovski, V. in Penger, S. 2013. »Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation.« *Managing Global Transitions* 11 (2): 201–216.
- Polica Dubova 2022. Vas skrbi, kam gre ta svet? Ustanovite bralni klub! www.policadubova.org
- Pollman, P., in Bhattacharya, C. 2016. »Engaging employees to create a sustainable business.« *Stanford Social Innovation Review* 14 (4): 34–39.
- Parker, M., in Nelson, S. 2019, 31. oktober. »What a Companywide Book Club Could Do for Health Care System«. *Harvard Business review.* https://hbr.org/2019/10/what-a-companywide-book-club-could-do-for-health-care- systems
- Redek, T. 2021. *Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rehman, S., Sami, A., Haroon, A. in Irfan, A. 2019. »Impact of sustainable leadership practices on public sector organizations: a systematic review of past decade.« *Journal of Public Value and Administrative Insight* 2 (3): 1–5.

- Schelly, C., Cross, J. E., Franzen, W., Hall, P., & Reeve, S. (2012). »How to go green: Creating a conservation culture in a public high school through education, modeling, and communication.« *The Journal of Environmental Education*, 43 (3), 143–161.
- Seydel, J., Merse, C. L., Kensler, L. A., & Sobel, D. 2021. »*Trailblazers for Whole School Sustainability: Case Studies of Educators in Action*.« New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Suriyankietkaew, S. 2019. »Sustainable leadership and entrepreneurship for corporate sustainability in small enterprises: An empirical analysis.« *World review of entrepreneurship, management and sustainable development* 15 (1-2): 256–275.
- Suriyankietkaew, S., in Avery, G. 2016. »Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs.« *Sustainability* 8 (4): 327.
- Stoddart, H. 2011. »*A Pocket guide to sustainable development governance*.« Swede: Lund, Stakeholder Forum.
- Šimanskienė, L., in Župerkienė, E. 2014. »Sustainable leadership: The New Challenge for Organisations«. *Knowledge Economy Forum*, 2 (1): 81–93.
- Šimanskienė, L., Župerkienė, E. & Paužuolienė, J. 2016. »Sustainable Leadership in Lithuanian Organisations. « New Challenges of Economic and Business Development. *Society, Innovations and Collaborative economy*, 2 (1): 653–667.
- Thompson, L. 2021. »Creativity in the Age of Virtual Collaboration«. *Rotman Management*, Fall 2021: 61–66.
- Trevitt, C. 2005. »Universities learning to learn? Inventing flexible (e) learning through first- and second- order action research«. *Educational Action Research*, 13 (1): 57–83.
- Tideman, S. G., Arts, M. C. in Zandee, D. P. 2013. »Sustainable leadership: Towards a workable definition.« *Journal of Corporate Citizenship* 49: 17–33.
- Virakul, B. 2015. »Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance.« *European Business Review* 27 (4): 430–446.
- Zulkiffli, N.A. & Latiffi, A.A. 2016. »Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL).« *In MATEC Web of Conferences*, 66*:* 45.
- Zeleni dogovor 2022. Spletna stran. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sl
- World Economic forum. 2021. Global risks report 2021. http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

Nujno je trajnostno življenje in ne trajnostni razvoj

O avtorici

Ddr. Ana Vovk je predavateljica na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru.
ana.vovk@um.si

Povzetek

V prispevku podajamo pogled na besedno zvezo trajnostni razvoj in na resnično vsebino tega. V medijih se pogosto uporablja trajnostni razvoj kot odrešitev planeta Zemlje pred podnebnimi spremembami, v resnici pa je ta besedna zveza stara že več kot 30 let in se v praksi ni udejanjala. Zakaj ne, kje so problemi in v čem je izvorna napaka definicije trajnostnega razvoja, je pojasnjeno z metodo analize besedil v tem prispevku. Definiran je izraz trajnostnost, ki vsebuje komponente povezanosti z naravo, ponovne rabe, odgovornega odnosa do naravnih virov, povezovanje ljudi in vzpostavljanje blaginje življenja za vse. V tem se razlikujeta koncepta trajnostnega razvoja, ki še vedno temelji na količinski rasti (premica navzgor), in trajnostnosti, ki uvaja zmanjševanje človekovih vplivov v okolje (krog). Odpira se tudi vprašanje, kako naprej, kje so rešitve. Kot kaže, se svet opira na strateške dokumente in načrte do leta 2050, kar pa je odločno prepozno za ukrepanje. Ker je prava rešitev v konkretnih spremembah, naj vodstveni delavci začno te uvajati takoj kot način življenja.

Ključne besede

trajnostni razvoj | trajnostnost | podnebne spremembe | samooskrba | izobraževanje

What is needed is sustainable living, not sustainable development

Ana Vovk, PhD, Faculty of Arts, University of Maribor

Abstract

In this article, the phrase sustainable development and what it really entails is explored. The media often presents sustainable development as a solution to current climate change on planet Earth, but in reality, this phrase is more than 30 years old but has not been implemented in practice. Using the method of text analysis, this article provides an explanation as to the reasons why not, where issues are and how the definition of sustainable development is originally incorrect. The definition of sustainability contains the elements of connection with nature, re-use, responsible use of natural resources, connecting people and providing prosperity for all. This is the difference between the concept of sustainable development, which is still based on quantitative growth (upward curve), and sustainability, which introduces the reduction of human impact on the environment (circle). A question arises of how to proceed and what the solutions are. Apparently, the world is relying on strategic documents and plans until 2050, which is decidedly too late for action. Since the real solution lies in concrete changes, the leadership staff should start introducing change immediately as a way of life.

Keywords

sustainable development | sustainability | climate change | self-sufficiency | education

Razumevanje besedne zveze trajnostni razvoj za izobraževance

Odgovornost izobraževancev postaja vse bolj vidna zlasti, ko govorimo o prihodnosti. Številne napovedi učinkov podnebnih sprememb ne napovedujejo dobrih stvari, zato je pomembno, da se že danes izobrazimo o dimenzijah življenja v prihodnosti. Podnebne spremembe spreminjajo naš ustaljen način življenja in zahtevajo številne spremembe tako v rabi energetskih virov kot v prehrani in varnosti. Kajti vse več je ekstremnih dogodkov, kot so suše, požari, poplave in viharji, ki zahtevajo prilagoditve. Če smo v preteklosti govorili o trajnostnem razvoju kot napredku človeštva, ki bo zagotavljal vedno boljše življenje v smislu več materialnih dobrih, več potovanj in več luksuza, se je že izkazalo, da to ni trajnostni razvoj. Zato je potrebna sprememba najprej v razmišljanju, kako bomo živeli naprej ob dejstvu, da narava propada, da se rušijo ekosistemi po celem svetu in ne morejo več opravljati ekosistemskih storitev, ki so temelj za preživetje na Zemlji. Masanobu Fukuoka v knjigi Revolucija ene slamice poudarja nujnost spremembe pridelave hrane, češ da je industrijsko kmetijstvo pomemben krivec podnebnih sprememb (Fukuoko, 2014).

Že 27. konferenca ZN-a o podnebnih spremembah (COP27) v egiptovskem Šarm el Šejku (november 2022) napoveduje velike spremembe na vseh področjih življenja. Že ob odprtju konference je generalni sekretar ZN-a Antonio Guterres opozoril, da smo priča podnebnemu kaosu, kjer se spremembe dogajajo s katastrofalno hitrostjo (Spletna stran 10). Prav zato je pomembno razumevanje dosedanjih dogajanj, ki so pripeljala do sedanjega stanja. Ustavili se bomo pri razumevanju besedne zveze »trajnostni razvoj«, ki se še vedno nekritično uporablja v vsakdanjih sporočilih in literaturi, v resnici pa malokdo ve, kaj sploh pomeni ta besedna zveza.

Redefinicija besedne zveze trajnostni razvoj je torej pomembna zato, ker se od leta 1986, ko so začeli spoznavati narušeno delovanje narave in v Rimskem klubu zapisali t. i. Brundtlandovo definicijo trajnostnega razvoja, pa vse do danes ni zgodilo veliko v smeri skrbi za naravo in za človeka. Socialne razmere so se mnogim ljudem poslabšale, mnogi so postali še bolj revni, samo nekateri so postali še bolj bogati, številni delajo samo za preživetje, mnogi pa niti nimajo možnosti z delom preživeti. Kaj so torej napisali v tej sporni definiciji trajnostnega razvoja, da se nič ni uresničilo, celo nasprotno, poslabšalo se je. Zapisali so, da je trajnostni razvoj takšen razvoj, ki bo prihodnjim generacijam omogočal enako življenje, kot ga imamo sedaj,

in to vsem ljudem. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje povzema to zapisano definicijo ter se v razdelku Trajnostni razvoj osredotoča na tri dimenzije trajnosti, na okoljsko, ekonomsko in družbeno (Spletna stran 1). Po več kot 30. letih od zapisa definicije trajnostni razvoj ugotavljamo, da se je stanje v svetu povsod poslabšalo, in to glede življenja ljudi, stanja narave in ekonomskih sistemov. Pa si poglejmo nekaj aktualnih sporočil.

V poročilu Evropske agencije za okolje z naslovom »Vode in morsko okolje – soočanje s pomanjkanjem vode in sušo« (Spletna stran 2) je poudarjeno, da čeprav ima južna Evropa še naprej največje težave s pomanjkanjem vode, je poraba vode čedalje bolj omejena tudi v nekaterih severnih državah. Poleg tega se bosta zaradi podnebnih sprememb v prihodnosti povečali intenzivnost in pogostost suš, omejevanje porabe vode pa se bo zaostrilo zlasti v poletnih mesecih. Bojazen, da morda ne bomo pridelali dovolj hrane, je utemeljena zaradi pomanjkanja vode in umiranja prsti, kar je posledica industrijskega kmetijstva s pretirano uporabo kemikalij in mineralnih gnojil. Beremo tudi, da se je Evropa v zadnjih 30 letih segrela dvakrat bolj od svetovnega povprečja, temperature pa so se na stari celini dvignile več kot na kateri koli drugi celini, je sporočila Svetovna meteorološka organizacija Združenih narodov (Spletna stran 11). Združeni narodi so za podjetja, mesta in regije pripravili širok nabor priporočil. Njihov namen je preprečevati tako imenovani greenwashing, ko se pod krinko zelenega izvajajo okolju škodljive milijardne naložbe.

Na podnebni konferenci v Egiptu je bil tudi predsednik Republike Slovenije Borut Pahor. Poudaril je, da je vprašanje rešitve podnebne krize vprašanje življenja ali smrti za prihodnje generacije in da je naša skupna odgovornost poiskati in doseči to rešitev. Pahor je sodeloval še na okrogli mizi o izobraževanju za podnebne spremembe, ki jo je skupaj z Romunijo priredila Češka, trenutno predsedujoča Svetu EU. Opozoril je, da sta tako formalno kot neformalno izobraževanje spregledan element podnebne politike. Po njegovih besedah je ozaveščenost o podnebnih spremembah še vedno premajhna in pogosto zasenčena s tako imenovanimi alternativnimi pogledi. Kot je dejal, je izobraževanje o podnebnih spremembah vseživljenjski učni proces (Spletna stran 13).

Problematika besedne zveze trajnostni razvoj

Besedna zveza trajnostni razvoj torej ni primerna s stališča, da razvoj že pomensko zahteva »več«, to je povezano z večjo porabo, z večjimi obremenitvami okolja in narave in ne nujno z večjo kvaliteto življenja. Lah (2004) je napisal, da je ena izmed mnogih primernih definicij trajnostnega razvoja ta, da je to uravnotežen sonaravni razvoj, ki s tehnološkim napredkom in gospodarskim razvojem ohranja naravo in blaginjo prebivalstva ter je usklajen s strategijo trajnostnega razvoja, kar zagotavlja možnosti za ugodne življenjske razmere tudi zanamcem.

Toda že površinska analiza te definicije odpira številne dileme, ki so nakazane v Grafičnem prikazu 1.

Grafični prikaz 1: Analiza definicije po Lahu (2014)

Izvirna napaka v uporabi besede trajnostni razvoj izhaja iz poudarjanja razvoja. Plut (2005) je zapisal, da se je v strokovnih krogih izraz »sustainability«, po slovensko trajnost (pravilno je trajnostnost, opomba avtorice), izoblikoval v podnaslovu poročila World Conservation Strategy o svetovni naravni dediščini Mednarodnega združenja za varstvo narave in naravnih virov. Šlo je za koncept integracije varstva narave in razvoja v smislu zaščite le-te, kasneje se je razumevanje razširilo na področje trajnostnega razvoja v gospodarstvu in nazadnje na družbo oz. socialno področje. Tako se načelo

trajnosti v sedanjosti poimenuje tridimenzionalno, kar pomeni, da kazalci napredka oz. gospodarskega razvoja niso samo ekonomski, temveč tudi socialni in okoljski. Piše, da je pomembna paradigma o nujnosti ohranjanja zdravega okolja in naravnih virov za prihodnje generacije (t. i. medgeneracijska odgovornost). Izrazito poudarjanje razvoja v smeri materializma in globalizma je pripeljalo do zloma planetarnih meja, to je pa obdobje, kjer smo se znašli sedaj.

Neupoštevanje planetarnih meja je pripeljalo do velikega zmanjšanja biotske raznovrstnosti, povečanja izpustov toplogrednih plinov ter slabše prehranske in energetske varnosti in uničenja plodne zemlje. Posledice neodgovornega upravljanja z viri so vedno bolj opazne, saj smo priča nadpovprečno visokim temperaturam in vročinskim valovom, pogostim gozdnim požarom, sušam, poplavam in drugim naravnim katastrofam. Še najbolj problematično je, da se vsako leto poglablja dolg do narave, vedno prej potrošimo vire, ki jih narava lahko obnovi v enem letu. Katastrofalno je v Sloveniji, kjer smo letos po izračunih že 18. aprila porabili to, kar nam je namenila narava za celo leto. Torej živimo na kredit narave. Svetovni dan ekološkega dolga je bil letos 28. julija, pa se razen javnih obvestil o tem nič ni spremenilo do jeseni, čeprav vemo, da nas čakajo številne tegobe zaradi preseganja zmožnosti naravne obnove (Vovk, 2022). Tudi v medijih že zasledimo premik k uporabi besede trajnostnost, zato se naj ta redefinicija prenese tudi v izobraževanje.

Trajnostnost in ne trajnostni razvoj v izobraževalni terminologiji

Pogosto slišimo, da je besedno zvezo »trajnostni razvoj« potrebno nadomestiti z besedo »trajnostnost«, torej da izpustimo besedico razvoj, saj je ta beseda pogosto razumljena kot materialni razvoj in kot izkoriščanje naravnih in družbenih virov. Napake v besedni zvezi trajnostni razvoj so zapisane v Grafičnem prikazu 2, izhajajo pa iz površinskega pogleda na odnos narava in človek. Predpostavlja se, da človek postavlja meje naravi in da lahko človek premaga naravo, kar se izkazuje v zadnjih letih kot povsem napačno (Vovk Korže, 2010).

Sporna definicija:

Trajnostni razvoj je način gospodarjenja, ki zadovoljuje potrebe sedanje družbe, ne da bi zmanjšale možnosti prihodnjim generacijam.
Lahko rečemo, da je način življenja, ki je nesebičen do drugih rodov.

NAPAKE:

1. Poudarja samo gospodarstvo.
2. Ohranja in podpira potrošništvo in koriščenje virov, čeprav teh že zdaj zmanjkuje.
3. Napačno predpostavlja, da bodo prihodnje generacije imele take potrebe kot jih ima sedanja.
4. Nobenih omejitev!
5. Nobenih sprememb, nobenih odgovornosti, nobenih varčevanj.
6. Nihče za nič ni odgovoren in ni časovnih rokov.

Grafični prikaz 2: Napake razumevanja trajnostnega razvoja

Da se je čutilo navedene napake v razumevanju trajnostnega razvoja, kažejo tudi zapisi raziskovalcev, ki ugotavljajo, da prekomerna raba naravnih virov ni upravičena, saj pomeni porabo na račun naslednjih generacij (Plut, 2008). Zato potrebujemo jasno navodilo, kako v regiji kot prostorski celoti pravočasno načrtovati in spremljati razmerje med potrebami (in željami) ter razpoložljivimi potenciali in kako z omejenimi naravnimi viri ustvariti možnosti trajnostnega življenja. Koncept sonaravnega razvoja temelji po Špesovi (2009) na zahtevi po vzdrževanju stabilnosti oziroma dinamičnega ravnovesja, ki dopušča spremembe, človekove vplive in razvoj pod pogojem, da ta ne presega nosilnosti okolja in da razvoj upošteva osnovne ekosistemske mehanizme ravnovesja, za katere najdemo vzore v delovanju naravnih ekosistemov. Za Slovenijo ugotavljajo, da sodijo med najbolj občutljive ekosisteme gorski, obalni in kraški, ki so obenem tudi turistično in rekreacijsko najbolj privlačni. Zato je potrebno strogo vztrajati pri presoji vplivov vseh posegov na okolje. Še posebej pa so te zahteve poudarjene pri načrtovanih posegih v občutljive ekosisteme (Špes, 2008; Špes, 2009). Ekosistemski oz. okoljski pristop je torej strategija upravljanja s prstjo, vodo in živimi resursi, ki na pravičen in nepristranski način podpira njihovo ohranitev in trajnostno rabo (Radej, 2008). Uporaba ekosistemskega pristopa naj bi pomagala doseči ravnotežje med znanstveno metodologijo, funkcijami in interakcijami med organizmi in okoljem ter prepoznati človeštvo v vsej njegovi kulturni diverziteti kot integralni del ekosistemov. Ohranjeni ekosistemi so pomembni za delovanje ekosistemskih storitev. Ti so odločilnega pomena za

ohranitev življenja na Zemlji. Zato v Grafičnem prikazu 3 ukinjamo napačno zapisano definicijo trajnostnega razvoja.

Grafični prikaz 3: Redefinicija trajnostnega razvoja v trajnostnost

Trajnostnost torej pomeni povsem drugačen odnos do narave in do ljudi, morala bi biti vključena v vse sfere življenja (Grafični prikaz 4).

Grafični prikaz 4: Trajnostnost ni zanimiva za politične odločevalce, ker ne prinaša dobičkov globalistom.

Dr. Dušan Plut je na mednarodni konferenci Pokrajina in trajnostni razvoj v Štanjelu leta 2021 poudaril, da je Evropski parlament podnebne spremembe razglasil za – podnebno krizo, katere večplastne posledice se kažejo na globalni, državni, regionalni in lokalni ravni. Poročila Medvladnega panela za podnebne spremembe predlagajo pospešeno globalno akcijo za ohranjanje dviga povprečne temperature za največ 1,5 °C, prepolovitev iz-

pustov toplogrednih plinov (TGP) do leta 2030 in praktično ničelne izpuste do sredine 21. stoletja. Vse gospodarsko razvitejše države sveta (vključno s Slovenijo) pa naj bi že do leta 2030 svoje emisije TGP zmanjšale za najmanj 50–65 %, glede na leto 1990 (Spletna stran 14). Za uresničitev teh ciljev pa bo potrebno v izobraževanje na vseh stopnjah vnesti integralne vsebine, ki bodo vzvod za dejanske spremembe v načinu življenja ljudi.

Ali nam lahko pri izobraževanju pomagajo strateški dokumenti?

V izobraževanju in raziskovanju se pogosto opiramo na strateške dokumente, ki jih sprejmejo na različnih ravneh, saj pričakujemo v njih smernice ravnanja v praksi. Tako je EU za reševanje podnebnih težav ustvarila veliko dokumentov, ki naj bi zavezovali članice k bolj trajnostnemu načinu življenja. V nadaljevanju so kratko povzeti izbrani dokumenti, ki naj bi zagotavljali varno življenje v naslednjih desetletjih in bili izobraževancem v pomoč. V izbranih dokumentih opozarjamo na zanke, ki bodo lahko nevarne za nedoseganje podnebnih ciljev, zato je smiselno tovrstne dokumente brati kritično.

Strategija razvoja Slovenije (SRS) do 2030

V SRS do 2030 piše, da Republika Slovenija prepoznava in izpostavlja regionalno dimenzijo in določa teritorialni razvojni dialog kot način oblikovanja in usklajevanja razvojnih politik. V tem dokumentu je izpostavljeno, »da je treba krepiti večnivojske mehanizme upravljanja za zagotavljanje skladnejšega regionalnega razvoja« in da je Vlada RS 7. decembra 2017 sprejela Strategijo razvoja Slovenije 2030 kot krovni razvojni okvir države, ki v ospredje postavlja kakovost življenja za vse. Piše, da si je Slovenija z razvojnimi cilji postavila nove dolgoročne razvojne temelje, z vključevanjem ciljev trajnostnega razvoja. Kot strateške usmeritve države za doseganje kakovostnega življenja so zapisali: vključujoča, zdrava, varna in odgovorna družba, učenje za in skozi vse življenje, visoko produktivno gospodarstvo, ki ustvarja dodano vrednost za vse, ohranjeno zdravo naravno okolje in visoka stopnja sodelovanja, usposobljenosti in učinkovitosti upravljanja. Zapisano je, da se bo teh pet strateških usmeritev uresničevalo z delovanjem na različnih medsebojno povezanih in soodvisnih področjih (Strategija 2030).

Od sprejetja te strategije leta 2017 pa do danes leta 2022 je minilo pet let in žal ugotavljamo poglabljanje izzivov na vseh področjih, od okoljskih, social-

nih do ekonomskih. Zato je za izobraževance pomembno, da ne uporabljajo zapisanih strategij brez primerjave stanja, v katerem smo.

Trajnostna Evropa do leta 2030

V dokumentu Trajnostna Evropa do leta 2030 beremo, da je EU sprejela sklepe o izvajanju Agende Združenih narodov za trajnostni razvoj do leta 2030 in njenih 17 ciljev trajnostnega razvoja. Cilji se obravnavajo kot bistveni za odpravo revščine ter zagotovitev mirnega, zdravega in varnega življenja za sedanje in prihodnje generacije. V sklepih je poudarjeno, da je treba za uresničitev vizije in ciljev Agende 2030 pospešiti ukrepanje v EU in drugod po svetu. Ponovno je tudi poudarjeno, da bodo imele EU in njene države članice še naprej vodilno vlogo pri izvajanju ciljev trajnostnega razvoja, obenem pa podpirale učinkovit multilateralizem in mednarodni red, ki temelji na pravilih. Svet pozdravlja poročilo Eurostata iz leta 2019 o spremljanju napredka pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja v kontekstu EU kot ključni dokument za merjenje napredka EU pri uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja. Države članice tudi spodbuja k večji ambicioznosti njihovih nacionalnih odzivov ter k proaktivnemu vključevanju Agende 2030 v nacionalne instrumente načrtovanja, politike, strategije in finančne okvire (Spletna stran 4). V izobraževanju se uporablja Grafični prikaz 5, ki ikonografsko ponazarja teh 17 ciljev.

Grafični prikaz 5: Nobeden od 17 ciljev, zapisanih leta 2015, se do 2022 ni uresničil, celo nasprotno, povsod se je stanje poslabšalo (Spletna stran 8), na kar opozarja konferenca o podnebnih spremembah v Egiptu novembra 2022.

Eurostat je leta 2019 objavil poročilo o spremljanju napredka pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja v kontekstu EU kot ključni dokument za merje-

nje napredka EU in vse države članice spodbudil k večji ambicioznosti njihovih nacionalnih odzivov ter k proaktivnemu vključevanju Agende 2030 v nacionalne instrumente načrtovanja, politike, strategije in finančne okvire, ker da se cilji ne uresničujejo v praksi (Spletna stran 5).

Načrt za uresničitev podnebnih ciljev do 2030

Leta 2014 je bil dogovorjen okvir podnebne in energetske politike do leta 2030, ki vsebuje še ambicioznejši sklop ciljev za obdobje 2021–2030. S temi cilji se je EU zavezala, da bo emisije toplogrednih plinov do leta 2030 zmanjšala za najmanj 40 % v primerjavi z ravnmi iz leta 1990. Okvir vključuje politike in cilje, v skladu s katerimi naj bi ekonomski in energetski sistem EU postal konkurenčnejši, varnejši in bolj trajnosten. Reformiran je bil tudi sistem za trgovanje z emisijami, sprejeta so bila pravila o spremljanju in poročanju, poudarjena pa je tudi potreba po določitvi nacionalnih podnebnih in energetskih načrtov ter dolgoročnih strategij (Spletna stran 7).

Analiza uresničevanja podnebnih ciljev je vezana na politično stanje v Evropi. Vojna v Ukrajini je znova aktivirala uporabo fosilnih goriv po državah, ki so velike porabnice energije. Zato je veliko vprašanje, kakšno bo doseganje podnebnih ciljev do leta 2030.

Evropski zeleni dogovor

Leta 2021 je bil sprejet dokument Evropski zeleni dogovor kot odziv na naraščajoče posledice podnebnih sprememb, na slabšanje življenjskih pogojev (umiranje biodiverzitete in prsti) ter večanja neenakosti v družbi (povečevanje lakote). Dogovor ugotavlja, da podnebne spremembe in degradacija okolja življenjsko ogrožajo Evropo in svet. Da bi Evropa lahko premagala te izzive, naj bi Evropski zeleni dogovor preoblikoval EU v sodobno, z viri gospodarno in konkurenčno gospodarstvo in zagotovil ničelne neto emisije toplogrednih plinov do leta 2050, gospodarsko rast ločeno od rabe virov, in pri tem noben človek in noben kraj ne bo prezrt (Spletna stran 8). Evropski zeleni dogovor poudarja novo evropsko strategijo za rast, ki naj bi Unijo preoblikovala v sodobno, z viri gospodarno in konkurenčno gospodarstvo. Glede na situacijo, v kateri se je znašla Evropa tudi zaradi ukrajinske krize, ni umestno, da se še v 21. stoletju poudarja konkurenčna rast. Razlogi so v pomanjkanju surovin, ki jih občutijo mnoge kovinske in predelovalne panoge, v vojnih razmerah ter v pomanjkanju naravnih virov. Zato bi zeleni dogovor morali preoblikovati v smeri zmanjšanja porabe na vseh področjih in podpiranja delovanja ekosistemov, da se bodo lahko naravni viri obnovili.

Cilji Evropskega zelenega dogovora, kot so doseči podnebno nevtralnost Evrope do leta 2050, spodbuditi gospodarstvo z zeleno tehnologijo, ustvariti trajnostno industrijo in promet ter zmanjšati onesnaževanje, so preveč oddaljeni od realnosti. Že sedaj mnogi nimajo možnosti preživetja, krize pa se kar množijo. Še zlasti je napačna predpostavka, da bo gospodarstvo znova iztržilo od narave še zadnje njene danosti za konkurenčno rast s ciljem večanja materialnih dobrih. Tukaj so nujne nove predpostavke, da se ustavi izkoriščanje narave ter uvede krožnogospodarski cikel in samooskrba na lokalni ravni.

V Slikovnem prikazu 6 so navedene koristi Evropskega zelenega dogovora.

Slikovni prikaz 6: Kategorije Evropskega zelenega dogovora (Spletna stran 8)

Evropski zeleni dogovor predvideva napredek na vseh področjih življenja, od zdrave in cenovno dostopne hrane, vode, zraka, zdrave prsti do biotske raznovrstnosti. Vključuje tudi prenovo stavb v energetsko varne, večji delež javnega prevoza, čistejšo energijo, trajnejše proizvode z možnostjo ponovne rabe in reciklaže, zelena delovna mesta in globalno konkurenčno in odporno industrijo. Uresničevanje teh ciljev bo zahtevno, kot opozarjajo na podnebni konferenci 2022, saj kot ugotavlja Evropska agencija za okolje (EEA) v novem poročilu, bo zaradi vročinskih valov po najbolj črnem scenariju do leta 2100 umrlo 90.000 Evropejcev letno, če se bo globalno segrevanje

omejilo na 1,5 stopinje Celzija, pa bo letnih žrtev 30.000 (Spletna stran 15). Najbolj črn scenarij se bo po opozorilih EEA-ja uresničil, če države ne bodo izvajale ukrepov za prilagoditev podnebnim spremembam in se bo ozračje segrelo za tri stopinje Celzija. Države so se sicer s podpisom Pariškega sporazuma leta 2015 zavezale, da bodo globalno segrevanje v primerjavi s predindustrijsko dobo omejile na 1,5 stopinje Celzija. *»Če svet izpolni zavezo in segrevanje ozračja omeji na 1,5 stopinje Celzija v primerjavi s predindustrijsko dobo, se število smrti zmanjša na 30.000 letno,«* so zapisali. Evropska agencija za okolje sicer poudarja, da svet glede na trenutne količine zračnih emisij tega cilja ne bo dosegel. Zaradi vročinskih valov je sicer med letoma 1980 in 2020 po podatkih EEA-ja umrlo 129.000 Evropejcev (Spletna stran 15). Na svetovni konferenci o podnebnih spremembah je bilo poudarjeno, da Evropa predstavlja živo sliko segrevajočega se sveta, in nas spominja, da celo dobro pripravljene družbe niso varne pred posledicami izjemnih vremenskih pojavov. Evropa v zadnjih letih doživlja rekordne temperature in je postala *»žarišče vročinskih valov«* (Spletna stran 11).

Vloga izobraževancev v procesu doseganja trajnostnega načina življenja

Na mednarodni konferenci o trajnostnem razvoju leta 2021 je bilo izpostavljeno, da imajo šole nenadomestljivo vlogo pri izobraževanju o trajnostnem načinu življenja z ozaveščanjem o pomenu ohranjanja narave. Dr. Mitja Bricelj, predstavnik ministrstva za okolje, je opozoril, da so šole z mentorji in učenci velik potencial znanj o lokalnih okoljih, kar je temelj za načrtovanje trajnostnih ureditev in je v pristojnosti občin. Šole v Sloveniji so zaslužne pri učinkovitem ločenem zbiranju odpadkov, saj so z zavzetim izobraževanjem in skrbnim ravnanjem zaznavno prispevale k spremembi ravnanj ter s tem precej povečale učinkovitost zbiranja odpadkov. Na podoben način lahko šole z mentorji in učenci zaznavno izboljšajo znanja za varovanje lokalnih vodnih virov. Šole sodelujejo tudi pri označevanju najvišjih kot poplavnih voda in s tem prispevajo k ozaveščanju prebivalcev o nujnih ukrepih za prilagajanje na podnebne spremembe v lokalnem okolju. Šole so centri znanj in ravnanj za odgovorno ravnanje z naravnimi viri, kar lokalne oblasti izjemno potrebujejo pri načrtovanju ukrepov za prilagajanje na podnebne spremembe. To je priložnost za nova partnerstva za zdravo in odporno okolje (Spletna stran 13).

Vloga učiteljev je torej prepoznana zlasti v akcijskih pristopih, ki odsevajo konkretne dosežke v spremembi načina življenja. V pomoč so lahko sodobna orodja, ki nastajajo v okviru projektov Erasmus, to so različni moduli, priročniki z napotki, aplikacije in druga učna gradiva. Kot primerna pomoč učiteljem so lahko rezultati projekta Environmental Change: Okoljske spremembe v razmišljanju in delovanju evropskih start-up podjetij – rešitev za trajnostnost. Projekt, v sklopu katerega nastajata učni program in aplikacija za prehod zagonskih podjetij na okoljsko prijazne prakse poslovanja, izvaja Mednarodni center za ekoremediacije Filozofske fakultete Univerze v Mariboru. Teme, vključene v projekt, so obnovljivi viri energije, prilagajanje na podnebne spremembe, ohranjanje biodiverzitete, upravljanje z odpadki, krožno gospodarstvo in življenjski cikel izdelkov. Rezultati so objavljeni na spletni strani https://environmentalchange.erasmus.site/si/. Številni projekti Erasmus razvijajo učna orodja, ki jih lahko učitelji vključujejo v izobraževalni proces in pomenijo obogatitev tako za učence kot učitelje.

Poleg spletnih gradiv so pomembne izkušnje v praksi. V Sloveniji imamo različne destinacije za pridobivanje praktičnih veščin. V okviru centrov ponovne uporabe lahko učenci različnih starosti sodelujejo v procesu obnove izdelkov in pridobijo zavedanje o krožnem gospodarjenju. Učni poligoni z vsebinami samooskrbe ponujajo mladim možnosti pridobiti izkušnje z rastlinami, kulinariko in zdravimi prehranskimi navadami. Ekološke izobraževalne kmetije nudijo možnosti učenja z izkušnjo, kjer lahko mladi sodelujejo v različnih aktivnostih, vezanih na pridelavo hrane. Mednarodni centri omogočajo povezavo mladih z akademskimi pristopi raziskovanja, kjer pridobijo možnosti sodelovanja tako s podjetji kot fakultetami.

Seveda je potrebno omeniti tudi številne on-line aktivnosti, ki potekajo na daljavo in so mnoge tudi brezplačne, kot je sodelovanje na konferencah, na tematskih srečanjih in predstavitvah. Te omogočajo vpogled v aktualna dogajanja okoli nas in odpirajo nove možnosti uvedbe sprememb v življenju. Na voljo je tudi veliko plačljivih programov preko različnih inštitucij, ki ponujajo specializirana in holistična izobraževanja in temeljijo na osebnem razvoju posameznika.

Zaključek

Čeprav se morda zdi, da imamo še veliko časa za dosego trajnostnosti, pa smo planetarne meje že presegli. Kot piše David Attenborough v knjigi Življenje na našem planetu, so raziskovali odpornosti ekosistemov. Analizirali

so prvine svetovnih ekosistemov s poudarkom na zanesljivosti delovanja, uporabili so različne modele in preizkušali, na kateri točki bi začeli propadati. Raziskovali so notranje delovanje in šibkosti ekosistemov, ki imajo za nalogo vzdrževati življenje na Zemlji. Odkrili so devet ključnih mejnikov, ki so trdno vpeti v zemeljsko okolje, devet planetarnih meja. Planetarne meje, ki jih ne bi smeli prekoračiti, so kemično onesnaževanje, uporaba gnojil, poraba sveže vode, sprememba rabe zemljišč iz divjih ekosistemov v obdelovalna, izguba biotske raznovrstnosti, onesnaževanje zraka, tanjšanje ozonske plasti, podnebne spremembe in zakisanost oceanov. Če človeštvo zadrži svoje vplive znotraj teh meja, bodo ekosistemi lahko delovali, če pa se vplivi stopnjujejo čez te meje, tvegamo preživetje na planetu. Kajti trajno izčrpavanje narave ji odvzema sposobnost ohranjanja ravnotežja. Analize so pokazale, da smo presegli 4 od 9 mejnikov. Zemlja je onesnažena s preveč gnojili, ki razdirajo dušikove in fosforjeve cikle. Naravne habitate na kopnem, kot so gozdovi, travniki, barja, preveč spreminjamo v mrtve ekosisteme. Veliko prehitro segrevamo Zemljino ozračje in vanj spuščamo ogljikov dioksid v prevelikih količinah. Povzročamo izgubo biotske raznovrstnosti, ki več kot stokrat presega normalno izumiranje. Na Zemlji že zdaj živimo zunaj varnih meja, zato bo okoljska in družbena škoda nepredstavljivo še večja, ko se sproži domino efekt.

Kot učinkovit odziv na stanje je ozaveščenost in izobraževanje o pomenu narave, ki omogoča delovanje ekosistemov, ki z opravljanjem ekosistemskih funkcij zagotavljajo življenje na Zemlji. Že zavedanje, da je potrebno izpostaviti območja divje narave, kar s tujko imenujemo »rewilding« ali vračanje divjine, podpira delovanje narave. Prav tako je zavedanje o pomenu samooskrbe konkretni korak k zmanjševanju pritiskov na okolje. Že delna samooskrba veliko pripomore na eni strani k zdravi pridelavi brez kemikalij in na drugi k aktivni vključitvi posameznika, ki s stikom z zemljo in rastlinami pridobiva terapevtske učinke samooskrbe, ki so enako pomembni kot hrana sama.

Pomembna je tudi vloga izobraževanja ter prenosa teh vedenj in praks v življenje. Bendell in Little (2015) pišeta, da je težava v vodstvenih strukturah, ki ne prepoznavajo trajnostnosti kot načina življenja. Zato je za vodstvene delavce pomembno globlje spoznavanje administrativnih dokumentov, ki naj bi vodili k trajnostnosti in razumevanju ozadja le-teh. S tem je mišljeno, da ne bi sledili le teoretskim navedbam, ampak je potrebno slediti dejanskemu stanju in vnašati spremembe v način življenja, samo tako bo možen prehod v bolj varno prehransko, energetsko in podnebno prihodnost.

Ravnateljice in ravnatelji se lahko povežejo s fakultetami, centri, inštituti in podjetji, ki jim bomo nudili potrebna orodja, informacije, znanja in praktične izkušnje, ki jih razvijamo ob prenosu akademskega znanja v spremenjen način življenja.

Literatura

- Attenborough, D. (2021). Življenje na našem planet*u*. Založba Učila International.
- Bendell J., Little, R. (2015). *Seeking Sustainability Leadership*. *The Journal of Corporate Citizenship*, *60*, 13–26. http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.60.13
- Fukuoka, M. (2014). *Revolucija ene slamice*. Zbirka Permakultura, Porezen.
- Lah, A. (2004). *Sonaravno uravnotežen razvoj Slovenije*. Svet za varstvo okolja. ISBN - 961-6315-11-0 Ljubljana.
- Plut, D. (2005). *Teoretična in vsebinska zasnova trajnostno sonaravnega napredka*. Dela, št. 35, str. 6–18, Oddelek za geografijo Univerze v Ljubljani.
- Plut, D. (2008). *Okoljska globalizacija, svetovno gospodarstvo in Slovenija*. Dela, št. 30, str. 5–19, Oddelek za geografijo Univerze v Ljubljani.
- Radej, B. (2010). *Osnove vrednotenja politik za občasne uporabnike*. Inštitut za politike prostora, Ljubljana.
- Špes, M. (2008). *Pomen okoljske ozaveščenosti in sodelovanje javnosti za trajnostni razvoj*. Dela, št. 29, str. 18–32, Oddelek za geografijo Univerze v Ljubljani.
- Vovk Korže, A. (2010). *Trajnostna zasnova regionalne agende 21*. Filozofska fakulteta Ljubljana. Doktorska disertacija.
- Vovk, A. (2020). *How to understand sustainable development in practice*? 15th IRDO International Science and Business Conference SOCIAL RESPONSIBILITY AND CURRENT CHALLENGES 2020: Personal and social responsibility for sustainable future, 4–5 June 2020, Maribor, Slovenia, EU, www.irdo.si
- Vovk, A. (2021). Zeleni dogovori so zaslepljevanje javnosti brez primere! https://sensa.metropolitan.si/osebna-rast/zeleni-dogovori-zaslepljevanje-javnosti-brez-primere/https://sensa.metropolitan.si/osebna-rast/zeleni-dogovori-zaslepljevanje-javnosti-brez-primere/
- Spletna stran 1: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Trajnostni razvoj, Ljubljana. https://www.siq.si/nase-dejavnosti/certificiranje-organizacij/predstavitev/trajnostni_razvoj/

- Spletna stran 2: Vode in morsko okolje. European Environmetal Information and Observation.
https://www.eea.europa.eu/sl/themes/water/intro
- Spletna stran 3: Strategija razvoja Slovenije 2030.
https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf
- Spletna stran 4: Trajnostna Evropa do 2030.
https://www.consilium.europa.eu/media/41693/se-st14835-en19.pdf
- Spletna stran 5: Agenda 30.
https://znamenjatrajnosti.si/vitr/agenda-2030
- Spletna stran 6: Strategija pametnih vasi.
https://skp.si/pametne-vasi-staticna-vsebina/definicija-pametnih-vasi
- Spletna stran 7: Načrt za uresničitev podnebnih ciljev do 2030.
https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-green-deal/2030-climate-target-plan_sl
- Spletna stran 8: Evropski zeleni prehod.
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sl
- Spletna stran 9: Cilji trajnostnega razvoja.
https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html
- Spletna stran 10: Na začetku konference o podnebnih spremembah opozorila pred podnebnim kaosom.
https://www.rtvslo.si/okolje/na-zacetku-konference-o-podnebnih-spremembah-opozorila-pred-podnebnim-kaosom/646262
- Spletna stran 11: Evropa se segreva dvakrat hitreje od svetovnega povprečja.
https://www.rtvslo.si/okolje/zn-evropa-se-segreva-dvakrat-hitreje-od-svetovnega-povprecja/645901
- Spletna stran 13: O lažnih zelenih obljubah podjetij: »Ta farsa se mora končati.«
https://www.rtvslo.si/okolje/o-laznih-zelenih-obljubah-podjetij-ta-farsa-se-mora-koncati/646567
- Spletna stran 14: Pokrajina in trajnostni razvoj 2021, mednarodna konferenca.
https://trajnostni.splet.arnes.si/files/2021/05/ZBORNIK-Mednarodna_konferenca_TRAJNOSTNI-RAZVOJ-2021.pdf
- Spletna stran 15: Evropska agencija za okolje: Vročinski valovi bodo ubili od 30.000 do 90.000 Evropejcev letno.
https://www.rtvslo.si/okolje/evropska-agencija-za-okolje-vrocinski-valovi--bodo-ubili-od-30-000-do-90-000-evropejcev-letno/646705

O čem govorimo, ko govorimo o trajnostni energetiki?

O avtorjih

Črt Poglajen je direktor Inštituta za študije prekariata in doktorski študent na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. poglajen.crt@gmail.com

Ddr. Alenka Lena Klopčič je direktorica svetovalnega podjetja Pikanai d.o.o. in sodelavka Evropske podnebne fundacije. lena@pikanai.org

Mag. Tina Štrukelj je strokovnjakinja za ogljično nevtralnost, pravnica in direktorica podjetja Infinite pure solutions d.o.o. tina@infinitepuresolutions.com

Povzetek

Trajnostnost v ospredje postavlja nove vrednote, nov fokus in nove odnose med družbenimi akterji, pa tudi nove načine odločanja, ki iz tega izhajajo. Če želimo razumeti, kakšna bi morala biti slovenska energetska arena, da bi se zanjo lahko reklo, da je trajnostna, moramo najprej razumeti vrednote, fokuse in odnose med družbenimi akterji, ki znotraj nje delujejo danes, pa tudi težave, s katerimi se energetski sektor srečuje. Razumevanje ekonomskega in tehničnega dela problema, ki mu država v tem trenutku posveča daleč največ časa in energije, ne more zajeti razumevanja političnih temeljev energetike kot sektorja. Politični temelji pa so za uspešno ekološko tranzicijo ključni. Zato se v prispevku osredotočamo na delovanje institucij, v katerih se oblikuje slovenska energetska politika, in na osnovne odločevalske procese. S tem postavljamo pomemben temelj za nadaljnjo študijo izbranega področja, v sklepnem delu pa skušamo ugotovitve preslikati še na odjemalce, kot so vzgojno-izobraževalni zavodi.

Ključne besede

trajnostnost | energetski sektor | participacija | država | Slovenija | EU

What we refer to when sustainable energy is discussed

Črt Poglajen , CEO of Institute for the Studies of Precariat, PhD student at the Faculty of Social Sciences,

Alenka Lena Klopčič, PhD, CEO of Pikanai Consulting, associate at European Climate Foundation,

Tina Štrukelj, MS, expert in carbon neutrality, lawyer, CEO of Infinite Pure Solutions

Abstract

Sustainability brings to the forefront new values, a new focus and new relationships between social stakeholders and consequently also new decision-making methods. In order to understand what the Slovenian energy sector should be like, so that it can be called sustainable, we must first understand the values, focuses and relationships between the social stakeholders involved in it and the issues that the energy sector is faced with. The understanding of economic and technical aspects of the issue, that the state currently pays most attention to, does not include the understanding of the political foundation of energy as a sector. Yet, the political foundation is crucial for a successful ecological transition. Therefore, this article focuses on the functioning of the institutions creating Slovenian energy policy, and on the basic decision-making processes. In this way, an important foundation for further study of this field is laid, and in the concluding part, the findings are presented with an attempt of making a reference to customers, such as educational institutions.

Keywords

sustainability | energy sector | participation | state | Slovenia | the European Union

1. Uvod

Trajnostnost je zaradi podnebnih sprememb ob koncu 20. stoletja postala ključno razvojno načelo, energetika pa ena od osrednjih točk javnega interesa. Gre namreč za področje, brez katerega si učinkovitega socio-tehničnega razvoja ne moremo predstavljati, sočasno pa sodi med največje onesnaževalce okolja. Če ne bomo ustavili izpustov toplogrednih plinov, ki jih povzročata proizvodnja in potrošnja energije, bo namreč temperatura v prihodnjih sedemdesetih letih zrasla za od 1,4 do 5,8 stopinje Celzija (glede na leto 1990), to pa bo imelo izrazite posledice tako na dvigovanje gladine oceanov kot tudi na izsuševanje velikega dela kopna.

Ena od temeljnih razvojnih zahtev je, »da prebivalci in skupnosti sodelujejo v razvoju čiste distribucijskih procesov na lokalni ravni in odločanja o tem, kako investirati v razvoj energetske infrastrukture« (Welton, 2018, 583). Vzgojno izobraževalni zavodi imajo v postopku izpolnjevanja te zahteve sočasno veliko odgovornost in velik izziv. Znotraj zaščite trajnostnosti imajo za razliko od tistih institucij, ki politike bodisi oblikujejo, sprejemajo, ali izvajajo, na voljo manj neposrednih orodij za neposredno sodelovanje in za vpliv na odločitve.

V dotičnem prispevku bomo vprašanje, kako postopek vpeljevanja trajnostnosti vpliva na strukturo institucij in na potek sprejemanja energetskih politik, povezali z vprašanjem, kako lahko v tem kontekstu ravnajo vzgojno izobraževalni sistemi, da bi doprinesli pomemben del razmisleka v širšo diskusijo.

Tezi, iz katerih smo se po pogovoru z akterji energetske arene odločili izhajati, sta: da slovenski energetski sektor na ravni delovanja institucij in odločanja niti ni izvedel niti ne namerava izvesti postopka prenosa okoljskega diskurza energetske modernizacije kot temeljnega koncepta evropskega zelenega dogovora in da vzgojno izobraževalni zavodi v danih razmerah nimajo možnosti aktivnega sodelovanja v razpravi o vnosu trajnostnih načel v poslovanje javnega sektorja.

2. Opredelitev nosilnih pojmov

2.1 Trajnostnost

Za učinkovito uvedbo trajnostnosti je po Vogtu potrebno narediti preboj na ravni ekologije, politike, demokracije kulture bivanja in osnovnega razume-

vanja sveta. Če bi na tej točki dodali še prispevek zagovornikov socio-tehničnih prehodov, bi v analizo trajnostnosti morali dodati še vpliv tehnološkega napredka (Hofman, 2005, 73); za preverjanje naše teze pa je pomembneje, da trajnostnost opredelimo predvsem na politični, se pravi družbeni ravni.

Komisija o okolju in razvoju je pod vodstvom norveške premierke Gro Harlem Brundtland trajnostnost opredelila kot temeljno razvojno načelo oziroma kot: »razvoj, ki zadošča potrebam sedanjosti, ne da bi ob tem ogrožal sposobnosti prihodnjih generacij, da bi storile isto« (Our Common Future, 1987). Medvladni panel za podnebne spremembe je pojem leta 2007 operacionaliziral in ga opredelil kot: »odgovornost države, da vodi usklajevanje razvoja družbe, da zagotavlja možnost participacije širokega kroga deležnikov, spodbuja raziskave in razvoj, se osredotoča na ukrepe, ki so jasni in uresničljivi, ter integrira ekonomske, socialne in okoljske cilje« (Meadowcraft, 2009, 325).

Tako trajnostnost kot cilj kot tudi trajnostni razvoj kot diskurz, ki ga je pozneje nadgradila ekološka modernizacija, zahtevata reformo tako na ravni politik in ukrepov, kot na ravni vključevanja akterejev in razumevanja njihove vloge (Hajer 1995, 3). Kar z drugimi besedami pomeni, da je vzgojno izobraževalnim zavodom potrebno za to, da bi lahko enakopravno in celostno izvajali načela trajnostnosti poleg jasnih smernic za ukrepe zagotoviti tudi vključenost in enakopravnost pri oblikovanju trajnostne politike na ravni države.

2.2 Energetski sektor

Izhajajoč iz klasifikacije, ki je opredeljena v Globalnem industrijskem standardu, pa »energetski sektor predstavlja kompleksno omrežje, sestavljeno iz medsebojno povezanih podjetij, ki skrbijo za proizvodnjo in oskrbo z energijo« (GICS – energy sector clasification). Združeni narodi so področje znotraj Agende 2030 postavili v enega od 17 temeljnih ciljev trajnostnega razvoja, Evropska unija pa je na tem področju naredila še korak dlje, ko je energetsko tranzicijo znotraj evropskega zelenega dogovora kot ključno povezala z večino od osmih temeljnih razvojnih ciljev, ki so bili sprejeti, da bi zmanjšali količino izpusta toplogrednih plinov (Machin, 2019, 208).

2.3 Ekološka modernizacija

Ekološka modernizacija je okoljski diskurz, ki določa odgovornost državnih in nedržavnih akterjev (torej tudi vzgojno izobraževalnih zavodov), pogla-

vitne cilje razvoja in naslavljanje javnosti. Teorija sicer izhaja iz prepričanja, da se gospodarska rast in zaščita okolja ne izključujeta. Da lahko družba nadaljuje svoj razvoj, v kolikor radikalno preoblikuje tako proizvodnjo kot tudi potrošnjo.

V skladu z ekološko modernizacijo je ekonomijo treba narediti okolju prijazno. Onesnaževanje je namreč razumljeno kot znak ekonomske neučinkovitosti, slabega koriščenja virov in nezadostnega vodenja proizvodnih procesov. Znotraj stroke je zato potrebno dolgoročno načrtovanje razvoja, ki bo na novo osmislil tako koncept rasti kot tudi koncept delovanja družbe (Dryzek, 2018, 201).

Za razliko od starejših okoljskih diskurzov, ki kot pomembnega akterja navajajo državo oziroma gospodarstvo, kot podpornega pa po večini stroko in v določeni meri gospodarstvo, ekološka modernizacija zahteva široke diskurzivne arene, sestavljene iz štirih glavnih tipov akterjev – države oziroma pristojnih institucij, gospodarstva, stroke in nevladnih organizacij.

Država ima znotraj ekološke modernizacije vlogo moderatorja oziroma akterja, ki mora zagotavljati uravnoteženost, celovitost in dinamičnost diskusije in enakopravnost akterjev. Kar pomeni, da bi vzgojno izobraževalni centri morali poleg tega, da sledijo načelom, ki jim jih posredujeta ministrstvo in Državni zbor, imeti pravico, da v oblikovanju načel tudi sodelujejo (Smith, 2003, 80).

3. Analiza slovenskega energetskega sektorja

Delovanje in trajnostnost slovenskega energetskega sektorja lahko proučujemo z dveh strani. Pod drobnogled lahko vzamemo zakonodajo, ki področje ureja, ali pa akterje, ki v areni sodelujejo in imajo izkušnjo s tem, kako zakonodaja deluje v praksi.

Da bi prišli do celovite presoje tega, v kolikšni meri energetski sektor na ravni delovanja institucij in sprejemanja odločitev sledi temeljnim zahtevam trajnostnosti in ekološke modernizacije, se posvečamo obema stranema analize. V prvem, drugem in tretjem poglavju tega dela raziskave analiziramo izbrane zakone, ki urejajo delo znotraj energetskega sektorja, v četrtem po-

glavju pa dodajamo polstrukturirane intervjuje z akterji energetske arene, ki smo jih opravili v letu 2021 (torej še pred nastopom aktualne vlade).

3.1 Temeljna načela slovenskega energetskega sektorja

Načela slovenskega energetskega sektorja so opredeljena v uvodnih delih energetskih zakonov. Predstavljajo prioritete in odnos, ki ga imajo odločevalci do obravnavanih tem in akterjev, s katerimi se srečujejo. Za naš razmislek so pomembna, ker postavljajo temeljni okvir za odnose znotraj energetskega sektorja.

V nadaljevanju analiziramo Energetski zakon, Zakon o varovanju okolja in Zakon o urejanju prostora, na postopkovni ravni pa preučujemo tudi Resolucijo o normativni dejavnosti, ki opredeljuje pripravo zakonskega predloga do obravnave v Državnemu zboru in Pravilnik Državnega zbora, ki opredeljuje obravnavo zakonskega predloga, potem ko predlog Državni zbor prevzame.

Energetski zakon (EZ-1) med 13 nosilnih načel, ki vodijo uravnavanje in razvoj energetskega sektorja, umešča »načelo enakega obravnavanja« (10. člen), »načelo javnosti« (12. člen) in »načelo okoljske trajnosti« (19. člen), posredno pa v ta sklop prišteva še »načelo celovitosti« (14. člen) in »načelo spodbujanja« (15. člen).

Načelo enakega obravnavanja pred odločevalce postavlja zahtevo, da postopki, ki so povezani z gradnjo zmogljivosti, z oskrbo z energijo ali rabo energije, enakopravno obravnavajo vse udeležence v postopku. Načelo javnosti zajema zavezo, da so ključni akterji (torej tudi vzgojno izobraževalni zavodi) vključeni v postopke sprejemanja politik, strategij, programov in načrtov, ki se nanašajo na oskrbo in rabo energije, ter da je javnost vključena v postopke izdajanja splošnih pravnih aktov, ki se nanašajo na rabo energije. Načelo okoljske trajnosti pravi, da morajo državni organi pri sprejemanju politik, strategij, programov, načrtov, splošnih in konkretnih pravnih aktov ter izvedbi ukrepov upoštevati okoljska bremena v celotnem življenjskem ciklu. Načelo celovitosti sicer navaja, da morajo država in lokalne skupnosti upoštevati vplive na doseganje ciljev s področja energijske učinkovitosti, obnovljivih virov in okoljske sprejemljivosti, ne navaja pa, ali in kako pri nadzoru tega vključiti nevladne organizacije in druge javnosti. Načelo spodbujanja še najbolj jasno opredeljuje prioritete države pri angažiranju

javnosti, ker v treh točkah opredeli dolžnost države in lokalnih skupnosti pri zagotavljanju energetske učinkovitosti, uporabi okolju prijaznejših naprav, tehnologij in opreme ter pri informiranju, ozaveščanju in izobraževanju. Obvez po spodbujanju večje participativnosti javnosti pa ni.

Zakon o varovanju okolja (ZVO-1) »načelo trajnostnega razvoja« (4. člen) med 13 načeli postavlja na prvo mesto, na vključevanje in participativnost javnosti pa se nanašajo še: »načelo sodelovanja« (6. člen), »načelo spodbujanja« (12. člen) in »načelo javnosti« (13. člen). K načelom, ki jih opredeljuje tudi Energetski zakon in so za našo diskusijo pomembna, dodaja še »načelo varstva pravic« (14. člen) in »načelo dopustnosti posegov v okolje« (15. člen).

Vsebina prvih štirih načel je podobna kot pri Energetskem zakonu, je pa potrebno poudariti, da je v načelu spodbujanja energija navedena kot posebno pomembna kategorija varovanja okolja. V opredelitvi načela varovanja pravic pa je navedeno, da lahko državljanke ali državljani oziroma združenja ali organizacije pred sodiščem zahtevajo zaustavitev posega v okolje, če presodijo, da poseg povzroča čezmerno obremenjevanje. Za zaščito javnosti je tu posebej opredeljen varuh človekovih pravic. V opredelitvi načela dopustnosti posega v okolje pa je jasno opredeljeno, da so posegi dopustni le, če ne povzročajo čezmernih obremenitev.

Zakon o urejanju prostora (ZUreP-3) – podobno kot Zakon o varovanju okolja – trajnostnost med sedmimi načeli postavlja na prvo mesto. Ob »načelu trajnostnega prostorskega razvoja« (6. člen) pa so za naš razmislek pomembna predvsem »načelo sodelovanja javnosti« (11. člen) in »načelo usklajevanja interesov« (9. člen).

Načelo javnosti zajema zavezo, da je javnost vključena v postopke sprejemanja politik, strategij, programov in načrtov, ki se nanašajo na urejanje prostora, ter da je javnost vključena v postopke izdajanja splošnih pravnih aktov, ki se nanašajo na rabo energije. Načelo usklajevanja interesov pa zajema obvezo, da tisti, ki izvajajo naloge urejanja prostora, morajo upoštevati javni in zasebni interes ter da mora usklajevanje interesov potekati z odgovornim sodelovanjem med udeleženci.

Zakon o energetski politiki (ZeP), ki bo v predmetnem delu nadomestil določila Energetskega zakona in je še v fazi sprejemanja, bistvenih novosti na področju vključevanja in participacije javnosti ne predvideva. Med te-

meljnimi načeli, ki urejajo energetsko politiko, dosledno sledi tistim, ki jih je opredelil že sam Energetski zakon.

3.2 Delovanje slovenskega energetskega sektorja

Zakonodaja postopek sprejemanja politik oziroma ukrepov deli na tri faze oziroma 12 korakov. Če analizo prenesemo na energetsko raven, lahko vidimo, da na Ministrstvu za infrastrukturo najprej pripravijo analizo stanja, se odločijo za sprejetje konkretnega predpisa, pripravijo delovno gradivo, izvedejo javno razpravo in predlog medresorsko uskladijo. Tako usklajeno gradivo posredujejo na Vlado, kjer predlog obravnavajo na delovnih telesih in na seji vlade, pred oddajo Državnemu zboru pa naredijo še sklepni pregled. V Državnem zboru gre predlog zakona čez trojno obravnavo, pri čemer se v prvem krogu poslanci seznanijo z zakonom, v drugem krogu izvedejo razpravo o posameznih členih, v tretjem krogu pa o predlogu glasujejo. Zadnji korak, ki ga predvideva procedura sprejemanja postopka, je (morebitna) vložitev veta.

Problem je predvsem v tem, da vzgojno izobraževalni zavodi v sprejemanju lahko sodelujejo zgolj znotraj prve in tretje faza sprejemanja gradiv (se pravi faze sprejemanja predloga zakona in pred glasovanjem o zakonu), pa še to zgolj pasivno. Aktivni deležniki oblikovanja energetskih politik so namreč člani konzorcija, ki pripravlja posamezno politiko in Ministrstva za infrastrukturo. Ministrstvo za okolje in prostor oziroma Ministrstvo za izobraževanje in šport pa v proces niso vključeni, kar pomeni, da vzgojno izobraževalni centri nimajo realne možnosti, da bi aktivno sodelovali pri oblikovanju politike.

3.4 Pogledi akterjev slovenske energetske politike

Da bi razumeli specifike slovenske energetske politike, smo v intervjujih z akterji slovenske energetske arene (se pravi tistimi, ki na energetsko politiko lahko vplivajo) najprej odprli vprašanje »gatekeeperja« oziroma tistega akterja, ki znotraj energetske arene vključuje in izključuje akterje, pa tudi teme, o katerih se bo razpravljalo.

Predstavniki države so poudarili, da je gatekeeperje po njihovi presoji mogoče ločiti v dve skupini. V prvi, pomembnejši skupini so ministrstva oziroma direktorati, ki se znotraj ministrstev ukvarjajo z elektroenergetskim sektorjem, v drugi skupini pa stanovska združenja in mediji – tisti akterji, ki lahko izpostavljajo posamezne teme v javnosti in jim podajajo težo. Pogledi go-

spodarstva so bili pri opredelitvi gatekeeperja različni. Nekateri sogovorniki so poudarili, da so znotraj elektroenergetske arene gatekeeperji domenski strokovnjaki, drugi, da so gatekeeperji ministrstva, spet tretji, da so gatekeeperji predstavniki močnih energetskih podjetij, ki imajo pred sabo povsem jasen interes. So pa vsi sogovorniki soglašali v prepričanju, da je država tista, ki mora ustvariti komunikacijsko platformo in poskrbeti za to, da ne prihaja do omejevanja diskurza (do česar – po njihovem prepričanju – lahko pride hitro, če gatekeeper oziroma moderator v svoji vlogi ni suveren).

Vprašanju gatekeeperja so se znotraj stroke posvetili trije od petih sogovornikov. Predstavnica biotehnologije je izpostavila, da so v vlogi najpomembnejših gatekeeperjev dejansko direktorji energetskih podjetij in da imajo oni moč izključevanja akterjev iz arene ter da imajo ministrstva predvsem administrativno vlogo. Strokovnjak s področja elektrotehnike je dejal, da je znotraj elektroenergetske arene več področij in zavoljo tega tudi več gatekeeperjev. Strokovnjak s področja politologije pa je izpostavil, da to področje ni povsem jasno. Da se zdi, da je gatekeeper sicer ministrstvo, da pa je povsem mogoče, da imajo pri posameznih vsebinskih vprašanjih vlogo gatekeeperja tudi posamezni področni strokovnjaki. Predstavnik nevladne organizacije gatekeeperja ni opredelil.

Ob razmisleku o razmerjih moči med akterji znotraj energetske arene nas je zanimalo, kdo je po mnenju sogovornikov znotraj energetske arene najmočnejši oziroma ključni akter in kdo bo to po njihovem mnenju postal v prihodnje. Predstavniki države so dejali, da so trenutno najmočnejši proizvajalci energije in distribucijska podjetja. Izpostavili so Holding Slovenske elektrarne (HSE) in GEN energijo ter sistemska operaterja prenosnega omrežja (Eles in Plinovode). Med pomembnimi akterji so omenili še manjše razpršene vire obnovljive energije, pa tudi stanovska združenja, kot je Energetska zbornica Slovenije, in medije, ki ustvarjajo vpliv na javno mnenje.

Predstavniki gospodarstva na vprašanje, kdo je ključni akter znotraj energetske arene, niso dali enotnega odgovora. Njihovi pogledi so se med seboj razlikovali tako po skupini kot po številu akterjev, ki naj bi bili ključni. Nekateri sogovorniki so med ključne akterje uvrščali konkretne institucije oziroma gospodarske subjekte, drugi pa so v to skupino umestili zbir različnih akterjev. Nekateri so prednost dali podjetjem, drugi državi, spet tretji potrošnikom. Konkretni odgovori na uvodno, odprto vprašanje, kdo so po njihovem ključni akterji, so bili: »Ključni akterji so nosilci vodilnih funkcij pri podjetjih, ki sestavljajo elektroenergetsko areno«; »Ključni akter je regulator oziroma Agencija za energijo«; »Ključni akterji so operaterji sis-

temskega omrežja in trga« (SODO in Borzen); »Ključni akterji so veliki in mali odjemalci« (proizvodna podjetja in gospodinjstva). Med odgovori pa je bil tudi odgovor, da so ključni akterji najmočnejši člani elektroenergetske arene skupaj (se pravi tako proizvajalci energije, distributerji, regulatorji in operaterji trga).

Na vprašanje, kako se bo pomen akterjev znotraj energetske arene spreminjal v prihodnje, so predstavniki države poudarili, da je to odvisno predvsem od distribucijskih in proizvodnih družb. Se pravi od tega, kako se bodo distribucijske in proizvodne družbe v prihodnje uspele prestrukturirati. Prihoda »popolnoma novih« akterjev pa zaradi visoke strukturiranosti slovenske elektroenergetike ne predvidevajo, tako da bosta prevladujočo vlogo tudi v bodoče po njihovi oceni ohranila oba energetska stebra (HSE in GEN). Večina sogovornikov s področja gospodarstva pa je na vprašanje, kdo bo postal pomemben deležnik znotraj energetske arene, odgovorila, da bo to na javnost. V prihodnje bo, kot so poudarili, z njo potreben bolj neposreden in predvsem bolj strukturiran dialog. Sogovorniki so poudarili, da je komunikacija akterjev elektroenergetske arene z javnostjo v tem trenutku (pri nas) problematična in da bi bilo ravno zaradi razvoja diskurza na tej ravni potrebno k sodelovanju v večji meri povabiti tudi strokovnjake iz družboslovja. Kot izredno pomemben je bil izpostavljen tudi koncept tako imenovanega energetsko ozaveščenega državljana oziroma državljana, ki je energetsko opismenjen, odgovoren in zainteresiran za razvoj energetskega sektorja.

Pogledi stroke na to, kdo je znotraj elektroenergetske arene ključni akter, so bili različni, so pa bolj usklajeni, kot so bili usklajeni pogledi gospodarstva. Tako sogovornik s področja politologije kot tudi sogovornik s področja energetike sta poudarila, da je ključne akterje mogoče razdeliti v tri skupine: proizvajalci energije, povezani v grozde, distributerji in organizacije, ki omogočajo transferje, ter organizacije, ki zastopajo interese potrošnikov (kot primer slednje sta tu omenila Gospodarsko zbornico Slovenije). Sogovornik s področja ekonomije je kot ključne akterje navedel proizvajalce energije in organizacije, ki omogočajo transferje, sogovornica s področja biotehnologije pa je kot ključne omenila proizvajalce energije. Razmislek o novih akterjih znotraj energetske cone so vključili v kontekst ekologije in poudarili, da se bo morala arena odpreti in k odločanju pripustiti precej večje število akterjev, če bo želela pripomoči k odpravi problemov, s katerimi se srečuje razvoj energetike. Predstavnik nevladnega sektorja pa zaradi lastnosti in razmerij moči v energetski areni ne pričakuje novih akterjev.

4. Razprava

Ugotovili smo, da slovenski energetski sektor na ravni delovanja institucij in odločanja niti ni izvedel niti ne namerava izvesti postopka prenosa okoljskega diskurza energetske modernizacije, kot temeljnega koncepta evropskega zelenega dogovora, in da vzgojno izobraževalni zavodi v danih razmerah nimajo možnosti aktivnega sodelovanja v razpravi o vnosu trajnostnih načel v poslovanje javnega sektorja.

4.1 Preizkus prve teze

Po pojasnitvi temeljnih pojmov in opravljeni analizi slovenskega energetskega sektorja lahko v celoti potrdimo tezo, da slovenski energetski sektor na ravni delovanja institucij in odločanja niti ni izvedel niti ne namerava izvesti postopka prehoda na ekološko modernizacijo in s tem na celostnejše uvajanje trajnostnosti.

Kot smo ugotovili v drugem delu tretjega poglavja, država v skladu z evropskim zelenim sporazumom trajnostnost sicer prenaša na zakonsko raven, kot je pokazal pogovor s zaposlenimi znotraj energetske arene, pa vztraja pri zaprtem sprejemanju energetskih politik. To pomeni, da energetsko politiko oblikujejo predvsem na Ministrstvu za infrastrukturo, participacija drugih ministrstev in tudi vzgojno izobraževalnih zavodovi pa omogoča na zelo omejenem delu odločevalskega procesa, kar je po Weltonu (2018, 585) v nasprotju s temeljnimi načeli ekološke modernizacije.

4.2 Preizkus druge teze

Izhajajoč iz opisanega procesa sprejemanja energetskih politik je jasno, da vzgojno izobraževalni zavodi (VIZ) v danih razmerah nimajo možnosti aktivnega sodelovanja v razpravi o vnosu trajnostnih načel v poslovanje javnega sektorja in da lahko sledijo zgolj predpisom in politikam, ki jih oblikujejo drugi.

Pri oblikovanju ciljev in ukrepov na nivoju VIZ bi bilo smiselno upoštevati t.i. ‚načela ESG‘, kar pomeni, da se upoštevajo tako okoljski (Environmental), družbeni (Social) kot upravljavski (Governance) vidiki. Slednje ni potrebno jemati kot moderni in zadnje čase pogosto uporabljen termin, temveč kot resnično sonaravno in s tem trajnostno usmerjeno razmišljanje, saj spoštovanje načel ESG pomeni, da se pri odločitvah upošteva, da organizacija

varuje okolje, obenem pa se upošteva tudi družbena odgovornost in odnos do deležnikov ter da se pri upravljanju in vodenju uporablja dobre prakse, mehanizme nadzora, etičnost poslovanja in pravice deležnikov. Odločitve, cilji, ukrepi in nasploh delovanje, ki upošteva vse tri dejavnike, kažejo na trajnostno delovanje posameznega VIZ.

Na podlagi navedenega bi lahko opredelili načrt aktivnosti v smeri trajnostnosti, ki vključuje tako cilje kot konkretne ukrepe, ki bodo pripeljali do zastavljenih ciljev in so smiselni, izvedljivi in učinkoviti za bistven doprinos k zmanjšanju negativnega vplivanja na okolje.

Primeroma je lahko investicija v obnovljive vire energije (denimo sončna ali vetrna elektrarna) ukrep za dosego cilja večjega deleža obnovljivih virov energije in cilja povečanja samooskrbe z energijo, ukrep pa vpliva tudi na zmanjševanje ogljičnega odtisa šole/vrtca. Energetske sanacije stavb niso zgolj učinkovit ukrep za zmanjševanje rabe energije, organizacija pa lahko celo za izvedbo prejme nepovratna sredstva.

Na nivoju VIZ se bodo verjetno prepoznali kot smiselni tudi cilji zmanjševanja porabe papirja in/ali odpadkov. Večplastno koristni so tudi ukrepi na področju priprave hrane, kot je (čim) večja uporaba lokalnih sestavin pri pripravi hrane in manj zavržene hrane (uporaba ostankov, predaja preostale hrane v centre za brezdomce in podobno), Po podatkih evropske agencije za okolje se na svetovni ravni zavrže več kot 25 % proizvedene hrane, kar posredno pomembno prispeva k podnebnim spremembam. Namreč, ocenjuje se, da odpadna hrana povzroči približno 8 % do 10 % svetovnih emisij toplogrednih plinov. Zmanjševanje zavržene hrane je torej lahko zelo učinkovit podnebni ukrep za VIZ.

Poleg seznanitve z lastnim ogljičnim odtisom in razmislekom o njegovem zmanjševanju v prihodnosti, se lahko VIZ odloči tudi za njegovo izravnavo. Slednje pomeni, da emisije toplogrednih plinov, ki jih je povzročila v preteklem obdobju, izravna z nakupom ogljičnega dobropisa, ki predstavlja zmanjšanje ali odstranitev ene tone ogljikovega dioksida, ki ga je dosegel certificiran projekt za zmanjševanje emisij.

Vsi ti ukrepi lahko prispevajo k doseganju posamičnih ciljev ali praviloma več njih, vsi pa tudi pridajajo k zmanjševanju ogljičnega odtisa posamezne organizacije, večinoma pa tudi prispevajo k večjim (finančnim) prihrankom. Nabor ciljev ni standardiziran, saj mora vsaka organizacija prepoznati tiste (cilje), ki so optimalni za njo. Pri tem je smotrno razmisliti o pomoči

strokovnjakov, ki delujejo na tem področju. Po eni strani gre za strokovnjake, ki lahko pripravijo izmero ogljičnega odtisa, dodatno pa obstajajo tudi strokovnjaki, ki pomagajo razbrati, kaj je glede na meritve in vse okoliščine posameznega VIZ smiselno in smotrno tako vezano na zastavljanje strategij, ciljev in ukrepov, kot tudi pri iskanju konkretnih rešitev.

Poleg okoljskih ciljev je v luči trajnostnosti smiselno razmisliti tudi o preostalih stebrih - družbenemu in upravljavskemu -, pri čemer na tem mestu, glede na zasnovo predmetnega članka, področji zgolj površinsko nakazujemo, usmerjamo pa se predvsem na okoljski vidik trajnostnosti, kar ne pomeni, da drugi dve področji nista pomembni. Vsak ukrep bo učinkovitejši, če bo prepoznan med vsemi deležniki posameznega VIZ - še sploh, če deležniki sodelujejo že pri njihovem oblikovanju in ne samo izvajanju. Nenazadnje je v praksi prepoznan kot ključen za uspešnost delovanja organizacij tudi dejavnik dobrega počutja zaposlenih.

To bi bila sicer že tema nadaljnjega raziskovanja, za VIZ pa lahko sklenemo, da bi bilo zanje ne le legitimno, ampak zagotovo tudi smotrno aktivno vključevati se v komunikacijski krog, ki ga zahteva snovanje trajnostne energetike prihodnosti. Neodvisno od tega pa že sedaj, na nivoju posameznih VIZ, preveriti tudi njihove lastne parametre trenutnega trajnostnega delovanja in na osnovi tega zastaviti smiselne in kakovostne cilje za dosego podnebne nevtralnosti ne glede na to, kaj se na pozitivno pravni ravni sprejme z veljavnimi predpisi.

Literatura

- Biedenweg, K., M. C. Monroe in A. Oxarart. 2013. »The Importance of Teaching Ethics of Sustainability«, International Journal of Sustainability in Higher Education 14(1): 6–14.
- Blacksher, E. idr. 2012. »What Is Public Deliberation?«, Hastings Center Report 42(2): 14–16.
- Commission on Environment, World. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2. Part II. Common Challenges Population and Human Resources 4*.
- Conard, B. R. 2013. »Some Challenges to Sustainability«, *Sustainability (Switzerland)* 5(8): 3368–81.
- Dryzek, J. S. 2018. »The Politics of Earth: Environmental Discourses«, Oxford University Press, Oxford.
- Eckersly, R. 2004. »The Green State«, MIT Press, Cambridge.
- Hajer, M. A. 2002. »The Politics of Environmental Discourse Ecological Modernization and the Policy Process«, Clarendon Press, Oxford.
- Held, D. 2007. »The Models of Democracy«, Polity Press, Cambridge.
- Hofman, P. S. 2005. »Innovation and institutional change«, Universiteit Twente, Enschede.
- Goold, S. D. 2012. »What Is Public Deliberation?«, The Hastings Center, New York.
- Jessop, B. 2014. »Repoliticising Depoliticisation: Theoretical Preliminaries on Some Responses to the American Fiscal and Eurozone Debt Crises«, *Policy and politics* 42(2): 207–23.
- Kemp, R., J. Rotmans in D. Loorbach. 2007. »Assessing the Dutch Energy Transition Policy: How Does It Deal with Dilemmas of Managing Transitions?«, *Journal of Environmental Policy and Planning* 9(3–4): 315–31.
- Lukšič, A. 2001. »Rizične tehnologije kot izziv za premislek o odločevalskih formah«, Teorija in praksa, let. 38. 3/2001, str. 412–422.
- Lukšič, A., in M. Bahor. 2011. »Zelena politična teorija in državljanstvo«, Teorija in praksa, letnik 48, str. 1166–1183.
- Machin, A. 2019. »Deliberating Bodies: Democracy, Identification, and Embodiment«, University of Witten/Herdecke.

- Meadowcroft, J. 2007. »Who Is in Charge Here? Governance for Sustainable Development in a Complex World«. *Journal of Environmental Policy and Planning* 9(3–4): 299–314.
- Smith, A. 2003. »The governance of sustainable socio-technical transitions«, Science Direct; Research Policy 34 (2005) 1491–1510.
- Tkalec, T. 2016. »Politološki aspekti decentralizacije proizvodnje električne energije«, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Vogt, M., in C. Weber. 2019. »Current Challenges to the Concept of Sustainability«, Global Sustainability 2, Cambridge Univsity Press, Cambridge.
- Welton, S. 2018. »Grasping for Energy Democracy«, Michigen Low Reiview, University of South Carolina School of Law; Volume 116, Issue 4.

Spletni viri

- Energetski zakon (2014) Uradni list RS, št. 60/19 – uradno prečiščeno besedilo, 65/20, 158/20 – ZURE, 121/21 – ZSROVE, 172/21 – ZOEE in 204/21 – ZOP, dosegljivo prek: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6665; dostop 14. 2. 2022.
- Evropski zeleni dogovor (2019) Evropska komisija, 52019DC0640 - EN - EUR-Lex, dosegljivo prek: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:52019DC0640; dostop 11. 2. 2022.
- Global Industry Standard Classification, dosegljivo prek: fd3a7bc2-c733-4308-8b27-9880dd0a766f (msci.com); dostop 14. 2. 2022.
- Predlog Zakona o energetski politiki (2021) Ministrstvo za infrastrukturo, dostopno prek: https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/e-demokracija/predlogi-predpisov/predlog-predpisa.html?id=13051; dostop 14. 2. 2022.
- Resolucija o normativni dejavnosti (2009) Uradni list RS, št. 92/07 – uradno prečiščeno besedilo, dostopno prek: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5516 ; dostop 11. 2. 2022.
- Zakon o urejanju prostora (2017) Uradni list RS, št. 61/17, 199/21 – ZUreP-3 in 20/22 – odl. US, dostopno prek: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7341; dostop 15. 2. 2022.
- Zakon o varstvu okolja (2004) Uradni list RS, št. 39/06 – uradno prečiščeno besedilo, dostopno prek: http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1545; dostop 15. 2. 2022.

Trajnost v luči optimizma, ki ga je sicer težko prepoznati

O avtorici

Tanja Subotić Levanič je direktorica korporativnih odnosov Pivovarna Laško Union in predsednica Sekcije mladih managerjev. tanja.subotic@heineken.com

O soavtoricah

Mag. Sonja Klopčič je inovatorka modela AEIOU voditeljstva ter soustanoviteljica in direktorica AEIOU Universe. sonja.klopcic@sk-sp.si

Mag. Ladeja Godina Košir je ustanoviteljica in direktorica Circular Change in sopredsedujoča Evropski platformi za krožno gospodarstvo (ECESP). ladeja@circularchange.com

Povzetek

Trajnost je na *pohodu*, a iskanje novih načinov sodelovanja v in med organizacijami, javnostmi, sektorji, geografskimi območji in kulturami je potrebno bolj kot kdaj koli prej. Učiti se moramo od narave in najstarejših kultur, ravnanja pa podpreti z znanostjo. Ozavestiti je potrebno kompleksnost in obenem vedeti, da vsega ne moremo storiti sami.

Ljudje smo po naravi dobri, sočutje pa je naša največja evolucijska prednost. Tisočletna zgodovina čLOVEka priča o življenjski moči sodelovanja. V tem je tudi bistvo, da smo poklicani k spremembam na bolje. *Tekač*, se nam pridružiš na dolge proge?

Ključne besede in besedne zveze

trajnostno vodenje | trajnostni principi | poslanstvo | zaupanje | izzivi sodobnega časa | sodelovanje in povezovanje | vloga mladih | primeri dobrih praks

Sustainability in light of optimism which is otherwise hard to recognize

Tanja Subotić Levanič, Corporate Affairs Director at Pivovarna Laško Union, president of the Section of Young Managers

Sanja Klopčič, MS, Innovator of AEIOU Leadership Model and Co-Founder and Manager of AEIOU Universe

Ladeja Godina Košir, MS, founder and director of Circular Change, Co-Chair of the European Circular Economy Stakeholder Platform (ECESP)

Abstract

Sustainability is on the rise but more than ever we need to seek new ways of cooperation inside and between organizations, the public, different sectors, geographical areas and cultures. We need to learn from nature and most ancient cultures and our deeds need to be supported by science. Awareness of complexity is needed and at the same time we need to understand that we cannot do it all on our own.

People are good by nature and compassion is our greatest advantage in evolution. A thousand years of human history testifies to the life force of cooperation. So, the whole point is that we are called to change for the better. Runner, will you join us for a long run?

Keywords

sustainable leadership | sustainable principles | mission | trust | challenges of modern time | cooperation and integration | the role of youth | examples of good practise

Uvod

Da obstaja drugačen pogled na človeka – kot povezanega dela nečesa večjega in boljšega, kar mu daje resnično moč, da lahko v svetu, v katerem živi, (so) ustvarja trajne spremembe na bolje – čutim že dolgo. Od vselej. In vedno znova sodelovanje deluje. In vedno je. Z vsemi preizkušnjami vred. Drugačna knjiga *Človeštvo, zgodovina skozi prizmo optimizma*, ki sem jo dobila v dar od svojih sodelavcev in jo prebrala na dah, razgrinja nov pogled na zadnjih 200.000 let človeške zgodovine in utemelji moč človeške prijaznosti za doseganje resničnih sprememb v družbi. Zdaj vem (čutim že dolgo), da me knjiga ni našla naključno. In vam jo – za trajnostno delovanje in boljši jutri – iz srca priporočam.

Je neandertalce vendarle izrinil tekač na dolge proge? »Ta zgodba bi se morda obnesla v razburljivih knjižnih uspešnicah in dokumentarnih filmih, v resnici pa za to domnevo ni prav nobenega arheološkega dokaza. Verjetnejša teorija je, da smo se ljudje bolje spoprijeli s krutimi podnebnimi razmerami zadnje ledene dobe (pred 115.000–15.000 leti), ker smo bolje sodelovali. Čeprav imata boj in konkurenca pomembno vlogo v evoluciji življenja, je medsebojno sodelovanje veliko pomembnejše. Ta resnica je stara kot svet. Lovci in nabiralci po vsem svetu, od najhladnejših tunder do najbolj razbeljenih puščav, so verjeli, da je vse skupaj povezano med seboj. Na človeka so gledali kot na del nečesa veliko večjega, povezanega z vsemi drugimi živalmi, rastlinami in materjo zemljo. Morda so človeško bistvo razumeli celo bolje, kot ga razumemo danes« (Bregman, 2020, 102–104).

V dneh, ko je v Egiptu potekala 27. podnebna konferenca ZN (COP27), je za mnoge še posebej čas razmisleka o uspehih, kot sta močna rast splošne zavesti in zaskrbljenosti zaradi podnebnih sprememb in drugih okoljskih izzivov. Znanost je nedvomno potrdila, da se okno za podnebne ukrepe hitro zapira, v zadnjih dveh letih je svetovna pandemija ljudi pahnila v izolacijo, njej za petami pa je negotovost in nestabilnost brez dvoma poglobila še vojna v Ukrajini. Preteklo obdobje torej poudarja, kaj bo verjetno stalnica v prihodnje: čedalje pogostejši izzivi, ki vplivajo tako na družbo, okolje kot na gospodarstvo.

V svetu naraščajoče neenakosti, državljanskih nemirov in okoljskega stresa so potrebni transformacijski premiki. Če naj bi te motnje prinesle kaj dobrega, je to priložnost za razmislek, kaj zares so naše prioritete. Za organizacije pa je to priložnost za preoblikovanje na bolje. Da osmislijo svoje poslanstvo

in ponovno zamislijo uvajanje inovacij, delovanje in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Na način, da zapustijo prakse preteklosti in sprejmejo vizijo trajnosti za prihodnost. Ključno je ponovno definiranje vrednosti – torej gre za potrebo s povsem finančnega fokusa na širšo definicijo vrednosti, ki poleg ekonomskih enakovredno vključuje tudi družbene in okoljske vrednote. Z roko v roki in ne ene na račun drugih.

Več kot jasno je, da potrebujemo *tekače na dolge proge*, ki lahko presežejo silose in tečejo naprej – trajnostne voditelje, ki zmorejo naslavljati izzive sodobnega časa. Odkrito povedano, ti zahtevajo sodelovanje med organizacijami in javnostmi, kot ga še ni bilo. Slednje bo povzročilo marsikatera nelagodja, premikalo bo meje *komercialnega protekcionizma*, preoblikovalo že sprejete strategije in ponovno definiralo tveganje, ki je (še) sprejemljivo. Zahtevalo bo tudi vzpostavljanje odnosov, za katere si nikoli nismo mislili, da so mogoči – sektorsko, geografsko, medkulturno. In ob tem se bomo učili, ne samo organizacije in jurisdikcije druga od druge, neprecenljivo je tudi učenje od narave in naših najstarejših kultur. Kot je nedavno na Blejskem strateškem forumu 2022 izpostavil filozof Slavoj Žižek, »bo globalno segrevanje milijone prisililo v migracije, izbira pa bo vojna ali sodelovanje«. Slednje je brez dvoma izbrana pot *tekačev* na dolge proge. Ljudje zmoremo, ko sodelujemo. Resda vseh odgovorov nimamo, a imamo drug drugega.

Opredelitev trajnosti

Trajnost je tisto področje, za katera podjetja že desetletja vedo, da jih morajo nasloviti. Mnoga so trdila, da so to že storila, vendar pa so danes v nenehno spreminjajočem se svetu trajnostni pristopi ključni za njihov dolgoročni uspeh. Enako velja za organizacije kot take, ki so ozavestile, da s trajnostjo kot integriranim delom lahko delujejo bolje. Te so tiste, ki bodo uspevale na dolge proge. Bodo dolgožive.

Preden lahko organizacija postane bolj trajnostna, je potrebno razumeti, kaj to pomeni. Svetovna komisija ZN za okolje in razvoj je opredelila »trajnostni razvoj« kot razvoj, ki »zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe« *(https://rb.gy/0hacin, 11.11.2022)*. Definicija se ob tem navezuje na okoljske, družbene in ekonomske vidike delovanja organizacij. Trajnostno delujoče organizacije poganjata poslanstvo in dobiček, ki si nista na nasprotnih bregovih, temveč sta zaveznika, ki podjetju odpirata prostor za ustvarjanje občutno višje dodane vrednosti.

Prvi korak na tej poti je premostitev vrzeli v znanju ter vključevanju trajnosti v vse procese delovanja in poslovne cilje organizacije. Vodje organizacij so odgovorni, da svojim ekipam osvetlijo poslanstvo in obenem predstavijo, kako trajnostno razmišljanje kot sestavni del poslovnih ciljev in meritev uspešnosti vodi do boljših izidov za vse. Od tu naprej pa je vse povezano z ljudmi – največjega bogastva organizacij.

Kdo so trajnostni voditelji, ki lahko vodijo preobrazbo?

Raziskava za prepoznavanje in razumevanje trajnostnih voditeljev v poslovnem svetu iz leta 2021, ki sta jo opravila Globalni dogovor ZN in organizacija Russell Reynolds Associates, je osvetlila na poslanstvu temelječ pomen trajnostne miselnosti. Iz nje je razvidno, da organizacija ni komercialna dejavnost, ki bi (lahko) bila ločena od širšega družbenega in okoljskega konteksta, v katerem deluje. Prav tako trajnostna miselnost sama po sebi še ni dovolj, da bi organizacija lahko trajnostno vpeto delovala. Trajnostno miselnost v organizaciji je potrebno povezati s pravim naborom spretnosti, natančneje s štirimi vodstvenimi lastnostmi, ki lahko vodijo preobrazbo znotraj in zunaj nje:

- **Sistemsko razmišljanje na več ravneh**: trajnostni voditelji presegajo globoko razumevanje lastnega organizacijskega sistema in sodelujejo s poslovnimi, družbenimi in okoljskimi sistemi okoli sebe. Najpomembneje pri tem je, da presežejo kompleksnost v ciljno usmerjenih odločitvah in trajnostnih aktivnostih, kar bo oblikovalo konkurenčno prednost.
- **Vključevanje deležnikov**: trajnostni voditelji z deležniki ne upravljajo, ampak jih vključujejo. Razumejo širok spekter stališč, da lahko vodijo odločanje z mislijo na vse zainteresirane strani in, kjer je to mogoče, te deležnike aktivno vključijo v sprejemanje odločitev in delitev koristi.
- **Prelomne inovacije**: o preobrazbi je lahko govoriti, vendar jo je težko doseči. Trajnostni voditelji imajo pogum, da izzivajo status quo tradicionalnih pristopov in poslovanja – sprašujejo se, kako storiti drugače in bolje. Odpravljajo birokracijo in izvajajo drzne naložbe, ki odpravljajo *trgovanje* med dobičkonosnostjo in trajnostjo.
- **Dolgoročna aktivacija:** trajnostni voditelji nimajo le orientacije za dolgoročnost, temveč si postavljajo drzne cilje in spodbujajo usklajeno delovanje, da jih presežejo. Za to je potrebna velika mera poguma, da kljub

neuspehom ostanejo na začrtani poti in sprejemajo odločitve, ki morda niso priljubljene pri deležnikih s kratkoročnimi dometi *(World Economic Forum, https://rb.gy/jsfjdk, 10. 11. 2022).*

Medtem ko vsi trajnostni voditelji izkazujejo te veščine, pa jih niso vsi razvili na enak način. Omenjena raziskava je še pokazala, da obstajajo v tem smislu trije tipi trajnostnih voditeljev, in sicer tisti, ki so *rojeni verniki* (45 %) in imajo strast do okolja ali družbenih vprašanj že od malih nog; *prepričani* (43 %), ki so opisali povečano razumevanje strateškega pomena trajnosti skozi karierno napredovanje; ter tako imenovani najbolj strastni tip trajnostnega voditelja *prebujeni* (12 %), ki kot ključni trenutek spoznanja navajajo lastne izkušnje z vplivom podnebnih sprememb. Rezultati te raziskave pa kažejo še na dvoje izjemno pomembnih dejstev, in sicer, da je danes v organizacijah verjetno mnogo več trajnostnih voditeljev, kot smo jih prepoznali, ter na priložnost oblikovanja in vzgajanja bolj trajnostnih voditeljev, kot jo imamo *(UN Global Compact, https://rb.gy/fy9ce1, 13. 11. 2022).*

Kako razvijati trajnostne ekipe, ki blagodejno vplivajo nase in na svet okrog sebe?

Najpomembnejša je kultura zaupanja. Dobri vodje so tisti, ki navdihujejo in dvigujejo člane ekipe. Dober vodja svojim ljudem zaupa in jih vzpodbuja, da so najboljša različica samih sebe, obenem pa jim zagotavlja pogoje za uspeh.

Zavzeti zaposleni z jasnim občutkom za poslanstvo in povezanost so ključ do uspeha. Ljudje želijo pripadati nečemu večjemu, pomembnemu. Želijo se dobro počutiti v tem, kar počnejo, in imajo visoka pričakovanja. Vključitev trajnosti v korporativno kulturo zagotavlja sodelavcem lastništvo nad pobudami in njihovim vedenjem. Pomaga, da postanejo bolj predani svojim vlogam, pa tudi sami postanejo močni zagovorniki podjetja. Takšna organizacija temelji na načelih ekipne trajnostne vizije:

1. **Skupno poslanstvo** je tisto, ki odgovarja na vprašanje, zakaj kot ekipa obstajamo. To žene tako posameznika kot ekipo. Nič ni močnejšega od poslanstva pri usmerjanju sodelovanja članov v ekipi ali med več ekipami. Naj delim nekaj koristnih smernic za vodje ob oblikovanju skupnega poslanstva:

- upoštevajte vrednote vsakega člana ekipe ter jih uskladite tako, da se bodo vsi počutili izpolnjene;
- vključite celotno ekipo v postavljanje ciljev, komuniciranje vizije in vzpostavitev timske strategije, tako da se vsak član čuti vključenega in prepozna, kako s svojim delom prispeva k projektu skupine ali širše organizacije;
- bodite ob ekipi, da jim lahko pomagate, ko naletijo na ovire, jim zagotovite povratne informacije ter pojasnite cilje in vizijo;
- določite prednostne naloge za ekipo, da zagotovite, da so najbolj kritične naloge opravljene pravočasno in ne zaidejo s poti.

2. **Zaupanje** – trajnostne ekipe so tiste, kjer se vzpostavi in razvije zaupanje med člani ekipe in njihovim vodjem. Ko je vzpostavljeno zaupanje med sodelavci in vodji, člani ekipe ne dvomijo v procese, poti, metode ali cilje določenega projekta. V skupini, kjer je vzpostavljeno zaupanje, so sodelavci motivirani in produktivni, usmerjeni, da dosežejo skupni cilj. Zaupanje je najpomembnejši element, ki poganja trajnostne ekipe iz naslednjih razlogov:
   - ker ustvarja občutek varnosti in pripravljenosti za sodelovanje;
   - ko se člani ekipe počutijo varne, so zadovoljni;
   - varnost člane ekipe vzpodbudi k odprtosti in odpravlja predsodke;
   - ko je vzpostavljeno zaupanje, člani ekipe začno uživati v sodelovanju, kar je bistvo učinkovite ekipe.

3. **Prilagodljivost** je zelo zaželena mehka veščina, opredeljena kot sposobnost učenja novih veščin in vedenja kot odgovor na nepričakovane spreminjajoče se okoliščine. Trajnostne ekipe so prilagodljive v smislu, da:
   - ostanejo odprte in prilagodljive v svojem pristopu – ker si zaupajo med seboj, lahko govorijo odprto in na glas. Za delo v zdravem okolju, ki so ga ustvarili, so motivirani in se ne obremenjujejo, če morajo sprejeti nov način dela;
   - sprememb ne vidijo kot ovir, temveč kot priložnosti, da preizkusijo nova komunikacijska orodja ali kanale, uporabijo nove metode in pristope ter spremenijo dinamiko dela, da dosežejo svoj cilj;
   - vodje in posamezniki v trajnostnih ekipah se skozi delo stalno učijo. Ne bojijo se neznanega, saj zaupajo stabilnosti svoje ekipe ter naboru veščin in talentov, na katere se lahko zanesejo;

- vodje se v odnosu do svojih sodelavcev osredotočajo na izboljševanje, ne na dokazovanje – pristop učenja skozi delo namreč vodi do spoznanja, da so lahko izzivi zares priložnosti.

4. **Transparentnost** podpira koncept enakosti. Kot vodja morate svojim kolegom in vsem članom ekipe zagotoviti le resnične informacije, da lahko oblikujete realna pričakovanja in dosegljive cilje. Jasna, odprta in pogosta komunikacija ob vsakodnevnih neformalnih pogovorih, posebnih srečanjih, *team building* aktivnostih je ključ do kreativne kulture transparentnosti. Negovanje kulture transparentnosti in nenehna prizadevanja v smeri njenega izboljšanja pomenijo dopuščanje svobode govora o različnih temah, ki zadevajo ekipo, kar pomembno izboljša kakovost dela celotne ekipe. Nekaj začetnih korakov za ustvarjanje kulture transparentnosti:
   - zagotovite dostopnost informacij;
   - podprite inovacije in ne zavračajte morebitnih idej ali ugotovitev;
   - uporabite *team building* kot platformo za spodbujanje odprte komunikacije in sodelovanja *(https://rb.gy/mnlziz, Vasileva, V., 12. 11. 2022)*.

Neprecenljivo učenje od narave in naših najstarejših kultur

mag. Sonja Klopčič

Organizacija je dobra le toliko, kolikor so dobri ljudje v njej. Osebni razvoj in organizacijska uspešnost sta soodvisna, zato je potrebno osebnemu razvoju vseh sodelavcev nameniti posebno pozornost. To je tudi najmočnejši vzvod za spremembo organizacijske kulture. Celostni razvoj sodelavcev povzroči premikanje mej znanega, razširjenje dojemanja in sproži preboje, kjer nemogoče kar naenkrat postane mogoče. Za spremembo sistema je potrebna sprememba zavesti, zato izhajamo iz naslednjih temeljnih prepričanj:

- **uspeh je odraz zavesti** – zelo hitro opazimo, kaj ljudje delajo, njihovo vedenje, izgovorjene besede, bolj poredko pa posvečamo pozornost temu, iz katerega vira delujejo, kakšen je njihov notranji prostor, kje korenini njihovo dojemanje sveta. Njihov uspeh je odraz zavesti;
- **nivo zavedanja vpliva na delovanje sistema** – zavedamo se, da so rezultati, torej tisto, kar vidimo, opazimo, izmerimo, samo vrh ledene gore. Vse,

kar na rezultate vpliva, se skriva pod gladino in je običajno očem nevidno. In ravno tu je potrebno delati spremembe, če želimo dosegati boljše rezultate. Globlje ko posežemo, večji bo učinek;

- **energija sledi pozornosti** – pozornost posameznika vpliva na proces in na izid. To lahko pogosto preizkusimo sami, ko vidimo, kako denimo kakovost našega poslušanja vpliva na razvoj dialoga;
- **odgovorni smo za soustvarjanje blaginje** – ko se posameznik zave moči pozornosti, je s tem sprožen premik iz »ego« ali »oddelčnega« ali »silosnega« pogleda v sistemski pogled. Ta premik iz ‚jaz' v ‚mi' je tudi povabilo v skupinsko inteligentnost in s tem soustvarjanja blaginje;
- **drug drugemu smo darilo** – pri vodenju preobrazbe spodbujamo vedenja posameznikov, ki so usmerjena v sodelovanje, odpiranje dialoga, skupne refleksije in kolektivno akcijo, ki izhaja iz skupnega razumevanja, kaj je potrebno za trajnostno delovanje.

Pri tem se lahko naslonimo na pet staroselskih konceptov (s petih celin): *aroha*, *eb*, *ikigaj*, *oikos* in *ubuntu*, strnjenih v modelu AEIOU voditeljstva, ki voditelje usmerja v bolj trajnostne odločitve za blaginjo vseh.

USMERITVE AEIOU VODITELJIC IN VODITELJEV

VODIM						AEIOU
IZ LJUBEZNI	Vodim zavestno.	Vodim z ljubeznijo.	Kaj bi storila ljubezen?	Katera spoznanja so me obogatila?	Krepim notranji mir.	AROHA
Z EKOSISTEMSKIM POGLEDOM	Razmišljam ekosistemsko.	Moja sprememba vpliva na spremembo sistema.	Česa se lahko naučim iz narave?	Katere vzorce opazim?	Pogumno sporočam resnico.	EB
S POSLANSTVOM IN SMISLOM	Živim svoje poslanstvo.	Moji talenti so darilo drugim.	Zakaj se me to tako dotika?	Kako udejanjam poslanstvo?	Mojstrim mojstrstvo.	IKIGAI
Z ODGOVORNOSTJO ZA BLAGINJO VSEH	Ustvarjam vrednost.	Odločam se celostno, da podpiram življenje.	Kako lahko prispevam k bolj trajnostni rešitvi?	Za koga ustvarjam vrednost?	Širim območje odgovornosti.	OIKOS
V ODNOSIH ZAUPANJA	Zaupam in sem vreden/na zaupanja.	Jaz sem, ker si ti.	Kdo so lahko moji zavezniki?	Kdo me je navdušil z odnosom?	Učim se iz drugačnosti.	UBUNTU

(https://rb.gy/a8t6go, Klopčič, S., 12. 11. 2022)

1. ***UBUNTU* – na zaupanju temelječi odnosi za soustvarjanje**: vodenje se lahko dogaja in razvija samo v odnosih med ljudmi. V medsebojnih odnosih se tudi učimo drug od drugega, razvijamo, spreminjamo, treniramo in utrjujemo. Zato je naloga vodje, da skrbno gradi odnose in zau-

panje. Pomembno je, da se zavedamo, da s svojimi mislimi in vedenjem vplivamo na sebe in ljudi okrog sebe. Da lahko z namenom polepšamo ali zagrenimo trenutek, odpremo ali zapremo možnost, ustvarimo priložnost ali postavimo oviro, poglobimo odnos ali pa ostanemo na površini. S svojo pozornostjo, ki jo namenjamo odnosu, nanj tudi vplivamo, četudi smo na videz samo pasivni opazovalec.

2. ***OIKOS* – odgovornost za blaginjo vseh**: besedi ekonomija in ekologija imata iste grške korenine. Izhajata iz besede *oiko* (hiša, dom, družina). Izvorni pomen besede ekonomija je odkrivanje in ohranjanje pravil sožitja, ki vsem na tem svetu, ki nam je skupni dom, omogočajo ugodno (so)bivanje. Duh *oikosa* vnaša v delovanje pravila medsebojne spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti ter skrbi za vsakogar.

3. ***IKIGAJ* – smisel in poslanstvo**: veliko ljudi v svojem delu ne vidi smisla, ne poznajo svojega osebnega poslanstva ali pa ga ne živijo. Ne vedo ali pa so pozabili, da je njihova osebna odgovornost, da nenehno iščejo in razvijajo to, v čemer so dobri, kar imajo radi, kaj svet potrebuje in za kaj so lahko plačani. Presečišče vsega je *ikigai*, sinonim za nenehno iskanje poti, kako v polnosti živimo svoje poslanstvo, tako osebno kot poslanstvo organizacije. Tako odkrijemo svoj smisel, in ko komuniciramo iz sebe, iz svojega bistva, lahko navdušujemo ljudi okrog sebe. Če vodja razume svoj poklic kot poslanstvo, preko katerega lahko kot voditelj vpliva na razvoj ljudi, ki jih vodi, in preko organizacije na blaginjo skupnosti, je našel svoj *ikigaj*.

4. ***EB* – vsepovezanost, vzajemnost in soodvisnost**: člani ekosistema sorazvijajo svoje sposobnosti in napredujejo v smeri skupne vizije, usklajujejo svoja vlaganja in najdejo vloge, ki se medsebojno podpirajo. Poudarek je na sposobnosti sodelovanja in vključujočih modelih. Tekmovanje med deležniki se preobraža v sodelovanje. »Igrišča, ne bojišča, so poligoni ustvarjalnosti in vključenosti,« ponazori razliko v načinu dojemanja mag. Ladeja Godina Košir, iniciatorka in voditeljica platforme Circular Change. *Eb* je majevska beseda, ki nas vabi v ekosistemsko razmišljanje in tudi v staroselsko razmišljanje za sedem generacij naprej.

5. ***AROHA* – vodenje iz ljubezni** je usmerjeno v blaginjo vseh. Pri tem je ključno, da vodje začnejo gledati s srcem, kot pravi Mali princ. Ko delujemo iz energije ljubezni, sprejemamo vse stvari takšne, kot so, in jih iz tega stanja podpiramo in usmerjamo k izboljšanju. Delovanje je podobno zreli ljubezni staršev do otrok. Taka ljubezen ustvarja pogoje, da se otroci razvijajo, a tudi postavlja meje in zahteve, ki otrokom včasih

niso po godu, a so dobre za njihov napredek. Odnosa starš otrok seveda ne bomo preslikali v vodenje, s to prispodobo smo le ponazorili, da ima človek, ki si prizadeva za svoj razvoj in se približuje stopnji, ko deluje iz ljubezni do vseh, bolj celovit pogled na svet in vidi bistveno večjo sliko. Ljubezen izvira iz srca, ne iz uma. Ima sposobnost, da zaradi čiste motivacije dvigne druge. Ima sposobnost, pogosto pripisano intuiciji, takojšnjega razumevanja brez uporabe sekvenčne obdelave simbolov. Ljubezen je sposobnost odkrivanja bistva. Osredotoča se na dobroto življenja v vseh njegovih izrazih in povečuje pozitivno. Negativnost raztopi s preokvirjanjem, predstavitvijo drugačnega zornega kota, ne pa z napadom.

Tako kot so zvočni samoglasniki (AEIOU) in imajo močno vibracijo, tudi voditelji s svojo energijo in vibracijo vplivajo na ljudi okrog sebe. Samoglasniki so nosilci zlogov in s tem besed. Skupaj s soglasniki tvorijo besede in stavke, ki imajo pomen, smisel in nosijo sporočilo. Tako delujejo trajnostni voditelji, se povezujejo med seboj in s sodelavci, tako da ima vsak pomembno vlogo, da najde svoj smisel in da skupaj poiščejo trajnostne rešitve za blaginjo vseh. Kje ali kdo pa so (lahko) motor preobrazbe?

Mladi so (lahko) motor sprememb na bolje

V globalnem pogledu smo danes priča največji generaciji mladih v zgodovini, in sicer je kar 1,8 milijarde ljudi med 10. in 24. letom starosti. Skoraj 90 odstotkov jih živi v državah v razvoju, kjer predstavljajo velik delež prebivalstva. Povezani med seboj, kot še nikoli doslej, želijo mladi prispevati k dolgoživosti svojih skupnosti, predlagajo inovativne rešitve, spodbujajo družbeni napredek in navdihujejo politične spremembe. So nosilci sprememb, ki se mobilizirajo za doseganje ciljev trajnostnega razvoja za izboljšanje življenj ljudi in zdravja planeta.

Opremljeni s potrebnimi veščinami in odpiranjem priložnosti, da lahko izkoristijo svoj potencial, so mladi lahko gonilna sila podpore razvoju ter prispevanja k miru in varnosti. Mlade je potrebno spodbujati in opolnomočiti, da sodelujejo pri prenosu trajnostno razvojnih agend v lokalno, nacionalno in regionalno okolje. Imajo pomembno vlogo pri njenem spremljanju, pregledu in izvajanju ter tudi pri pozivanju k odgovornosti, saj so:

- **kritični misleci**, ki osmišljajo osebne izkušnje in postavljajo vprašanja o svetu okoli nas, obenem pa so sposobni prepoznati in izzvati obstoječe strukture moči in ovire za spremembe;
- **pobudniki sprememb**, imajo namreč moč, da delujejo in mobilizirajo druge, tudi z dostopom do družbenih medijev;
- **inovatorji**, najbolje namreč razumejo probleme, s katerimi se srečujejo, in znajo ponuditi nove ideje in alternativne rešitve;
- **komunikatorji**, ki kot najboljši partner pomagajo pri sporočanju razvojne agende svojim vrstnikom v organizaciji, v skupnosti na lokalni ravni pa tudi med državami in regijami;
- **voditelji**, ki kadar so opolnomočeni z znanjem o svojih pravicah in opremljeni z vodstvenimi veščinami, lahko vzpodbujajo spremembe v svojih organizacijah in izven njih *(UN, https://rb.gy/3mvjfc, 9. 11. 2022).*

Mladi imajo z ustrezno organizacijsko zavezanostjo in sredstvi potencial za najučinkovitejšo preobrazbo sveta v boljši kraj za vse. Vodje, vzgojitelji, učitelji pa pri tem neizmerno pomembno vlogo, da jih s potrebnimi veščinami opolnomočijo. V dobrobit vseh. O tem pričajo že številne dobre prakse sodelovanja, izbrane predstavljene tudi v nadaljevanju.

Primeri dobrih praks

Primer 1: HEINEKEN, na poti do ogljične nevtralnosti

Kljub zaspanosti in uri pet pred dvanajsto (vse glasnejša so opozorila, da že čez) so vse bolj očitne posledice podnebnih sprememb na domačem pragu le prebudile *speče leve*. Posameznike in organizacije z zavezami zagotavljanja ogljične nevtralnosti. Ambiciozno? Zelo. Zahtevno? Še bolj. Mogoče? Vselej s sodelovanjem.

Primer svetovnega podjetja, ki je na trajnostno pot že stopilo, je HEINEKEN, katerega del je tudi Pivovarna Laško Union v Sloveniji. Neposredno imam priložnost spremljati njegovo transformacijo in biti del nje, zato lahko s konkretnim primerom predstavim del trajnostnega popotovanja, ki se je začelo že leta 2009, ko je bila prvič sprejeta HEINEKEN trajnostna strategija *Varimo boljši svet*. Od tedaj je bil storjen velik napredek, na tej poti pa smo se tudi veliko naučili. Desetletje pozneje – ko se svet sooča s še bolj perečimi družbenimi in okoljskimi izzivi, ki zahtevajo odločno in kolektivno ukrepanje – HEINEKEN letvico ambiciozno dviga z jasnimi zavezami

do leta 2030. Z njimi naslavlja glavne izzive, pri čemer je ključno področje ogljična nevtralnost.

Gre za veliko spremembo v našem načinu delovanja. Sami smo že priča podnebne krize v regijah, kjer delujemo. Globalno segrevanje je grožnja vsem in povsod. Suše in dviganje morja pomenijo nestabilne dobavne verige in vrsto drugih težav. Zato zmanjšujemo naše emisije, da prispevamo svoj delež k neposrednemu spopadanju s podnebnimi spremembami in ohranjanju naravnega sveta, od katerega smo odvisni vsi. V primeru HEINEKEN konkretno zastavljen cilj pomeni, da bomo do leta 2030 v proizvodnji dosegli neto ničelne emisije, dolgoročno do leta 2040 pa to storili v celotni vrednostni verigi. Naš načrt prvič vključuje vse naše proizvodne obrate po vsem svetu. To je več kot 160 obratov v 70 državah. Za dosego dolgoročnega cilja bo potrebno sodelovanje z več kot 30.000 neposrednimi dobavitelji in posredno z več kot 50.000 kmeti.

HEINEKEN je prvi pivovar na svetu, ki se je zavezal cilju ogljične nevtralnosti do 2040. Vseh odgovorov na tej poti sami nimamo, zato sodelujemo z akademiki, dobavitelji, strankami in širšo industrijo, da bi se skupaj spopadli s podnebnimi spremembami. Z zavezo, da bomo dosegli neto ničelnost v vseh delih naše dobavne verige, postavljamo podnebne spremembe kot prednostno nalogo za vse, s katerimi sodelujemo. To transformacijsko potovanje predstavlja največji izziv, s katerim smo se kadarkoli soočili – vendar je tudi največja priložnost za spodbujanje trajnih, pomembnih sprememb.

Zavzemamo se za dobre rezultate na pravi način. Ti zares štejejo na dolgi rok za uspešnost podjetja, pa tudi pri odločitvah tako naših zaposlenih, strank in partnerjev kot tudi potrošnikov. Na poti do teh rezultatov smo si najprej zastavili cilje in vzpostavili postopek preverjanja, saj ni mogoče uspešno upravljati z nečim, česar ne moreš izmeriti. Naši načrti zmanjšanja emisij so oblikovani skladno s *Science Based Targets Initiative (SBTi)*, ki temelji na znanosti o podnebju. Pobuda nam pomaga vedeti, koliko in kako hitro moramo zmanjšati svoje emisije toplogrednih plinov, da omejimo globalno segrevanje na 1,5 °C. Za merjenje in poročanje o skupnih emisijah, proizvedenih v naši vrednostni verigi, uporabljamo orodje ‚Heineken Carbon Footprint‘, ki temelji na meritvah, opredeljenih v SBTi. To nam pomaga izmeriti naš napredek v skladu z globalno skupnostjo in zagotoviti, da naši načrti temeljijo na najnovejši znanosti o podnebju. To pa ne bi bilo mogoče brez naših ekip sodelavcev. Ti so tisti, ki stojijo za slehernim vrčkom piva, ti so tisti, ki uresničujejo trajnostno strategijo.

Naj svet postane naše skupno igrišče, ne bojišče

mag. Ladeja Godina Košir

Trajnostnih in krožnih rešitev se ne da »poučevati« – nova znanja je treba šele soustvariti. V odlični knjigi Civilization – The West and the Rest avtor Niall Ferguson izpostavi prav znanost kot enega ključnih vzvodov za razvoj civilizacije in odnos do ustvarjanja ter posredovanja znanja kot pomembno prelomno točko za prevlado zahodne civilizacije nad ostalimi v zadnjih 500 letih. In danes, ko se sprašujemo, ali smo na točki, ko naša civilizacija drvi v propad, je vloga znanja in veščin za to, da bomo ohranili našo človeško vrsto na tem planetu, kritičnega pomena. Ničkolikokrat uporabljen citat Einsteina – »Današnjih problemov ne moremo rešiti z enakim načinom razmišljanja, kot smo ga imeli takrat, ko smo jih ustvarili!« – je še kako aktualen.

Za razmišljanje izven ustaljenih vzorcev ter za prestop v interdisciplinarno polje, kjer si dovolimo prehajati med različnimi znanstvenimi disciplinami, povezovati, nadgrajevati, na novo sestavljati, je nujen miselni preskok. Soustvarjanje novega naj nadomesti enosmerno podajanje že znanega. Potrebujemo znanstveni pristop in enako močno potrebujemo urjenje veščin vsakdanjega življenja (in preživetja). Izkustveno in doživljajsko učenje rojeva znanja, ki se ukoreninijo, obstanejo, živijo. Ne glede na to, ali nagovarjamo naključnega posameznika ali poslovneža, so trajnostne in krožne vsebine običajno nekaj »oddaljenega«. Težko se z njimi zares identificirajo. Zato je tako pomembno, kako te kompleksne vsebine predstavljamo. Osebno jih zato rada povežem s kakovostjo bivanja in blagostanjem, ker je to nekaj, s čimer se vsakdo lahko poistoveti, ne glede na to, ali je to vezano na koncept krožnega gospodarstva ali zelenega okrevanja.

Primer 2: prva Mednarodna poletna šola krožnega gospodarstva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

Julija 2022 smo z ekipo Circular Change in profesorico dr. Majo Zalaznik izpeljali prvi tritedenski modul, osredotočen na oblikovanje krožnega gospodarstva – »Shaping Circular Economy«. K sodelovanju smo bili povabljeni prav zato, ker je tudi na strani Univerze v Ljubljani prepoznana potreba po vnašanju svežih pristopov k naslavljanju trajnostnih in krožnih vsebin in po povezovanju strokovnjakov, ki delujemo v praksi, z akademiki. Spet smo pri nujnosti sodelovanja in spoštovanja drug drugega – predvsem štu-

dentov, ki imajo pravico biti nagovorjeni in vodeni v smeri, ki jih postavlja v enakopraven kontekst soustvarjalcev rešitev.

Pisana mednarodna druščina študentov je v treh tednih doživela pravcati *cunami vsebin* – od osnovnih teoretičnih okvirjev do ustvarjalnih delavnic z različnimi mentorji, obiskov muzejev, podjetij, dela na konkretnih projektih in seveda sproščenega druženja. Kdo drug, če ne Tanja Subotić Levanič in njena ekipa v Pivovarni Laško Union, bi bil bolj pravi naslov za pionirski preboj – pripravo krožnega izziva za študente. S tem ko smo študentom omogočili ogled pivovarne, pogovor s predstavniki podjetja in predstavitev izziva, je bila motivacija za delo na projektu močno okrepljena. In zavedanje, da bodo tudi na predstavitvi zaključnih nalog prisotni sodelavci Pivovarne Laško Union, je dodalo vrednost njihovemu delu.

Spodbujeni, da povežejo znanja, ki so jih pridobili med študijem in jih nadgradili na Poletni šoli, usmerjani, da z odprtimi očmi in ušesi sledijo predstavitvam s krožnimi primeri obeleženih lokacij, ki smo jih obiskali, ter podprti pri skupinskem delu, kjer so se lahko oprli drug na drugega, so predstavili zares izjemne zaključne naloge. Najdragocenejše pa je zame osebno kot predavateljico bilo končno poročilo študentov, kjer so izpostavili, da jim je sodelovanje v Poletni šoli okrepilo zaupanje v to, da je vredno slediti svoji poti, iskati nove načine vključevanja v delovna okolja in spodbujati interdisciplinarno povezovanje pri soustvarjanju znanj, ki jih danes še nimamo – poklici prihodnosti se namreč sproti rojevajo.

Primer 3: Partnerstvo za spremembe – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter Circular Change

Partnerstvo za spremembe je program inovativnega sodelovanja med zaposlenimi v slovenskem javnem in zasebnem sektorju s ciljem prenosa in uporabe dobrih idej, praks in uporabnih rešitev ter izmenjave zaposlenih. Gre za program v okviru AmCham Slovenija, kjer zaposleni v javni upravi in gospodarstvu skupaj premikajo meje, rušijo stereotipe in ustvarjajo pozitivne zgodbe ter dokazujejo, da sodelovanje med javno upravo in gospodarstvom na nov, drugačen in inovativen način deluje. Partnerstvo za spremembe je s spreminjanjem miselnosti, učenjem in spodbujanjem sodelovanja in krepitvijo vloge posameznika uvedlo koncept inovativnega soustvarjanja v slovenski družbi, kot ga še ni bilo.

Ko smo z ekipo Circular Change in partnerji 2016/17 snovali Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije, smo predstavili koncept tako ime-

novanega »krožnega trikotnika«, s katerim smo želeli poudariti povezanost med krožnim gospodarstvom, krožno spremembo in krožno kulturo. Za krožno spremembo je namreč ključno delovanje javnega sektorja. Njegova sposobnost za medsektorsko usklajeno sodelovanje ter aktivno povezovanje z ostalimi deležniki. Šele tako se lahko zgodi krožna transformacija. Prav zato smo bili toliko bolj veseli, ko smo spomladi 2022 v ekipo Circular Change lahko sprejeli Emo Perme iz Sektorja za razvoj izobraževanja pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, in pretok znanj, izkušenj in idej je bil res izjemen. Ker trajnostne in krožne vsebine vstopajo v celotno izobraževalno vertikalo, so mednarodne povezave in primeri dobrih praks, do katerih imamo dostop in v katere smo vključeni, dragocena semena, ki jih lahko skupaj zasejemo tudi v slovenskem izobraževalnem prostoru in oplemenitena z domačimi izkušnjami in ambicijami razvijamo v edinstvene in inovativne zgodbe. Krožni principi tako zaživijo v praksi, domača igrišča pa se še tesneje povežejo v globalni poligon neskončnih priložnosti za sodelovanja pri utrjevanju poti, ki vodijo do trajnostnih voditeljev prihodnosti.

Literatura

- Bregman, R. (2019). *Človeštvo: zgodovina skozi prizmo optimizma*. Ljubljana: Založba Vida.
- https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations,development%20needs%2C%20but%20with%20the (Sustainability UN, 11. 11. 2022)
- https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/ZM-Medeja-Loncar--kandidatura-za-predsednico-program-final2.pdf (Lončar, M., 21. 2. 2020, str. 8)
- https://rb.gy/fy9ce1https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign/three-types-of-sustainable-business-leaders (UN Global Compact, 13. 11. 2022)
- https://www.weforum.org/agenda/2022/05/sustainability-is-our-road-map-to-security-stability-and-progress/ (WEF, Sustainability is our roadmap to security, stability, and progress, 10. 11. 2022)
- https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/04/14/why-your-team-is-key-to-building-sustainability-into-your-business/?sh=7c1c55444b5c (Swash, J., Why your team is the key to building sustainability into your business, 9. 11. 2022)

- https://kissthefrognow.com/the-importance-of-sustainable-team/ (Vasileva, V., The Importance of Sustainable Team, 12. 11. 2022)
- http://www.i-leaders.net/2022/02/kako-nas-lahko-znanja-staroselcev.html (Klopčič, S., 12. 11. 2022)
- Klopčič, S. (2019). *AEIOU voditeljstva.* Zagorje ob Savi: Samozaložba.
- https://www.un.org/sustainabledevelopment/youth/ (UN, https://rb.gy/3mvjfc, 9. 11 2022)
- https://www.theheinekencompany.com/sustainability-and-responsibility (HEINEKEN 2030 Strategy Booklet, 13. 11. 2022)
- https://www.weforum.org/agenda/2021/02/sustainable-leaders-solve-societal-problems/ (WEF, Leaders with a ‚sustainable mindset' can help solve societal problems, 10. 11. 2022)
- Ferguson, N. (2011). *Civilization: The West and the Rest.* London: Penguin Books Ltd.
- Künkel, P. in Ragnarsdottir, K. V. (2022). Transformation Literacy. Cham, Springer.
- https://static1.squarespace.com/static/5b97bfa236099baf-64b1a627/t/5c63f4bc9b747a36d2955eb3/1550054676638/kazipot_SLO_26apr_FINAL.pdf (Circular Change – Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije, 13. 11. 2022)

Trajnostno vodenje EU projektov

O avtorjih

Mag. Andreja Lenc je vodja programa Erasmus+ na CMEPIUS-u.
andreja.lenc@cmepius.si

Urška Šraj je nosilka področja splošnega šolskega izobraževanja na CMEPIUS-u.
urska.sraj@cmepius.si

Povzetek

Znotraj programa Erasmus+ kot ključnega mehanizma Evropske unije na področju izobraževanja in usposabljanja prijavitelji projektov implementirajo in preizkušajo različne nove oblike dela, opazujejo različne prakse širom po Evropi in pridobivajo nova znanja z namenom profesionalne in osebne rasti. Evropska unija seveda želi glede na znatna sredstva, ki jih vlaga v program, vedeti tako na ravni projekta kot tudi na evropski in nacionalni ravni, kakšen je izkupiček investicije, kakšni so trajni vplivi oziroma spremembe na neposredno in posredno vključene v projekte Erasmus+. Prijavitelji in nacionalne agencije, ki nastopajo v vlogi izvrševalk programa Erasmus+, na nacionalni ravni, se torej med svojim delom prav gotovo srečujejo z vprašanjem, kako navedeno ovrednotiti, da bi bili rezultati primerljivi tako na ravni projektov kot tudi držav. V ta namen smo na slovenski nacionalni agenciji, skupaj s še nekaterimi državami, razvili orodje za samoevalvacijo trajnosti rezultatov projektov Erasmus+. V preteklem letu smo opravili tretjo analizo samoocenjevalnega vprašalnika, in sicer med tistimi pogodbeniki, ki so izvajali projekte učne mobilnosti posameznikov (KA1). V tem prispevku nas zanima predvsem doseganje trajnosti projektnih rezultatov, ki jih udeleženci uporabljajo pri svojem rednem delu in ki jih za svoje prevzame del ali celotna institucija ali pa tudi širše – sorodne institucije v lokalnem, nacionalnem okolju; rezultate, ki posamezniku in instituciji prinašajo učinke.

Ključne besede

Erasmus+ | dolgotrajni vpliv | samoocena | mednarodne mobilnosti

Sustainable management of EU projects

Andreja Lenc, M.Sc., Urška Šraj, CMEPIUS

Abstract

Within the Erasmus+ program, as a key mechanism of the European Union in the field of education and training, project applicants implement and test various new forms of work, they observe different practices across Europe and acquire new knowledge with the aim of professional and personal growth. Considerable resources are invested in the program by the European Union therefore it has to be assessed, both at the project level as well as at the European and national level, what the return on investment is, what are the lasting impacts or changes on those directly and indirectly involved in Erasmus+ projects. Applicants and national agencies implementing the Erasmus+ program at the national level, are therefore certainly faced with the question of how to make an evaluation in order for the results to be comparable both at the level of projects and countries. For this purpose, the Slovenian national agency, together with some other countries, has developed a self-evaluation tool for assessing sustainability of the results of Erasmus+ projects.

In the past year, the third analysis of the self-assessment questionnaire was carried out. It included those contractors who implemented individual learning mobility projects (KA1). In this article, we are primarily interested in how sustainability is reflected in project results, which the participants use in their regular work and which are incorporated into a part or the whole institution, and also into related institutions in the local, national environment. These are the results effective for individuals and institutions.

Keywords

Erasmus+ | long-term impact | self-assessment | international mobility

Uvod

Program Erasmus+ je eno izmed glavnih orodij, ki je v perspektivi 2014–2020 prispevalo k uresničevanju strategije za pametno, trajnostno in vključujočo rast Evropa 2020 (Evropska komisija 2010), predvsem njenega Strateškega okvira za izobraževanje in usposabljanje ET-2020 (2009), v novi perspektivi 2021–2027 pa k uresničevanju Evropskega izobraževalnega prostora. Namen programa Erasmus+ je bil vplivati na posodobitev izobraževanja in zagotoviti relevantnost poučevanja in naučenega glede na iskane spretnosti za delovna mesta danes in jutri (Evropska komisija, 2022). Vse zastavljene cilje na ravni programa so prijavitelji dosegali z različnimi centraliziranimi in decentraliziranimi akcijami. Glavni decentralizirani akciji, ki ju je koordinirala nacionalna agencija CMEPIUS, sta t. i. akcija projektov učne mobilnosti posameznikov KA1 in strateških partnerstev KA2. Slednja so bila namenjena sodelovanju in povezovanju različnih organizacij z namenom izmenjave idej in izkušenj, prenosu dobrih praks ter razvoju in širjenju inovativnih rešitev. Gre za povezovanje po celotni vertikali izobraževanja (Evropska komisija, 2022). V projektih učne mobilnosti posameznikov KA1, ki je tudi predmet tega članka, pa so posamezniki (dijaki, učeči se, učitelji, vzgojitelji, strokovni delavci, ravnatelji, profesorji in drugo osebje) pridobivali izkušnje v tujini ter se preko teh aktivnosti krepili profesionalno in osebnostno. V tujini so lahko opravljali prakso, obiskali strukturirane tečaje ali kolege na delovnih mestih, predavali oz. poučevali na partnerski organizaciji in podobno. Mobilnosti so trajale od nekaj dni za osebje ter do več tednov za dijake. Pridobljena znanja oz. v tujini opravljene obveznosti pa so udeležencem doma na različne načine tudi priznali (Lenc, 2020, 13). Na ravni posameznega projekta morajo prijavitelji projekt »**začeti z vizijo prihodnosti – kako bi radi, da bo čez dve leti, tri leta, pet let**« (Pajnič, Lenc, Šraj, 2017, 146).

Pri tem vedno znova trčimo na vprašanje, **ali smo bili pri doseganju namena programa in akcij uspešni, kako uspešni in na kakšen način bi se lahko pri tem poenotili pri pojmovanju doseganja trajnosti in kaj prispeva k trajnosti rezultatov**. Slednje smo raziskovali že v študiji Sentočnik (2013), kjer smo ugotovili, da **trajnost učinkov pada premosorazmerno z oddaljenostjo zaključka projekta in da je potrebna konstantnost sodelovanja v mednarodnih projektih, če želimo govoriti o vodenju za trajnostne rezultate**.

Z idejo, da bi lahko ovrednotili trajnost rezultatov posamezne akcije, smo morali **poiskati skupne imenovalce in razviti orodje za samooceno, ki bi služilo tako posameznim prijaviteljem kot nacionalnim agencijam pri poročanju o vplivih programa Erasmus+**. Pri tem smo dobili vpogled na mikro in makro raven trajnosti, uspeha akcij, področij in programa kot celote v Sloveniji.

Namen analize

Program Erasmus+ je eden izmed ključnih mehanizmov spodbujanja razvoja evropskega izobraževalnega prostora. Že v njegovem temeljnem namenu, ki je »z vseživljenjskim učenjem podpirati izobraževalni, poklicni in osebni razvoj ljudi na področju izobraževanja, usposabljanja, mladine in športa v Evropi in po svetu ter s tem prispevati k trajnostni rasti, kakovostnim delovnim mestom, socialni koheziji, spodbujanju inovacij ter krepitvi evropske identitete in aktivnega državljanstva«, najdemo elemente in besede, ki pozivajo in spodbujajo k trajnostnemu, dolgoročnemu učinku (Vodnik za prijavitelje, 2022).

Tako kot v samem namenu programa kot celote pa tudi v opisih in ciljih posameznih akcij najdemo težnjo k razvoju, ki naj ne bi prinašal samo kratkotrajnega zadovoljstva, ampak naj bi dolgoročno vplival na razvoj posameznikov kot institucij, s katerih prihajajo v mednarodne projekte vpeti posamezniki. V tem prispevku se bomo osredotočili predvsem na dva mehanizma Erasmus+: učna mobilnost posameznikov (KA1), namenjena mobilnosti izobraževalnega osebja z namenom krepitve profesionalnega razvoja, ter projekti za sodelovanje (KA2) med zgolj šolami, ki so poleg mobilnosti učencev omogočali tudi sledenje na delovnem mestu za učitelje in skupno iskanje rešitev za določene izzive.

Glavni namen učne mobilnosti posameznikov je imeti pozitiven in dolgotrajen učinek na vključene udeležence in sodelujoče organizacije ter na sisteme politik, ki obravnavajo take aktivnosti. Pri učiteljih se to kaže predvsem v boljših kompetencah, povezanih z njihovimi strokovnimi profili; pri organizaciji pa v okrepljeni zmogljivosti delovanja na ravni EU, inovativni in boljši usmerjenosti v ciljne skupine ter predvsem v bolj sodobnem, dinamičnem, predanem in strokovnem okolju v organizaciji. Projekti in mobilnosti širom po Evropi (financirani v višini 14,7 milijarde EUR, v okviru katerih je bilo predvidenih skupno 4 milijone mobilnosti posameznikov za vsa področja izobraževanja in usposabljanja) naj bi prinašali uči-

nek na sisteme izobraževanja, usposabljanja in mladine v vseh sodelujočih državah ter podpirali in spodbudili reforme politik v nacionalnih državah. Podobna pričakovanja in cilji so bili aktualni tudi za akcijo partnerstva za sodelovanje med zgolj šolami, kjer pa so bili v mednarodne aktivnosti neposredno vključeni tudi učenci.

Prijavitelji, organizacije (in ne posamezniki) so na ravni projekta, v fazi prijave, opredelili svoje cilje, pričakovane učinke oziroma spremembe za različne deležnike (strokovno osebje, učeči se, organizacija, vodstvo), ki so morali biti skladni s pričakovanji akcije in področja. Za namen prispevka smo trajnostno vodenje opredelili kot **vodenje projektov za dosego učinka oz. spremembe v delovanju posameznika in/ali institucije** (Lenc, 2020).

Poleg pogodbenikov, ki so izvajali projekte Erasmus+, smo se z razumevanjem pojma trajnost rezultatov soočali tudi na nacionalni agenciji. To so okoliščine, ki so nas vodile k poglobljenemu raziskovanju trajnosti – predvsem nas je **v prvi fazi zanimalo, kaj so tisti posamezni elementi, ki doprinašajo k trajnostnemu vodenju oziroma dosegu trajnih učinkov/sprememb** (Sentočnik, 2013; Zavašnik, 2020). Poleg tega smo želeli ponuditi pogodbenikom, ki se soočajo z merjenjem uspeha projekta, **pojmovnik in orodje**, ki bi jim pri tem pomagalo.

V tem prispevku nas zanima predvsem doseganje trajnosti projektnih rezultatov, ki jih udeleženci uporabljajo pri svojem rednem delu in ki jih za svoje prevzame del ali celotna institucija ali pa tudi širše – sorodne institucije v lokalnem, nacionalnem okolju; rezultatov, ki posamezniku in instituciji prinašajo učinke.

Namen izvedene analize trajnosti rezultatov je redno spremljati, kateri rezultati/znanja/kompetence najpogosteje nastajajo v projektih EU in kakšna je njihova umeščenost v redno delo sodelujočih posameznikov, institucij in širše z zamikom od zaključka projekta (0,5 do 2,5 leta).

Opredelitev pojmov

Na CMEPIUS-u smo ugotavljali, da uporabniki potrebujejo pomoč pri razumevanju trajnosti rezultatov in merjenju učinkov. Zato smo usposobili najprej sodelavce, se povezali s sorodnimi institucijami po Evropi in pripravili gradiva, ki so v pomoč tako pri pripravi projektov kot tudi izvajanju.

V sklopu prve analize trajnosti (2019) smo najprej opredelili pojem, kaj je trajen projektni rezultat. Trajnost projektnih rezultatov opredeljujemo kot kombinacijo **uporabe rezultatov** (pri rednem delu koordinatorja in/ali partnerjev projekta ali širše, s strani drugih organizacij, ki v projektu niso sodelovale, na nacionalni ali evropski ravni) **in nadgradnje rezultatov** (rezultati dajejo navdih za nove ideje, nadgradijo jih sodelujoči v projektu ali jih nadgradijo druge organizacije) (Lenc, 2020).

Slika 1: Trajnost projektnih rezultatov je definirana kot kombinacija uporabe in nadgradnje projektnih rezultatov.

S sodelavci smo opredelili štiri sklope oz. štiri **nivoje trajnosti** (od nivoja 0 do nivoja 3) in opisno opredelili, kaj pomeni posamezni nivo. Namen nivojev je čim bolj enostavno in jasno opredeliti, na katerem nivoju se rezultat uporablja, da lahko uporabniki (posamezniki, institucija) ustrezno izvajajo samoevalvacijo svojih rezultatov.

Opise smo sestavili v tabelo oz. **matriko za akcijo KA2 sodelovalna partnerstva**, kjer smo najprej opredelili naslednje:

- Nivo 0 pomeni, da rezultati niso v uporabi;
- nivo 1 pomeni, da se rezultat uporablja med projektnimi partnerji ali je izhodišče za nove projekte;
- nivo 2 pomeni, da rezultate uporabljajo tudi druge institucije in
- nivo 3 pomeni, da rezultate uporabljajo institucije, ki niso sodelovale v projektu.

TRAJNOST PROJEKTNIH REZULTATOV KA2				
	Nivo 0	1. nivo	2. nivo	3. nivo
Raba rezultatov	NISO V UPORABI	PROJEKTNI PARTNERJI (vsaj nekateri)	DRUGE ORGANIZACIJE V PARTNERSKIH DRŽAVAH	ORGANIZACIJE IZ NEPARTNERSKIH DRŽAV ALI NA EVROPSKI RAVNI
Nadgradnja rezultatov	NISO NADGRAJENI	REZULTATI SO PODLAGA ZA NOVE IDEJE ZA AKTIVNOSTI NA NACIONALNI ALI EVROPSKI RAVNI (ne nujno nadgradnja obstoječega rezultata, je pa jasna povezava, kako je obstoječi rezultat vir za nove ideje)	REZULTATE NADGRADI/SPREMENI/ DOPOLNI/ RAZŠIRI isto **PARTNERSTVO** (lahko v okviru novega projekta ali le lokalno med rednim delom)	REZULTATE NADGRADIJO **DRUGE ORGANIZACIJE**; REZULTAT JE BIL VPELJAN V **NACIONALNI SISTEM** ALI UPORABLJEN KOT PODLAGA ZA **EU SMERNICE** ALI POLITIKE
Primeri nadgradnje		novi projekti na druge teme v okviru istega partnerstva ali novi projekti, ki naslavljajo isti problem, a drugače ipd.	izboljšave, razširitev, nadgradnja obstoječih rezultatov zaključenega projekta	našo rešitev nadgradijo drugi, naša rešitev se vključi v nacionalno politiko na določenem nivoju izobraževanja

Slika 2: Definicija trajnosti rezultatov projektov KA2 (Vir: CMEPIUS, sektor Erasmus+, KA2 strateška partnerstva; april 2018)

Za potrebe ugotavljanja trajnosti rezultatov akcije KA1 projekti mobilnosti (izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev in učencev/dijakov/učečih se) smo matriko trajnosti rezultatov KA2 delno prilagodili, saj v KA1 projektih govorimo o drugačnih rezultatih, večinoma manj otipljivih, večinoma manj konkretnih kot v okviru akcije KA2 sodelovalna partnerstva (Slika 3).

Tudi za projekte **KA1 je matrika trajnosti** opredeljena **na štirih nivojih**, kjer pomeni:

- nivo 0 – pridobljeno znanje se ne uporablja, znanje ni bilo povod za nove aktivnosti;
- nivo 1 – pridobljeno znanje se uporablja pri rednem delu;

- nivo 2 – pridobljeno znanje je deljeno znotraj institucije prijaviteljice in
- nivo 3 – pridobljeno znanje je preneseno zaposlenim na sorodnih institucijah.

TRAJNOST PROJEKTNIH REZULTATOV KA1				
	Nivo 0	1. nivo	2. nivo	3. nivo
Raba rezultatov	NISO V UPORABI	PRIDOBLJENA ZNANJA, METODOLOGIJE IN IZDELKI SO V RABI PRI REDNEM DELU (nivo udeleženca – osebje)	PRIDOBLJENO ZNANJE JE PRENESENO IN UPORABLJENO MED SODELAVCI. ORGANIZACIJA NUDI PODPORO PRI TEM (nivo organizacije)	PRIDOBLJENO ZNANJE JE PRENESENO IN UPORABLJENO IZVEN ORGANIZACIJE. ORGANIZACIJA NUDI PODPORO PRI TEM (nacionalni nivo)
Nadgradnja rezultatov	NISO NADGRAJENI	PRIDOBLJENO ZNANJE, METODOLOGIJE IN IZDELKI SE UPORABIJO V NOVEM PROJEKTU (KA1, KA2, eTwinning, nacionalnem /mednarodnem projektu); VSEBINSKA NADGRADNJA PRIDOBLJENIH ZNANJ V PROJEKTU.	PRIDOBLJENO ZNANJE PRISPEVA K SPREMEMBI ORGANIZACIJE DELA ALI NAČINU DELA na organizaciji udeleženca	ZNANJE JE PODLAGA ZA INOVACIJE V NACIONALNEM SISTEMU IZOBRAŽEVANJA.
Primer nadgradnje		preko KA1 sem navezal/a stik ali zbral/a pogum za KA2 / eTw projekt; Izkušnja = ideja za nov projekt; v KA1 projektu nadgrajujem, širim temo iz preteklega projekta.	Nov program, predmet, nov študijski obisk, vzpostavitev mednarodne pisarne, spremenjena delitev dela med zaposlenimi itd.	eTw ambasador sodeluje pri pripravi učbenika

Slika 3: Definicija trajnosti rezultatov KA1 projektov

Nivo **trajnosti projektnega rezultata** smo določili kot kombinacijo nivoja uporabe in nivoja nadgradnje, na katerih je bil posamezen rezultat. V primeru, da rezultat ni bil niti uporabljen niti nadgrajen, je na nivoju trajnosti 0. Če ni bil uporabljen, bil pa je nadgrajen (ne glede na nivo nadgradnje), potem je na 1. nivoju trajnosti. Enako velja za rezultat, ki je bil uporabljen (ne glede na to, na katerem nivoju), ni pa bil nadgrajen. V primeru, da je rezultat na dveh različnih zaporednih nivojih, je uporaba definirana kot pomembnejša pri določanju nivoja trajnosti – tehtnica se v tem primeru nagne proti uporabi. Če pa je rezultat na še bolj oddaljenih nivojih, se pri definiciji nivoja trajnosti izbere povprečje nivoja uporabe in nivoja nadgradnje (Dolžan, 2022; Lenc, 2020).

Metoda zbiranja podatkov

V letu 2021 smo izvedli analizo trajnosti rezultatov med zaključenimi projekti KA1 učna mobilnost posameznikov in KA2 strateška partnerstva na vseh štirih področjih izobraževanja, ki jih na CMEPIUS-u pokrivamo v okviru programa Erasmus+: splošno šolsko izobraževanje, poklicno in strokovno izobraževanje, terciarno izobraževanje in splošno izobraževanje odraslih.

K sodelovanju smo povabili koordinatorje projektov Erasmus+, ki so se zaključili med 1. 6. 2019 in 31. 5. 2021. Na vprašalnik so odgovarjali z zamikom od zaključka projekta – od največ 2,5 leta po zaključku projekta do najmanj 0,5 leta po zaključku projekta. Anketo smo poslali na 302 elektronska naslova. **Odzivnost je bila 56 %.** Polne odgovore smo prejeli od 154 KA1 in 16 KA2 koordinatorjev projektov. Anketiranje je potekalo v obliki spletne ankete.

Anketna vprašanja so naslavljala opis nastalih rezultatov, uporabo in nadgradnjo rezultatov (samoocena trajnosti projektnih rezultatov). Vključena so bila tudi vprašanja o učinkih projektov in demografska vprašanja.

Večina sodelujočih v anketi so bile koordinatorice projektov, ki spadajo v starostno skupino 36 do 45 let. **Največ odgovorov** v obeh ukrepih (KA1 in KA2) smo prejeli **prav s področja splošnega šolskega izobraževanja**.

Za namen prispevka se bomo osredotočili na rezultate **splošnega šolskega sektorja, in sicer KA1 – projektov učne mobilnosti posameznikov**.

V sklop KA1 projektov mobilnosti smo umestili tudi projekte KA229 – manjša partnerstva med zgolj šolami zaradi narave sprememb v novem programu Erasmus+. Namreč, manjša partnerstva med šolami so v novem programu postala del KA1 projektov mobilnosti, kjer je glavni fokus na učne mobilnosti učencev/dijakov in strokovnih delavcev.

Rezultati in ugotovitve

Na spletni vprašalnik je na področju Erasmus+ splošnega šolskega izobraževanja **odgovorilo 95 koordinatorjev projektov** – 45 (26 %) sodelujočih v projektih KA1 – projektov mobilnosti in 40 (26 %) sodelujočih v projektih KA229 – malih šolskih partnerstev med zgolj šolami.

Tri četrtine sodelujočih institucij je pred tem že sodelovalo v projektih EU.

Institucije so se najprej opredelile do **najpogostejših rezultatov**, ki so nastali v okviru zaključenih projektov. Ti so bili: osebni razvoj zaposlenih (medkulturne kompetence, odprtost, kritično mišljenje), nova strokovna znanja zaposlenih, nove možnosti mednarodnega sodelovanja, nova splošna znanja zaposlenih (jeziki, IKT), nove metodologije dela.

Na nivoju 1 trajnosti – uporaba rezultatov med udeleženci usposabljanj so bila na podlagi samoocene uvrščena nova splošna znanja zaposlenih in osebni razvoj zaposlenih. Na nivoju 2 trajnosti – uporaba rezultata na nivoju institucije so največkrat izpostavljene nove možnosti mednarodnega sodelovanja, nova strokovna znanja zaposlenih in nove metodologije dela. Na nivoju 3 največkrat navajajo nove možnosti mednarodnega sodelovanja.

Rezultati, ki so najvišje umeščeni v matriki trajnosti glede na uporabo, so: nove možnosti mednarodnega sodelovanja (58 %), nove metodologije dela (52 %) in nova strokovna znanja zaposlenih (51 %). Prav tako so ti isti rezultati najvišje uvrščeni tudi na nivoju nadgradnje rezultatov, vendar s približno 10 % nižjimi vrednostmi.

Če povežemo uporabo in nadgradnjo rezultatov v eno skupno spremenljivko, so rezultati KA1 projektov mobilnosti **največkrat umeščeni na nivo 2**. V primeru projektov KA229 pa jih je sicer več **na nivoju 1, vendar v visokem odstotku tudi na nivoju 2**. Rezultat ankete kaže, da so projektni rezultati uporabljeni znotraj institucij prijaviteljic, kar pomeni, da mednarodno sodelovanje pripomore ne le k razvoju posameznikov, temveč tudi h krepitvi kakovosti institucij.

Tabela 1 kaže trajnost rezultatov projektov KA1 na vseh področjih izobraževanja, splošni šolski sektor je označen z rumeno barvo. Rezultati v akciji KA1 so umeščeni v največjem delu na nivo 2, sledita nivo 1 in 0. V okviru akcije KA229 pa je največji delež na nivoju 1, sledi nivo 2 in nivo 0. Največ rezultatov na nivoju 3 je v akciji KA1 na šolskem področju (6,9 %).

Tabela 1: Rezultati analize trajnost projektnih rezultatov KA1 2021 po tipu akcije in področju izobraževanja

		Nivo 0		Nivo 1		Nivo 2		Nivo 3	
	N	N	%	N	%	N	%	N	%
KA101 – splošno šolsko izobraževanje	423	123	29.1	124	29.3	147	**34.8**	29	6.9
KA102 in KA116 – poklicno izobraževanje	249	51	20.5	88	35.3	96	**38.6**	14	5.6
KA103 – terciarno izobraževanje	220	74	33.6	86	**39.1**	54	24.5	6	2.7
KA107 – terciarno izobraževanje	86	26	30.2	38	**44.2**	21	24.4	1	1.2
KA104 – splošno izobraževanje odraslih	97	41	**42.3**	24	24.7	31	32.0	1	1.0
KA219/229 – splošno šolsko izobraževanje	374	72	19.3	156	**41.7**	133	35.6	13	3.5
KA1 -skupaj	**1,449**	**387**	**26.7**	**516**	**35.6**	**482**	**33.3**	**64**	**4.4**

Če pogledamo trajnost rezultatov med sodelujočimi institucijami, vidimo, da je največ rezultatov na nivoju 1 pri vrtcih in OŠ, na nivoju 2 pa pri gimnazijah. Nivo 3 je opredeljen v manjšem odstotku, približno enakomerno.

Tabela 2: Rezultati analize trajnost projektnih rezultatov KA1 2021 po tipu institucije

		Nivo 0		Nivo 1		Nivo 2		Nivo 3	
	N	N	%	N	%	N	%	N	%
vrtec	56	10	17.9	30	**53.6**	14	25.0	2	3.6
osnovna šola	412	94	22.8	156	**37.9**	143	34.7	19	4.6
gimnazija	161	38	23.6	56	34.8	61	**37.9**	6	3.7
srednja poklicna in strokovna šola	257	69	26.8	81	31.5	84	**32.7**	**23**	**8.9**
šolski center	137	30	21.9	45	32.8	61	**44.5**	1	0.7

Vpliv med spremenljivkami

Dodatno smo preverjali povezanost trajnosti rezultatov s spremenljivkami ključni ukrep, področje izobraževanja, tip organizacije in predhodno sodelovanje v projektih EU.

Na podlagi preverjanih projektov s pomočjo *t-testa* ugotavljamo, da so s **trajnostjo rezultatov E+ projektov povezane spremenljivke ukrep (KA1, KA2), področje izobraževanja in tip organizacije**. Kar pa ne pomeni, da bo trajnost rezultatov zagotovljena sama po sebi, če npr. gimnazija prijavi projekt KA1 na splošnem šolskem področju.

Pri vsakem projektu je potrebno dobro razmisliti, kakšen je namen projekta, zakaj sploh projekt izvajati in kaj bi želeli z njim spremeniti oz. doseči (učinek). Pri tem seveda odlično pomaga konkretna analiza potreb. Hkrati je potrebno razmišljati, kako bomo lahko to izmerili, in postaviti merljive in dosegljive kazalnike. Priporočamo tako kvantitativne kot kvalitativne kazalnike tudi z vidika zagotavljanja kakovosti spremljanja in evalvacije projekta. Šele nato pripravimo načrt aktivnosti izvedbe.

Pri trajnosti rezultatov veliko **pripomorejo tudi izkušnje koordinatorjev z izvajanjem projektov**, kar potrjuje ugotovitev, da je med neizkušenimi projekti manj rezultatov na 3 nivoju trajnosti.

Če primerjamo rezultate analize 2021 z rezultati analize 2020 (Lenc in Benedik, 2021; Dolžan, 2022), ugotavljamo, da je **povezanost trajnosti rezultatov s spremenljivkami enaka** (tip organizacije, ukrep in področje

izobraževanja), je pa trajnost rezultatov KA1 nekoliko nižja v letu 2021 oz. so se rezultati bolj enakomerno razporedili med 1. in 2. nivo trajnosti rezultatov (2020: nivo 1: 32 %, nivo 2: 56 %; 2021: nivo 1: 35,5 %, nivo 2: 35,2 %). Kar nekaj več koordinatorjev pa je ocenilo, da rezultati niso v uporabi – nivoju 0 (2020: 1 %; 2021: 24,2 %), kar bo veljalo nasloviti v nadaljnjih pogovorih s pogodbeniki.

Če primerjamo **rezultate trajnosti po tipu institucije 2021** z rezultati iz leta 2020, tudi tu vidimo upad trajnosti rezultatov, in to kar za povprečno 20 %. To pomeni, da je 20 % koordinatorjev nižje ocenilo svoje rezultate projektov. Za prav toliko so se povečali rezultati na nivoju 0 – niso v uporabi.

Sklep

CMEPIUS si je v svojem Letnem delovnem načrtu za leto 2021 zastavil cilje o trajnosti projektnih rezultatov KA1, in sicer: na vseh področjih izobraževanja želimo, da bi bili rezultati vseh sodelujočih institucij v KA1 uvrščeni na nivo 1 matrike trajnosti. Postavljeni cilj smo dosegli 74 %.

Kljub temu da smo zadnji dve leti bolj intenzivno naslavljali trajnost rezultatov, merjenje učinkov in postavljanje kazalnikov tako na ravni prijaviteljev kot pogodbenikov, so rezultati trajnosti nižji kot v letu 2020. Rezultat morda lahko pripišemo tudi bolj ozaveščenim koordinatorjem projektov, ki so bolj kritično samoocenili svoje delo in svoje rezultate.

Koordinatorji projektov, ki so podali oceno trajnosti rezultatov, niso bili vedno v vseh primerih tudi dejanski udeleženci mobilnosti oziroma niso bili neposredno vključeni v vse projektne aktivnosti. Zato je bila lahko njihova podana ocena posplošena za celoten projekt oziroma več mobilnosti, kar je lahko vplivalo tudi na njihovo oceno trajnosti projektnih rezultatov.

Glede na močno spremenjene okoliščine v času prvega in drugega merjenja trajnosti projektnih rezultatov (drugo merjenje trajnosti KA1 projektov smo npr. opravili v prvem letu pandemije covida-19) bo za večjo zanesljivost ugotovitev potrebno daljše longitudinalno merjenje trajnosti rezultatov. Vsekakor pa bo potrebno še naprej spodbujati institucije k razmisleku o želenih ciljih in učinkih njihovega mednarodnega sodelovanja (projektov), kakšne spremembe v delovanju posameznika/ institucije si želijo, kako bodo te spremembe dosegli in predvsem, kako jih bodo dejansko izmerili.

Poleg tega bo potrebno tudi nadalje pojasnjevati in širiti dejansko razumevanje termina trajnosti projektnih rezultatov, saj večkrat opažamo, da koordinatorji zamenjujejo pojma rezultat in učinek projekta oz. se o učinku pogosto sploh ne pogovarjajo.

Literatura

- Benedik, S. in Lenc, A. (2021). »Trajnost projektnih rezultatov 2020. Predstavitev rezultatov analize«. Interno neobjavljeno gradivo. Ljubljana: CMEPIUS.
- Dolžan, A. (2022). »Trajnost projektnih rezultatov 2021. Predstavitev rezultatov analize«. Interno neobjavljeno gradivo. Ljubljana: CMEPIUS.
- Evropska komisija. (2009). *Council Conclusions of 12 May 2009 on a Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training (ET 2020).* Bruselj: Evropska komisija.
- Evropska komisija. (2010). *Sporočilo komisije: Evropa 2020. Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Bruselj. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri =celex:52010DC2020
- Evropska komisija. (2022). *Vodnik za prijavitelje, Volume 1*. Evropska komisija: Bruselj. www.cmepius.si
- Lenc, A. (2020). »Trajnost projektnih rezultatov je ključ do učinka EU projektov.« V *Zbornik konference Raziskovanje v vzgoji in izobraževanju 2020*; Pedagoški inštitut. Ljubljana.
- Pajnič, N., Lenc, A., Šraj, U. (2017). Razvoj evropskih programov sodelovanja na področju izobraževanja in usposabljanja ter učinki teh dejavnosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 15 (2): 135–158.
- Sentočnik, S. (2013). *Študija učinkov programa Vseživljenjsko učenje na osnovnošolsko in srednješolsko izobraževanje z vidika nacionalnih prioritet.* Ljubljana: CMEPIUS.
- Zavašnik, M., Lenc, A., Slapšak, U. in Šraj, U. (2020). *Vodenje in učinki mednarodnega sodelovanja kot aktivnosti profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.* Ljubljana: CMEPIUS.

Umeščanje trajnostnega razvoja v vzgojo in izobraževanje

O avtorici

Mag. Francka Mravlje je ravnateljica Osnovne šole Kajetana Koviča Poljčane.
francka.mravlje@gmail.com

Povzetek

V prispevku je predstavljen eden od možnih konceptov usmeritve znanosti, gospodarstva, pedagoške stroke, politike, javnosti, skratka celotne družbe v podporo vzgojno-izobraževalnim institucijam za integracijo trajnostnih vsebin in ciljev v pouk z namenom, da se poveča ozaveščenost mladih o pretirani porabi naravnih virov. Za prihodnost današnjih mladih je pomembno, da so usposobljeni za prepoznavanje podnebnih, družbenih in ekonomskih izzivov ter pripravljeni na ustrezno odzivanje nanje.

Ključne besede in besedne zveze

trajnostni razvoj | vsebine in cilji | nacionalni koncept (okvir) | sodelovanje vseh deležnikov v družbi

Incorporating sustainable development in education

Francka Mravlje, MS, Kajetan Kovič Poljčane Primary School

Abstract

The article presents one of the possible concepts of using science, economy, pedagogical profession, politics, public and the society as a whole to support educational institutions in integrating sustainable topics and goals in education with the aim of increasing the awareness of young people about the excessive use of natural resources. It is important for the future of youth, that they be educated and aware of climate, social and economic challenges and to be prepared to act accordingly.

Keywords

sustainable development | topics and goals | national concept (framework) | cooperation of all stakeholders in society

Zakaj je za doseganje trajnostnega razvoja šol potrebno sodelovanje vseh družbenih sistemov in podsistemov?

Šola je družbeni podsistem s ciljem, da skozi vzgojno-izobraževalni proces opolnomoči mlade za samostojno, odgovorno, ustvarjalno, inovativno in humano delovanje v družbi prihodnosti. Ob tem se pričakuje, da se bo hitro odzivala in prilagajala na spremembe, ki v družbi nastajajo zaradi razvoja tehnologije, napredka spoznanj v znanosti in spreminjanja hierarhije vrednot v družbi … Še več, pričakuje se, da bo korektor vseh tistih pojavov, ki lahko ogrožajo blagostanje družbe v prihodnosti. Pri tem imajo različni deli družbe različne predstave o tem, kaj je potrebno spremeniti v izobraževanju. Šola je velik družbeni podsistem, v katerem se srečujejo najrazličnejši interesi, pričakovanja, zahteve vseh drugih podsistemov. Zato poteka spreminjanje pedagoških procesov počasi, usklajeno z vsemi drugimi deli družbe, politike in ekonomije. Skratka šola se lahko spreminja hitreje le ob družbenem konsenzu, kaj je pričakovano, in ob ustrezni podpori vseh drugih podsistemov. V 80. letih prejšnjega stoletja je znanost jasno zaznala, da človekov trenutni način delovanja in življenja sproža ogrožujoče podnebne spremembe, ki jih ne bo mogoče obvladati brez ozaveščanja, izobraževanja in krepitve vrednot trajnostnega delovanja skozi celotno vzgojno-izobraževalno vertikalo.

Trajnostna naravnanost pa ni le ena od prečnih veščin, ki naj bi jih razvijali pri otrocih in učencih v vrtcih in šolah, pač pa tudi vrednota, ki zahteva razumevanje, izkušnje, ponotranjenje spoštljivega, skrbnega in zmernega odnosa do okolja in ljudi. To zahteva odpovedovanje nepotrebnim koristim v sedanjosti za preživetveno zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij.

Skoraj takojšnje zadovoljevanje vseh mogočih potreb vsakega posameznika danes, zlasti v zahodnem svetu, nasprotuje nujnosti zmanjšanja potrošništva v korist prihodnjih generacij. Mladi danes poznajo le okolje, polno blagostanja, ki v resnici že deluje prej škodljivo kot zdravo in spodbudno. Še posebej zato, ker jim tovrstno življenjsko okolje v veliki meri onemogoča prevzemanje iniciative in aktivne vloge tako v družbenem kot materialnem okolju.

Trajnostna naravnanost pomeni stalno in trajno iskanje odgovorov in temu ustrezno odzivanje na vprašanja, kot so podnebne spremembe, pretirana poraba energetskih virov, gospodarska nestabilnost, zmanjševanje živalske

in rastlinske raznolikosti, migracije, raba in zastrupljenost tal, voda, socialna neenakost, medgeneracijska (ne)solidarnost … Mnoga od teh vprašanj so nova in zahtevajo inovativne, še ne preizkušene odgovore. Pomembno je, da pri iskanju rešitev upoštevamo tudi, da bodo naše današnje odločitve vplivale na kakovost življenja naslednjih generacij.

Za ponotranjanje vrednot in iz njih izhajajočih trajnostnih ravnanj je potreben celovit koncept in iz njega izhajajoča strategija, ki vključuje vse dele družbe in mladim omogoča spoznavanje in razumevanje trajnosti v najrazličnejših življenjskih situacijah. Hkrati je potrebno upoštevati, da so trajnostni izzivi v različnih okoljih različno močno prisotni, kar pomembno vpliva npr. na razumevanje migracij ali socialno in ekonomsko neenakost … Šole delujejo na okoljsko, ekonomsko, socialno specifičnem področju, kar sproža potrebo po njihovem samostojnem odločanju o trajnostnih vsebinah in ciljih, ki morajo biti v njihovem ospredju. Tako je npr. polovica našega podeželskega lokalnega okolja v Naturi 2000. To dejstvo pomembno določa trajnostne izzive tega lokalnega okolja v nasprotju s trajnostnimi izzivi v npr. določenem mestnem nezavarovanem okolju.

Zato v Sloveniji potrebujemo koncept vključevanja trajnostnega razvoja v vzgojno-izobraževalne ustanove, ki bo vključeval tako raznolikost okoljskih izzivov glede na potrebe lokalnega okolja kot temeljno skupno usmeritev celotne družbe k cilju zmanjšanja človekovega prekomernega vpliva na ravnovesje v naravi.

Koncept vključevanja trajnostnega razvoja v VIZ

Potem ko so svetovni voditelji na vrhu Združenih narodov leta 2015 sprejeli Agendo za trajnostni razvoj do leta 2030, so se Teichert idr. (2018) vprašali, kakšna finančna sredstva bodo potrebna za umestitev trajnostnega razvoja v šolski kurikul na območju Nemčije. Za odgovor na to vprašanje so izoblikovali osem ukrepov, potrebnih za uspešno integracijo vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj v šolsko okolje. Zamisel je preprosta in pregledna ter jo je mogoče z določenimi prilagoditvami uporabiti tudi v našem okolju. Ena od teh prilagoditev za naše potrebe je, da naslovnega elementa modela ne obravnavamo kot samostojnega ukrepa, kot to naredijo avtorji.

Slika 1: Koncept umestitve trajnostnega razvoja v vzgojo in izobraževanje na območju Nemčije (Teichert idr., 2018, 22)

Avtorji navajajo, da v predlaganem modelu med ukrepi za uvajanje in izvajanje ciljev in vsebin trajnostnega razvoja v VIZ ni hierarhičnega odnosa, vsi ukrepi so enako pomembni. Nekateri so med seboj bolj soodvisni, drugi se nadgrajujejo. Prav tako ni določeno časovno zaporedje njihovega udejanjanja. Poudarjajo pa postopnost pri vključevanju sprememb na vseh nivojih izobraževanja, saj se le tako lahko vgradijo v vsakdanje prakse kot potrebne rutine trajnostnega razvoja (Teichert idr., 2018, 22).

Kako nam lahko predstavljen koncept pomaga pri umeščanju trajnostnih vsebin in ciljev v slovenskem izobraževalnem prostoru?

Vnos ciljev in vsebin trajnostnega razvoja v kurikul in ureditev zakonskih podlag

V učnih načrtih je potrebno izpostaviti tiste učne vsebine in cilje, ki omogočajo sistematičen razvoj trajnostnega mišljenja po celotni vertikali. Ker gre za prečno veščino, je potrebno učitelje opolnomočiti za medpredmetno povezan pouk, uporabo sodobnih in tudi inovativnih pedagoških praks, kot

so formativno spremljanje, izmenjave učencev …, ki omogočajo aktivno, izkustveno učenje.

Zakon o osnovni šoli že vključuje kot splošni cilj usmerjenost v trajnostno delovanje, potrebno pa je opredeliti tudi avtonomijo šol, uskladiti standarde in normative ter zakonodaje z drugih področij, da bodo šolam dopuščale več avtonomije pri doseganju trajnostnih ciljev (npr. področje sodelovanja z lokalnimi kmetijami na področju ravnanja z odpadki iz šolskih kuhinj …).

Priprava ustreznih učnih gradiv v podporo trajnostnemu razvoju

Pripraviti in zbrati je potrebno različna učna gradiva in pripomočke za doseganje učnih ciljev s področja trajnostnega razvoja. V tem delu je za umeščanje trajnostnih vsebin v učna gradiva potrebno vključiti založbe šolskih učnih gradiv in strokovnjake s področja pedagogike, trajnostnega razvoja in praktike. Šole razpolagajo z različnimi gradivi, pripomočki, izkušnjami o procesih učenja, ki nastajajo:

– v okviru posameznih šol, ki se glede na interes in prepoznavanje potreb prihodnosti ter ob spodbudah v lokalnih okoljih ukvarjajo s trajnostnimi vsebinami in izzivi. Rezultati in gradiva večinoma ostajajo znotraj teh šol.

– v okviru nacionalnih in mednarodnih projektov (npr. Erasmus+, Pogum, Ekošola …). Določena gradiva se objavljajo npr. na eTwinnigu ali na spletnih straneh šol, kar je manj obiskano ali uporabljeno.

Zato ukrep predpostavlja tudi vzpostavitev skupne (nacionalne) platforme za izmenjavo učnih gradiv, pripomočkov, izkušenj, kjer se lahko šole srečujejo, povezujejo, izmenjujejo dobre prakse. Učitelji lahko izbirajo različna gradiva, pripomočke, načrtujejo procese, ne da bi začenjali vsako vsebino od začetka. Prav tako lahko takšna platforma ponuja možnost izmenjave učencev in/ali učiteljev med šolami, ki izvajajo podobne trajnostne vsebine ali povsem različne. Odločitve morajo biti prepuščene šolam, glede na potrebe.

Opolnomočenje šol in učiteljev za izvajanje vsebin in ciljev trajnostnega razvoja, koordinator za trajnost

Šole morajo trajnostne cilje in vsebine vključiti v svoje vizije in razvojni načrt šole. V letnem delovnem načrtu šole pa opredeliti vmesne, kratkoroč-

ne cilje vključevanja vsebin in ciljev trajnostnega razvoja v pedagoško delo, razširjeni program in dodatne obšolske dejavnosti. Učitelji v letnih pripravah načrtujejo vsebine, cilje in dejavnosti, znotraj katerih bodo uresničevali trajnostni razvoj. Pri tem imajo pomembno vlogo vodstva šol. Vodstva je potrebno opolnomočiti za vodenje za trajnostni razvoj. Naloga ravnatelja je, da usmerja in motivira vse zaposlene za trajnostna ravnanja in odzivanja. Prizadevanja za trajnostni razvoj mora s konsenzom sodelavcev vključiti v vizijo razvoja šole, v razvojni načrt šole (kot dolgoročni cilj), v letni delovni načrt šole (konkretizacija dolgoročnih ciljev), v načrt stalnega strokovnega izobraževanja, delo strokovnih aktivov, v (samo)evalvacijo dela šole. Predvsem pa mora skrbeti, da so učenci aktivno vključeni v vse dejavnosti trajnostnega razvoja, da doživljajo pozitivne posledice svojih dejavnosti, da uvidevajo, da lahko vplivajo na dogajanje v svojem okolju in širše. Zato morajo biti njihovi prispevki opaženi, cenjeni, nagrajeni (izpostavljeni in pohvaljeni).

Ravnatelj je pobudnik vključevanja in sodelovanja z lokalno skupnostjo, s starši in različnimi institucijami v okolju. Spremlja vnašanje trajnostnih vsebin in ciljev v vsakdanje šolsko delo, podpira povezovanje učiteljev v delovne skupine na domači šoli ali z drugimi šolami, srednjimi šolami, fakultetami, zavodi, društvi, podjetji … Spodbuja in ustvarja pogoje za sodelovanje vseh zaposlenih v dejavnostih za trajnostni razvoj, organizira strokovne diskusije učiteljev, podpira dodatne projektne dejavnosti na šoli. Ustvarja pogoje za razvijanje učeče se skupnosti, kritično refleksijo in usmerja učitelje k iskanju in preizkušanju inovativnih pedagoških postopkov ter k delitvi le-teh.

Spremlja uresničevanje nalog in organizira potrebne vire ali podporne dejavnosti za izvedbo nalog v letnem načrtu šole. Skrbi za sprotno in letno evalvacijo doseženih ciljev ter skupaj z zaposlenimi načrtuje nadaljnji razvoj trajnostne naravnanosti v šoli in širši družbi.

Sodeluje z MIZŠ in po potrebi z drugimi pomembnimi odločevalci, in sicer tako, da posreduje odločevalcem utemeljene potrebe šole, vezane na pravna, organizacijska in finančna vprašanja, povezana z uresničevanjem nacionalnega koncepta in strateškega načrta šole za vključevanje trajnostnih vsebin.

Za uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja potrebujejo učitelji sistematično stalno strokovno izobraževanje, tako na področju novejših spoznanj znanosti o trajnostnih izzivih kot na področju didaktike. Vsak učitelj naj bi se vsaj na dve leti udeležil 8- do 12-urnega izobraževanja s področja trajnosti (Teichert idr., 2018, 17).

Za učitelja je pomembno tudi strokovno samoizobraževanje glede na preference in interese. Za področje trajnosti in njenih izzivov je pomembno, da ima do novejših znanstvenih spoznanj stalen dostop na dogovorjenem mestu. Odkritja v znanosti morajo biti učitelju dostopna v uporabnem strokovnem jeziku, ne v jeziku znanosti, ki za razumevanje zahteva specifična znanja. Na področju trajnostnih vsebin in izzivov so pomembne ugotovitve in spoznanja zelo različnih znanosti (okoljskih, ekonomskih, socialnih), ki so običajno tudi medsebojno prepletena.

Pri stalnem strokovnem usposabljanju učiteljev so lahko dobrodošli koordinatorji za trajnostni razvoj, ki spremljajo in usmerjajo učitelje v nadaljnja izobraževanja glede na njihovo poznavanje potreb zaposlenih, strateškega načrta šole, potreb učencev in lokalnega okolja. Hkrati so lahko tudi sami izobraževalci celotnih kolektivov, glede na potrebe posameznih (sosednjih, drugih) šol. Razvijajo lahko tudi mrežo multiplikatorjev za trajnostni razvoj. Na ta način lahko prihranijo sredstva za izobraževanja strokovnih delavcev.

Teichert idr. (2018, 15) predlagajo, da se za doseganje trajnostnega razvoja na šolah sistemizira delovno mesto koordinatorja za trajnost. Pri nas sta na ta način že sistemizirani delovni mesti ROID, ki prispeva h krepitvi digitalnih kompetenc učiteljev in posledično ali neposredno učencev, ter laborant, ki med drugim sodeluje pri izvajanju aktivnih oblik pouka pri naravoslovju. Koordinator za trajnost spodbuja, usmerja, podpira, svetuje in pomaga učiteljem pri uresničevanju trajnostnih ciljev v okviru pouka, spodbuja ozaveščanje o trajnostnih izzivih pri zaposlenih in učencih, koordinira trajnostne aktivnosti na lokalni, nacionalni, mednarodni ravni in tudi projektne dejavnosti na šoli. Ni potrebno posebej poudarjati, da potrebuje poglobljena znanja s področja pedagogike, didaktike in trajnostnega razvoja. Če hočemo v sistemu, ki se lahko spreminja le počasi, hitrejše učinke, je koordinator smiselna rešitev.

V sedanjem času je v šolah tako, da ravnatelj imenuje posamezne učitelje za vodje šolskih projektnih timov ali delovnih skupin za izvedbo posameznih nalog, tudi s področja vključevanja trajnostnih vsebin in ciljev v pouk. Običajno so to učitelji, ki jih področje zanima, se samoizobražujejo, podajajo pobude, načrtujejo dejavnosti, vabijo in vključujejo sodelavce k sodelovanju, organizirajo zunanje sodelavce ali samostojno pripravljajo delavnice za učence, sodelavce, sodelujejo z deležniki v lokalnem (ali širšem) okolju … So motivirani, prizadevni, imajo podporo ravnatelja, tudi večine sodelavcev, vendar je njihova dodatna delovna obremenitev izjemna. Na šoli se pojavi težava neenakomerne porazdelitve dodatnih delovnih obveznosti. Manjka

pa tudi širina pogleda na trajnostne izzive, saj je posamezen učitelj običajno usmerjen v določen del trajnostnih vsebin ali v določeno dimenzijo trajnosti, praviloma v okoljsko. Izkušnje kažejo, da se tak posameznik v dveh, treh letih dodatnega dela utrudi.

Z ustrezno usposobljenim in kompetentnim koordinatorjem za TR na šoli lahko dosežemo bistveno bolj sistematično uresničevanje trajnostnih ciljev in razvijanje trajnostne naravnanosti.

Sogovorniki za trajnostni razvoj na MIZŠ, ZRSŠ in v drugih ustanovah

Že v začetku prispevka je bilo poudarjeno, da so spremembe v izobraževanju v veliki meri odvisne od drugih družbenih podsistemov. Za uspešno vključevanje trajnostnih ciljev in vsebin je smiselno šolam zagotoviti ustrezno usposobljene sogovornike tako na ZRSŠ kot MIZŠ. V Sloveniji že imamo izkušnje izvajanja večletnih projektov na šolah, kot so Linpilcare, Pogum, Formativno spremljanje …, v katerih so bili šolam postavljeni skrbniki. Zunanji skrbniki, praviloma svetovalci ZRSŠ, so pomembna strokovna in motivacijska podpora pri uvajanju drugačnih, sodobnejših pristopov k učenju in poučevanju.

Prav tako šole potrebujejo sogovornika z ustreznim poznavanjem trajnostnih izzivov na MIZŠ in tudi drugih strokovnih, znanstvenih in gospodarskih … ustanovah. Predvsem je pomembno, da razumejo potrebe šol (mladih), njihove razvojne predloge, inovativne rešitve in jim omogočijo preizkušanje idej in zamisli mladih v avtentičnem okolju.

Zagotavljanje ustreznih virov in sredstev za izvedbo trajnostnih vsebin in ciljev

Za delo koordinatorja (v kolikor bi bil sistemiziran), izobraževanje učiteljev, delavnice za učence, dodatne specifične učne pripomočke, prevoze učencev do različnih institucij in ustanov so potrebna dodatna finančna sredstva. Vir, ki ga šole potrebujejo za uresničevanje svojega poslanstva, je tudi dostop do različnih institucij in razvojnih modelov trajnostnega življenja in gospodarjenja. Za mlade je pomembno, da doživijo, vidijo, se preizkusijo, ovrednotijo inovativne rešitve za bolj gospodarno ravnanje z naravo in njenimi

viri. Danes jim je na razpolago zgolj manjčutno učenje in spoznavanje, npr. le ogled filma o posledicah gozdnega požara na Krasu in ne doživetje teh posledic v naravi ali celo enodnevna pomoč pri odpravi posledic (veččutno učenje). Kaj ga preprečuje? Naštejmo le nekatere ovire: mnogi zakonski predpisi (julija in avgusta so učenci na počitnicah, vprašanje vpliva na zdravje, ustrezna medicinska oskrba na terenu, ustreznost in varnost opreme …), materialne ovire (plačilo prevoza in bivanja) in seveda vprašanje sogovorništva za organizacijo dejavnosti (kdo od strokovnjakov za trajnostni razvoj bi si po tej nesreči vzel čas, da mladim omogoči razumevanje dogajanja in jih vključi v avtentično izkušnjo odpravljanja posledic).

Šole nimajo posebnih sredstev za delo na področju trajnostnega razvoja. Financira se le projekt Shema šolskega mleka in sadja s strani Ministrstva za kmetijstvo in kot tak dosega želen namen (povečanje uživanja mleka in sadja med osnovnošolci). Koordinator projekta na šoli spodbuja in pomaga učiteljem z idejami, gradivi, informacijami, občasnimi sporočili na oglasnih deskah, zanimivimi digitalnimi gradivi za razumevanje pomena uživanja mleka, sadja, zelenjave v okviru ur pouka, pri razrednih urah ali ob dnevih dejavnosti.

Šole si finančna sredstva za izvajanje dejavnosti s trajnostnimi vsebinami zagotavljajo:

- s pomočjo lokalne skupnosti. Na tej ravni je pridobivanje sredstev odvisno od interesa in finančnih zmogljivosti posameznih občin.
- s pomočjo evropskih projektov. Na projekt se je potrebno prijaviti. Obstaja več razlogov, zaradi katerih šole ne morejo sodelovati v teh projektih. Prva ovira je vprašanje, ali šola izpolnjuje pogoje razpisa, druga je omejitev števila izbranih šol in tretja, ali je šola sposobna zalagati finančna sredstva.

Tako nimajo vsi učenci enakih možnosti spoznavanja in razumevanja trajnostnih vsebin in razvoja trajnostnih ravnanj.

Predstavljen koncept vzgoje in izobraževanja za trajnostni razvoj je uporaben v funkciji:

- pripomočka za načrtovanje, spremljanje in nadgrajevanje udejanjanja trajnostnih vsebin v šoli. Na osnovi koncepta lahko vsaka šola izdela svoj strateški načrt integracije trajnostnih vsebin, ob seveda nekaterih skupnih ukrepih, ki jih morajo v sodelovanju z vsemi šolami realizirati drugi deli družbe (stroka, politika, mediji …).

- pripomočka za hiter pregled trajnostnih vsebin, ciljev in dejavnosti, ki si jih je šola zastavila, in oceno realizacije le-teh. Na ta način lahko šola ugotavlja, na katerih področjih trajnosti je bolj in na katerih manj aktivna, kar je dobra povratna informacija ravnatelju, koordinatorju za trajnostni razvoj, stroki in družbi.
- pripomočka za vzpostavljanje sodelovanja, povezovanja in mreženja šol. Šole lahko s pomočjo primerjave med strateškimi načrti drugih šol preverjajo, katere druge šole so aktivne in močne na področjih, na katerih bi same potrebovale ideje, podporo in svetovanje. Tako se spodbuja medsebojno mreženje, sodelovanje, izmenjava dobrih praks, svetovanje koordinatorjev za trajnostni razvoj z usposabljanjem multiplikatorjev. Za učence je lahko to dobra priložnost, da z medsebojnimi izmenjavami (npr. en teden bivanja učencev v drugem okolju) spoznavajo in se preizkušajo v razreševanju trajnostnih izzivov v drugih delih Slovenije. S tem bi pridobili izkustveno in avtentično priložnost razumevanja, kaj pomeni socialna, ekonomska in okoljska nepravičnost.

Seveda bi za to potrebovali skupno platformo, na kateri bi šole izmenjevale ideje, dejavnosti, priložnosti, ponudbe ali povabila za sodelovanje, učna gradiva in pripomočke.

Zaključek

Vnašanje trajnostnih vsebin in ciljev v pedagoški proces je v tem času še vedno povsem prepuščeno vsaki šoli posebej. Intenzivnost ukvarjanja s trajnostnimi temami je odvisna od zavedanja vodstev šol in učiteljev o pomenu trajnosti, od spodbud iz okolja in finančnih zmožnosti šol. Večina trajnostnih dejavnosti v šolah se nanaša na prepoznavanje in ukrepanje na področju okoljskih vplivov (dejavnosti za ohranjanje čiste narave, ugotavljanje kakovosti bližnjih voda, oblikovanje spodbud za ukrepanje lokalnih odločevalcev, postavljanje šolskih vrtov in drugih naravnih učnih okolij v okolici šole, recikliranje, upcycling, iskanje možnosti zmanjševanja količine prevzete in zavržene hrane, različne oblike medgeneracijskega sodelovanja, trajnostna mobilnost …). Manj dejavnosti se nanaša na področje socialnih in še manj na področje ekonomskih trajnostnih izzivov. Glede na njihovo kompleksnost se praviloma v različnih strokovnih prispevkih, člankih in poljudnih medijskih prispevkih pojavljajo različne informacije in interpretacije istih dejstev, tudi nasprotujoče si. Za učitelja je pomembno, da pri delu z mladimi uporablja znanstveno utemeljene dokaze in spoznanja. Ker

se le manjši del znanstvenih ugotovitev prelije v pedagoško strokovno literaturo in jezik, se učitelji pogosto znajdejo v stiski, kateri vir je za njihovo delo dovolj zanesljiv. Iz istega razloga tudi težko prepoznavajo napačne miselne koncepte pri učencih. Šole bi morale imeti ‚odprto povezavo' z znanstvenimi institucijami in strokovnjaki za pomoč in podporo pri udejanjanju ciljev TR.

Problematika trajnostnih izzivov je relativno mlada, zato je še toliko bolj pomembno sodelovanje različnih vrst znanosti, pedagoške stroke in odločevalcev, da se oblikuje skupen konceptualni okvir, v katerem je jasno opredeljena znanstvena in strokovna podpora učiteljem, časovni in finančni okvir. Vnašanje trajnostnih vsebin v pouk in spreminjanje odnosa do trajnostnih izzivov sta lahko uspešni le, če obstaja v družbi najširši konsenz, na izvedbeni ravni pa sodelujejo vsi deležniki.

Literatura:

- Teichert, V., Held, B., Foltin, O., Diefenbacher, H. (2018). Warum redet niemand über Geld? Vorschläge zur Finanzierung von Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Schulen. Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaf, Heidelberg.
- Zakon o osnovni šoli, Uradni list RS, št. 81/06, in spremembe.

Spoštujemo, varujemo, ohranjamo; ustvarimo zeleni Vrtec Pedenjped

O avtoricah

Lucija Božič, Saša Dular in Maja Jazbec Jeraj so strokovne delavke v Vrtcu Pedenjped Novo mesto.
lucija.bozic@pedenjpednm.si
sasa.dular@pedenjpednm.si
maja.j.jeraj@pedenjpednm.si

Povzetek

Prispevek govori o začetnih korakih za trajnostni razvoj v Vrtcu Pedenjped Novo mesto. Predstavlja naš razmislek o pojmu trajnostnega razvoja, o naši vlogi pri realizaciji trajnostnih vsebin v vzgojnem delu in vodenju za trajnostni razvoj. V prispevku predstavljamo dejavnosti, ki nam jih je že uspelo uresničiti tako na ravni celotnega vrtca kakor tudi na ravni posameznih enot ter v sodelovanju z lokalno skupnostjo. Obenem predstavljamo izhodišča za dejavnosti z otroki in pojasnjujemo, kako smo otrokom približali pojem trajnostnega razvoja. Velik poudarek namenjamo tudi vlogi določenih posameznikov, ki so s svojim načinom življenja in življenjsko filozofijo obogatili naše delo in postavili temelje nadaljnjim dejavnostim, hkrati pa s svojim zgledom spodbudili nekatere ostale strokovne delavce k sodelovanju. S predstavitvijo primerov dobre prakse oziroma uspelih projektov prikazujemo, kako se razvijajo dobre ideje. Prispevek zaključujemo z razmislekom, katere lastnosti bi moral imeti vodja za trajnostni razvoj in kako vidimo vlogo strokovnih delavcev za trajnostni razvoj v našem vrtcu v prihodnjih letih.

Ključne besede in besedne zveze

trajnostni razvoj | uspešno izvedene dejavnosti | motivacija otrok | vloga določenih posameznikov | dobro uspeli projekti

We respect, protect and preserve; let us create a green Pedenjped Kindergarten

Lucija Božič, Saša Dular in Maja Jazbec Jeraj, Pedenjped Kindergarten

Abstract

The article discusses the initial steps for sustainable development in Pedenjped Kindergarten Novo mesto. It presents our reflection on the concept of sustainable development, on our role in the realization of sustainable topics in education and leadership for sustainable development. The article presents the already implemented activities both within the entire kindergarten as well as at the level of individual units and in cooperation with the local community. The background of the activities for children is presented. It is explained how the concept of sustainable development was presented to children. Considerable emphasis is also put on the role of certain individuas who, with their way of life and their life philosophy, have enriched our work and laid the foundation for further activities. At the same time, they by example inspired some other professionals to participate. Examples of good practice and successful projects explain how good ideas are developed. In conclusion, the article reflects on what qualities a leader for sustainable development should have and how we see the role of education staff for sustainable development in our kindergarten in the coming years.

Keywords

sustainable development | successfully implemented activities | children's motivation | the role of individuals | successful projects

Uvod

V naši družbi smo prišli do spoznanja, da z načinom in tempom, ki ga zdaj živimo, zahajamo v slepo ulico. Vsi čutimo občutno neravnovesje med našim načinom življenja in naravo. Vse bolj nam postaja jasno, da so naši pogoji za obstoj zelo krhki. Če bomo nadaljevali z aktivnostmi tako kot do sedaj – le kakšno dediščino bomo pustili naslednjim generacijam?

Že septembra 2015 so vse članice Organizacije združenih narodov (med njimi tudi Slovenija) soglasno sprejele Agendo za trajnostni razvoj do leta 2030. Agenda zavezuje vse narode k delovanju in spodbuja ukrepe na petih področjih: ljudje, planet, napredek, mir ter partnerstvo. Njen cilj je zgraditi svet, v katerem vsi ljudje živimo v blaginji in upoštevamo omejitve našega planeta. Kot družba smo odgovorni za svoje ravnanje, zato smo izbrali pot trajnostnega razvoja, ki je zamisel človeške družbe, katere namen je izogniti se nevarnostim svetovne ekološke in družbene krize, ki jo vse bolj občutimo tudi mi. Obstaja veliko definicij trajnostnega razvoja, najbolj pa njen smisel definira norveška političarka Gro Harlem Brundtland, ki je že leta 1987 dejala: »Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov, da zadovoljijo svoje potrebe.« (https://sl.wikipedia.org/wiki/Trajnostni_razvoj, 4. 8. 2022).

To pomeni, da je naša naloga črpati iz narave le toliko, kolikor res nujno potrebujemo za naše življenje, pri tem pa odgovorno skrbeti, da ohranjamo naravo in naravne vire za prihodnje generacije. Gre za našo notranjo naravnanost, kdaj imeti dovolj, kaj res potrebujem, kaj mi pomeni okolje, v katerem živim, kaj v okolje dajem in kaj mi to vrača. Gre pa tudi za odnos med ljudmi in spoštovanje drug drugega, kajti vsak izmed nas je enako pomemben, ne glede na status, vero, poklic, spol …

Trajnostni razvoj je pogled vase in videnje sebe v prihodnosti. To pomeni, da se vprašamo, kje smo sedaj in kako se vidimo v naslednjih letih. Enako velja za institucijo. Kako delujemo sedaj in kako se vidimo v naslednjih letih, ko bomo vrtec zapustili naslednjim generacijam?

Trajnostni razvoj v vrtcu

Tudi v Vrtcu Pedenjped Novo mesto se čutimo odgovorni, da v mejah svojih zmožnosti osvetlimo poti trajnostnega razvoja med zaposlenimi, otroki, starši in okoljem, v katerem sobivamo. Zavedamo se, da trajnostni razvoj

našega vrtca traja toliko časa, kolikor traja naše aktivno delovanje na ravni zavoda in nas samih.

Pogled v naš vrtec nam pove, da so nam prejšnje generacije pustile bogato bero. Hiše, v katerih so danes naši otroci, so postavljene na lepih lokacijah Novega mesta. Vsi vrtci imajo velika igrišča in veliko zelenih površin. Prejšnje generacije vzgojiteljev so na primer posadile številna drevesa, ki danes štejejo 40 ali 50 let in za katera smo jim zelo hvaležni. Ker je nekdo pred mnogimi leti posadil drevo, imamo danes košato senco v najbolj vročih poletnih dneh. In če so jih na igrišču posadili vsaj 10, potem imamo danes v poletnih mesecih globoko senco in naši otroci se lahko ves dan igrajo pod košatimi krošnjami mogočnih dreves. Ravno na tem primeru lahko dobimo močan uvid, kaj je naša vloga v trajnostnem razvoju. Vprašanje, ali posaditi drevesa ali ne, ne obstaja. Obstaja samo videnje košatih dreves in otroški smeh na igrišču v času vročih poletnih počitnic. Razumevanje naše vloge na najbolj konkreten način je nujno potrebno, kajti kolikor lahko vsak izmed nas uvidi svoj prispevek k trajnostnim vsebinam, toliko učinkovitejši smo lahko vsi kot institucija/skupnost/družba. Na tej točki čutimo, da si moramo tudi mi zastaviti vprašanje, kot si ga je Jonas Salk v knjigi Dobri predniki: »Ali smo dobri predniki?« (Krznaric, 2022, 5).

Zasaditev dreves nam ponuja tudi dober zgled nesebičnega in v prihodnost zazrtega ravnanja in je tudi lep primer, kako lahko plemenita dejanja preteklosti vplivajo na kakovost življenja, ki ga lahko občutimo na lastni koži. Za nas vzgojitelje je to izredno pomembno, saj pogosto vlagamo veliko energije v aktivnosti z otroki, vendar ne vidimo vedno učinka našega delovanja. Rezultat naših aktivnosti je namreč viden šele čez nekaj let. In ravno zato nam aktivnosti v procesu trajnostne vzgoje pomenijo trenutno velik izziv. Tako profesionalni kakor tudi osebni. Učinek bo viden šele čez nekaj deset ali dvajset let, ko bomo kot strokovni delavci že zapustili svoja »delovna mesta«.

V našem vrtcu želimo, da bi bili vsi zaposleni vpeti v vsebine trajnostnega razvoja. Želimo si, da bi začutili in prepoznali svojo vlogo in pomen pri uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja. S stališča vodenja to pomeni, da smo kot zavod dolžni poskrbeti za vse vidike spodbujanja in usmerjanja ljudi v trajnostno delovanje (organiziranje kakovostnih izobraževanj, spodbujanje profesionalnega razvoja, ustvarjanje partnerstev, motiviranje zaposlenih, spodbujanje sodelovanja in povezovanja strokovnih delavcev ter delovanja z zgledom …). Želimo si, da bi strokovni delavci začutili svojo vlogo kot pomembnega vodjo, ki poleg skrbi za otroke izvaja tudi trajnostno vzgojo.

Prve dejavnosti trajnostnega razvoja

V Vrtcu Pedenjped Novo mesto smo že lani začeli s številnimi dejavnostmi trajnostnega razvoja. V publikaciji, ki so jo na začetku šolskega leta 2021/22 prejeli vsi starši otrok našega vrtca, je gospa ravnateljica Meta Potočnik v nagovoru lepo opisala naše prihodnje aktivnosti: »Zagotovo je naša največja vrednota ZDRAVJE vseh nas. K temu pa moramo prispevati vsi, ki obiskujemo vrtec, vsi, ki živimo v našem mestu, v naši deželi … na našem planetu. V našem vrtcu smo se odločili, da bomo več pozornosti namenili na videz majhnim stvarem, ki pa bodo pomembno prispevale k reševanju oziroma krepitvi našega zdravja, zdravja narave, zdravja planeta, na katerem živimo. Res je to kapljica v morje, a zavedanje, da vsi skupaj prispevamo za boljši jutri, je velik korak v pravo smer … Vrtec Pedenjped Novo mesto bomo poimenovali ZELENI VRTEC PEDENJPED« (http://www.pedenjpednm.si/wp-content/uploads/2021/09/Publikacija-za-%C5%A1olsko-leto-2021-2022-1.pdf, 9. 8. 2022, 3).

Tako smo lani že začeli s prvimi »kapljicami v morje«.

Na ravni celotnega vrtca smo:

- zamenjali službeno vozilo in ga nadomestili z električnim vozilom, izdelanim v novomeški tovarni vozil Revoz Novo mesto;
- kupili prvo službeno kolo, s katerim lahko delavci v upravi vrtca obiskujejo bližnje enote, ki so razpršene v bližnji okolici centralnega vrtca;
- obstoječe papirnate brisače in toaletni papir zamenjali s papirjem iz odpadne embalaže (CirclLocal);
- plastične kozarčke pri pitnikih nadomestili s steklenimi kozarci in porcelanastimi skodelicami, ki so jih prinesli otroci;
- uvedli praznovanja rojstnih dni otrok brez prinašanja sladkarij in hrane od doma;
- v centralni kuhinji začeli z naročanjem lokalno pridelane hrane ter vključevanjem ekoloških živil v javnih razpisih;
- začeli z izobraževanjem kuharskega osebja – profesionalna rast kuharjev;
- v vseh oddelkih ustvarili zelene police/kotičke, za katere so skrbeli otroci in opazovali, kako rastejo/iz česa zrastejo rastline;
- v vseh enotah postavili visoke grede in v njih vzgojili zelenjavo/zelišča in cvetlice za lastno uporabo;

- izdelovali številne igrače iz odpadnega materiala;
- zbirali odpadni material in z njim ustvarjali ter ga vključevali v številne dejavnosti (športne, likovne, glasbene …);
- uvedli družinsko ekobranje;
- izvajali projekt Ekovrtec;
- organizirali taborjenje v naravi z bogatimi vsebinami;
- izvedli dan brez avtomobilov in projekt Beli zajček;
- za novo leto podarjali reciklirane novoletne voščilnice;
- otrokom za rojstni dan podarjali zelena darila (lončnice v cvetličnem lončku).

Ob koncu šolskega leta, po uspešno izvedenih dejavnostih, smo kot piko na i izvedli še zaključno prireditev Pedenjtržnica, na kateri smo staršem in ostalim obiskovalcem predstavili naše prve dejavnosti na temo trajnostnega razvoja.

Poleg dejavnosti na ravni celotnega vrtca so trajnostno naravnane vsebine izvajale tudi posamezne enote vrtca. Za strokovne delavke so bile omenjene dejavnosti res pravi izzivi, saj so svojo nalogo vzele zelo resno in si zastavile obsežne projekte. Izkazalo se je, da so s svojim načinom razmišljanja in kreativnim pristopom do dela izvedle dejavnosti, v katerih so otroci neizmerno uživali, hkrati pa so zelo močno poglobile sodelovanje s starši, ki je bilo v času epidemije precej okrnjeno. *Na ravni enot* so nastali naslednji uspešni projekti:

- Vidkov raj;
- Še 5 poti za lepše dni;
- Ne zavrzi oblek – ohrani planet;
- Hrana ni za tjavendan;
- Panjbukvarna;
- Za vsakega otroka ena sončnica;
- Kokošnjak na igrišču vrtca;
- Ostržkov FIT park;
- Mini živalski vrt.

V dejavnosti smo uspešno vključili tudi starše, lokalno skupnost in številne strokovne sodelavce, ki so pokazali svoje spretnosti z drugih področij (šiviljstvo, mizarjenje, vrtnarjenje, kmetovanje …). Z njihovo pomočjo smo:

- iz starih brisač izdelali slinčke;
- predelali tekstilne izdelke v nove (copati, blazine, predpasniki, vrečke, igre);
- pridobili material iz šivalnic avtomobilske industrije NM za izdelavo copat;
- iz odpadnega hrastovega parketa izdelali mnogo didaktičnih igrač;
- predelali stare čebelje panje v »Panjbukvarne« za izmenjavo rabljenih knjig;
- pripravili gredo in posadili sončnice (pomoč Biodinamičnega društva Ajda).

Naše dejavnosti so dodatno obogatili še posamezni strokovni delavci, ki so s svojo življenjsko naravnanostjo, filozofijo in načinom življenja pokazali še drug vidik trajnostnega razvoja. To je, kako živeti trajnostno. Navajamo le nekaj primerov:

- pogosto se v službo pripeljejo s kolesom;
- aktivno preživljajo čas v naravi in pripravljajo kreativne dejavnosti za vse strokovne delavce, otroke in starše;
- delijo knjige s svoje domače knjižne police in s tem kažejo, da podarjanje osrečuje ter da je podariti knjige, ki si jih že prebral in so te navdihnile, bogastvo, ne pa izguba;
- odpirajo svoje omare in prinašajo oblačila ter nakit s sloganom »Vzemi, če ti je kaj všeč«;
- delijo informacije, kje v okolici lahko kupimo domače mleko, zelenjavo, sadje, med …

Izhodišče za dejavnosti z otroki

Poleg navedenih dejavnosti, ki smo jih izvedli na celotni ravni vrtca in posamezno po enotah, smo veliko pozornosti namenili tudi konkretnim dejavnostim z otroki. Ko smo se pripravljali na novo šolsko leto, smo se vprašali, kaj, kako in koliko lahko z našimi otroki naredimo za lepši svet. Vemo, da

se vsaka pot začne s prvimi koraki. In tudi naše prve dejavnosti z otroki so se začele s prvim korakom – s knjigo. Izhodišče za naše dejavnosti je bila knjiga Melanie Walsh z naslovom 10 stvari, ki jih lahko naredim za lepši svet. Iz knjige smo črpali konkretna priporočila, ki naj bi postala stalnica v našem vsakdanu. 10 pravil, ki smo jih izbrali, se navezuje na varčevanje z energijo (ugašanje luči, zapiranje vodovodne pipe, ugašanje električnih naprav v stanovanju, varčevanje z gorivom, ločevanje odpadkov, recikliranje, skrb za čist zrak …). K sodelovanju smo povabili tudi starše, saj smo želeli otrokom že v najzgodnejšem otroštvu privzgojiti odgovoren odnos do naravnih virov, dobrin in okolja. »Družina omogoča otrokom emocionalno doživljati in pridobivati odnos do okolja še prej, preden otrok racionalno razume ta odnos. Jasno je, da samo okoljsko osveščena družina lahko prenaša ustrezne navade, vpliva na ustrezen odnos do okolja in na motivacijo otrok v procesu pridobivanja znanja in pozitivnih vsakdanjih dejavnosti ter obnašanja« (Lepičnik Vodopivec, 2006, 48).

Brez pomoči staršev in vzgojiteljev otroci sami od sebe ne zmorejo ponotranjiti pomena omenjenih dejavnosti, saj smo mi odrasli s svojim zgledom nujni v procesu trajnostne vzgoje.

Omenjena knjiga je tako postala glavno vodilo za naše dejavnosti in navdih za številne projekte, ki so nastali v sodelovanju s starši ter lokalno skupnostjo.

Primeri dobrih praks v naših enotah

Kokošnjak v vrtcu

Ideja, da imamo v vrtcu kokoši, se je porodila spontano kot posledica pogovora s hišnikom vrtca, ki v svojem prostem času izdeluje kokošnjake. Tako je izdelal kokošnjak in vrtcu podaril dve kokoši, ki so ju otroci poimenovali Rozi in Cilka. Kokošnjak je zaživel v najbolj zeleni enoti nad mestom. Izziv je bila skrb za kokoši med vikendom in prazniki. Delavci so v tem delu ravnali nesebično in v svojem prostem času skrbeli za kokoši (hranjenje, čiščenje kokošnjaka). Navedena dejanja strokovnih delavcev so odličen kazalnik prave poti trajnostne vzgoje, ki s svojim zgledom tudi ostale zaposlene nagovarja k sodelovanju in povezovanju na poti rahljanja nekaterih zakoreninjenih stališč glede tega, kaj je v vrtcu sprejemljivo in kaj ne.

Otroci so bili vključeni v vsakodnevno skrb za kokoši (čiščenje, hranjenje, paša). Kokoš je poleg glavnega cilja vrniti se nazaj k naravi postala tudi iz-

hodišče za mnoge aktivnosti, ki so jih strokovni delavci spretno povezovali z vsemi področji kurikula. Z vsakodnevnim živim stikom s kokošmi so otroci razvijali delovne sposobnosti, ki so ena od nalog kognitivnega področja. Glede na to, da so otroci imeli zadostno možnost za izvajanje dejavnosti (opazovanje, tipanje, božanje, skrb, poslušanje), so se naučili ravnati z živimi bitji prek osebne izkušnje. In kot pravi Lepičnik Vodopivčeva (2006, 126), bo imelo tako pridobljeno znanje trajno vrednost za otroka, saj na tej trajni vrednosti lahko gradi nove izkušnje in novo znanje.

Strinjamo se z mislijo, da nam okolje vrtca sporoča, kakšno stališče do njega imajo tisti, ki v njem živijo. Brez veliko besedičenja, posebnega poučevanja in brez predpriprav materialov otroci sprejemajo ta sporočila. Skrb za kokoši v vrtčevskem okolju tako predstavlja holistični pristop k otroku in svetu ter s tem pripomore k temu, da bodo ti otroci, ko odrastejo, zmožni skrbeti za svojo okolico in živeti v harmoniji z okoljem in drugimi ljudmi (Lepičnik Vodopivec, 2006, 91–140).

Vidkov raj

Kaj nas je gnalo, da se je porodila ideja o nastanku Vidkovega raja? Eden izmed glavnih razlogov je bilo zagotovo dejstvo, da današnji otroci premalo časa preživljajo v naravi, da se premalo gibajo in so preveč zasičeni z medijskimi vsebinami, kar v praksi opažamo kot primanjkljaj na področju gibalnega razvoja in socialnih veščin. Največ, kar lahko kot vzgojitelji naredimo za boljšo prihodnost otrok, je zagotovo, da cilje in vrednote usmerimo v dolgoročna dejanja in ne le kratkoročno, kot je naravnana miselnost sodobne družbe.

Opazovati bogastvo gozda, ki nas pozdravlja tik ob ograji naše enote, ne da bi vanj zahajali in bili del njega, nam daje občutek, kot da bi kradli prihodnost našim zanamcem. Kljub mnogim izzivom (zasebna lastnina gozda, nevarnosti, piki, klopi …) smo z zavedanjem, kako pomembna je naravna dediščina in kako blagodejni so učinki gozda, sledili naši ideji. Gozd je postal podaljšek naših igralnic – naravna igralnica, telovadnica, pravljična soba, gledališče, kotiček za sprostitev, plesna dvorana, koncertni oder in ustvarjalni atelje. Naravni materiali so tako postali didaktično sredstvo za igro, ustvarjanje in raziskovanje. Z navedenimi koraki smo uresničevali globalni cilj gozdne pedagogike, ki od strokovnih delavcev pričakuje, da načrtovane aktivnosti iz aktualnih tematik po področjih kurikula prenesemo v naravo. Pri izbiri aktivnosti smo sledili povezovalnemu kurikulu in projektnemu po-

vezovanju, kar pomeni, da smo gozdno pedagogiko (kot že rečeno) povezovali s področji kurikula ter projekti Ekošola, Trajnostna mobilnost in Bralna kultura, z alternativnim pristopom NTC sistema učenja, FIT International in sledili prednostni nalogi zavoda, ki je bila v šolskem letu 2021/22 obarvana zeleno in povezana prav z ekološkimi vsebinami. Načrtovane dejavnosti smo strokovni delavci torej prenesli v naravo, ki je postala naša igralna oaza, kjer smo prek iger, ustvarjalnih delavnic, opazovanja, raziskovanja in gibalno-miselnih izzivov razvijali in spodbujali potenciale otrok.

Tako je z mislijo na trajnostne in dolgoročne cilje nastala gibalno-igrivo-miselna učna pot Vidkov raj. Vidkov zato, ker je v gozdičku, ki meji s tako imenovano Enoto Videk, in raj preprosto zato, ker je umeščena v objem dreves, ki so neizmerno bogastvo naših prednikov, a se tega prepogosto sploh ne zavedamo. Z zavedanjem, da bolj kot individualne premike potrebujemo kolektivno ukrepanje, smo k sodelovanju povabili tudi starše. Vrata Vidkovega raja smo odprli še vsem enotam Vrtca Pedenjped Novo mesto in prvemu triletju novomeških osnovnih šol. S tem dejanjem smo razširili mrežo iz popolnoma individualne ideje na lokalno raven, kar je zagotovo veliko prepričljivejše kot obilica lepih besed in enkratnih posameznih aktivnosti, ki nimajo tako velikega učinka. Tu gre namreč za povezovanje praktičnih projektov, pobud in idej, usmerjenih k uresničitvi za boljšo prihodnost otrok, znotraj katere se skrivata cilja trajnostnega razvoja, ki nas usmerjata, da ponudimo kakovostne izobraževalne vsebine in zagotavljamo zdravje ter dobro počutje otrok, staršev in strokovnih delavcev.

Naš namen je bil, da pot »Vidkov raj« postane priljubljeni kotiček za sprostitev in učenje v gibanju, kamor bi se otroci skupaj s starši čim večkrat vračali pred prihodom v vrtec ali po odhodu iz vrtca. S tem smo vplivali tudi na spreminjanje potovalnih navad vrtčevskih otrok in staršev, saj so mnogi starši prišli v vrtec po otroka peš, pripravljeni na bivanje v naravi, in se skupaj z njim odpravili skozi Vidkov raj domov. Zmanjšati motorni promet v okolici vrtca in prispevati k zmanjšanju okoljskih obremenitev je zagotovo naš dolgoročni cilj, ki se ga zelo zavedamo, nanj vplivamo z zgledom, spodbujamo gibanje otrok in staršev ter hkrati krepimo tudi zdravje.

Starše in otroke smo na pot v Vidkov raj ob vstopu pospremili z gozdnim bontonom, orientacijsko tablo, smerokazi in privlačno barvito zloženko, s katero so se odpravili v gozd. Zloženko smo zasnovali tako, da je bila grafično privlačna za otroke, vsebinsko pa je z gibalno-miselnimi izzivi spodbujala tako starše kot otroke k aktivnemu reševanju raznovrstnih nalog. Na poti so obiskali 10 živali in vsaka žival je otrokom najprej zastavila uganko, sledil

je gibalno-miselni izziv in na koncu še rubrika Ali veš …?, znotraj katere smo obiskovalcem razkrili naravovarstvena dejstva in jih spomnili na pomen dreves v okolju, kjer živimo, na ločevanje odpadkov, varčevanje z električno energijo, trajnostno mobilnost ter ogrožene živalske vrste.

Celotna pot je ustvarjena tudi kot ideja, kako kakovostno preživeti prosti čas z otrokom v naravi in pri tem na nevsiljiv, a kljub temu empatičen način vplivati na zavedanje pomena darov narave, ki so nam jo zapustili naši predniki, kar poudarja tudi sodobni filozof in sociolog Roman Krznaric, ki pravi: »Pravite, da imate svoje otroke najraje na svetu, pa vendar jim vpričo njih kradete prihodnost« (Krznaric, 2022). Gre za zelo provokativno izjavo, vendar jo kljub temu doživljamo zelo resno, saj se zavedamo, da bodo naši otroci živeli še mnogo desetletij, mi pa živimo v družbi, ki komaj vidi dlje od jutrišnjega dne. Projekt Vidkov raj je le kapljica v morje, in kot pravi Krznaric: »Vsaka kapljica v morju naredi razliko. Ampak to je vidno šele, ko se kapljice povežejo v val« (prav tam). To je naša pot povezovanja, razmišljanja in uresničevanja idej, ki so se izkazale za učinkovite, kar pričajo odzivi staršev, učiteljev in najpomembneje – otrok, ki se v gozdiček vedno znova vračajo z navdušenjem in željo po čimprejšnji vrnitvi. Nazaj k naravi je torej naš slogan, ki je zagotovo prava pot trajnostnega razvoja.

Še 5 poti za lepše dni

Projekt Še 5 poti za lepše dni (2. sklop poti) je nadaljevanje projekta 5 poti za lepše dni (1. sklop poti), ki je nastal v šolskem letu 2020/21 (torej v času epidemije in nezmožnosti neposrednega sodelovanja s starši v popoldanskem času). Prvi projekt je bil zelo uspešen, in na željo staršev in strokovnih sodelavk smo ga nadaljevali tudi v šolskem letu 2021/22. Izhodišče projekta je bila prednostna naloga vrtca Spoštujemo, varujemo, ohranjamo; ustvarimo zeleni Vrtec Pedenjped in poglabljanje vezi med starši in vrtcem, ki je bilo zaradi epidemioloških razmer zadnji dve leti na težki preizkušnji.

Projekt je obsegal pet pregibank oziroma predstavitev petih učnih poti v naši okolici. Vsak drugi mesec so starši prejeli povabilo, da skupaj s svojim otrokom obiščejo predlagano učno pot. Po prehojeni poti so skupaj z otroki izpolnili priloženo razglednico in jo odložili v naš poštni nabiralnik. Vsak petek smo otrokom, ki so prehodili pot, podelili unikatne (ročno izdelane) nagrade, ki so jih izdelale strokovne delavke z namenom, da otroke spodbujajo k razvijanju ročnih spretnosti, spoznavanju oznak v naravi ter spoznavanju novih pojmov glede naravne in kulturne dediščine.

S pregibanko v roki so starši, otroci in ostali strokovni delavci spoznali:

- gozdno učno pot Rožek s poudarkom na domovanju netopirja podkovnjaka (v povezavi z ugašanjem luči);
- učno pot Glinokopi Zalog in domovanje močvirske sklednice ter številnih ptic (v povezavi z ločevanjem odpadkov);
- učno pot Zijalo Mirna Peč ter pomen čebel za naše življenje (v povezavi s svetovnim dnevom čebel, z opraševanjem rastlin in našo prehrano);
- arheološko učno pot Cvinger s poudarkom na Cvingerski situli, ki so jo izkopali na istoimenskem hribu in je poleg tiste v Vačah uvrščena med najpomembnejše spomenike situlske umetnosti v Evropi (v povezavi s poznavanjem naše kulturne dediščine) in
- Knafelčevo markacijo (in iznajditelja markacije Alojza Knafelca, ki je bil doma iz našega Novega mesta), s katero so označene vse slovenske planinske poti in je še en lep primer naše slovenske kulturne dediščine, ki smo jo dolžni ohranjati in prenašati naslednjim generacijam.

S projektom smo želele spodbuditi čim več družin, da se odpravijo v naravo, da spoznajo učne poti, da starši svojim otrokom predstavijo naravno dediščino: rastline, živali, pojave v naravi, vodne izvire, gozdove, kraške jame. Naša želja je bila spodbuditi radovednost in raziskovalni duh staršev, ki so otrokov največji zgled, hkrati pa tudi radovednost in raziskovalni duh otrok.

Vsi dobro vemo, da moraliziranje in pridiganje ne pomagata prav veliko. Potreben je zgled, potrebna je ljubezen. In zato imamo vzgojitelji in starši pomembno nalogo. Ta je, da se najprej sami radovedno navdušimo na primer nad cvetjem, ki raste ob poti, nad drevesi, ki nam nudijo senco, nad pticami, ki nam prepevajo, nad jutranjim soncem, ki vzhaja, nad dežjem, ki nam zaliva rastline. Pomembno je, da postanemo pozorni na naravo, ki nas radodarno obdaja, in da najprej sami želimo vedeti, kako se imenuje določeno drevo, kako rastlina, kako žival in zakaj so živali in rastline pomembne v našem življenju. Šele takrat, ko bomo mi in naši otroci znali poimenovati rastline, živali in bomo vedeli, kako pomembni so za naš planet, ko bomo do njih vzpostavili ljubeč in skrben odnos, bomo razumeli, kako pomembno je, da skrbimo za naše okolje, da ugašamo luči, da odnašamo in ločujemo odpadke tako, kot je potrebno, da ne uničujemo gozda samo zato, ker želimo imeti čim več, da je hrana, ki jo pridelamo sami, vredna zlata in neprecenljiva dobrina, ki se je ne more kupiti v še tako dobri trgovini.

Otroci morajo najprej priti v neposreden, osebni stik z lepoto in raznolikostjo narave in z ljudmi iz drugih delov sveta, da bi razvili občutek ljubezni in predanosti. Razvoj ljubezni do narave je temeljni in najpomembnejši cilj okoljske vzgoje in izobraževanja (Lipičnik Vodopivec, 2006, 44).

Ravno zato smo videli učne poti/pregibanke kot prve korake k uresničevanju naše prednostne naloge, prve korake na poti k zelenemu vrtcu. Najprej moramo spoznati, začutiti, poimenovati, ljubiti in zaradi tega nam postane skrb za naravo vrednota, ne naloga ali obveza.

Ob koncu leta smo zadovoljni, saj smo opazili, da smo na pravi poti. Strokovne delavke se zavedamo, da gre za več kot le ljubezen do dela, narave, domačega okolja. Gre za pripadnost, sodelovanje in razumevanje nas samih. Obenem smo spoznali, da gre za prepoznavanje močnih področij strokovnih delavk, za sodelovanje in ustvarjanje skupnosti, ki gradi na tem, kar so ustvarile predhodne generacije.-

Razmišljamo naprej. O naslednjih korakih k trajnostnemu razvoju in naslednjih dejavnostih trajnostne vzgoje v našem vrtcu. Morda bo to leto 3. sklop poti z naslovom 5 izvirov našega zdravja, saj kot pravi korejski mojster taekwondoja Seo Yoon Nam: »Moja pokojnina ni denar, ampak zdravje!« (Yoon Nam, 1990, 22).

In zdravje je tudi eden od zelo pomembnih ciljev trajnostnega razvoja. S tem mislimo na zdravje strokovnih delavcev, naših otrok in njihovih staršev v zdravem in zelenem okolju.

Panjbukvarna

Projekt, ki smo ga poimenovali Panjbukvarna, je nastal v povezavi s pripravo tretje učne poti Zijalo v sklopu projekta Še 5 poti za lepše dni. Pri pripravi pregibanke smo raziskali široko polje čebelarstva. S pregibanko smo želeli obeležiti tudi svetovni dan čebel, ki je nastal na pobudo slovenske čebelarske zveze in daje velik poudarek prepoznavnosti slovenske avtohtone čebele.

V sodelovanju s čebelarjem, ki nam je podaril dva stara, odslužena panja, ter mizarjem, ki nam je panja predelal, sta ta postala bukvarni na kolesih, kjer so si otroci in starši lahko izposojali knjige. Vzgojiteljica, ki je ljubiteljica branja in knjige naravnost obožuje, je prinesla precej knjig s svoje domače knjižne police. Knjige so tako dobile novo življenje in trajnostno pot. Na ta način je spodbudila tudi nekatere druge sodelavke, da so prinesle nekaj

svojih knjig. Vse podarjene knjige smo označili z unikatno, ročno izdelano nalepko, na kateri je kranjska sivka. Na nalepki je napis »Odnesi, prinesi«. V mislih smo imeli življenje čebel, ki letajo od cveta do cveta, nabirajo medičino in jo nosijo v svoj hram, kjer nastaja med. Otroci bi torej hodili s knjigo v roki, brali zdaj eno, zdaj drugo, si nabirali znanje in s tem gradili svoj hram novega znanja. S projektom smo želeli vplivati na vedenje, ki bi pripomoglo, da bi znali ceniti našo dediščino ter trajno uporabnost knjig in lesenih izdelkov naših prednikov.

Izkazalo se je, da smo ubrali pravo pot. Starši, otroci in strokovne delavke odnašajo in prinašajo številne rabljene knjige in jih preprosto delijo. Pri tem deljenju z drugimi čutijo veselje in osebno zadovoljstvo. Na koncu prihajamo do zaključka, da deliti pomeni dobiti nazaj v drugačni obliki. Otrokom pa skušamo prikazati, da ne potrebujemo vedno novih knjig in da imajo stare in uporabljene knjige svoj čar in bogato vrednost. To pomeni, da z zgledom otrokom privzgajamo vrednote, za katere si želimo, da bi jih čez leta delili naprej.

Vodenje za trajnostni razvoj

Trajnostno vodenje terja od vodstva, da prevzame makropogled nad organizacijo, saj se trajnostna komponenta nanaša na različne vidike razvoja:

- na osebni ravni: vzdrževanje osebnega psihološkega in fizičnega zdravja;
- na organizacijski ravni: vzdrževanje delovnega okolja, ki omogoča zaposlenim razvoj mnogoterih inteligentnosti z namenom doseganja ciljev organizacije, ki so usklajeni s cilji posameznikov;
- na družbeni ravni: družbeno odgovorno delovanje v širši skupnosti;
- na ekološki ravni: ohranjanje in trajnostno naravnano spreminjanje okolja (Peterlin, 2014, 44).

Vodstvo vrtca ima pomembno vlogo, saj pripravlja okvirni načrt za prihodnja leta. Zelo pomembna je izbira pravih izobraževalnih vsebin ter kakovostnih predavateljev, ki širijo nova znanja med strokovnimi delavci. Če želimo v delo vnesti vsebine za trajnostni razvoj, je potrebno, da strokovni delavci poglabljajo svoja védenja na različnih področjih (kmetijstvo, vrtnarjenje, filozofija, podnebje, kulturna dediščina …) in si tako pridobijo neke vrste odskočno desko za pripravo dejavnosti. Treba se je vprašati, kaj so naše vrednote, kaj nam ponuja okolje, kjer smo, in ali smo pripravljeni delovati

nekoliko širše. Ni dovolj le slediti in izpolnjevati navodila, pomembno je razmišljanje in sodelovanje.

Opazili smo, da se znotraj vrtca pojavljajo posamezniki, ki so s svojim delom pokazali pot k trajnostnemu razvoju, saj so se njihovi različni projekti in posamezne aktivnosti izkazali za zelo sprejete in učinkovite v odnosu z otroki, starši in lokalnim okoljem. Ti posamezniki so ideje uresničili, jim dali novo življenje in s tem delovanjem navdušili tudi ostale sodelavce ob sebi. Izhajali so iz svojih vrednot, verjeli v svojo idejo, znali ubesediti, zakaj v tem vidijo smisel. Imeli so jasno sliko, kaj želijo s svojim delom doseči. Z zgledom so nezavedno pritegnili tudi druge, da so prispevali svoj del in ob tem kot skupnost občutili zadovoljstvo ob uspehu. Vodenje z zgledom vidimo kot enega od ključev uspešnega trajnostnega vodenja v vrtcu.

Prepričani smo, da so vrednote tiste, ki bodo naš vrtec naredile vrednega oziroma ga že delajo takšnega. S tem mislimo na pravičnost, odgovornost, modrost, sodelovanje, upanje in ne nazadnje tudi pogum, kar zagotavlja uspeh na dolgi rok. To v kolektivu pogosto predstavlja velik izziv, kajti družba danes vse bolj stremi k hitrim spremembam in takojšnjim učinkom brez vlaganja in potrpljenja. Vzgoja za trajnostni razvoj pa je popolno nasprotje temu, saj je tu v ospredju svoboda znotraj jasno zastavljenih ciljev, vrednot in temeljev, ki jih posameznik na poti razvoja dosega v svojem tempu kreativnega delovanja, prežetega z njegovo lastno motivacijo in željo po ohranitvi dobrega in hkrati po spremembi na bolje.

Pogled naprej

Anseln Grün, vodja številnih duhovnih svetovanj za menedžerje, razmišlja o vodenju in pravi, da »voditi pomeni zagotoviti nemoten pretok in dober pretok informacij – da torej med ljudmi prihaja do informacij. Voditi pomeni služiti življenju, v ljudeh zbujati življenje in ga privabiti na dan« (Grün, 2010, 100).

Spregovori še o enem vidiku vodenja, to je dobra podoba. Pravi, da za vodenje potrebujemo dobre podobe in da je to, kako nekdo vodi, zmeraj odvisno od notranjih podob, ki jih nosi v sebi. Zato je za vsakega posameznika, ki se znajde v vlogi vodje, pomembno, da se vpraša, s kakšno podobo se odpravlja na delo oziroma s kakšno podobo opravlja neko dejavnost. Na ta način si lahko pomagamo, da namesto jeze, zakaj moramo spet delati nekaj, na kar nimamo velikega vpliva in je v bistvu delo pristojnih ministrstev, v našem

vrtcu zgradimo »svoj svet«. Svet, v katerem veljajo drugačne vrednote, v katerem delujemo na drugačen način. V našem primeru do narave spoštljiv in hvaležen način. Torej prihajajmo na delo s podobo prinašalca znanja, radovednega raziskovalca, voditelja, graditelja zelenega sveta, v katerem se bodo ljudje počutili dobro … (Grün, 2010, 102–103).

Ta podoba je zelo pomembna in mi jo že imamo. *Ustvariti želimo zeleni Vrtec Pedenjped – vrtec, kjer se spoštujemo, kjer varujemo in ohranjamo naše največje bogastvo: naše otroke in okolje, ki nam omogoča mirno in bogato življenje.*

Najti moramo samo še način, kako učinkovito sodelovati, kako delati, da nam bo delo v veselje in da bi se v našem kolektivu našlo čim več delavcev v vlogi pobudnikov in soustvarjalcev učinkovitih dejavnosti trajnostnega razvoja.

Literatura

- Krznaric, R. (2022). Dobri prednik. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Krznaric, R. (2022). Človeštvo bo imelo velike težave – vendar imam upanje. Pogled za starše, julij, avgust 2022, 18–21.
- Walsh, M. (2008). 10 stvari, ki jih lahko naredim za lepši svet. Ljubljana: Vale - Novak.
- Lepičnik Vodopivec, J. (2006). Okoljska vzgoja v vrtcu. Ljubljana: AWTS.
- Yoon Nam, S. (1999). Den Bambus biegen. München: Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co. KG.
- Grün, A. (2010). Anseln Grün v Sloveniji: pogovori in odmevi. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
- Skupno poročilo o projektih Vrtca Pedenjped Novo mesto v šol. letu 2021/2022.
- http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/peterlin.pdf (5. 8. 2022).
- http://www.pedenjpednm.si/wp-content/uploads/2021/09/Publikacija-za-%C5%A1olsko-leto-2021-2022-1.pdf (Potočnik, 9. 8. 2022, str. 3).
- https://sl.wikipedia.org/wiki/Trajnostni_razvoj (4. 8. 2022).

Trajnostni razvoj – kako trajnostni razvoj vzgajati, izobraževati, živeti v šoli?

O avtorici

Andreja Ahčin je ravnateljica Srednje šole in gimnazije na Biotehniškem centru Naklo.
andreja.ahcin@bc-naklo.si

Povzetek

Prispevek predstavlja konkretne korake za prehod na trajnostnost. Predstavljeno je, kako trajnostni razvoj živeti v instituciji, katera so ključna vprašanja, ki si jih moramo zastavljati. Preskok iz teorije v prakso je kompleksen proces, ki se ne zaključi. Tudi ta proces traja. V prispevku je opisanih nekaj primerov praks implementacije ciljev trajnostnega razvoja v Biotehniškem centru Naklo (BC Naklo).

Ključne besede

trajnostni razvoj | akcijsko načrtovanje | proces | trajnostno učenje | evalvacija

How can sustainable development be taught and lived in school?

Andreja Ahčin, Biotechnical Center Naklo

Abstract

This article presents concrete steps for transition towards sustainability. It presents how to live sustainability in an institution, what are the key questions to be asked. The transition from theory to practice is a complex ongoing process. It takes time. This paper describes examples of good practice in the implementation of the Sustainable Development Goals at the Naklo Biotechnical Centre (BC Naklo).

Keywords

sustainable development | action planning | process | sustainable learning and training | evaluation

Uvod

Z vzgojo in izobraževanjem za trajnostni razvoj lahko zagotovimo znanja, veščine in ozaveščenost ljudi, kar potrebujemo za preživetje in ohranitev našega planeta. UNESCO je izdal publikacijo *Kaži pot – Vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj: Uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja (VITR za 2030)*, ki opredeljuje izzive, s katerimi se srečuje naš planet, in navaja tudi nadaljnje korake za odzivanje nanje. *VITR za 2030* je UNESCO sprejel z namenom povečati pomen vzgoje in izobraževanja pri razvoju bolj trajnostnega in pravičnejšega sveta. Navaja pet prednostnih področij delovanja, na katerih želi spodbuditi trajnostni razvoj.

Prednostno področje delovanja 1 – razvoj politik, določa integracijo VITR v lokalne, nacionalne, regionalne in globalne politike, povezane z vzgojo in izobraževanjem.

Prednostno področje delovanja 2 – okolja za izobraževanje in usposabljanje, narekuje celostni institucionalni pristop, preko katerega se učimo za življenje.

Prednostno področje delovanja 3 – krepitev kompetenc izobraževalcev, ki so nujne za premik na trajnostnost.

Prednostno področje delovanja 4 – mladi, kateri so ključni za reševanje trajnostnih izzivov.

Prednostno področje delovanja 5 – lokalna raven, v kateri se v obstoječih skupnostih dogajajo pomenljive preobrazbe (UNESCO, 2022).

Na tem mestu je ključno, da si kot izobraževalci postavimo prava vprašanja in poiščemo odgovore s konkretnimi rešitvami. Ni dovolj zgolj ozaveščanje, potrebno se je izzivov lotiti akcijsko. Pri načrtovanju vzgojno-izobraževalnega procesa je ključno, da vzgajamo in učimo skozi izkušnjo. Pomembno je, da v vzgojno-izobraževalnem procesu ustvarjamo in omogočamo učenje z lastno prakso, v timskem, sodelovalnem učenju. V poklicnih strokovnih programih so to učni šolski poligoni z realnimi učnimi situacijami, v gimnazijskem programu pa omogočanje nadgradnje učenja z raziskovalnim in projektnim delom.

Na področju biotehnike smo v letih od 2004 do 2006 posodobili vse izobraževalne programe. Oblikovala sta se dva nova strokovna modula Trajnostni

razvoj za srednje strokovne izobraževalne programe in poklicno-tehniške izobraževalne programe (TRR) ter Varovanje okolja z osnovami trajnostnega razvoja za vse srednje poklicne izobraževalne programe (VOT). Za razvoj teh dveh modulov so bile podrobno analizirane ključne in poklicne kompetence (Posodobitev obstoječih in razvijanje novih programov izobraževanja in usposabljanja, 2007).

Oba strokovna modula se od šolskega leta 2007/08 izvajata v vseh biotehniških programih kot temeljna.

V nadaljevanju je predstavljeno, kako se lotiti akcijskega načrta preobrazbe k delovanju v skladu s trajnostnim razvojem. Sledijo opisani primeri nekaterih praks v Biotehniškem centru Naklo.

Poslanstvo Biotehniškega centra Naklo (BC Naklo) izpostavlja okoljsko in podjetno delovanje, kar omogoča posameznikom, da s svojim delom preživijo sebe, svojo družino ali širšo okolico (Poslovni in finančni načrt …, 2021). Glavni cilj je dosegati višje dodane vrednosti posameznih storitev in proizvodov, za kar je pomembno odprto in povezovalno učno okolje, sodelovanje z delovnim okoljem in dobre mednarodne povezave. V BC Naklo postavljamo za dolgoročne strateške cilje finančno vzdržnost, kakovost in trajnostni razvoj. Za evalvacijo našega upravljanja uporabljamo ISO standard 9001:2015, za evalvacijo skrbi za okolje smo pridobili okoljski certifikat 14001:2015, za pridelavo, predelavo in trgovino vzdržujemo ekološki certifikat, za delovanje v družbi pa certifikata Družbeno odgovorno podjetje in Družini prijazno podjetje. S pomočjo certifikatov lahko skupaj z deležniki skrbimo za krog PDCA (P-načrtuj, D-naredi, C-preveri, A-deluj). Tako nenehno iščemo nove rešitve in nadgrajujemo svoje delovanje (Poslovni in finančni načrt …, 2021).

Kdo smo?

V BC Naklo delujejo tri enote: **srednja šola**, **višja šola** in **medpodjetniški izobraževalni center**. V srednji šoli izvajamo program **strokovne** gimnazije in 15 poklicnih in strokovnih programov na vseh stopnjah izobraževanja. Četrtina dijakov je gimnazijcev, polovica dijakov se izobražuje v strokovnih in poklicno-tehniških programih, četrtina dijakov pa v poklicnih programih. Vpisujemo dijake predvsem iz SZ dela Slovenije. Velika prednost je, da gimnazija in srednja šola delujeta v BC Naklo, ki je z delom umeščen v širši ekonomsko-družbeni prostor. BC Naklo na šolskem posestvu **nudi**

zelo raznolike učne poligone (bližnja naravna okolja – gozd, travniki, ribnik, reke, potoki, naravne in kulturne danosti). V BC Naklo v okviru medpodjetniškega centra deluje ekipa sodelavcev v projektni pisarni, kjer skupaj ustvarjajo in se v sodelovanju s številnimi partnerji v svetu povezujejo, da lahko mladim ter vsem našim deležnikom omogočajo širše možnosti aplikativnega izobraževanja in usposabljanja. **Vseživljenjsko učenje** in **medgeneracijsko povezovanje** se vsakodnevno prepletata, saj je izobraževanje odraslih in splošne zainteresirane javnosti glavna dejavnost v popoldanskih in večernih urah. Tako je center odprt učni prostor za izobraževanje, srečevanje, povezovanje. Z vodstvenim timom in sodelavci izvajajo in razvijajo šolski prostor skupaj s širšim evropskim prostorom ter lokalnim in delovnim okoljem.

Kako začeti?

Načrtovanje vseh vidikov trajnostnega delovanja in trajnostnega razvoja se začne s skupnim oblikovanjem poslanstva in vizije šole.

Pregled stanja, zastavljanje ciljev, nalog, akcije, skupno načrtovanje timskega dela, izvajanje, spremljanje, evalviranje in sledi lahko nov krog, ki ni več enak prvemu.

Poznamo 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki jih umeščamo v naše vzgojno-izobraževalno delo:

Krepitev znanja, ozaveščenosti in ukrepanja za:	
1. odpravo revščine	10. zmanjšanje neenakosti
2. odpravo lakote	11. trajnostna mesta in skupnosti
3. zdravje in dobro počutje	12. odgovorno porabo in proizvodnjo
4. kakovostno izobraževanje	13. podnebne ukrepe
5. enakost spolov	14. življenje v vodi
6. čisto vodo in sanitarno ureditev	15. življenje na kopnem
7. cenovno dostopno in čisto energijo	16. mir, pravičnost in močne institucije
8. dostojno delo in gospodarsko rast	17. partnerstva za doseganje ciljev
9. industrijo, inovacije in infrastrukturo	

Vir: 17 ciljev trajnostnega razvoja (UNESCO, 2022)

Najbolj neposredno se nas tiče cilj številka 4: *kakovostno izobraževanje, poudarjanje kakovosti učnih vsebin ter njihovega prispevka k preživetju in blaginji človeka* (UNESCO, 2022).

Za dosego trajnih sprememb in implementacijo trajnostnih ciljev v vzgojo in izobraževanje je pomembno usklajeno, natančno in konkretno akcijsko načrtovanje. Začetni korak za institucijo je skupno oblikovanje poslanstva in vizije, kar ni lahka naloga. Vsako besedo in vrstni red besed se izbere skrbno in skupno. Vsi zaposleni morajo dobro poznati pomen izbranih besed. Drugi korak je, da skupaj načrtujemo in se odločimo za *akcijski način delovanja*, kar pomeni, da potrebujemo konkretne, realne in izvedljive cilje oz. spremembe. Pri tem imamo pred sabo cilje trajnostnega razvoja in tudi prednostna področja, ki jih izpostavlja UNESCO. Da pridemo do pravih idej, je ključno, da si postavljamo prava vprašanja, kar je že tretji korak.

Najprej se vprašamo ***zakaj?*** Zakaj želimo to spremembo, kaj je razlog za novosti, kaj bomo s to novostjo dosegli, izboljšali, spremenili? Ko pridemo do odgovora na to vprašanje, se vprašamo ***kaj?*** Kaj lahko naredimo, kaj je ta ideja, ki bo naredila spremembo? Zelo pomembno vprašanje pa je tudi ***kako?*** Kako bomo to idejo uresničili, kakšne in ali sploh imamo pogoje za izvedbo te novosti (finance, prostor, kader …), **kdo** in na **kakšen način** bo pri tem sodeloval? Ko imamo odgovore na vsa ta vprašanja, lahko implementiramo idejo tudi v prakso in jo izvajamo. Pri tem pa je temeljnega pomena, da se vedno sprašujemo ***kaj če?*** Kakšni bodo rezultati, kakšno je stanje, je kaj bolje ali ne? Ključna je ***evalvacija***. Evalviramo sproti in na koncu, tako preverjamo, ali smo na pravi poti. Ni napačno, če se izkaže, da novost ni tako rodovitna, kot bi si želeli. Zato evalviramo, da najdemo pomanjkljivosti in možnosti za izboljšave. Pomembno je, da smo pripravljeni na spremembe in izboljšave, na nenehno preverjanje in evalviranje stanja. Preskok iz teorije v prakso je **kompleksen proces**, je krog nenehnega razvijanja in se ne zgodi kar tako čez noč.

Trajnostni razvoj je kot mozaik, nastaja iz ogromno manjših delcev, zato potrebuje svoj čas.

Nekaj primerov orodij za implementacijo trajnostnega razvoja v pouk:

- delavnice komunikacijskih veščin,
- projektno delo ob posebej organiziranih projektnih dnevih,
- aktivne metode poučevanja,

- vključevanje v mednarodni prostor z organizacijo praktičnega usposabljanja na partnerskih šolah oz. strokovnih ustanovah,
- raziskovalno delo,
- formativni principi poučevanja, kjer dijake vključujemo k načrtovanju, oblikovanju namenov učenja in kriterijev uspešnosti, jih usmerjamo k različnim oblikam in načinom dokazovanja znanja, razvijamo jasno povratno informacijo, samovrednotenje in vrstniško samoregulacijo, kar je za razvoj osebnosti, karierni razvoj in utrjevanja trajnega znanja pomemben temelj,
- karierna mapa dijaka.

Nekaj primerov šolskih okolij za implementacijo trajnostnega razvoja v pouk:

- projekti z ozaveščanjem in trajnostnim delovanjem,
- medpredmetne povezave,
- projektni pouk,
- raziskovalno delo,
- timsko poučevanje,
- blok ure.

Nekaj metod, ki podpirajo način vzgoje in izobraževanja k trajnostnemu razvoju:

- akcijsko delo,
- timsko delo,
- sodelovalno učenje ,
- pogovor,
- refleksija,
- medvrstniška pomoč,
- svetovalni pogovor.

Kako skrbimo za razvoj poklicev?

Najbolj iskani poklici prihodnosti so s področja pridelovanja hrane, s področja naravoslovnih ved, ekologije, mikrobiologije, prodajni strokovnjaki,

mesarji, organizatorji, zeleni poklici, mehaniki kmetijskih strojev. Ključni bodo poklici z vidika trajnostnega razvoja, varovanja narave, varstva okolja, ohranitve poseljenosti in socialnega ravnovesja na podeželju.

V okviru izvajanja naših programov z izbirnimi vsebinami dosegamo boljšo pripravljenost dijakov na trg delovne sile, vseživljenjsko razvojno usmeritev in hitrejšo odzivnost. Za dosego teh ciljev smo razvili: karierno mapo, delavnice komunikacijskih veščin, projektno delo, aktivne metode poučevanja, vključevanje v mednarodni prostor z organizacijo praktičnega usposabljanja na partnerskih šolah oz. strokovnih ustanovah ipd.

Timsko poučevanje učiteljev splošnoizobraževalnih predmetov in učiteljev praktičnih modulov omogoča večjo povezanost teoretičnega znanja s praktičnim, predvsem v nižjem poklicnem programu. Dijaki so vključeni v praktično izobraževanje tudi izven šole, na deloviščih. Tako dijakom olajšamo razumevanje abstraktnejših učnih vsebin in generalizacijo znanja. Dijaki že med šolanjem nabirajo veliko delovnih izkušenj.

Vseživljenjsko usposabljanje in izobraževanje učiteljev mentorjev

Ključno je nenehno iskanje novih znanj in strategij, ki jih pedagoški delavci, učitelji mentorji potrebujejo pri delu. Nujno je spremljanje novosti na strokovnih, pedagoških ter didaktičnih področjih. Mentor naj spodbuja inovativna učna okolja, ustvarjalnost, spodbuja in vnaša ključne kompetence podjetnosti, povezuje teoretična znanja s trgom dela, delodajalci, spodbuja trajnostno razvojni razmislek, pomen vseživljenjskega učenja in celostnega pogleda na učenje z odprtostjo navzven.

Pri vseh vpeljavah novosti se zavedamo pomena evalvacije, samoocene, zato to tudi redno prakticiramo. Tako zagotovimo kakovostno opravljeno delo. Akcijski krog je temeljna metoda, po kateri izvajamo dejavnosti (PDCA: P-načrtuj, D-naredi, C-preveri, A-deluj) (Pogačnik idr., 2021).

Primeri nekaj praks

V BC Naklo smo uvedli številne novosti, spremembe, ukrepe, ki pomembno vplivajo na razumevanje trajnostnega razvoja in ga krepijo. Pri tem smo upoštevali pet prednostnih področij in 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki jih

izpostavlja UNESCO. Sledimo zgoraj opisanim korakom, kako teoretična znanja implementirati v prakso. Spodaj so podrobneje predstavljeni in opisani nekateri primeri dobrih praks implementacije idej trajnostnega razvoja.

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Obvezni strokovni modul v vseh vzgojno-izobraževalnih programih srednjega strokovnega in poklicno-tehniškega izobraževanja: Trajnostni razvoj – strokovni modul	Katalog znanja Trajnostni razvoj vključuje več poklicnih kompetenc: – upošteva temeljna načela trajnostnega razvoja, • deluje odgovorno in okolju prijazno ob upoštevanju temeljnih načel ekologije, • varuje prostor, naravne vrednote in kulturno dediščino, • ravna z odpadnimi snovmi v skladu s trajnostnim razvojem, • racionalno uporablja vire energije in surovin ter poišče možnosti uporabe obnovljivih virov in surovin.
Obvezni strokovni modul v vseh vzgojno-izobraževalnih programih srednjega poklicnega izobraževanja: Varovanje okolja z osnovami trajnostnega razvoja – strokovni modul	Katalog znanja Varovanje okolja z osnovami trajnostnega razvoja predvideva naslednje poklicne kompetence: • varuje delovno okolje, • varuje in ohranja ekosisteme pri svojem delu, • ohranja naravne vrednote in kulturno dediščino pri svojem delu, • uveljavlja trajnostni razvoj v okolju, družbi in gospodarstvu.
Dejavnost v okviru obveznih izbirnih vsebin oz. interesnih dejavnosti	Dejavnost: za skupno dobro, krepi in spodbuja projekte, ki spodbujajo družbeno aktivacijo za širše – družbene izzive.
Karierna mapa – v okviru obveznih izbirnih vsebin oz. interesnih dejavnosti	Karierna mapa je pripomoček, ki naj spodbudi vsakega dijaka oziroma dijakinjo Srednje šole BC Naklo k bolj aktivnemu in ustvarjalnemu delu v času šolanja, s tem pa k boljši samopodobi. Z dopolnjevanjem karierne mape (KAM) lahko vsak dijak oziroma dijakinja postopoma, korak za korakom, odkriva svoje prednosti pa tudi šibke točke, načrtuje osebne in učne cilje, spoznava raznovrstne načine učenja ter spremlja tako svojo osebnostno in intelektualno rast kakor tudi svoj poklicni napredek. Karierno mapo vsak dijak oziroma dijakinja dopolnjuje samostojno, razredniki in mentorji so le v vlogi svetovalcev ali koordinatorjev.
Mlade brazde in The sky is the limit – revija dijakov v tujem jeziku	To sta šolski reviji, v katerih dijaki ustvarjajo, pišejo v slovenskem in angleškem jeziku. To je učni poligon prenosa znanja, izkušenj, veščin. Je poligon komunikacije s širšim šolskim prostorom.

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Projekt PODVIG	Ključni cilj projekta je razviti in preizkusiti model celostnega razvoja kompetence podjetnosti pri dijakih skozi medpredmetno povezovanje in sodelovanje z okoljem in širšo skupnostjo. V ta namen smo v sodelovanju z razvojnimi ter implementacijskimi gimnazijami in konzorcijskimi partnerji razvili, preizkušali in implementirali modele, ki bodo omogočali učinkovito umestitev kompetence podjetnosti v gimnazijski prostor in s pomočjo katerih bodo gimnazije celovito razvijale kulturo podjetnosti v kontekstu interdisciplinarnosti in povezovanja z okoljem. Poseben poudarek pri projektu je na prepoznavanju družbenih, okoljskih, gospodarskih in osebnih izzivov in njihovem reševanju s pomočjo kompetence podjetnosti v smeri iskanja trajnostnih rešitev. Zato bomo razvijali prožne oblike učenja, zlasti tistih, ki omogočajo sistematično vpeljevanje in razvijanje medpredmetnih in (kros) kurikularnih povezav s poudarkom na aktivni vlogi dijakov in reševanju avtentičnih problemskih situacij ter družbenih izzivov. Posebna pozornost bo posvečena tudi razvijanju pedagoških strategij, ki spodbujajo sodelovanje ter izmenjavo izkušenj, idej in inovacij ter najrazličnejše oblike mreženja.
Projekt SKILLS4LIFE	Dijaki so v mednarodnih skupinah vključeni v izobraževalni proces, s poudarkom na kariernem usposabljanju, razvijanju podjetnosti, projektnem delu, nemškem in angleškem jeziku, spoznavanju dežele in trenutne situacije medkulturnega dialoga v Belgiji, Nemčiji in Sloveniji. Namen projekta Skills4life je dijakom omogočiti spoznavanje samega sebe, svojih kompetenc in veščin, kar jim bo v prihodnosti pomagalo pri izbiri poklica. V projektu s poudarkom na različnih ekonomskih problemih sodelujejo tri evropske države (Nemčija, Belgija in Slovenija). Vsaka šola je načrtovala enotedenski program, ko je gostila drugi dve šoli. Načrtovanja in usklajevanja vseh treh šol so potekala tudi preko spletne aplikacije TwinSpace.
Projekt SLAVIT	Vodstvo in učitelji partnerskih šol so med sodelovanjem v preteklih letih identificirali nekatere skupne strateške usmeritve in potrebe: • kako v gimnazijskih programih razviti tako učno okolje, ki bo omogočalo, da dijaki razvijajo uporabno naravoslovno znanje in kritično mišljenje;

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Projekt SLAVIT	• kako v togem gimnazijskem predmetniku organizirati medpredmetno projektno delo; • kako doseči, da učitelj lahko razvije nove šolske prakse; • kako bogatiti živi slovenski jezik pri narodni manjšini, kjer se znanje slovenščine pri mladini izgublja, zaposlovalci pa želijo pri svojih zaposlenih znanje slovenščine in tujih jezikov. Želje po aktivnejšem pristopu pa nismo zaznali zgolj med pedagoškimi delavci, ampak tudi med dijaki in njihovimi starši (izvedena anketa v Naklem, junij 2016, v Celovcu in Trstu, februar 2017). Rezultati ankete so pokazali: • dijaki si želijo več zanimivih aktivnih naravoslovnih dejavnosti; • več laboratorijskega in terenskega dela; • želijo si mednarodnega sodelovanja; • zamejski gimnazijci se želijo povezovati z matičnim narodom in obratno; • starši pričakujejo, da bodo pripadniki narodnih manjšin s tem izboljšali znanje slovenskega jezika. Potreba po izboljšanju naravoslovnih kompetenc in povezovanja manjšinske skupnosti z matično državo pa je bila izražena tudi iz lokalnega in nacionalnega okolja (Kmečka izobraževalna skupnost (AT), deželni uradi (IT, AT), ministrstvo za izobraževanje in znanost (SI)). Namen projekta je razviti fleksibilno učno okolje, ki bo omogočalo doseganje uporabnih naravoslovnih znanj, in bogatiti slovenski jezik v mednarodni manjšini. V projektu sta dve glavni ciljni skupini: dijaki in učitelji. Pri dijakih želimo poglobiti znanja iz naravoslovja. Predvsem bo v projektu poudarek na medpredmetnem razumevanju naravoslovja, na aktivnih oblikah učenja in timskem delu. Skupaj z naravoslovjem, ki ga bomo poučevali v kontekstu trajnostnega razvoja, bomo razvijali kritično mišljenje, predvsem v trikotniku razumevanja narava-družba-gospodarstvo. Z atraktivnimi vsebinami bomo mlade lažje navduševali za odgovoren odnos do narave in za trajnostni razvoj, ki sta ena od ciljev strategije Evropa 2030. Vključenim učiteljem bomo omogočili učenje novih metod in pristopov preko aktivnega sodelovanja na izmenjavah. Vsaka od šol ima neke posebnosti in prednosti, ki jih bodo učitelji deležni na izmenjavi. Spozna-

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Projekt SLAVIT	vali bodo delo na šolskih poligonih (BC Naklo), raziskovalno delo v drugačnih ekosistemih, raziskovalno delo v inštitutih (Trst) in razumevanje trajnostnega razvoja pokrajine (Celovec). Hkrati bodo dijaki krepili svoje jezikovne kompetence, tako kompetence sporazumevanja v slovenskem jeziku, kar bo zelo dragoceno za pripadnike narodne manjšine, kot tudi kompetence sporazumevanja v italijanskem, nemškem in angleškem jeziku.
Mednarodni festival: »Ko učim, gradim«	Vsaki dve leti organiziramo mednarodni festival »Ko učim, gradim«. V šolskem letu 2022/2023 bodo na BC Naklo – Srednja šola potekale priprave za izpeljavo mednarodne konference 7. festivala KO UČIM, GRADIM. Konferenca je novembra 2021 potekala pod naslovom Za prihodnost planeta, njena osrednja tema pa je bila Kako mlade navdihujemo za trajnostno delovanje? Konferenca jeseni 2023 bo prav tako namenjena trajnostni vsebini. Namen dogodka je prikazati primere dobre prakse učiteljev, svetovalnih delavcev, knjižničarjev, vzgojiteljev, izobraževalcev učiteljev, pedagoških svetovalcev, raziskovalcev s področja vzgoje in izobraževanja ter vodstev osnovnih in srednjih šol.
Projekt Ekošola	S podpisom Ekolistine iz leta 2006 smo se zavezali za naslednje dolgoročne cilje: • Skrb za urejenost učilnic in okolice šole. • Vzpodbujanje vseh dijakov in učiteljev k razmišljanju o tem, da tudi mi sami lahko prispevamo k zmanjševanju okoljskih problemov. • Skrb za okolje, naravo. • Vzpodbujati pozitivni odnos do narave, katere del smo tudi ljudje. • Vzpodbujanje k medpredmetnemu povezovanju na področju varstva okolja, odpadkov, ločenega zbiranja odpadkov. • Skrb za povezovanje šole, njenih dijakov in učiteljev ter drugih delavcev šole z lokalnimi organizacijami, ki skrbijo za varovanje okolja. Vsako leto tako na novo gradimo in udejanjamo številne projekte.

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Mobilnost v poklicnem izobraževanju in usposabljanju dijakov in osebja: Projekt Začini svoj POklic PRihodnosti z Evropsko Izkušnjo	V okviru tega mednarodnega projekta dijakom omogočamo udejstvovanje v mednarodnem prostoru, tako da skrbimo za povečanje strokovnih in ključnih kompetenc, za njihov osebni razvoj ter razumevanje drugih kultur; na ravni zaposlenih podpiramo poklicni razvoj, spodbujanje povezovanja in odpiranja mednarodnemu okolju; na ravni centra spodbujamo internacionalizacijo, zagotavljamo odprtost v okolje, povezovanje izobraževanja in dela, komplementarnost izobraževalnih vsebin in rezultatov z evropskim trgom dela.
Profesionalni razvoj učiteljev – projekt Mobilnost šolskega osebja: Competent Ready for Future Expectations (CoReFuture) – Kompetentnost – ključni dejavnik prihodnjega delovanja šolskega osebja	Namen projekta je omogočiti učiteljem, strokovnim delavcem, vodstvu, zaposlenim v šolskih podpornih službah strokovno usposabljanje v obliki mobilnosti v strukturiranih tečajih v tujini. Glavni cilj je pridobitev in izboljšanje ključnih in poklicnih kompetenc (znanj, spretnosti). Tečaji so osredotočeni na točno določeno temo za razvoj tistih kompetenc, ki so se med zaposlenimi jasno izkazale za potrebne. Npr.: s področja učnih metod, izobraževanje in usposabljanje za delo z osebami s posebnimi potrebami; za izboljšanje kompetenc vodenja; za pridobivanje kompetenc učinkovitega komuniciranja.
Projekt Suitable – Sustainable initiatives for the Alps	Namen projekta je približati Alpe in njihovo naravno in kulturno dediščino mladim po principu Alpske šole. Dijaki so aktivno raziskovali trajnostne problematike na področju kmetijstva, turizma, biodiverzitete ter klimatskih sprememb.
Projekt Alps4nats – Alpine initiatives for alpine natives	Namen projekta je približati Alpe in njihovo naravno in kulturno dediščino mladim po principu Alpske šole s poudarkom na participativnem pristopu. Dijaki so aktivno raziskovali trajnostne problematike na področju kmetijstva, turizma, biodiverzitete ter okoljskih parametrov. 52 dijakov in 5 učiteljev iz Slovenije, Italije in Francije je raziskovalo trajnostno problematiko ohranjanja biodiverzitete in klimatskih sprememb v alpskem prostoru.
Projekt Premagati neenakosti in se spopasti s klimatskimi spremembami	Projektni tim so učitelji naravoslovnih in jezikoslovnih predmetov (BC Naklo). Cilji projekta so: • Zainteresirani dijaki (do 17 let, BC Naklo) so pisali eseje v angleškem jeziku na temo okoljske problematike in zmanjševanje neenakosti.

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Projekt Premagati neenakosti in se spopasti s klimatskimi spremembami	• Dijaki z najboljšimi eseji so se udeležili mednarodnega debatnega tekmovanja. • Dijaki so predstavili svoja razmišljanja o problemih okolja – predvsem, kako zmanjšati neenakosti med ljudmi in se spopasti z ekstremnimi klimatskimi spremembami. • Dijaki spoznajo cilje (17) Agende OZN do leta 2030. Te predstavijo v obliki plakata, ki je viden na hodniku šole. • Dijaki zapišejo svoja mnenja o tem, kako se spopasti s problemi neenakosti (glede gospodarskega razvoja, spola, rase, izobrazbe, verskega prepričanja in drugih).
Projekt Premagati neenakosti in se spopasti s klimatskimi spremembami	• Najboljše eseje smo odposlali organizatorju tekmovanja (v Anglijo). Organizacija je: Trust for Sustainable Living. • V maju in juniju so se dijaki z najboljšimi eseji pripravljali na debatno tekmovanje (v angleščini), ki se je vsebinsko navezovalo na zgoraj zapisano temo. • V juliju 2022 je potekalo mednarodno debatno tekmovanje (online). Organizator je bil Trust for Sustainable Living.
Mednarodni projekt REWARD	Podeželje je lahko tudi priložnost za večjo zaposljivost žensk na podeželju in krepitev njihove vloge. Za izboljšanje ekonomskega in socialnega položaja žensk na podeželju so potrebna primerna orodja in znanja. S projektom REWARD (2021) je bila postavljena spletna platforma za usposabljanje žensk za pridobitev podjetniških kompetenc v povezavi z večnamenskimi aktivnostmi na kmetijah in kulturno dediščino. V študiji primerov so projektni partnerji zbrali podjetniške pobude žensk in pripravili zbirno poročilo o ekonomskem in socialnem položaju podeželskih žensk.
Mednarodni projekt FARMID	S projektom spodbujamo, da se lahko ranljive, nižje izobražene in druge prikrajšane skupine vključujejo v izobraževanje in učenje. S partnerji iz Slovenije, Avstrije, Italije, Španije in Belgije je bil v letu 2020 razvit program usposabljanj v obliki e-izobraževanja kot pripomoček kmetovalcem, ki želijo vključiti v kmetovanje osebe z lažjo motnjo v duševnem razvoju (LMDR). Za osebe z LMDR je poleg zaposlitvene priložnosti pozitiven tudi socialni in terapevtski vidik (FARMID, 2020) ter korak k zagotavljanju kakovostnega življenja.

PRIMERI NEKAJ PRAKS	KRATEK OPIS
Mednarodna projekta: »Vertical Plant Life« in Amc Promo BID	V projektu »Vertical Plant Life« (VPL, 2017) so bile razvite vsebine novega izobraževalnega modula, katalog znanj in izvedbeni kurikul za strokovni modul Vertikalne ozelenitve. Na BC Naklo sta bili postavljeni notranja in zunanja zelena stena kot učni poligon za dijake hortikulturnih smeri. V okviru čezmejnega sodelovanja Slovenija-Avstrija Amc Promo BID (*Apis mellifera carnica bioindikator in promotor biodiverzitete*) je bil zgrajen park avtohtonih medonosnih rastlin, ki ga uporabljamo kot učilnico na prostem ali zgolj kot prostor za druženje in posedanje v prijetnem ambientu.
V VIZ deluje tim za uresničevanje vizije, poslanstva, ciljev in načel trajnosti.	Na BC Naklo deluje TIM ZA OKOLJE, ki pripravlja, izvaja, spremlja in evalvira dejavnosti, načrtovane s trajnostnim načrtom. V okviru srednje šole deluje pet programskih učiteljskih zborov, ki načrtujejo, spremljajo, vrednotijo in predlagajo vsebine za odprte izvedbene kurikule, projekte, raziskovalne in projektne naloge s trajnostno temo.

Vir: Primeri dobrih praks (http://www.bc-naklo.si)

Zaključek

Vzgoja in izobraževanje lahko odigrata odločilno vlogo v boju proti izzivom, s katerimi se srečuje naš planet. Lahko nas krepita, da se bomo znali odzivati na vse spremembe in delovali trajnostno, da rešimo in ohranjamo naš planet. Pomembno je, da se šole zavemo svoje vloge in teorijo pretvorimo v prakso. Delovati moramo akcijsko, da lahko dosežemo cilje trajnostnega razvoja in krepimo prednostna področja delovanja. V prispevku so predstavljeni konkretni koraki za vzgojno-izobraževalne institucije, kako implementirati ideje in cilje trajnostnega razvoja v šolo. Sledimo štirim korakom, in sicer skupno akcijsko načrtovanje, odločitev za akcijski način delovanja, zastavljanje pravih vprašanj ter evalvacija. Zavedati se je potrebno, da je prehod iz teorije v praktično delovanje proces, ki ga je potrebno vedno znova evalvirati, spreminjati in izboljševati. Trajnostni razvoj se sestavlja kot mozaik, iz nešteto majhnih koščkov, ki so vsi enako pomembni, da nastane končni izdelek.

Za učinkovito in ustvarjalno učno okolje je izjemno pomembna tudi šolska infrastruktura. Naša prednost je zagotovo, da šolski center deluje v osrčju narave, tako imamo kar nekaj učnih poligonov okrog naše šolske stavbe (ribnik, travniki, njive, različni vrtovi, rastlinjaki, terapevtski vrt).

Leta 2006 so bili vsi biotehniški programi prenovljeni, in sedaj omogočajo srednješolcem in višješolcem kakovostno seznanjanje z vsebinami trajnostnega razvoja. Izkustveno učenje je pri nas prednostno, zato smo ga implementirali v samo izobraževanje. V BC Naklo imamo v ta namen različne praktične modele, ki dokazujejo možnosti drugačnih načinov dela. Postavljene modele je potrebno integrirati s kurikulom in jih evalvirati. V te nove modele bomo v večji meri vključili tudi zunanje partnerje, s pomočjo katerih bo možen boljši pretok znanja in izkušenj neposredno v poslovno okolje. Aktivirati je potrebno vse vire na podeželju, ki bodo vplivali na višjo dodano vrednost kvalitete bivanja.

Upamo in želimo, da z našim načinom dela, vzgajanja in izobraževanja doprinašamo kamenček v mozaiku trajnostnega delovanja, ki pomembno vpliva na življenje prihodnjih generacij.

Literatura

- AMC Promo Bid. (2020). Apis mellifera carnica bioindikator in promotor biodiverzitete. Erasmus+. http://www.bc-naklo.si/projekti/mednarodne-izmenjave/arhiv /amcpromobid/amcprojekt/
- Biotehniški center Naklo – spletna stran. http://www.bc-naklo.si
- Jerala Maček, M., Vižintin, L., Pogačnik, M. (2017). Secondary and Tertiary Education for Sustainable Development, Chapter 12. Integral Green Slovenia-Towards a Social Knowledge and Value Based Society and Economy at the Herat of Europe. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Piciga, D., Schieffer, A., Lessem, R. (2017). Integral Green Slovenia-*Towards a Social Knowledge and Value Based Society and Economy at the Herat of Europe.* Routledge. Taylor & Francis Group.
- Pogačnik, M., Ahčin, A., Gril, I. in Vidic, F. (2021). Trajnostno učenje v očeh praktikov in z integralno evropsko perspektivo.

- Pogačnik, M., Žnidarčič, D. (2011). Razumevanje trajnostnega razvoja pri dijakih biotehniške usmeritve. 30. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Organizacija prihodnosti. 23.–25. marec 2011, Portorož.
- Poslovni in finančni načrt za leto 2021 z obrazložitvami. (2021). Biotehniški center Naklo, interno gradivo.
- REWARD, Raising the Employability of Women through entrepreneurial Activities relating to Rural Development. Erasmus+. (2020). https://mailchi.mp/elo.org/reward-newsletter-370416
- Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2017). Strategija razvoja Slovenije 2030. Ljubljana: SVRK. https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf
- UNESCO. (2022). Education for Sustainable Development, A roadmap – ESD for 2030.
- Vertical plant life (VPL). (2020). Erasmus +. http://www.bc-naklo.si/projekti/ mednarodne-izmenjave/arhiv/vertical-plant-life/
- Združeni narodi. (2015). Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html

Intervju: Trajnostnost v švedski šoli in vrtcu Vittra Rösjötorp International, ki ju vodi Slovenka Lea Colner

Pogovarjali sta se

Lea Avguštin je predavateljica Šole za ravnatelje in višja svetovalka področja na Zavodu RS za šolstvo.
lea.avgustin@zrss.si

Lea Colner je ravnateljica na švedski šoli Vittra Rösjötorp International.
lea.colner@vittra.se

Lea Colner je profesorica razrednega pouka. Leta 2009 je končala študij na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je prejela študentsko Prešernovo nagrado za svoje diplomsko delo, za vpeljavo pedagoškega pristopa Storyline v slovenski šolski prostor. Svojo karierno pot je začela na OŠ Janka Kersnika na Brdu pri Lukovici. Leta 2011 se je zaposlila na Švedskem, kjer še vedno živi in dela. Od leta 2019 je ravnateljica na mednarodni dvojezični (angleško-švedski) šoli in vrtcu Vittra Rösjötorp International, ki se nahaja v naravnem rezervatu. Vittra Rösjötorp International je ena od petindvajsetih zasebnih šol Vittra na Švedskem in sodi pod AcadeMedio, ki je z 18.100 zaposlenimi največji ponudnik zasebnih šol v Skandinaviji, njihove izobraževalne institucije obiskuje več kot 188.000 otrok, učencev in odraslih. Leino šolo in vrtec obiskuje 300 otrok, od tega 210 šolo in 90 vrtec. Otroci prihajajo z vseh koncev sveta, v šolskem letu 2021/22 je bila za 45 % učencev švedščina drugi jezik. 25 % učencev na šoli je na novo priseljenih na Švedsko, zato imajo status »novo prišlih učencev«. Pestra je tudi zasedba pedagoškega osebja, ki prihaja z različnih koncev sveta – od Azije, Afrike, Severne in Južne Amerike do Evrope. Šola je bila leta 2021 uvrščena med 100 najboljših šol na svetu zaradi poučevanja za trajnostni razvoj in vključevanja Agende 2030 ter ena od petih dobitnic nagrade za najbolj trajnostno šolo na Švedskem za leto 2021.

Lei Colner smo kot ravnateljici zastavili vprašanja o vključevanju trajnostnih vsebin v vrtec in šolo.

1. ***Katera so prioritetna področja in cilji šolske politike na Švedskem v zadnjih letih?***

Vodenje šole, kjerkoli na svetu, zajema različna področja. Dinamika švedske šole se v zadnjih letih zelo izrazito in pospešeno odziva na nemalo izzivov, s katerimi se srečujemo tako vodje šol kot tudi pedagogi, učenci in starši. V švedskih šolah in vrtcih se osredotočeno zavzemamo za večjo kakovost in enakost. Švedska nacionalna agencija za izobraževanje si skupaj z organom za inkluzivno izobraževanje, šolskim inšpektoratom in šolskim raziskovalnim inštitutom prizadeva prispevati k večji kakovosti in enakosti v izobraževanju, ki so ga otroci in učenci deležni v predšolskem in šolskem obdobju. Vsaka šola mora imeti v šolskem letu izoblikovan načrt aktivnega in sistematskega spremljanja pedagoškega procesa, v katerem sta v središču kakovost in enakost. Vrata učilnic so odprta za interne in eksterne hospitacije, obiske, kjer se učitelji učijo od učiteljev. Tedensko imamo po pouku organizirane sestanke učiteljskega zbora, kjer šola kot celota reflektira, načrtuje in nato izvaja zahtevano kakovostno delo. Pričakovano je, da bo šola sistematsko razvijala prav poučevanje za trajnostni razvoj.

Švedska nacionalna agencija za izobraževanje je že pred leti dobila zadolžitev, da prikaže, kako so globalni cilji v Agendi 2030 in nacionalni okoljski cilji (generacijski cilj in cilji kakovosti okolja, ki jih je določil švedski parlament) povezani z vodilnimi dokumenti v šolskem sistemu. Namen njihove naloge je bil povečati kompetence ravnateljev in zaposlenih v šolstvu o Agendi 2030 in o nacionalnih okoljskih ciljih ter s tem izboljšati pogoje za vključitev izobraževanja za trajnostni razvoj s tremi dimenzijami (ekonomskimi, socialnimi in ekološkimi) neposredno v poučevanje. Ravnatelji smo tako morali skupaj s pedagoškim kadrom in učenci pripraviti načrt izobraževanja, ki vključuje pomembne dimenzije za doseganje ciljev trajnostnega razvoja.

2. ***Vaša šola sodi med 100 najboljših šol na svetu glede uresničevanja Agende 2030 in med pet najbolj trajnostnih šol na Švedskem. Katerim kriterijem mora šola zadostiti za te laskave nazive? Katere aktivnosti, ki so vam prinesle navedena naziva, bi še posebej izpostavili?***

Obeh nazivov smo bili iskreno veseli. Po zaslugi AcadeMedie smo bili izbrani med 100 najboljših šol na svetu, saj so nas opazili in nominirali na izboru »World Education Week«. Nominiranih je bilo 100 najboljših šol na svetu s svojim izstopajočim delom na različnih področjih. Mi smo izstopali po

našem sistematskem delu, povezanim z globalnimi cilji, ki smo jih na naši šoli pretvorili v lokalne cilje.

Uvrstitve med pet najbolj trajnostnih šol na Švedskem sem bila še posebej vesela, ker je nisem pričakovala, saj je konkurenca neizmerno velika. Švedska fundacija »Ohranimo Švedsko čisto« je iz našega letnega poročila in slikovne dokumentacije ter odmevnosti našega dela na lokalni in regionalni ravni opazila naše delo in stopila v stik z nami in tako pred celotno Švedsko predstavila našo šolo kot primer dobre prakse. Seveda sem bila vesela tudi izbora med 100 najboljših šol in vse pozornosti, ki jo je bila šola zaradi tega deležna. Kot ravnateljici šole mi nagrade pomenijo veliko, saj to pomeni, da je delo učencev in učiteljev opaženo. Glede na to, da je na Švedskem konkurenca med šolami izjemno velika in da se kot šola trudiš imeti zadostno število učencev, je tovrstna nagrada tudi način, da izstopaš in se promoviraš.

V vsakem šolskem letu pripravimo različne aktivnosti. V načrtovanje vedno vključim učence, saj močno verjamem, da oni vedo bolje kot mi, kaj točno potrebujejo, katere odgovore iščejo. V septembru tradicionalno organiziramo dan, ki ga namenimo cilju Agende 2030 – zdravje in dobro počutje ter kakovostno izobraževanje. Ko šola uspešno preplete oba cilja, učenci uspešno sledijo mnogim izzivom. Eden od odmevnejših projektov v prejšnjem šolskem letu je bil vsešolski projekt Storyline, kjer so učenci vseh razredov na šoli postali okoljski super junaki. V oktobru tradicionalno praznujemo dan Združenih narodov, kjer ti super junaki spoznajo in srečajo lokalne politike in predstavnike zaposlenih na okoljskem oddelku na občini, v kateri je šola. Projektov je veliko, od dopisovanja z občani v domu za ostarele do vrtnarjenja, od gradnje hotelov za insekte, poučevanja na prostem, dneva, ko v bližnji okolici šole poberemo smeti in poskrbimo za urejenost šolskega dvorišča, kampanj za kolesarjenje, hojo ali uporabo javnega prevoza do šole do protestiranja skupaj z Greenpeace organizacijo ipd. Odzivi in pripravljenost za sodelovanje so bili izjemni.

3. Kako v šoli sledite ciljem Agende za trajnostni razvoj 2030 in na kakšen način pristopate k načrtovanju vsebin in ciljev trajnostnega razvoja?

Pri načrtovanju dela in vključevanju ciljev Agende 2030 v poučevanje je ključno, da učitelji razumejo pomembnost in resnost vključevanja teh ciljev v vsakodnevno poučevanje. Tega učitelj ne sme videti kot dodatno delo, ki ga bo odpravil z enim projektom. Predstavljajte si učno uro, kjer učencem frontalno odpredavate cilje agende, omenite poletne požare, povezane

z vročinskimi valovi, poudarite, da bodo oni v redu in da naj jih ne skrbi. Sledi pa učna ura, ki nima nobene povezave s prejšnjo, in delo nadaljujete v delovnem zvezku, ker ga je treba dopolniti do zadnje strani, saj ga starši niso kar tako kupili.

Da bi se temu izognili, sem z učitelji iskreno spregovorila o ciljih Agende 2030 in se še posebej dotaknila podnebnih sprememb. Zanimalo me je, kako oni gledajo na spremembe, ter jih prosila, da v učnem načrtu za vsak razred označijo, kako se cilji učnega načrta povezujejo z globalnimi (2030) cilji. Njihove osnutke sem pretvorila v večji, vsešolski projekt Storyline, saj sem imela občutek, da moram učiteljem ponuditi okvir, ki jim bo v pomoč pri njihovem delu.

Šola potrebuje pouk, ki je smiselno povezan in prepleten med seboj, med razredi, na šolski, lokalni in globalni ravni. Eden od načinov, da se približamo ciljem Agende 2030, je bila tudi zavestna odločitev, da večine delovnih zvezkov ne potrebujemo in jih ne naročamo. V upanju, da obvarujemo kakšno drevo in da pouk (p)ostane dinamičen, interaktiven, poln neuspelih hipotez, ki se na koncu izpeljejo in najdejo tiste prave odgovore.

Globalne cilje smo pretvorili v lokalne, kar naredi poučevanje zelo konkretno, osmišljeno in učencem v izziv. Kot del načrta za kakovost in enakost je v vsakem razredu natisnjen cilj z Agende 2030, ki je trenutno v ospredju v tistem razredu. Ko vstopim v razred, takoj vidim glavni cilj in lahko z učenci odprem temo o tem cilju in ga povežem s poukom. Vedno si prizadevamo, da gradimo most med razredom in zunanjim svetom. Pri tem nam je v veliko pomoč prav pedagoški pristop Storyline.

4. ***Na kakšen način na vaši šoli strokovni delavci poučujejo oz. izvajajo vsebine za trajnostni razvoj?***

Pri pripravi načrta za našo šolo in vrtec sem hitro opazila, da učitelji potrebujejo dodatno znanje, razumevanje, širšo, globalno sliko in predvsem potrebna orodja, ki jim bodo pomagala, da bodo kakovostno in osmišljeno poučevali za trajnostni razvoj. Imamo kader, ki je motiviran, pripravljen sprejeti kritike in se učiti drug od drugega. Takšna klima se na šoli vzpostavi, ko je pedagoški proces usmerjen v učenca in ne v zaposlene. Učitelji se večkrat na teden srečujejo na timskih sestankih in sestankih učiteljskega zbora in tako skupaj snujejo projekte, izmenjujejo poglede in sledijo načrtu, ki smo ga pripravili v začetku šolskega leta. Storyline jim je s svojo predvideno strukturo in potekom dela pri tem zelo pomagal. Celotna šola in

Z učenci na šoli lansko jesen, ko smo praznovali, da smo bili izbrani med 5 najbolj trajnostnih šol na Švedskem.

vrtec sta imela v lanskem letu enodnevno Storyline izobraževanje, ki smo ga pripravili na šoli prav na temo trajnostnega razvoja. Po seminarju sem opazila, da smo prešli na višjo raven razumevanja, kako učinkovito poučevati za trajnostni razvoj.

5. *Kako oz. kje se strokovni delavci izobražujejo o trajnostnem razvoju?*

Izobraževanje poteka predvsem kolegialno na šoli. Na splošno je na Švedskem mnogo manj tekanj s seminarja na seminar, predvsem najbrž tudi zato, ker nimajo takšnega sistema napredovanja, kot ga poznamo v Sloveniji. Večina vseh izobraževanj poteka kar na šoli, včasih se poveže nekaj šol skupaj, načeloma pa Švedska nacionalna agencija za izobraževanje poleg smernic pripravi tudi konkreten material in digitalne module, ki služijo kot osnova za izobraževanja. Navadno so sestavljeni tako, da učitelje vodijo skozi izobraževanje, kjer je pričakovano, da učitelji pred sestankom preberejo določene izseke iz knjig, članke ipd., ki jih potem s pomočjo usmerjenih filmov, vprašanj skupaj prediskutiramo, preizkusimo v praksi in se tako iz-

obražujemo. Tako vse šole in vsi učitelji prejmejo enake informacije, berejo enako literaturo in tako ponovno na nacionalni ravni poskrbijo za kakovost in enakost, h kateri se vedno znova vračamo.

6. ***Kakšne so vaše izkušnje s prenosom trajnostnih vsebin iz šole in vrtca na lokalno skupnost?***

Če si resnično želimo poučevati za trajnostni razvoj, je prenos trajnostnih vsebin iz šole in vrtca v lokalno skupnost osnova in nuja za učinkovito delo. Učenje, ki ni povezano s svetom zunaj učilnice, je izgubljena naložba. Zelo malo od tega si učenci v resnici zapomnijo. Vsekakor vse težke vsebine ves čas povezujemo, ampak poučevanje za trajnostni razvoj ne more biti ločeno od lokalne skupnosti. Učenci morajo čutiti, videti, doživeti in razumeti, da njihove odločitve danes, in ne nekoč v prihodnosti, omogočijo spremembo. Predstavljate si, kakšno zadoščenje je bilo za učence, ko so srečali lokalne politike in občinske predstavnike za okolje ter jim predali naše predloge za izboljšanje naše občine. Naj omenim, da je občina, v kateri je šola, zelo okoljsko dejavna. Učenci so videli, da so se določene stvari dejansko kasneje spremenile, ker so oni to predlagali. Dejavna šola in lokalna skupnost sta pogoj za zeleno lokalno in globalno skupnost.

7. ***Na kakšen način vas podpirajo tudi drugi deležniki za krepitev trajnostnega razvoja na šoli (npr. starši, občina …)?***

Naša šola se nahaja v občini z več kot 75.000 prebivalci. Težko je izstopati in biti opazen. Da te kontaktira kakšen novinar za objavo v lokalnem časopisu, je skoraj misija nemogoče. Nam je v preteklem letu to uspelo ne samo na občinski, ampak tudi regionalni ravni. Ni možnosti, da bi sam poslal članek v objavo. Konkurenca med šolami je velika in tako novica o uvrstitvi med 100 najboljših šol na svetu in med pet na Švedskem, ni bila objavljena v lokalnem časopisu.

Starši so naklonjeni in nekateri tudi hvaležni, da se dotikamo tem, povezanih s trajnostnim razvojem. Razumeti morate, da imamo na šoli starše z vsega sveta in mnogi prihajajo iz držav, kjer je onesnaženost nepredstavljiva za nas na Švedskem ali v Sloveniji. Imamo klimatske begunce, družine, ki so se morale seliti, ker niso imeli več pitne vode. Starši povedo, da jih otroci doma opozorijo, da morajo prenehati z določenimi navadami in razvadami. Spreminjajo svoje jedilnike, v trgovine se ne odpravijo z avtomobili ipd. Na šoli imamo kar nekaj učencev, ki so postali vegetarijanci, z namenom, da pomagajo naravi.

Verjamem, da nas kulturna raznolikost bogati. Med kosilom se vedno usedem k učencem in jem z njimi. Enkrat sem se znašla pri mizi, kjer so bili učenci pretežno iz Indije. Kako zanimiv pogovor se je razvil in kakšne rešitve učenci v resnici imajo. Resnično verjamem, da dejstvo, da imamo na šoli družine z različnih koncev sveta, dolgoročno in posredno pomaga tudi k preoblikovanju v globalnem smislu – ko te družine obiščejo svoje sorodnike, z njimi govorijo tudi o tem.

8. Štirikrat letno imate kot ravnateljica srečanje s predstavniki razredov, kjer vam učenci predstavijo svoje predloge in ideje, ki se nanašajo na trajnostni razvoj. Katere njihove pobude so se že uresničile v praksi?

Gre za svét učencev šole, s katerim se redno letno srečujem. Sestavljen je iz predstavnikov vseh razredov, ki najprej na razredni ravni predebatirajo pomembnejše točke in problematiko. Ena od točk je tudi delo za trajnostni razvoj. Predstavniki potem na mojih sestankih delijo ideje in izboljšave, ki so potrebne za še bolj kakovostno delo. Tovrstni forumi so izjemno pomembni pri mojem delu, saj učenci zelo neposredno delijo z menoj prioritetne točke. Učenci so denimo predlagali, da bi imeli učilnico na prostem, več košev za smeti na šolskem dvorišču, tedenske igre, ki so usmerjene v naravo v času njihovega odmora, ideje za vrtnarjenje, izboljšavo kolesarnice ipd.

9. Vaši učenci so se srečali tudi z Greto Thunberg, švedsko okoljsko aktivistko. Kakšen pečat je na njih pustil ta obisk?

Jeseni 2021 smo z učenci na šoli izpeljevali vsešolski projekt Storyline na temo Sollentunini superjunaki. (Sollentuna je občina, v kateri se nahaja šola.) V okviru projekta sem skupaj z učitelji 4.–6. razreda zbrala predstavnike razredov in jih povabila, da se mi pridružijo na enem od protestov pred švedskim parlamentom, kjer navadno ob petkih sedi Greta. Imeli smo neizmerno srečo, saj je bila ob našem prihodu tam, in ker ni bilo veliko ljudi, smo z njo lahko poklepetali. Namen je bil, da učenci delijo z Greto, kaj oni počnejo na naši šoli. Ko sem se ji z učenci približala, so ti povsem obstali in nihče ni vedel, kaj naj reče. Pristopila sem k njej in zgradila most med njo in učenci. V njihovih očeh je Greta kultna oseba, je njihova vzornica, skoraj boginja. Priznam, da je klepet z njo spremenil tudi mene. Ko sem z učenci odhajala, sem se ozrla nazaj in si mislila, kako žalostno je, da mora mlado dekle sedeti tam in nemočno, tiho »kričati« v nebo. Jutri bo tam morda sedel eden od mojih učencev, mojih otrok. Ali pa mi vsi.

10. Kaj bi želeli sporočiti slovenskim ravnateljicam in ravnateljem glede vodenja vrtcev in šol v podporo trajnostnemu razvoju?

V zadnjih treh letih sem se srečala s kar nekaj ravnatelji in učitelji iz Slovenije. Presenečena sem bila, da pravzaprav nihče ni poznal Agende 2030. Včasih malo izzivalno zastavim vprašanje, ko srečam pedagoški kader, da verjetno že cela šola aktivno dela s tem, pa ugotovim, da ne vedo, kaj je to. Rada bi jim sporočila, da si najprej sami vzamejo čas za premislek o tem, kako bi njihova šola lahko kar se da učinkovito poučevala za trajnostni razvoj. Vsaka šola ima svoje izzive in pomembno je, da jih znamo obrniti sebi v korist. Priporočam, da v načrtovanje vključite učence. Naj oni povedo vam in učiteljem, kaj jih zanima, kakšna vprašanja se jim porajajo. Potem naj učitelji na timskih sestankih ali sestankih učiteljskega zbora vprašanja učencev povežejo v neko smiselno celoto in umestijo v učni načrt. Cilji in delo naj bodo vizualizirani. Povežite se z lokalnimi akterji. Protestirajte skupaj z učenci – morebiti pred lokalno tovarno, ki ne upošteva določenih naravovarstvenih predpisov. Ustvarite most med vami, učitelji, učenci in lokalnim okoljem. Gre za vzajemni proces.

11. Kako z lastnim zgledom kot ravnateljica živite trajnostni razvoj?

Blizu doma z družino urbano vrtnarim, v času sezone pridelamo kar nekaj zelenjave in poskrbimo, da smo samooskrbni vsaj z določenimi pridelki. V trgovinah pogledam, od kje prihaja izdelek, in če denimo vidim, da je sadje ali zelenjava uvožena iz države izven Evrope, je ne kupim. V trgovino se vedno odpravim peš in z vozičkom, kamor naložim nakupljeno. Vse opravke, ki so blizu doma (do 5 km) opravim s kolesom ali celo peš. Velikokrat uporabljam javni prevoz. Lani je bila ena od mojih večjih odločitev, da bom »kupovala v svoji garderobi«, kar pomeni, da eno leto ne bom kupila novih oblačil, če pa že »moram« kaj kupiti, si kupim v second hand trgovini. Z izjemo nekaj manjšega mi je to uspelo. Za otroka vedno poskušam najti oblačila v second hand trgovini. Na Švedskem je to skoraj norma. Skratka, trudim se in poskušam biti zgled vsaj mojima otrokoma. Sicer pa me hitro opomnita, če nisem uspešna.

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je namenjena vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij in vsem ostalim, ki se pri delu v teh organizacijah srečujejo z nalogami, povezanimi z vodenjem. Osnovni namen revije je seznanjati to ciljno skupino s teoretičnimi pogledi na vodenje v izobraževanju, a hkrati odpreti prostor za praktične, strokovne članke, ki vodjem vzgojno-izobraževalnih organizacij lahko neposredno pomagajo pri vsakdanjem delu. Revija ima tri vsebinske sklope:

- *Pogledi na vodenje*, kjer objavljamo teoretične prispevke o vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij. Prispevki v tej rubriki so klasificirani v: izvirni znanstveni prispevek, pregledni znanstveni prispevek ali strokovni prispevek.
- *Izmenjave*, kjer so v prispevkih predstavljene novosti (spremembe) v organizaciji in financiranju v vzgoji in izobraževanju, projekti in primeri dobre prakse. Ti prispevki so razvrščeni zgolj tematsko.
- *Zanimivosti*, kjer predstavljamo knjige in revije s področja vodenja v izobraževanju, zanimive osebnosti v vodenju v izobraževanju, vlogo in naloge ravnateljev v drugih državah in poročila s posvetov in konferenc.

Revija *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je vključena v Erih Plus. V reviji objavljeni članki se upoštevajo pri vrednotenju raziskovalne uspešnosti v Sicrisu. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Vse prispevke pred objavo pregledata dva neodvisna recenzenta, recenzije so slepe. Navodila za avtorje so na voljo na http://vodenje.solazaravnatelje.si.

The journal Leadership in Education is aimed at leaders and other professionals in educational organizations whose work includes leadership on different levels. The journal is published in Slovene with abstracts in English. The fundamental purpose of the journal is to inform the target groups about theoretical implications of leadership in education, and to provide a forum for disseminating practical, directly applicable leadership issues and practical professional contributions.

The journal covers three sections:

- *Perspectives on Leadership – includes different theoretical and research aspects of leadership in educational organizations (original research papers, research overview papers, and professional experience accounts).*
- *Practitioner Exchange – includes thematically arranged articles on newly introduced legislation acts, on changes in organization and finance in public education, on projects and best practice.*
- *Miscellanea – brings book reviews in the field of educational management, school leaders' stories, foreign school leaders' roles and responsibilities, and reports from congresses and confrences.*

The journal Leadership in Education is listed in Erih Plus. By submitting a manuscript authors certify that their manuscripts are their original work, that the manuscript has not previously been published elshwere, and that the manuscript is not currently being considerated for publication elsewere. All manuscripts are double-blind peer reviewed.

Information for authors is available at http://vodenje.solazaravnatelje.si.

52

Spoštovane bralke in bralci,

tokrat smo vam poslali **revijo brez zaščitne folije**. Za to smo se odločili po premisleku zaradi škode, ki jo le-ta povzroča. Na leto namreč razpošljemo prek **14.000** izvodov revij, zavitih v folijo.

Zavedamo se, da se nezaščitena revija lahko pri dostavi poškoduje, pa vendar se nam to zdi sprejemljivo v primerjavi s škodo, ki jo 14.000 zaščitnih folij povzroča okolju.

Upamo, da boste našo odločitev sprejeli z razumevanjem.

Na e-naslovu *zalozba@zrss.si* bomo veseli vašega odziva.

Šola za ravnatelje

Zavod Republike Slovenije za šolstvo

ISSN 1581-8225

9 771581 822503