



Strategický rámec pre európsky vzdelávací priestor
**Pracovná skupina pre školy: Učenie sa zamerané
na udržateľnosť**

Podpora vedenia škôl v záujme udržateľnosti:
Kľúčové posolstvá



EURÓPSKA KOMISIA

Generálne riaditeľstvo pre vzdelávanie, mládež, šport a kultúru
Riaditeľstvo B – Mládež, vzdelávanie a Erasmus+
Oddelenie B.2 – Školy a viacjazyčnosť

Kontaktná osoba: Deirdre Hodson

E-mail: EAC-UNITE-B2@ec.europa.eu

*Európska komisia
B-1049 Brusel*

Podpora vedenia škôl v záujme udržateľnosti

Kľúčové posolstvá

Rukopis dokončený v marci 2023.

1. vydanie

PRÁVNE UPOZORNENIE

Tento dokument bol vypracovaný pre Európsku komisiu, odrážajú sa v ňom však len názory autorov a Európska komisia nezodpovedá za žiadne následky opakovaného použitia tejto publikácie. Viac informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete (<http://www.europa.eu>).

PDF

ISBN 978-92-68-08057-3

doi: 10.2766/966168

NC-03-23-409-SK-N

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2023

© Európska únia, 2023



Politika opakovaného použitia dokumentov Európskej komisie sa vykonáva na základe rozhodnutia Komisie 2011/833/EÚ z 12. decembra 2011 o opakovanom použití dokumentov Komisie (Ú. v. EÚ L 330, 14.12.2011, s. 39). Pokiaľ nie je uvedené inak, opakované použitie tohto dokumentu je povolené na základe medzinárodnej licencie Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). To znamená, že opakované použitie je povolené za predpokladu, že sa riadne uvedie zdroj a označia sa všetky zmeny.

Akékoľvek použitie alebo reprodukcia prvkov, ktoré nie sú vo vlastníctve Európskej únie, môžu byť podmienené získaním súhlasu príslušných nositeľov práv.

Obsah

Obsah	5
1. Úvod	6
2. Výzvy a prekážky.....	6
3. Kľúčové aspekty vedenia v záujme udržateľnosti	7
4. Východiskové body vedenia	8

1. Úvod

Vedenie v záujme udržateľnosti si vyžaduje víziu lepšieho sveta a odhodlanie dosiahnuť ho. To zahŕňa inšpiráciu, vedenie a motiváciu zamestnancov a študentov, vytváranie príležitostí na spoluprácu a prepájanie rôznych aspektov činností školy tak, aby sa vyučovanie, učenie a prax školy spojili v úsilí o riešenie udržateľnosti.

Uvedené kľúčové posolstvá vyplynuli z diskusií, ktoré sa uskutočnili 8. – 9. decembra 2022 na zasadnutí pracovnej skupiny EÚ zameranom na tému „Podpora vedenia škôl v záujme udržateľnosti“.

2. Výzvy a prekážky

Vymedzenie vedúcich úloh v záujme udržateľnosti: Mnohí vedúci pracovníci škôl zápasia s pochopením toho, čo vedenie v záujme udržateľnosti zahŕňa. Vymedzenie vedúcich úloh je dôležité, rovnako ako pochopenie špecifického kontextu, ktorý sa vedúci pracovníci usilujú ovplyvniť, aby vytvorili príležitosti na vzdelávanie v záujme udržateľnosti.

Nedostatok podpory: Kľúčovou prekážkou je nedostatočná odborná podpora pre vedúcich pracovníkov škôl a vedúce tímy. Mnohé formy podpory učenia sa (kurzy, školiace materiály atď.) sa obmedzujú na technickú realizáciu konkrétnych systémov, ako sú zelené školy, a nezaoberajú sa riadením zmien. Je potrebná odborná podpora a možnosti odbornej prípravy, ktoré by boli zamerané na to, ako sa vyrovnáť s napätím a realitou zavádzania zmien v školách.

Budovanie komunity: Udržateľnosť zahŕňa všetky aspekty života a vzdelávania. To môže byť pre učiteľov a vedúcich pracovníkov škôl veľký nápor. Učitelia často pracujú v ohraničených medziach predmetu a budovanie možností prekročovania hraníc a súdržnosti medzi tímami je výzvou.

Zodpovednosť: Presvedčiť vedúcich pracovníkov škôl, aby prevzali zodpovednosť za tento program, môže byť tiež náročné, pretože zodpovednosť sa často prenáša na niektorého zamestnanca. Nedostatočné skúsenosti alebo nedostatočná právomoc môžu znamenať, že tieto aktivity vedú do ekologickej „slepej uličky“, teda sa dosahuje malý pokrok alebo vplyv na udržateľnosť školy. Za kľúčové oblasti udržateľnosti, ako sú budovy, vybavenie a infraštruktúra, navyše nemusia zodpovedať vedúci pracovníci škôl, ale miestne, regionálne alebo celoštátne orgány.

Odvaha viesť: V súčasnosti mnohí vedúci pracovníci škôl stále nemajú dostatočnú sebadôveru na presadzovanie tohto programu. Zo skúseností vyplýva, že na účinné prekonanie prekážok v celoškolskom prístupe k udržateľnosti je takisto potrebné inovátné alebo „odvážne“ myslenie, ako aj zručnosti v oblasti riadenia zmien.

Vedúci pracovníci škôl čelia protichodným programom. Vedúci pracovníci škôl sa denne stretávajú s protichodnými predstavami alebo programami. V oblasti udržateľnosti môže ísť o postoje „nezmeneného prístupu“, ktoré sú v rozpore s „obehovým hospodárstvom“ alebo o výzvy na boj proti „nadmernej spotrebe“, ktoré sú v rozpore s podporou „zeleného verejného obstarávania“. Podpora môže byť potrebná aj s cieľom pomôcť vedúcim pracovníkom škôl skíbiť rôzne oblasti, ktorými sa zaoberajú, vrátane výsledkov študentov zo skúšok, riešenia problémov súvisiacich s duševným zdravím a poskytovania spravodlivých príležitostí na vzdelávanie.

3. Kľúčové aspekty vedenia v záujme udržateľnosti

3.1. Hodnoty a etika

Etika a morálny účel: Efektívne vedenie v záujme udržateľnosti na školách je podporované zmyslom pre morálny účel a etické hodnoty, ako aj záväzkom chrániť prírodu a budovať súdržnosť komunity. Vedúci pracovníci potrebujú odvahu zmeniť kultúru na školách, pretože udržateľnosť môže byť vynikajúcou hnacou silou pre zlepšenie školy. Potrebujú takisto príležitosti na experimentovanie s udržateľnosťou.

Organizácie založené na hodnotách: Školy a školské systémy, ktoré sú založené na hodnotách, slúžia ako silní aktéri zmeny v záujme udržateľnosti. Vedenie v tejto oblasti však nemusí vychádzať z pozície výchovy k hodnotám – napríklad praktická aktivita zapojenia sa v škole alebo v komunite môže viesť k spochybňovaniu a odhaľovaniu hodnôt a výberu životného štýlu.

Zosúladenie s výchovou k občianstvu a demokracii: Hodnoty udržateľnosti sú v súlade s ďalšími vzdelávacími prioritami, ako je občianstvo, globálne vzdelávanie, výchova k demokracii a medzikultúrne porozumenie. Vedúci pracovníci môžu účinne prepojiť tieto vzdelávacie perspektívy, a tak podporiť udržateľnosť na školách prostredníctvom systémového prístupu.

3.2. Rozdelenie úloh vo vedení

Každý môže viesť: Vedenie v záujme udržateľnosti sa neobmedzuje len na vedúcich pracovníkov škôl. Na škole môže viesť ktokoľvek a toto vedenie môže posilniť vedúci pracovník školy. Tento model distribuovaného vedenia si môže vyžadovať podporné mechanizmy. Na **Cypre** školitelia a poradcovia podporujú školy pri vypracúvaní ich akčných plánov a cieľov v oblasti vzdelávania pre udržateľný rozvoj, čím sa zabezpečuje celoškolský prístup k vedeniu.

Zapájanie a zastupovanie študentov: Študenti sú budúcimi vedúcimi pracovníkmi a školy čoraz viac zapájajú študentov prostredníctvom riadenia školy, ako aj prostredníctvom akademických a praktických príležitostí. Vo **Francúzsku** sa na stredných školách spomedzi žiakov v každej triede volia „ekodelegáti“. Zohrávajú dôležitú úlohu pri zvyšovaní povedomia všetkých študentov a pri príprave konkrétnych projektov s učiteľmi a externými partnermi. Sú aj zástupcami pre udržateľný rozvoj v rôznych radách a orgánoch na školskej, regionálnej alebo celoštátnej úrovni. V **Írsku** poskytujú študentské rady študentom príležitosť vyjadriť svoj názor. V **Portugalsku** majú vyššie stredné školy zástupcov študentov, ktorí patria do generálnej rady školy a riadia rozhodnutia a činnosti. V **Estónsku** sa školský učebný plán a jeho zmeny pred zavedením do praxe predkladajú školskej rade, študentskej rade a študijnej rade. V **Nórsku** existuje žiacky think-tank, ktorý usmerňuje orgány a vedúcich pracovníkov škôl tak, aby sa rozšírila účasť žiakov na školských aktivitách.

Spolupráca s komunitou: Budovanie kultúry spolupráce v rámci školy a s miestnou komunitou je tiež kľúčom k účinnému vedeniu v záujme udržateľnosti. Môže pomôcť vyhnúť sa veľkému náporu na vedúcich pracovníkov školy, ako aj učiteľov. Spolupracou so širšou komunitou možno sprístupniť možnosti neformálneho vzdelávania pre učiacich sa, rodičov, učiteľov a samotných vedúcich pracovníkov škôl. Spolupráca s komunitou môže zahŕňať rodiny, podniky, mimovládne organizácie, miestnych politikov, odborníkov,

iné školy a univerzity. V **Rakúsku** poskytuje sieť CoDeS školám a komunite platformu na spoluprácu v otázkach udržateľnosti. Vo **Francúzsku** boli zriadené riadiace výbory pre vzdelávanie pre udržateľný rozvoj na úrovni škôl a na regionálnej úrovni.

3.3. Odborný rozvoj vedúcich pracovníkov škôl

Zmýšľanie zamerané na udržateľnosť: Odborná príprava a rozvoj vzdelávania pre riaditeľov a ostatných vedúcich pracovníkov škôl by mali zahŕňať príležitosti na rozvoj ich zmýšľania zameraného na udržateľnosť. Vedúci pracovníci takisto potrebujú príležitosti na rozvoj systémových prístupov, ktoré umožňujú interdisciplinárnu spoluprácu v rámci celej školy. Pri tomto procese ich môže podporiť, ak majú prístup k nástrojom a usmerneniam na vykonávanie sebahodnotenia.

Kompetencie v oblasti udržateľnosti: Vedúci pracovníci škôl musia mať príležitosti na rozvoj kompetencií spojených s vedením v záujme udržateľnosti, ktoré zahŕňajú: riadenie zamerané na udržateľnosť, t. j. ako zaviesť udržateľnosť v celej škole; budovanie motivácie a posilňovanie postavenia zamestnancov; vytváranie príležitostí na akčné projekty alebo učenie sa v skutočnom živote; vytváranie príležitostí na ekologizáciu školy a jej prostredia; spoluvytváranie školskej stratégie udržateľnosti a pretavenie politických usmernení a dokumentov do miestneho školského kontextu; spoluprácu so všetkými zainteresovanými stranami školy a všetkými zainteresovanými stranami v oblasti vzdelávania mimo školy s cieľom posilniť celoškolský prístup a zapojiť sa do rozdelenia úloh vo vedení. V **Maďarsku** podporujú pedagogické centrá vedenie v záujme udržateľnosti na školách vo viacerých z týchto oblastí. Vo **Francúzsku** boli na celoštátnej a regionálnej úrovni vytvorené systémy odbornej prípravy.

Zážitky v prírode: vedúci pracovníci škôl potrebujú viac príležitostí na spojenie s prírodou a zážitky v prírode, pretože to môže prispieť k zvýšeniu angažovanosti v oblasti udržateľnosti. Veľmi prospešné tu môže byť začlenenie učenia sa vonku do učebných plánov a pedagogických prístupov, ako aj partnerstvo s mimovládnyimi organizáciami alebo exteriérovými centrami učenia sa.

Povinné a nepovinné kurzy: Povinná ponuka pre vedúcich pracovníkov škôl a iných zamestnancov môže takisto podporiť udržateľnosť na školách. Na **Cypre** vedúci pracovníci škôl absolvujú 5-hodinový modul o tom, ako pomôcť zamestnancom začleniť udržateľnosť do svojej práce, a ďalší 5-hodinový modul o tom, ako prekonať prekážky pri realizácii. **Švédsko** takisto ponúka povinné kurzy o udržateľnosti pre vedúcich pracovníkov škôl, ktoré im pomáhajú prepojiť tieto obavy s inováciami v oblasti digitalizácie a programom kultúrnej rozmanitosti. V **Rumunsku** sa poskytujú nepovinné kurzy v inštitúciách odbornej prípravy učiteľov, ktoré podporujú riaditeľov škôl v tejto oblasti. V **Portugalsku** sú virtuálne webináre bezplatné a nepovinné. Vo **Francúzsku** sú kurzy odbornej prípravy pre učiteľov a riaditeľov škôl povinné v prípade počiatočnej odbornej prípravy a nepovinné v prípade ďalšieho vzdelávania.

4. Východiskové body vedenia

Stavajte na tom, čo sa už deje: Dobrý postup je začať s konkrétnym zameraním a potom prejsť na celoškolský prístup. Vedenie v záujme udržateľnosti na školách sa zvyčajne začína uznaním toho, čo sa už deje, a podporou reflektívnej praxe v tejto oblasti. Takéto úvahy často poukazujú na nedostatočnú súdržnosť v rámci celej školy, pokiaľ ide o udržateľnosť. Proces vytvárania spoločnej školskej reakcie alebo plánovania na základe

celkovej vízie školy v oblasti udržateľnosti môže sám osebe slúžiť ako odrazový mostík pre celoškolský prístup k udržateľnosti.

Vytvorenie vízie: Pomoc pri vytváraní vízie udržateľnej školy, ktorú si osvoja zamestnanci, študenti a školská komunita, je kľúčom k účinnému vedeniu v záujme udržateľnosti. V súčasnosti sa na školách často uskutočňujú rôzne nesúvisiace iniciatívy v rozdielnych častiach školy.

Ciele udržateľného rozvoja: Na zapojenie sa do udržateľnosti môžu vedúci pracovníci využiť 17 cieľov udržateľného rozvoja a existuje veľa príkladov, ako môžu podporiť praktickú prácu, slúžiť ako kompas pre zapojenie komunity a viesť k zapojeniu celej školy. Ciele udržateľného rozvoja sú tiež užitočným objektívom na zachytenie toho, ako školy už teraz konajú v záujme udržateľnosti. Vo **Francúzsku** sa v politických dokumentoch na najvyššej úrovni prepojilo vzdelávanie v oblasti udržateľného rozvoja s Agendou 2030 organizácie OSN a cieľmi udržateľného rozvoja.

Mikrocertifikáty: Mikrocertifikátmi sa osvedčujú vzdelávacie výstupy týkajúce sa krátkodobých vzdelávacích skúseností a ponúkajú flexibilný a cieleňý spôsob, ktorý môže pomôcť učiteľom, vedúcim pracovníkom škôl a orgánom rozvíjať kompetencie pre vyučovanie a praktizovanie udržateľnosti. Je zásadné mať potrebnú podporu a čas, aby sa tieto možnosti využili čo najprínosnejším spôsobom a zároveň sa zachovala pohoda vedúcich pracovníkov škôl, učiteľov a zamestnancov pracujúcich v orgánoch.

Je potrebné kritické množstvo: Vymedzenie funkcií, ako je „koordinátor pre udržateľnosť“, môže byť užitočné pre rozvoj udržateľnosti na škole. Zo skúseností však vyplýva, že malá skupina ľudí, ktorí sa zasadujú za tento program, je účinnejšia než jedna osoba, ktorá nesie zodpovednosť. Dôležitá je aj jasná a neochvejná podpora tohto tímu zo strany vedúceho pracovníka (vedúcich pracovníkov) školy. Pracovná skupina navštívila školu v **Maďarsku**, kde výbor zložený z desiatich zamestnancov úspešne viedol agendu na celej škole s podporou vedúceho pracovníka školy. Vo **Francúzsku** ministerstvo školstva vyzýva vedúcich pracovníkov škôl, aby vymenovali koordinátora, ktorý v škole vedie riadiaci výbor pre vzdelávanie pre udržateľný rozvoj.

Reforma riadenia: Na vnútroštátnej úrovni poskytujú revízie a reformy riadenia možnosti pre vedenie v záujme udržateľnosti. Táto otázka súvisí aj s primeraným verejným financovaním škôl, aby mohli vedúci pracovníci škôl realizovať zmeny v rámci svojich školských komunit. Vo **frankofónnej komunite Belgicka** nedávna reforma riadenia škôl znamenala, že vedúci pracovníci škôl a tímy vyššieho manažmentu vypracovali nové strategické ciele pre každú školu, ktoré následne schválil regionálny orgán. Školy sa nabádali, aby pri týchto preskúmaniach zohľadňovali udržateľnosť.

Rozšírenie vedenia: Existujú príklady, keď krajiny EÚ poskytujú vedenie v záujme udržateľnosti na školách prostredníctvom svojich programov pomoci a rozvoja, napríklad **Francúzsko**. Francúzske ministerstvo školstva podporuje Úrad pre vzdelávanie v oblasti klímy, ktorý je uznaný ako centrum UNESCO a ktorý poskytuje pomoc krajinám mimo EÚ pri budovaní kapacít na vzdelávanie pre udržateľný rozvoj. Jedným z príkladov je stredná škola vo Francúzsku a škola v Rwande, ktoré spolupracujú v oblasti udržateľnosti na základe cieľov udržateľného rozvoja. Táto práca slúži aj na rozvoj jazykových kompetencií vo francúzštine aplikovaných na udržateľný rozvoj v rwandských školách. Francúzske ministerstvo školstva v súčasnosti spolupracuje s Francúzskou agentúrou pre rozvoj s cieľom podporovať a zhromažďovať dobré príklady vzdelávania pre udržateľný rozvoj z krajín mimo EÚ.

Rozprávanie príbehov: Rozprávanie príbehov nám môže pomôcť zmysluplne pochopiť udržateľnosť a zároveň zapojiť žiakov, ktorí si môžu príbehy prepojiť s vlastnými skúsenosťami a komunitami, ku ktorým patria.

Posilnenie postavenia učiteľov: Efektívne vedenie zahŕňa hľadanie spôsobov podpory a posilnenia postavenia učiteľov, aby sa zapojili do udržateľnosti. Dôležitým motivátorom môže byť akreditácia a príležitosti na diverzifikáciu kariérnej dráhy. Pridelenie času na profesijný rozvoj je takisto dôležitým katalyzátorom, rovnako ako poskytovanie stimulov a príležitostí na rozdelenie úloh vo vedení.

Medzigeneračné a domorodé perspektívy: Medzigeneračné perspektívy a učenie sa od domorodých obyvateľov a kultúr môžu pomôcť budovať motiváciu a cesty k vedeniu v záujme udržateľnosti.

AKO SA SKONTAKTOVAŤ S EÚ?

Osobne

Na celom území Európskej únie pôsobia stovky informačných centier Europe Direct. Adresu najbližšieho centra nájdete na tejto webovej stránke: https://europa.eu/european-union/contact_sk.

Telefonicky alebo e-mailom

Europe Direct je služba, ktorá vám poskytne odpovede na otázky o Európskej únii. Kontaktovať ju možno:

- prostredníctvom bezplatného čísla: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektorí operátori môžu tieto hovory spoplatňovať),
- prostredníctvom štandardného telefónneho čísla: +32 22999696 alebo
- e-mailom prostredníctvom webovej stránky: https://europa.eu/european-union/contact_sk.

VYHLADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ

Online

Informácie o Európskej únii sú vo všetkých úradných jazykoch EÚ dostupné na webovom sídle Europa: https://europa.eu/european-union/index_sk.

Publikácie EÚ

Publikácie EÚ, či už bezplatné alebo spoplatnené, si môžete stiahnuť alebo objednať na webovom sídle: <https://op.europa.eu/sk/publications>. Ak chcete získať viac než jeden výtlačok bezplatných publikácií, obráťte sa na službu Europe Direct alebo vaše miestne informačné centrum (pozri https://europa.eu/european-union/contact_sk).

Právo EÚ a súvisiace dokumenty

Prístup k právnym informáciám EÚ vrátane všetkých právnych predpisov EÚ od roku 1952 vo všetkých úradných jazykoch nájdete na webovom sídle EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>.

Otvorené údaje z EÚ

Portál otvorených dát Európskej únie (<http://data.europa.eu/euodp/sk>) poskytuje prístup k dátovým súborom z EÚ. Údaje si možno stiahnuť a opätovne použiť bezplatne na komerčné aj nekomerčné účely.



Úrad pre vydávanie publikácií
Európskej únie