



# Hlutverk leikskólastjóra við þróun sjálfbærnimenntunar í leikskólastarfi

Anna Gína Aagestad

Febrúar 2022

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs

Deild kennslu- og menntunarfræði



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
MENNTAVÍSINDASVIÐ





# **Hlutverk leikskólastjóra við þróun sjálfbærnimenntunar í leikskólastarfi**

Anna Gína Aagestad

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnun menntastofnana

Leiðbeinandi: Dr. Arna Hólmfríður Jónsdóttir

Deild kennslu- og menntunarfræði  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Febrúar 2022

Hlutverk leikskólastjóra við þróun sjálfbærnimenntunar í leikskólastarfi

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til M.Ed. prófs í stjórnun  
menntastofnana við deild kennslu- og menntunarfræði,  
Menntavísindasviði Háskóla Íslands

© 2022, Anna Gína Aagestad

Lokaverkefni má ekki afrita né dreifa rafrænt nema með leyfi höfundar.



## Formáli

Ritgerð þessi er unnin sem meistaraþrófsverkefni til fullnaðar M.Ed. gráðu í uppeldis og menntunarfræðum við Menntavísindasvið Háskóla Íslands með áherslu á stjórnun menntastofnana. Vægi ritgerðarinnar er 30 ECTS einingar. Um er að ræða rannsókn á hlutverki leikskólastjóra við þróun skóla til sjálfbærnimenntunar. Skoðað var hvort stefna sveitarfélaga hafi áhrif á markmiðssetningu leikskólanna þegar kemur að menntun til sjálfbærni.

Leiðbeinandi við gerð ritgerðarinnar var dr. Arna H. Jónsdóttir við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og vil ég þakka henni fyrir uppbyggjandi leiðsögn í rannsóknarvinnunni. Sömuleiðis vil ég þakka sérfræðingnum Kristínu Norðdahl fyrir góðar og gagnlegar ábendingar. Fjölskyldu minni vil ég færa kærar þakkir fyrir hvatningu og þolinmæði í gegnum námið. Sérstakar þakkir vil ég færa vinkonu minni Önnu Maríu Gunnarsdóttur fyrir stuðning, hvatningu og ómetanlega aðstoð við yfirllestur ritgerðarinnar. Þá færi ég Dagmar Sigurðardóttur og Eyrúnu Ingadóttur mínar bestu þakkir fyrir góð ráð og ábendingar við gerð ritgerðarinnar. Síðast en ekki síst vil ég þakka viðmælendum mínum fyrir áhugaverð viðtöl og gott samstarf.

Þetta lokaverkefni er samið af mér undirritaðri. Ég hef kynnt mér Vísindasiðareglur Háskóla Íslands. Ég hef gætt viðmiða um siðferði í rannsóknum og fyllstu ráðvendni í öflun og miðlun upplýsinga, og túlkun niðurstaðna. Ég vísa til alls efnis sem ég hef sótt til annarra eða fyrri eigin verka, hvort sem um er að ræða ábendingar, myndir, efni eða orðalag. Ég þakka öllum sem lagt hafa mér lið með einum eða öðrum hætti en ber sjálf ábyrgð á því sem missagt kann að vera. Þetta staðfesti ég með undirskrift minni.

Selfossi, 2022

*Anna Gína Aagestad*

---

## Ágrip

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á hlutverk leikskólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni og hvaða stjórnunar- og kennsluaðferðir þeir nota til þess að ná markmiðum sínum þegar kemur að sjálfbærnimenntun. Athugað var hvort stefna sveitarfélaganna hvað varðar menntun til sjálfbærni hafi áhrif á markmiðssetningu leikskólastjóra þegar kemur að því að innleiða menntun til sjálfbærni inn í skólastarf. Athyglinni var einkum beint að þeim áhrifum sem hlutverk leikskólastjórans er þegar kemur að þróun skóla til sjálfbærni og var þá sérstaklega horft til eftirfarandi þátta en þeir eru: a) forysta, b) áhrif lærdómssamfélagsins á þróun í skólastarfi, d) hlutverk leikskólastjóra í þróun skóla til sjálfbærni, e) dreifð forysta og teymisvinna.

Verkefnið byggir á eiginlegri rannsókn en niðurstöðurnar byggja á viðtölum við sex leikskólastjóra sem hafa reynslu af innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Niðurstöðurnar benda til þess að hlutverk leikskólastjóra við innleiðingu menntunar til sjálfbærni felst í dreifðri forystu og teymisvinnu. Með teymisvinnu stuðlar leikskólastjórinn að sameiginlegri sýn og samheldni innan skólans, skipuleggur starfsþróun, stuðlar að samstarfi við nærsamfélagið í þágu nemenda. Með þessa þætti að leiðarljósi höfðu leikskólastjórarnir jákvæð áhrif á þróun faglegs lærdómssamfélags.

Í rannsókninni kom fram að stefna sveitarfélaganna hefur áhrif á markmiðssetningu leikskólanna við þróun skóla til sjálfbærni. Þeir leikskólastjórar sem tóku þátt í stefnumótun menntunar til sjálfbærni í sínu sveitarfélagi gekk betur við innleiðinguna með stuðningi og eftirfylgni frá aðilum innan sveitarfélagsins. Leikskólastjórar sem ekki voru upplýstir um stefnu sveitarfélagsins tóku þátt í Grænánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein*. Umgjörð verkefnisins nýttist þeim vel við markmiðssetningu og aðgerðaráætlun í þróun skóla í átt að sjálfbærni. Í rannsókninni kom fram að Grænánaverkefnið er það verkefni sem styður hvað best við innleiðingu menntunar til sjálfbærni.



## **Abstract**

### **A Headmasters' role in the development of sustainability education in preschool activities**

The purpose of this research was to highlight the role of preschool principals in development of schoolwork towards sustainability and what management and teaching methods they use to achieve their goals when it comes to sustainability education. It was examined whether local government policies regarding education for sustainability influences the preschool principals 'goals when it comes to implementing this type of education. Particular attention was paid to the impact of the preschool principal 's role in the development of schools for sustainability, with special reference to the following factors: a) leadership b) the impact of inclusive education on school development c) the role of principals in the development of schools for sustainability d) distributed leadership and teamwork.

The project is based on qualitative research, but the results are based on interviews with six preschool principals who have experience in implementing education for sustainability. The results indicate that the role of preschool principal in the implementation of education for sustainability consist of distributed leadership and teamwork. Through teamwork, the preschool principal promotes a common vision and cohesion within the school, organizes career development and promotes collaboration with the local community for the benefit of the students. With these factors in mind, preschool principals had a positive impact on the development of a professional learning community.

The study showed that the municipal policy influences the kindergartens 'goal setting in developing schools for sustainability. The preschool principals who took part in creating education strategy for sustainability in their municipality were more successful in implementing it with support and follow-up from parties within the community. Preschool principals, who were not informed of the municipality 's policy, participated in the Green Flag's project „Schools on a green branch “. The framework of the project was useful to them when setting goals and action plans in the development of schools towards sustainability. The study showed that the Green Flag's project is the project that best supports the implementation of education for sustainability.



# Efnisyfirlit

<b>Formáli</b> .....	<b>3</b>
<b>Ágrip</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Efnisyfirlit</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Inngangur</b> .....	<b>9</b>
1.1 Bakgrunnur höfundar og kveikjan að rannsókninni .....	10
1.2 Markmið rannsóknar og rannsóknarspurning.....	11
1.3 Uppbygging ritgerðar .....	12
<b>2 Fræðilegur grunnur</b> .....	<b>14</b>
2.1 Forysta .....	14
2.2 Sjálfbærni og sjálfbær þróun .....	15
2.3 Menntun til sjálfbærni.....	17
2.4 Áhrif lærdómssamfélagsins á þróun í skólastarfi .....	21
2.5 Hlutverk skólastjóra í þróun skóla til sjálfbærni.....	23
<b>3 Kenningar um forystu í lærdómssamfélagi þar sem allir læra</b> .....	<b>27</b>
3.1 Dreifð forysta.....	27
3.2 Teymisvinna.....	28
3.3 Kennslufræðileg forysta .....	30
3.4 Breytingaforysta .....	32
<b>4 Kennslufræðileg nálgun og verkefni sem stuðla að menntun til sjálfbærni</b> .....	<b>34</b>
4.1 Útikennsla og útinám .....	34
4.2 Grænánaverkefni Landverndar: Skólar á grænni grein.....	36
4.3 Gullin í grenndinni .....	38
4.4 Heimahagar .....	40
4.5 Samantekt.....	41
<b>5 Rannsóknin</b> .....	<b>43</b>
5.1 Rannsóknarsnið .....	43
5.2 Val á viðmælendum.....	43
5.3 Viðmælendur.....	44
5.4 Gagnaöflun .....	45
5.5 Greining gagna.....	46

5.6	Siðfræðileg atriði .....	47
5.7	Réttmæti og trúverðugleiki .....	47
<b>6</b>	<b>Niðurstöður .....</b>	<b>49</b>
6.1	Skilningur leikskólastjóra á hugtakinu sjálfbærni .....	49
6.2	Áhersla á menntun til sjálfbærni .....	51
6.3	Þróun skólastarfs til sjálfbærni með dreifðri forystu og teymisvinnu.....	52
6.4	Hindranir við innleiðingu menntunar til sjálfbærni.....	54
6.5	Kennslufræðilegar nálganir og verkefni sem stuðla að menntun til sjálfbærni.....	55
6.6	Áætlun og markmið um þróun leikskóla í átt að sjálfbærni í samstarfi við sveitarfélögin .....	57
6.7	Samantekt.....	61
<b>7</b>	<b>Umræða.....</b>	<b>63</b>
7.1	Hlutverk skólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni.....	63
7.1.1	Skilningur leikskólastjóra á hugtakinu sjálfbærni.....	63
7.1.2	Sameiginleg sýn allra innan leikskólans á menntun til sjálfbærni.....	65
7.1.3	Dreifð forysta og teymisvinna .....	67
7.1.4	Hindranir í þróun leikskóla til sjálfbærni .....	70
7.2	Áætlanir og markmið um þróun leikskóla í átt að sjálfbærni í samstarfi við sveitarfélögin .....	71
7.3	Kennslufræðilegar nálganir og leiðir við þróun skóla til sjálfbærni .....	73
	<b>Lokaorð .....</b>	<b>77</b>
	<b>Heimildaskrá .....</b>	<b>79</b>
	<b>Viðauki A : Viðtalsrammi - 1.....</b>	<b>85</b>
	<b>Viðauki Á: Viðtalsrammi - 2.....</b>	<b>86</b>
	<b>Viðauki B: Beiðni um þátttöku í rannsókn .....</b>	<b>88</b>

# 1 Inngangur

Gamall málsháttur segir: „Við höfum ekki erfitt jörðina frá forfeðrum okkar. Við höfum fengið hana að láni frá börnum okkar.” (Vijkaman, 1996). Þetta er spakmæli sem er gott að hafa í huga þegar rætt er um umhverfismál, aðgerðir tengdar loftslagsmálum og loftslagsbreytingum og hvernig hægt er að sporna gegn þeim. Spakmælið gefur til kynna að markmiðið er að vinna að betri heimi og framtíð fyrir komandi kynslóðir. Aðgerðir í umhverfismálum kalla á þátttöku allra ríkja og einstaklinga innan þeirra eftir getu og aðstæðum. Aðgerðir íslenskra stjórnvalda felast meðal annars í menntun um loftslagsmál í skólum í samræmi við grunnþætti menntunar um sjálfbærni og taka mið af heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna (Umhverfis- og auðlindaráðuneytið, 2020).

Grunnþættir menntunar snúast meðal annars um læsi á samfélag, umhverfi og náttúru og geta haft áhrif á framtíðarsýn nemenda og getu þeirra og vilja til þess að taka þátt í og viðhalda samfélagi sínu í samvinnu við aðra (Aðalnámskrá leikskóla, 2011). Sjálfbærni, umhverfisvitund og samfélagskennd eru hugtök sem hafa fengið aukið vægi í umræðunni um menntun til sjálfbærni. Í aðalnámskrá leikskóla (2011) kemur fram að í leikskóla á að skapa aðstæður svo að börn fái tækifæri til að vinna með og velta vöngum yfir margvíslegum auðlindum, nýtingu náttúrunnar og hvernig vistspor þeirra og nærsamfélagsins getur stuðlað að sjálfbærri þróun.

Til eru fjölbreyttar kennslufræðilegar nálganir og verkefni sem stuðla að menntun til sjálfbærni. Má þar nefna útikennslu, Grænánáttverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* sem er alþjóðlegt umhverfismenntarverkefni sem rekið er af Landvernd á Íslandi, þróunarverkefni *Gullin í grenndinni* og *Heimahagar* sem stuðla að samfellu milli leik- og grunnskóla. Í slíkum verkefnum eru heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmáli Sameinuðu þjóðanna gjarnan höfð að leiðarljósi. Þátttaka nemenda í útinámi getur stuðlað að bættri umhverfisvitund sem getur haft áhrif á skoðanir þeirra til náttúrunnar í framtíðinni (Aðalnámskrá leikskóla, 2011). Rannsóknir hafa sýnt að útikennsla í nærumhverfi leiðir til þess að nemendur finna til aukinnar samkenndar og ábyrgðar gagnvart umhverfinu (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014). Heimsmarkmiðin fjalla um sjálfbæra þróun samfélaga og eiga að leiðbeina íbúum jarðar um slíka þróun næstu níu árin. Þau ná yfir þrjár stoðir sjálfbærrar þróunar, efnahagslega-, félagslega- og umhverfislega þætti. Eitt af

heimsmarkmiðunum er menntun fyrir alla og innan þess markmiðs er efling fræðslu um sjálfbæra þróun (Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun, 2018).

Grænánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* hafa það að leiðarljósi að innleiða menntun til sjálfbærni í allt skólastarf. Áhersla er lögð á ábyrga afstöðu skólanna til umhverfismála með innleiðingu raunhæfra aðgerða og unnið sé á markvissan hátt að sjálfbærni í skólunum (Landvernd, e.d.).

Við þróun og breytingar í skólakerfinu eins og að koma á menntun til sjálfbærni er samvinna lykilatriði og hlutverk skólastjóra sem faglegs leiðtoga sérstaklega mikilvægt. Hlutverk hans fellst meðal annars í því að leiða og virkja alla sem taka þátt og skapa aðstæður til að þróa nám í átt að sjálfbærni. Niðurstöður rannsókna hafa sýnt fram á að forystuhæfni, þátttaka og virkni skólastjóra er mikilvæg þegar kemur að því að ná árangri í þróun skólastarfs (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011). Í ljósi þessa er hlutverk rannsóknarinnar að skoða hvernig leikskólastjórar skilgreina hlutverk sitt í þróun leikskóla í átt að sjálfbærni og hvaða stjórnunar- og kennsluáferðir þeir telja vænlegastar til árangurs.

## **1.1 Bakgrunnur höfundar og kveikjan að rannsókninni**

Í tólf ár hef ég verið verkefnisstjóri útikennslu og Grænánaverkefnis Landverndar *Skólar á grænni grein*, í leikskólunum Álfheimum á Selfossi og í Krakkaborg í Flóahreppi. Ég kom á fót þróunarverkefninu *Gullunum í grenndinni* þar sem heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna hafa verið höfð að leiðarljósi. Í verkefninum hefur verið lögð áhersla á umhverfisvitund nemenda og tengingu þeirra við nærsamfélagið. Nemendur hafa lært að afla sér upplýsinga og aðfanga frá fyrirtækjum, stofnunum og einstaklingum innan þess. Í *Gullunum í grenndinni* hafa leik- og grunnskólanemendur meðal annars fengið tækifæri til þess að upplifa og læra um náttúruna í gegnum sameiginleg verkefni með stuðningi frá einstaklingum sem þekkja tilurð grenndarskógarins, nemendum frá Landbúnaðarháskóla Íslands ásamt Skógræktarfélagi Selfoss, Skógræktarfélagi Villingaholtshrepps, Flóahreppi, umhverfisdeild Árborgar og Landbúnaðarháskóla Íslands sem hafa verið samstarfsaðilar verkefnisins.

Með þátttöku leikskólanna í Grænánaverkefninu *Skólar á grænni grein* hafa nemendur í gegnum þemu verkefnisins meðal annars gert kannanir á flokkun sorps í fyrirtækjum á Selfossi, farið í starfskynningar í þau fyrirtæki sem tengjast áhugasviði þeirra og myndað

sterka tengingu við Vinaminni sem er sérhæfð dagdvöl fyrir fólk með heilabilun og tengda sjúkdóma. Þar hafa nemendur komið að vor- og haustverkum í garðinum og plantað trjám í samvinnu við vistfólkið svo eitthvað sé nefnt. Á móti hefur leikskólinn fengið vettlinga, eldivið og verðlausan efnivið sem hefur nýst nemendum í leik og starfi. Verkefnin hafa leitt til þess að tengsl nemenda, meðvitund og virðing gagnvart nánasta umhverfi og einstaklingum innan þess hefur aukist. Nemendur hafa upplifað að þeir tilheyri fjölbreyttu og lýðræðislegu samfélagi sem styður við þarfir þeirra og menntun. Í tengslum við verkefnin hefur verið lögð áhersla á að nýta mannauð nærsamfélagsins þegar kemur að fræðslu bæði til nemenda og kennara, ásamt því að auka innkaup á matvælum frá nærsamfélaginu. Í þekkingarleit með nemendum mínum hef ég stuðst við kenningar fræðimannanna John Dewey og Lev Vygotsky. Báðir lögðu þeir áherslu á að börn læri hvert af öðru og af fullorðnum einstaklingum og þroski þannig vitsmuni sína.

Við þróun verkefna í þágu nemenda hef ég fengið stuðning frá leikskólastjórum, fræðslustjóra Árborgar, sveitarstjóra Flóahrepps og lærdómssamfélagi þeirra sveitarfélaga sem ég hef starfað hjá. Lærdómssfélagið samanstendur af leik- og grunnskólakennurum, skólastjórum beggja skólastiga ásamt einstaklingum, stofnunum og fyrirtækjum sem tengdust verkefnunum. Verkefnin hafa meðal annars verið unnin í teymum þar sem þátttaka allra hefur stuðlað að frekari þróun þeirra. Án stuðnings leikskólastjóra hefðu mörg þeirra verkefna sem ég hef unnið ekki orðið að veruleika. Það má því leiða líkum að því að traust, skilningur og stuðningur leikskólastjóra við hugmyndir kennara geti skipt sköpum þegar kemur að þróun skólustarfs. Í ljósi þeirrar menntunar sem ég hef aflað mér, reynslu minnar við að mennta börn til sjálfbærni og þeim stuðningi sem ég hef fengið frá stjórnendum og aðilum innan sveitarfélaga kviknaði áhugi minn á að athuga hvernig þessu er háttað í öðrum leikskólum.

## **1.2 Markmið rannsóknar og rannsóknarspurning**

Markmið sjálfbærrar þróunar er annars vegar að vernda plánetuna okkar frá ótryggri framtíð og hins vegar að komandi kynslóðir geti lifað sanngjörnu og heilbrigðu lífi. Börn eru kjarni þessarar sýnar, með þarfir sínar, réttindi og sjónarmið að leiðarljósi (Clark, o.fl., 2020).

Sveitarfélögin eru hvött til að huga að menntun til sjálfbærni í skólustefnum sínum ásamt því að innleiða heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun inn í heildarstefnu

sína. Því má segja að nú sem aldrei fyrr sé nauðsynlegt að huga að því hvernig hægt er að stuðla að sjálfbærni menntun sem býr nemendur undir framtíð þar sem þeir þurfa að geta tekist á við mörg álitamál er varða framtíð þeirra og komandi kynslóða.

Í gegnum útinám eða þátttöku í alþjóðlegum verkefnum eins og Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* og *Gullunum í grenndinni* þar sem heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna eru höfð að leiðarljósi hef ég upplifað að nemendur geta látið að sér kveða í umhverfismálum. Má þar nefna málefni sem tengjast náttúruvernd og nærsamfélaginu, sem og verkefni sem stuðla að aukinni kolefnisbindingu úr andrúmslofti.

Mín reynsla er að forysta skólastjórans, stuðningur hans og kenningar um forystu og nám, eigi stóran þátt í því að sjálfbærni menntun fær aukið vægi í skólastarfi. Meginmarkmið rannsóknarinnar er að athuga hvaða hugmyndir leikskólastjórar hafa um hlutverk sitt í þróun skólastarfs til sjálfbærni og hvaða stjórnunar- og kennsluaðferðir þeir nota til þess að ná markmiðum sínum þegar kemur að sjálfbærni menntun. Í rannsókninni verður leitast við að svara spurningunni:

- Hvert er hlutverk leikskólastjóra í þróun leikskólastarfs til sjálfbærni?

Undirspurning rannsóknarinnar er:

- Hefur stefna sveitarfélaganna hvað varðar menntun til sjálfbærni áhrif á markmiðssetningu leikskólastjóra þegar kemur að því að innleiða menntun til sjálfbærni inn í leikskólastarf?

### 1.3 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðinni er skipt upp í sjö hluta. Fyrsti kafllinn byrjar á inngangskafla þar sem bakgrunnur rannsakanda, kveikjan að rannsókninni, markmið rannsóknarinnar, rannsóknarspurningin og uppbygging ritgerðarinnar eru kynnt. Í öðrum hluta rannsóknarinnar er fræðilegur grunnur ritgerðarinnar, þar sem meginhugtökin forysta, sjálfbærni og menntun til sjálfbærni eru skilgreind. Í lok kafllans er fjallað um áhrif lærdómssamfélagsins á þróun í skólastarfi og hlutverk skólastjóra í þróun skóla til sjálfbærni. Í þriðja hluta er fjallað um kenningar um forystu í lærdómssamfélagi þ.e. dreifða forystu, kennslufræðilega forystu og breytingarforystu. Í fjórða hluta eru kynntar kennsluaðferðir og verkefni sem geta stuðlað að menntun til sjálfbærni. Í fimmta hluta er sagt frá rannsóknaraðferðinni, hvernig val á viðmælendum fór fram, bakgrunnur viðmælenda kynntur, fjallað er um hvernig gagnaöflun



og greining gagna fór fram og að lokum er sagt frá siðferðilegum atriðum sem hafa þurft í huga við rannsóknarvinnuna. Í sjötta hluta verða kynntar niðurstöður viðtala og í sjöunda kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar dregnar saman og rannsóknarspurningum svarað. Ritgerðin endar á lokaorðum.

## 2 Fræðilegur grunnur

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir hlutverki skólastjóra þegar kemur að nýbreytni og þróun í skólastarfi með grunnþáttinn sjálfbærni að leiðarljósi. Fjallað verður um hvaða eiginleikum hann þarf að búa yfir til þess að stuðla að breytingum og hvaða forystukenningar eru vænlegastar þegar kemur að því að byggja upp lærdómssamfélag þar sem þátttaka allra leiðir til þróunar í skólastarfi. Í upphafi kaflans verða meginhugtök rannsóknarinnar, sjálfbærni, menntun til sjálfbærni og forysta skilgreind. En skilningur á hugtökum sem tengjast sjálfbærni getur vafist fyrir skólastjórnendum og kennurum og getur hamlað innleiðingu þeirra (Umhverfissráðuneytið, 2002).

Nútímaumbætur í menntunarmálum leggja áherslu á samband forystu, árangurs og framfara í skólum (Harris, 2004). Til þess að öðlast dýpri skilning á hlutverki skólastjóra þegar kemur að þróun skólastarfs er mikilvægt að vita hvað fellst í hugtakinu forysta.

### 2.1 Forysta

Hugtakið forysta vekur upp tilfinningar í hugum fólks, það sér fyrir sér kraftmikla einstaklinga sem hafa áhrif og völd og geta stuðlað að breytingum. Í bók Hoy og Miskel (2013) kemur fram að flestar skilgreiningar á hugtakinu forysta beinast að því að leiðtogahæfni samanstandur af ferli félagslegra áhrifa. Forysta er einnig skilgreind sem félagslegt ferli þar sem einstaklingar eða hópar hafa áhrif á hegðun annarra sem leiðir þá í átt að sameiginlegum markmiðum. Bennis (1989) vill meina að forysta sé eins og fegurð, erfitt að skilgreina hana en þú þekkir hana þegar þú sérð hana. Chermes (1997) skilgreindi forystu sem ferli félagslegra áhrifa þar sem ein manneskja getur fengið aðra til liðs við sig og stutt til að ljúka sameiginlegum verkefnum. Í grein Hard og Jónsdóttur (2013) er sagt frá því að leiðtogi sem aflar sér þekkingar á forystu í því skyni að efla hana með öðrum getur orðið framúrskarandi stjórnandi sem stuðlar að því að þróa framtíðarsýn og skapa árangursríkt skólasamfélag. Líta má á að forysta er ekki hlutverk sem skólastjóri fer í annað slagið heldur er hún sívirk og myndar farveg fyrir sýn skólans á framtíðina (Rósa Eggertsdóttir, 2013).

Áhrifarík forysta fangar ástríðu og áhuga. Hún eykur kraft sem leiðir til þess að aðgerðir eru frekar viðhafðar og getur leitt til þess að breytingar verða að veruleika í þróun skólastarfs. Forysta er ólík stjórnun, stjórnendur eru ekki alltaf leiðtogar sem búa yfir þeim

hæfileikum sem þarf til að stuðla að breytingum. Forysta er andstaða stjórnunar því hún leiðir áfram af krafti og stuðlar að framförum, breytingum og árangri með hvatningu sem verður til þess að fólk hrifst með af áhuga og eldmóði. Mikilvægt er að það sé jafnvægi milli stjórnunar og forystu til þess að breytingar verði að veruleika og heppnist fullkomlega (Rodd, 2013; Jones og Harris, 2013).

Hargreaves og Fullan (2012) segja að forysta sé lykilatriði í skipulagsbreytingum. Þegar skólastjórinn leggur áherslu á bæði faglegt og félagslegt samfélag þar sem sameiginleg geta og menning er sterk getur hann stuðlað að þróun í skólastarfi. Til þess að breytingarnar verði að veruleika þarf hann að skapa menningu sem tryggir þátttöku allra, gagnkvæman skilning og sameiginlega ábyrgð. Forysta og forystuhæfni er mikilvæg vegna þess að hún veitir leiðsögn í gegnum breytingaferli og eykur skilvirkni stofnanna. Talið er að persónuleiki, hvatning og kunnátta skólastjórans tengist skilvirkri forystu í skólum og má líkja henni við ferli sem hefur félagslega og tilfinningalega þætti (Hoy og Miskel, 2013).

## **2.2 Sjálfbærni og sjálfbær þróun**

Í nútíma samfélögum er lögð vaxandi áhersla á sjálfbærni og sjálfbæra þróun (Auður Pálsdóttir, Allyson Macdonald og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2009). Íslenska ríkið mótaði stefnu um sjálfbæra þróun sem mikilvægt er að kynna í skólakerfinu, þar sem þekking skólafólks á markmiðum sjálfbærrar þróunar, framtíðarsýn og reynsla þeirra af margvíslegu þróunarstarfi eru þættir sem skipta sköpum um útfærslu stefnunnar (Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, o.fl., 2008).

Sjálfbærni varð fyrst áberandi í alþjóðlegri umræðu á níunda áratug síðustu aldar en festist síðan endanlega í sessi á heimsráðstefnu þjóðarleiðtoga um umhverfi og þróun sem haldin var í Rio de Janeiro árið 1992 (Umhverfissráðuneytið, 2002). Brundtland-skýrslan kom út árið 1987. Hún var samin undir forystu Gro Harlem Brundtland, fyrrum forsætisráðherra Noregs, til undirbúnings fyrir heimsráðstefnu Sameinuðu þjóðanna um umhverfi og þróun í Rio de Janeiro árið 1992. Skýrslan skilgreindi sjálfbæra þróun og beindi sjónum manna að þeim vanda sem við veröldinni blasti í umhverfismálum og vakti umræðu um nauðsyn þess að láta verkin tala og hrinda í framkvæmd hugmyndum um sjálfbæra þróun. Í henni var hugtakið sjálfbær þróun skilgreint á eftirfarandi hátt: „Sjálfbær þróun er þróun sem mætir þörfum samtímans án þess að draga úr möguleikum komandi kynslóða til þess að mæta

þörfum sínum“ (Umhverfisráðuneytið 2010; Háskóli Íslands, e.d.). Í kaflanum um sjálfbærni í almennum hluta aðalnámskrár leikskóla (2011) er meðal annars stuðst við þá skilgreiningu að sjálfbærni sé jafnvægisástand og sjálfbær þróun sé breytingaferlið þegar verið er að breyta þjóðfélagi, eða minni einingu, til sjálfbærni. Æskilegt er að leggja áherslu á að sjálfbær þróun er þróun en ekki stöðnun, framfarir en ekki afturför (Ingólfur Ásgeirsson o.fl., 2008). Í ritinu Gæðaviðmið skóla fyrir menntun til sjálfbærrar þróunar kemur fram að sjálfbær þróun er ekki ákveðin föst stærð heldur viðleitni til að þróa daglegt líf okkar og samfélag í þá átt sem kemur flestum til góða nú og í framtíðinni. Þetta krefst virkra þegna sem eru skapandi og gagnrýnir og geta tengt fræðilega þekkingu við hagnýtar hugmyndir og nýjungar (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008).

Sjálfbærni snýst einnig um samspil efnahags, umhverfis, samfélags og velferðar. Efnahagskerfi samfélaga geta haft mikil áhrif þegar teknar eru ákvarðanir um nýtingu auðlinda og skiptingu þeirra. Hvort sem efnahagsvöxtur er mikill eða lítill þarf að stíga varlega til jarðar hvað varðar ágengni á náttúruna. Til þess að stuðla að jöfnuði þarf að sýna lýðræðisleg vinnubrögð og skilning á fjölbreytileika mannlífs. Sjálfbærni næst ekki nema að það ríki jafnrétti og jafnrétti er óhugsandi án þróunar til sjálfbærni og breytinga á efnahagskerfinu. Markmið sjálfbærrar þróunar er að ýta undir jafnrétti kynslóðanna en án sjálfbærni gengur núlifandi kynslóð freklega á rétt komandi kynslóða til lífs og heilbrigðis (Sigrún Helgadóttir, 2013).

Vistspor er mælikvarði á hve mikið af gæðum jarðar fólk nýtir við neyslu sína og hve miklum úrgangi eða mengun það skilar frá sér. Lífsstíll og neyslumynstur hins almenna borgara ræður því miklu um stöðu og þróun umhverfismála. Ákvarðanir um innkaup og neyslu í daglegu lífi geta stuðlað að sjálfbærri nýtingu auðlinda og dregið úr sóun verðmæta og úrgangi. Í hvert sinn sem við veljum hefur valið ákveðnar afleiðingar. Leiðin til sjálfbærni hlýtur því að vera sú að við, bæði sem einstaklingar og samfélög, verðum meðvituð um þessar afleiðingar og látum þá meðvitund stýra vali okkar (Sigurborg Kr. Hannesdóttir, 2002). Því meiri sem neyslan er, þeim mun stærra er vistsporið (Landvernd. e.d.). Meðvitund um eigin vistspor, vistspor samfélaga og þjóða stuðlar að sjálfbærri þróun en hófsemi er forsenda sjálfbærrar þróunar ásamt því að geta gert sér grein fyrir mikilvægi eigin velferðar og annarra (Sigrún Helgadóttir, 2013; Aðalnámskrá leikskóla, 2011). Með hugtakinu velferð er ekki einungis átt við efnahagsleg gæði heldur höfðað til víðtækari skilgreiningar á

lífsgæðum. Má þar nefna kröfur um gæði á borð við heilnæmt umhverfi, útivist í sátt við náttúruna með aðgangi að svæðum til útivistar, s.s. skjólgóðum skógum eða óbyggðum þar sem hægt er að njóta kyrrðar (Umhverfisráðuneytið, 2002; Umhverfisráðuneytið, 2010). Sjálfbærni snertir einnig félagslegt réttlæti, heilsu og menningarmál. Að baki hugtakinu býr því vitund um þau takmörk sem náttúran setur umsvifum fólks. Því má segja að verkefni jarðarbúa felast í því að breyta hugsun sinni og athöfnum þannig að takmörk náttúrunnar séu virt bæði í orði og verki. Í þessu felst kjarni hugtaksins sjálfbærni (Háskóli Íslands e.d.; Sigrún Helgadóttir, 2013).

Á Heimsráðstefnu Sameinuðu þjóðanna 1992 sem minnst var á í upphafi kaflans gerðu fulltrúar þjóða heimsins sameiginlega áætlun um sjálfbæra þróun viðkomandi sveitarfélags á 21. öldinni. Áætlunin fékk nafnið Staðardagskrá 21. (Local Agenda). Eitt af markmiðum hennar er að sveitarstjórnir setji sér markmið um sjálfbæra þróun á hverjum stað með þátttöku íbúa við gerð hennar (Stefán Gíslason, 2010). Í grænbók (2019) sem fjallar um stefnu í málefnum sveitarfélaga kemur fram að þegar kemur að því að marka stefnu sveitarfélaga með sjálfbærni að leiðarljósi á hún að ná til félagslegra, efnahagslegra og umhverfislega þátta samfélagsins. Mikilvægt er fyrir einstök sveitarfélög að setja sér markmið um sjálfbæra þróun samfélagsins sem fellur best að atvinnuháttum og öðrum aðstæðum í viðkomandi byggð sem skilgreinir sýn heimamanna á hvernig efla megi byggðina og tryggja komandi kynslóðum sömu eða betri lífsskilyrði og þeir búa við (Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið, 2019).

### **2.3 Menntun til sjálfbærni**

Talið er að menntun til sjálfbærni sé lykilþáttur í framgangi sjálfbærrar þróunar og gegna skólar þar mikilvægu hlutverki (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014). Menntun til sjálfbærni fékk aukið vægi þegar hún var gerð að einum sex grunnþáttum menntunar í aðalnámskrá leik- grunn- og framhaldsskóla árið 2011. Samkvæmt aðalnámskrá leikskóla (2011) tekur menntun til sjálfbærni mið af því að börn skilji samfélagið eins og það er og hefur þróast. Til þess að þau geti mótað sér framtíðarsýn og hugsjónir til að beita sér fyrir þurfa þau að fá tækifæri til þess að taka þátt í mótun samfélagsins. Þannig geta þau tekist á við margvísleg álitamál og ágreiningsefni með gildi, viðhorf og tilfinningar gagnvart hnattrænum áhrifum, náttúru og umhverfi og framtíðarsýn að leiðarljósi.

Í grein Ingólfs Ásgeirs Jóhannessonar (2017) var meðal annars athugað hvort fjallað sé um sjálfbærni annars staðar en í grunnþáttakafla aðalnámskrár 2011. Einnig var athugað hvernig hugmyndir um sjálfbærni eru útfærðar í sérnámskrám fyrir leik- grunn- og framhaldsskóla. Eins var skoðað hvort hugsað sé fyrir því að efla getu barna og unglunga til aðgerða til þess að þau geti tekist á við álitamál og ágreiningsmál. Niðurstöður sýna að hugtökin sjálfbær þróun og sjálfbærni koma sjaldan fyrir í sérhlutum námskránna og virðast hugmyndir um sjálfbærni vera útfærðar á ólíkan hátt eftir skólastigum. Oft virðist útfærslan vera fremur tilviljunarkennd og hugmyndirnar sundurlausar miðað við það sem kemur fram í kaflanum um grunnþætti. Á námssviðinu sjálfbærni og vísindi í leikskóla er tekið fram að það eigi að spyrja börn spurninga sem vekja þau til umhugsunar um sjálfbærni og sjálfbæra þróun. Ekki er sérstaklega tekið fram að það eigi að vinna með álitamál eða ágreiningsmál. Fremur má telja að þær sterku kröfur sem koma fram í aðalnámskrá leikskóla um að hlustað sé á börnin, þau höfð með í ráðum og séu til vitnis um að leikskólastarfið eins og það er hugsað geti þjálfað þau í getu til aðgerða. Með hugtakinu *geta til aðgerða* er lögð áhersla á að hlutverk skóla sé að stuðla að virkni og ábyrgð nemenda ásamt hæfni þeirra til að taka ákvarðanir.

Á vef umhverfisráðuneytisins (2010) kemur fram að menntun til sjálfbærni fer fram í gegnum líf og starf og einnig innan hins formlega skólakerfis, í símenntun, atvinnu og daglegu lífi. Skólakerfið og áherslur þess eru á ábyrgð stjórnvalda, sveitarstjórna, skólastjórnenda, kennara og skólasamfélags. Því hvetur menntamálaráðuneytið til þess að áhersla á sjálfbærni endurspeglit í öllu námi, formlegu sem óformlegu þar sem menntun til sjálfbærni lýtur að þekkingu og þjálfun sem viðkomandi öðlast í gegnum hvers konar námsgreinar, skóla- og félagsstarf. Enn fremur er mikilvægt að fræðsluáðilinn sé ekki eyland, heldur sé áhersla lögð á sjálfbærni í samstarfi við samfélagið nær og fjær. Meginhugmyndin í menntun til sjálfbærni er að hafa áhrif í heimabyggð og skapa þekkingu á nærsamfélaginu. Þannig verða skólar ekki lengur einangraðar stofnanir sem aðeins miðla almennri þekkingu heldur stofnanir sem taka virkan þátt í samfélaginu og eru viðurkenndir sem hlutaðeigandi í þróun þess (Breiting, Meyer og Mogensen, 2008).

Menntamálaráðuneytið hvetur sveitarfélög til að gæta að því að í skólastefnu sveitarfélagsins sé hugað að menntun til sjálfbærni og að sett séu fram viðmið um hvernig skuli staðið að henni (Umhverfisráðuneytið, 2010). Nokkur sveitarfélög á Íslandi byggja á heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna í stefnu sinni og má þar nefna brautryðjendastarf

Kópavogsbæjar sem felst í því, að sveitarfélagið hefur tekið heimsmarkmiðin upp í yfirmarkmiðum sínum með það fyrir augum að stuðla að auknum lífsgæðum íbúa á öllum sviðum mannlífsins (Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.-a). Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna eru einnig hluti af nýrri stefnu Reykjanesbæjar og ber heildarstefnan yfirheitið *Í krafti fjölbreytileikans*. Tólf heimsmarkmið tengjast megináherslum stefnunnar þar sem einblínt er á börn, vellíðan íbúa, vistvænt samfélag, fjölbreytt störf, kraft fjölbreytileikans og skilvirka þjónustu svo eitthvað sé nefnt (Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun, 2018). Sveitarfélagið Mosfellsbær fer aðra leið, en það vinnur að innleiðingu heimsmarkmiðanna með nýrri umhverfisstefnu. Í einu af markmiðunum er lögð áhersla á margþætta umhverfisfræðslu til barna og ungmenna í skólum með sjálfbærni og umhverfisvitund að leiðarljósi og tengist hún fjórum heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna en þau eru: Menntun fyrir alla, sjálfbærar borgir og samfélög, ábyrg neysla og framleiðsla, og aðgerðir í loftslagsmálum (Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.-b; Mosfellsbær, 2017).

Fulltrúar aðildarríkja Sameinuðu þjóðanna samþykktu heimsmarkmið um sjálfbæra þróun í september árið 2015. Markmiðin sem gilda á tímabilinu 2016-2030, eru 17 talsins með 169 undirmarkmið. Aðalsmerki heimsmarkmiðanna er að þau eru algild og því hafa aðildarríkin skuldbundið sig til þess að vinna skipulega að innleiðingu þeirra bæði á innlendum og erlendum vettvangi út gildistíma þeirra. Heimsmarkmiðin eru samþætt og órjúfanleg og mynda jafnvægi milli þriggja stoða sjálfbærrar þróunar; hinnar efnahagslegu, félagslegu og umhverfislegu. Þá fela þau einnig í sér fimm meginþemu sem eru mannkynið, jörðin, hagsæld, friður og samstarf. Aðalinntak markmiðanna er jafnframt að engir einstaklingar eða hópar verði skildir eftir. Því er mikilvægt að ríki horfi ekki eingöngu til meðaltala við mælingar á árangri sínum heldur nálgist innleiðingu markmiðanna á heildstæðan hátt (Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun, 2018). Sveitarfélögin eru þátttakendur í því að stíga stóru skrefin í að vinna að heimsmarkmiðum og aðlaga íslenskt samfélag að þeim breytingum sem þegar hafa átt sér stað og fyrir séðar eru vegna loftslagsbreytinga (Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.-b).

Eins og fram hefur komið hér að ofan snertir sjálfbærni einnig félagslegt réttlæti, heilsu og menningarmál (Háskóli Íslands e.d.). Mörg sveitarfélög á landinu hafa innleitt Barnasáttamála Sameinuðu þjóðanna inn í stjórnvæðinguna sína og starfsemi, undir formerkjum verkefnisins *Barnvæn sveitarfélög*. Árið 2019, á 30 ára afmæli Barnasáttmála Sameinuðu

þjóðanna, undirrituðu Ásmundur Einar Daðason, félags- og barnamálaráðherra, og Bergsteinn Jónsson, þáverandi framkvæmdastjóri UNICEF á Íslandi, samning um samstarf við félagsmálaráðuneytið um innleiðingu verkefnisins undir formerkjunum Barnvænt Ísland. Markmið samstarfsins er að tryggja aðgengi allra sveitarfélaga að innleiðingu Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna. Ætlunin er að íslensk stjórnvöld og öll sveitarfélög á Íslandi hefji markvissa innleiðingu Barnasáttmálans á næsta áratug og tileinkað sér barnaréttindanálgu í sínum verkefnum, stefnumótun og ákvörðunum. Ákvörðun um að innleiða Barnasáttmálann felur í sér viðurkenningu á að þekking og reynsla barna og ungmenna sé verðmæt fyrir sveitarfélög. *Barnvæn sveitarfélög* vinna að því að efla þátttöku barna og ungmenna í samfélaginu og leita eftir og nýta reynslu og viðhorf þeirra til að bæta þá þjónustu sem ætluð er þeim (Stjórnarráð Íslands. e.d.).

Sveitarfélög sem taka þátt og innleiða Barnasáttmálann geta hlotið viðurkenningu sem *Barnvæn sveitarfélög*. Innleiðingarferlið tekur að minnsta kosti tvö ár og skiptist í 8 skref sem sveitarfélag stígur með það að markmiði að virða og uppfylla réttindi barna. Að tveimur árum liðnum getur sveitarfélagið sótt um viðurkenningu frá UNICEF á Íslandi. Viðurkenningin er háð því að starfsfólk UNICEF meti að innleiðingarferlið hafi verið réttindum barna í sveitarfélaginu til framdráttar og að aðgerðaráætlun verkefnisins hafi verið fylgt eftir og komist til framkvæmdar. Viðurkenningin gildir í þrjú ár en til að viðhalda viðurkenningunni þarf sveitarfélag að halda innleiðingunni áfram, setja sér ný markmið og óska eftir nýju mati að þremur árum liðnum (Stjórnarráð Íslands. e.d.).

Flestir skólar eru eign allra skattgreiðanda í viðkomandi sveitarfélagi og er eitt af hlutverkum þeirra að finna leiðir til þess að koma á tengslum við eigendur sína. Samstarf við aðila utan skólans er ein leið. Um gagnkvæmt samstarf gæti verið að ræða þar sem hugað er að hag beggja aðila og skólinn fær stuðning frá samstarfsaðilum og gefur eitthvað á móti. Aðilar gætu komið sér saman um markmið sem auðvelt er að ná með samstarfi (Gerður G. Óskarsdóttir, 2014). Samstarfsverkefnið gæti snúist um þróun til sjálfbærni í grenndarsamfélaginu þar sem skólinn er virkur þátttakandi ásamt stofnunum og einstaklingum í samfélaginu. Á þennan hátt verða kennarar og nemendur sýnilegri og öðlast viðurkenningu innan samfélagsins. Einnig fá nemendur reynslu sem samræmist framtíðarhlutverki þeirra sem virkir samfélagsþegnar (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008). Dæmi um slíkt verkefni er þróunarverkefni sem unnið var í leikskólanum Tjarnarseli í



Reykjanesbæ. Með vettvangsferðum í nágrenni skólans kynntust nemendur nærsamfélaginu og vöktu athygli á því sem betur mátti fara innan þess. Meðal annars funduðu þau með bæjarstjóranum og létu hann vita um skemmdir á gangstétt sem skapaði hættu fyrir íbúa. Bæjarstjórinn kom upplýsingum frá nemendum til rétttra aðila og fylgdust þeir með lagfæringum sem gerðar voru í kjölfar ábendinga þeirra (Eygló Björnsdóttir og Stefán Bergmann, 2010). Þetta er gott dæmi um hvernig hvetja má börn til aðgerða og að þau finni að þau geta haft áhrif sem skipti máli.

Á tímum þegar umhverfismál, eyðing skóga, ósonlags og hlýnun jarðar, ógnar lífsgæðum allra er menntun til sjálfbærni eitt af lykilatriðum í námi barna. Til þess að stuðla að því ætti eitt af grundvallarmarkmiðum menntunar að vera að búa börn og ungmenni undir sjálfbæran lífsstíl. Námið ætti að vaxa af skilningi og tillitssemi við náttúruna frekar en í formi áróðurs sem veldur hræðslu meðal barna. Mikilvægt er að það sé tengt von og bjartsýni um að hægt sé að sigrast á hættum sem ógna lífríki jarðarinnar (Booth, 2010).

## **2.4 Áhrif lærdómssamfélagsins á þróun í skólastarfi**

Áhersla á að innleiða starfshætti lærdómssamfélags í íslenskum skólum til að tryggja umbætur í skólastarfi hefur aukist á undanförunum árum. Á skólaþingi sveitarfélaga í nóvember 2017 kom meðal annars fram að það væri grundvallaratriði að styrkja starfið inni í skólunum með starfsþróun, símenntun, stuðningi og uppbyggingu faglegs lærdómssamfélags sem grundvallaðist á samstarfi og teymisvinnu (Birna María B. Svanbjörnsdóttir, 2019).

Í lærdómssamfélagi er lögð rík áhersla á samstarf skólastjóra og kennara ásamt faglegri þróun á starfi kennara sem er studd af dyggri forystu skólastjóra (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Innleiðing lærdómssamfélags í skóla er virk leið til að veita faglega forystu og stuðla að þróun skólastarfsins, námi og endurnýjun stofnunar og félagsmanna hennar. Það getur orðið til þess að fólk innan þess sameinast og sterk tengsl myndast í gegnum sameiginleg gildi (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014; Cherkowski og Ragoonaden, 2016; Sergiovanni, 2009). Ein leið til þess að skilja og þekkja hvernig lærdómssamfélagið virkar er að skilgreina einkenni og þá þætti sem styðja við þróun þess. Leiðirnar eru margar og snúast flestar skilgreiningarnar um að geta skipulega greint bæði innri og ytri þætti sem móta og viðhalda lærdómssamfélagi í skólum (Berglind Gísladóttir, o.fl., 2019). Það sem einkennir faglegt lærdómssamfélag er:

- áhersla á nám nemenda,
- sameiginleg sýn, gildi og væntingar,
- markmiðs- og árangursmiðað starf,
- sameiginleg greining á stöðu og árangri,
- forysta og skuldbinding til að leggja sitt af mörkum til stöðugar þróunar,
- starfsþróun.

(Birna María B. Svanbjörnsdóttir, 2018).

Í skólum sem skilgreina sig sem lærdómssamfélag er þátttaka stjórnenda í námi og kennslu fastur liður í skólastarfinu. Stjórnendur og kennarar eru í nánum samskiptum og er það eitt af hlutverkum stjórnandans að veita kennurum stuðning við að útfæra sýn skólans á kennsluhætti, bæði faglega og persónulega (Birna Sigurjónsdóttir og Børkur Hansen, 2014). Í samvinnu sem þessari þar sem kennarar og stjórnendur deila þekkingu, leggja til hugmyndir og þróa áætlanir í þeim tilgangi að ná markmiðum sínum í námi og skipulagi verður til faglegt samstarf (Thompson o.fl., 2004). Með faglega forystu skólustjóra í forgrunni eru kennarar hafðir með í ráðum og byggir skólinn samskipti sín við skólasamfélagið og fræðslustjóra á trausti og fagmennsku (Spillane, 2005). Þrátt fyrir vísbendingar um jákvæð áhrif lærdómssamfélagsins á þróun í skólastarfi virðist sem fáum skólum hafi tekist að viðhalda því nema upp að ákveðnu marki (Berglind Gísladóttir, o.fl., 2019). Sveitarfélagið Lerum í Svíþjóð hefur í samstarfi við Göteborgs Universitet (GU) unnið að umbótamiðuðum starfsháttum í leik- og grunnskólum á undanförunum árum undir forystu fræðslustjóra í Lerum. Birna María B. Svanbjörnsdóttir hefur reynslu af innleiðingu lærdómssamfélags á Íslandi. Hún fylgdist með verkefninu í Svíþjóð og tengdi niðurstöður þess við íslenskar aðstæður. Samanburður hennar leiddi í ljós að helstu hindranir til að viðhalda góðu lærdómssamfélagi í íslenskum skólum sé skýrt skipulag, skuldbinding, seigla og heildarsýn, afmörkuð, formföst og skýr umgjörð þar sem ljóst er hver ber ábyrgð á hverju (Birna María B. Svanbjörnsdóttir, 2018).

Fræðimenn um skólaþróun og skilvirkni skóla benda á að styrking lærdómssamfélagsins sé árangursrík leið í starfsþróun kennara sem þar af leiðandi styrkir forsendur skólans til aukins árangurs og stöðugra umbóta (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Í rannsókn á starfsþróun kennara sem Ísland hefur tekið þátt í um nokkurra ára skeið og nú síðast árið 2018 kom fram að þeir skólar sem ná mestum árangri byggja starf sitt á formgerðu lærdómssamfélagi sem

felur í sér skipulagt samstarf kennara og stjórnenda sem fá reglulega endurgjöf um störf sín og hugmyndir frá samstarfsfólki (Berglind Gísladóttir o.fl., 2019).

Samkvæmt umfjöllun hér að framan hefur lærdómssamfélagið jákvæð áhrif á þróun skólastarfs. Hlutverk skólastjórans er að halda utan um þróunarstarfið með því að stuðla að sameiginlegri sýn og gildum allra innan þess og skapa gott námsumhverfi þar sem kennarar geta meðal annars átt faglegar umræður sem gerir þeim kleift að ná markmiðum sínum. Segja má að hlutverk skólastjórans vegi þungt þegar kemur að því að viðhalda gæðum lærdómssamfélagsins og stuðla að þróun skólastarfs. Ætla má að hann þurfi að búa yfir góðri yfirsýn og þrautseigju til þess að ná þeim markmiðum sem þátttakendur í lærdómssamfélaginu hafa sett sér. Í rannsókn Helgu Sigríðar Þórsdóttur og Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2020) benda niðurstöður til þess að auknar líkur eru á samvirkni í þróunar- og umbótastarfi þar sem unnið er eftir hugmyndafræði um faglegt lærdómssamfélag. Í samanburði Birnu Maríu B. Svanbjörnsdóttur (2018) á faglegu lærdómssamfélagi á Íslandi og Svíþjóð komst hún meðal annars að því að umbreyting og starfsþróun tekur tíma og krefst seiglu og skuldbindingar starfsfólksins. Talið er að sterk tengsl séu á milli stjórnunarháttanna og þróunar lærdómssamfélaga og má því leiða líkur að því að skólastjórar og stjórnendur gegni þar mikilvægu hlutverki með því að dreifa forystu, styrkja leiðtoga og stýra starfsþróun kennara (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

## **2.5 Hlutverk skólastjóra í þróun skóla til sjálfbærni**

Skólaþróun er í eðli sínu flókið ferli og ekki er til ein leið sem hentar öllum skólum. Oft getur reynst erfitt að svara því hvað sé réttast að gera næst og hvernig best sé að fara að. Meginorsakir þess að þróunarverkefni festist ekki í sessi virðast liggja í ráðaleysi við innleiðingu þeirra í upphafi og skorti á forystu. Spyrja má hvað skólastjórar eigi að geta og hvað þeir eigi að gera til þess að leiða breytingar á starfsháttum. Rannsóknir hafa leitt í ljós að skólastjórinn þarf að geta tekið þátt í mótun og gerð skólanámskrárinnar og tryggja að hún sé skýr og fylgi aðalnámskrá. Mikilvægt er að hann sé bæði leiðtogi og virkur þátttakandi og skapi skólanum farveg fyrir lærdómssamfélag með áherslu á nám nemenda í gegnum dreifða forystu og teymisvinnu (Rósa Eggertsdóttir, 2013). Síðast en ekki síst er það áhugi starfsmanna og skuldbinding þeirra gagnvart viðfangsefninu sem virðist ráða úrslitum um það hvernig gengur (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Eitt af mörgum hlutverkum skólastjóra til að stuðla að farsælu samstarfi við þróun skólastarfs er að öðlast traust þeirra sem koma að skólasamfélaginu bæði innan þess og utan. Traust sambönd eru ein mikilvægasta undirstaðan í skólasamfélaginu og gerir starfsmönnum kleift að sjá stjórnandann sem trúverðuga og heiðarlega manneskju og að þeir viti hvað það er sem hann stendur fyrir (Sergiovanni, 2009). Það má segja að traust sé eins og bankareikningur, lagt er inn á hann þegar vel er gert en tekið út þegar illa gengur. Þetta er mikilvægt atriði að hafa í huga þegar kemur að því að vinna traust starfsfólks (Bates og Bailey, 2018). Hæfni skólastjórans til að öðlast traust starfsfólksins þarf að felast í heiðarleika hans, hvatningu, og stuðningi við starfsfólkið og síðast en ekki síst þarf hann sjálfur að falla inn í hópinn (Hoy og Miskel, 2013; Kaplan og Owings, 2015; Rodd, 2013; Lunenburg, 2010). Sterkt félagslegt traust innan stofnunar eykur líkur á skólaþróun og gegna aðgerðir skólastjóra lykilhlutverki í því að viðhalda félagslegu trausti og má líkja því við vef sem bindur einstaklinga saman til að stuðla að menntun og velferð nemenda (Bryk og Schneider, 2003).

Starfsþróun kennara er mikilvægur þáttur til að stuðla að skólaþróun. Enginn starfsmaður heldur áfram að vera hæfur á tímum hraðra breytinga nema með símenntun, þjálfun og þátttöku í faglegu lærdómssamfélagi (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2019a). Efniviður og umgjörð starfsþróunar þarf að vera fjölbreytt, vera í sífelldri þróun og í takt við samfélagsbreytingar og nýjustu rannsóknir. Kennarar og skólastjórnendur eru kjölfestan í menntakerfinu og er öflug starfsþróun þessara stétta grundvöllur farsællar þróunar menntakerfis og skólastarfs sem veitir nemendum bestu hugsanlegu menntun (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2019a; Rebore, 2011).

Skóli sem beitir sér fyrir menntun til sjálfbærni einkennist ekki af hefðbundinni stjórnun, heldur frekar af kröftugu innra samstarfi og samstarfi við nærsamfélagið (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008). Hlutverk skólastjórans er að tryggja að skóli og samfélag stígi saman skref sem feli í sér umbreytingu á skólastarfinu með sýn sjálfbærrar þróunar að leiðarljósi. Áhersla þarf að vera á uppbyggingu og þátttöku allra þeirra sem í skólanum starfa. Í því felst hlutverk skólastjóra í menntun til sjálfbærni ásamt því að leiða myndun lærdómssamfélags sem tekur skýrt mið af viðmiðum og menntun sem snýst um að auka getu fólks til að breyta, þ.e. getu til aðgerða (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010). Rannsóknir hafa sýnt fram á að til þess að árangur náist þarf skólastjórinn að leiða námið, læra með kennurum og leiðbeina þeim hvernig þeir geta unnið með nemendum (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald,

2010; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011). Það gera þeir meðal annars með því að íhuga eigið starf og stjórnunarhætti með hliðsjón af hugmyndum um grunnþættina, hlutverki námsgreina, samvinnu starfsmanna og nærsamfélagi skóla (Sigrún Helgadóttir, 2013). Tengsl skóla við nærsamfélagið er talið mikilvægt til að stuðla að nýsköpun í skólastarfi (Hoy og Miskel, 2013).

Einn af lykilþáttum í átt að framförum innan skóla er að hann hafi skapað sér framtíðarsýn. Hún er ákveðinn vegvísir fyrir framtíðarmynd skólans þar sem hugmyndin er eftirsóknarverðri en ríkjandi ástand (Ólafur H. Jóhannsson, 2013). Starf skólastjóra snýst um að hjálpa kennurum og starfsfólki að byggja upp hæfileika svo að þeir geti deilt sýn skólans og mætt markmiðum sínum (Kaplan og Owings, 2015). Sameiginleg sýn eða framtíðarsýn starfsfólks innan skólanna mótar menninguna sem þar ríkir. Í henni er að finna meginlínur, þau gildi og viðmið sem unnið er eftir í skólanum og verður hún aldrei sameiginleg nema hún sé mótuð með þátttöku allra sem hlut eiga að máli (Guðlaug Ólafsdóttir, Hanna Ragnarsdóttir og Börkur Hansen, 2012). Að móta sameiginlega framtíðarsýn allra innan skólasamfélagsins getur verið eitt af flóknustu verkefnum hvers stjórnanda en er nauðsynlegt til þess að stuðla að umbótum og þróun í skólastarfi. Ferlið sem fer í að skapa og móta þessa sameiginlegu sýn er jafn mikilvægt og sýnin sjálf. Í félagslegu umhverfi er gert ráð fyrir því að hópurinn sé öflugri en einstaklingurinn og sameiginlegar aðgerðir eru líklegri að tryggja jákvætt langtímaskipulag, breytingar og umbætur (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Rodd, 2013).

Við innleiðingu breytinga er gott að hafa aðgerðaráætlun til að fara eftir. Aðgerðaráætlun virkar betur ef hún er gerð af þeim sem leiða breytingarnar ásamt samstarfsfólki þeirra. Með því móti myndast dýpri skilningur á því hvað þarf að gera og hvaða aðferðir skila sem bestum árangri (Rodd, 2015). Þegar skólastjórar hafa þróað áætlanir og aðferðir sem eru framkvæmanlegar þá er næsta skref að hanna skipulag sem mun koma áætluninni í framkvæmd með góðum árangri. Skólastjórinn framkvæmir áætlunina með öllum sem koma að námssamfélaginu (Lunenburg, 2010). Í rannsóknum á skólastarfi hefur komið fram að einn þýðingarmesti þátturinn í umbótum er samstarf fagfólks innan hvers skóla. Slíkt samstarf snýst um að þróa ákveðna starfsþróunarmenningu sem felst í því að kennarar og skólastjórnendur eru stöðugt að læra í starfi, endurskoða og bæta skólastarfið, námi nemenda til heilla (Berglind Gísladóttir, o.fl., 2019). Niðurstöður í rannsókn Messiou og

Ainscow (2015) gefa til kynna að umræður og samskipti er góður hvati fyrir þróun kennara ásamt skilvirkri forystu.

Leiða má líkur að því að stuðningur og þátttaka skólastjóra skipti sköpum þegar innleiða á menntun til sjálfbærni. Telja má að með faglegri forystu, jákvæðu hugarfari, traustum og góðum samskiptum geti skólastjóri stuðlað að skólasamfélagi sem einkennist af kröftugu innra starfi með sterka framtíðarsýn fyrir menntun nemenda til sjálfbærni. Allar helstu rannsóknir á skilvirkni skóla sýna að skólastjórnandi hafi með sýn sinni og forystuaðferðum mikið um það að segja hvort breytingar og þróun gangi eftir eða ekki (Birna María Svanbjörnsdóttir, o.fl., 2010). Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að forystuhæfni, þátttaka og virkni skólastjóra er mikilvæg þegar kemur að því að ná árangri í þróun skólastarfs. Til þess að árangur náist í menntun nemenda til sjálfbærni þarf skólastjórinn að hafa öðlast skilning á hugtökum menntunar til sjálfbærni (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011). Í rannsókn Auðar Pálsdóttur og Allyson Macdonald (2010) kom fram að virkni skólastjórans og þátttaka ræður því hvort þróunarstarfið verður afmarkað viðfangsefni fárra í skólanum eða hvort takist að móta verklag sem gegnsýrir alla starfshætti skólans. Í rannsókn Hoppey og MacLeskey (2013) kom fram að eitt af lykilatriðum í áhrifaríkri stjórnun er þegar skólastjórinn skapar styðjandi umhverfi fyrir kennara. Hjálpar þeim að ná árangri í starfi á persónulegan hátt og gefur þeim tækifæri til þess að þróa sig sem leiðtoga innan skólans. Í rannsókn Sigríðar Margrétar Sigurðardóttur (2011) á hlutverki skólastjóra í þróunarstarfi kemur fram að hæfni skólastjóra í forystuhlutverki skipti sköpum fyrir árangur þróunarverkefna og þróun alls skólastarfs. Wong (2004) telur að tími einangraðrar kennslu hafi runnið sitt skeið og við taki árangursrík kennsla sem fer fram í lærdómssamfélagi þar sem allir sækjast eftir því að ná sameiginlegri framtíðarsýn fyrir skólann.

### 3 Kenningar um forystu í lærdómssamfélagi þar sem allir læra

Kenningar hjálpa til við að útskýra hvernig skólastjórinn stjórnar og hegðar sér í mismunandi aðstæðum. Aðstæðubundnar kenningar miða að því að árangur skólastjóra snúist um rétta blöndu af færniþáttum hans annars vegar og ólíkum aðstæðum hins vegar. Dæmi um það eru meðal annars dreifð forysta (e. distributed leadership), kennslufræðileg forysta (e. instructional leadership) og breytingarforysta (e. transformational leadership) (Hoy og Miskel, 2013). Í næstu köflum verður fjallað um framangreindar kenningar, hvaða áhrif þær hafa á faglega forystu sem leiðir til umbóta og breytinga í skólastarfi og innleiðingu menntunar til sjálfbærni í skólastarf.

#### 3.1 Dreifð forysta

Þegar innleiða á menntun til sjálfbærni í skóla þarf allt skólasamfélagið að taka þátt. Hlutverk skólastjóra er að vera í forystu um lýðræðislega stjórnarhætti. Hann skapar vettvang til gagnrýnnar umræðu, tryggir aðkomu allra að ákvörðunartöku og deilir ábyrgð og þátttöku (Sigrún Helgadóttir, 2013). Nútímakenningar um skólastjórnun hafa beinst að sýn skólastjórans á hlutverk sitt og hvernig samstarf hans við kennara er háttað þegar stuðla á að þróun skólastarfs. Áhersla er á dreifingu forystu milli skólastjóra og kennara, en nýlegar rannsóknir benda til þess að samstarf ráði miklu um gæði skólastarfs (Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2019).

Dreifð forysta (e. distributed leadership) hefur verið vinsæl og er algeng í umræðunni um skólamál. Hún felur í sér grundvallarbreytingar á hugmyndinni um forystu og tengsl hennar við skipulag og frammistöðu skólastofnana. Í hugum margra er dreifð forysta afstaða þar sem einstaklingur ber ábyrgð á ákveðnu hlutverki, einnig hefur hún verið túlkuð sem forysta þar sem allir fá tækifæri til að hafa áhrif (Börkur Hansen og Steinunn H. Lárusdóttir, 2016; Hard og Jónsdóttir, 2013). Sumir telja að hún nái yfir alla stjórnunarhætti þar sem áherslan er á verkaskiptingu og samstarf eða að hugtakið feli í sér andstæðu við formlega stjórnunarhætti meðan aðrir telja að enginn gegni formlegri stjórnandastöðu heldur séu allir starfsmenn stjórnendur (Börkur Hansen og Steinunn H. Lárusdóttir, 2016). Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að veik stjórnun eða ósýnilegur stjórnandi er ekki forsenda dreifðar forystu. Dreifing

valds þarfnast stjórnanda sem er með gott sjálfstraust og góða yfirsýn (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Dreifð forysta hefur sætt gagnrýni og er það sameiginleg skoðun Fitzgerald og Gunter (2008), Hargreaves og Fink (2009), Hartley (2009 og 2010) og Lumpy (2013) að dreifð forysta geti verið leið til að leggja aukna vinnu á kennara, viðhalda venjum og styrkja núverandi stöðu frekar en að vera lýðræðislegt form (Harris, 2013). Í rannsóknarniðurstöðum Leithwood, Harris og Hopkins (2008) kom fram að þeir skólastjórar sem náðu árangri í að breyta neikvæðum aðstæðum til betri vegar gerðu það með því að dreifa forystunni (Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson, 2012). Rannsóknir hafa sýnt fram á að dreifð forysta er mikilvæg til þess að stuðla að langvarandi breytingum og þróun í skólastarfi (Hoppey og McLeskey, 2013). Það má því leiða líkur að því að sterk tengsl séu á milli stjórnunarháttá og þróunar lærdómssamfélaga og skólastjórar gegni þar mikilvægu hlutverki með því að dreifa forystu, styrkja leiðtoga og stýra starfsþróun kennara (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Segja má að dreifð forysta geti stuðlað að þróun í skólastarfi og sé góð aðferð þegar innleiða á menntun til sjálfbærni. Lögð er áhersla á þátttöku allra innan skólans, ásamt stuðningi og þátttöku skólastjóra sem þarf að hafa hæfileikann til þess að geta dreift valdi. Í rannsókn Auðar Pálsdóttur og Allyson Macdonald (2010) kom fram að í þeim skólum þar sem skólastjóri hefur unnið í anda hugmynda um menntun til sjálfbærrar þróunar og tekið virkan þátt í undirbúningi, framkvæmd og mati á verkefni síns skóla eru teikn um að þróunarstarfið hafi skilað árangri og áhrifum inn í daglegt skólastarf. Einnig hafa rannsóknir sýnt fram á að dreifð forysta hefur jákvæð áhrif á skólastjóra, kennara og menntunina sjálfa og til þess að hún hafi áhrif og skili árangri þar hún að vera í stöðugri þróun, vel stjórnað og skipulögð (Heikka og Hujala, 2013; Harris og Spillane, 2008). Í rannsókn Christopher Day (2004) kemur fram að til þess að skapa gott námsumhverfi þarf skólastjórinn að taka áhættu, stuðla að faglegri vinnu, þróun og þátttöku allra með valddreifingu í gegnum teymisvinnu.

### **3.2 Teymisvinna**

*GETA til sjálfbærni – menntun til aðgerða* er rannsóknar og þróunarverkefni Háskóla Íslands, Háskólans á Akureyri í samvinnu við átta leik- og grunnskóla. Markmið verkefnisins var að efla rannsóknir á menntun til sjálfbærni og finna leiðir til að efla menntun til sjálfbærni á



Íslandi. Fram kom hjá þáttökuskólunum að þróunarferli menntunar til sjálfbærni líkist öðru þróunarstarfi. Sérstaða þess fellst í því hversu efnissvið menntunar til sjálfbærrar þróunar er víðtækt en það tekur mið af því að þroska með fólki vilja og getu til að breyta þeim samfélögum sem við flest byggjum. Þá kom einnig fram hjá þáttökuskólunum hversu mikilvæg þátttaka skólastjóra er í þróunarferlinu, teymisvinnan sem leiðir það áfram og þess að virkja samfélagið til þátttöku (Stefán Bergmann, o.fl., 2010).

Í skólum þar sem árangur hefur náðst nýta skólastjórar mannauð innan skólans, skapa teymi og gefa einstaklingum aukna ábyrgð með þátttöku í ákvarðanatöku og faglegu starfi (Harris, 2013; Lumby, 2013). Eitt af markmiðum teymisvinnu er að skapa vinnustaðamenningu sem einkennist af samvinnu og sameiginlegri ábyrgð. Til þess að ná markmiðunum getur einn aðili ekki borið ábyrgð á forystu skólans, hún þarf að deilast milli stjórnenda, bæði formlega og óformlega í gegnum teymi (Rodd, 2013).

Teymi samanstanda af tveimur eða fleiri starfsmönnum sem vinna að sameiginlegum markmiðum og eru þau ein af mörgum þáttum sem geta stuðlað að framförum innan skólans. Kemur það í hlut skólastjórans að nýta mannauðinn með hvatningu og stuðningi þannig að hæfileikar hvers og eins nýtast í þágu verkefnisins (Runhaar, 2017; Bates og Bailey, 2018; Rodd, 2013).

Farsælir stjórnendur byggja upp teymi sem gera það að verkum að öllum finnist að þeirra framlag skipti máli. Til þess að einstaklingur geti tekið þátt í teymisvinnu þarf hann að vera tilbúin til samstarfs, deila upplýsingum og gæta trúnaðar. Þannig getur hann upplifað að hann tilheyrir teyminu og getur það leitt til aukinnar skuldbindingar hans við stofnunina. Teymisvinna getur einnig gefið tækifæri til þess að þátttakendur öðlist sameiginlega sýn og gildi og stefni að sömu markmiðum með heiðarleg samskipti að leiðarljósi (Rodd, 2013). Teymi geta ýtt undir nám og stuðlað að dýpri skilningi starfsfólks á eigin námi og leiðum í námi og þannig stutt við starfsþróun teymisaðila. Faglega skipulögð þróunaráætlun sem unnin er í teyimum þar sem kennarar fá tækifæri til þess að deila skoðunum og reynslu getur byggt upp traust og virðingu innan skólastofnana (Wong, 2004).

Þegar stuðlað er að nýsköpun og þróun í skólastarfi í gegnum teymi má álykta að líkurnar á góðri samvinnu, samstöðu og starfsánægju innan skólans geti aukist. Líklegt er að sjálfstraust og fagleg færni kennara eflist og tilfinningin að tilheyra geti orðið til þess að skuldbinding þeirra við stofnunina verður sterkari. Sjálfstraust og yfirvegun skólastjórans

ásamt sterkri forystu og stuðningi hans við kennara getur leitt til þróunar í skólastarfi með þátttöku allra innan lærdómssamfélagsins. Þessar áherslur ríma við það sem fram kom hjá þáttökuskólum í *GETA* verkefninu þar sem teymisvinna er stór þáttur í innleiðingu menntunar til sjálfbærni ásamt þátttöku skólastjóra í öllu þróunarferlinu (Stefán Bergmann, o.fl., 2010).

Rannsóknir hafa leitt í ljós að sameiginleg vinna kennara í teyimum eflir tilfinninguna um fagmennsku og opnar fyrir nýjar hugmyndir. Hún eykur samvinnu þar sem kennarar nýta sér sameiginlega þekkingu og hlúa að jákvæðum faglegum samskiptum sínum (Colmer, 2017). Þá hafa rannsóknir bent til þess að skilvirkir og afkastamiklir skólastjórar eru skilgreindir af hæfni þeirra til þess að dreifa forystu og byggja upp sterk og áhrifamikil teymi (Jones og Harris, 2013). Niðurstöður úr ástralskri rannsókn þar sem sambandið milli forystu og faglegs náms var rannsakað bentu til þess að stjórnandi gegnir mikilvægu hlutverki sem menntandi leiðtogi sem dreifir forystu og stuðlar að teymisvinnu. Með því skapar hann aðstæður fyrir aukna samvinnu kennara og eykur líkur á faglegum samræðum og skoðanaskiptum ásamt því að stuðla að gagnrýnni hugsun. Innan teymanna er líklegra að raddir allra og sjónarmið fái að heyrast og þar getur hópurinn þróað með sér sameiginleg gildi og framtíðarsýn (Colmer, 2017). Þessar áherslur ríma við kennslufræðileg forystu þar sem meðal annars er lögð áhersla á samstarf, samvinnu og siðferðileg sambönd allra innan skólasamfélagsins (Rodd, 2013).

### **3.3 Kennslufræðileg forysta**

Eitt af hlutverkum skólastjóra þegar innleiða á menntun til sjálfbærni er meðal annars að stýra innleiðingunni ásamt því að vera beinn þátttakandi. Þannig fær hann góða yfirsýn yfir framvindu verkefnisins og getur stuðlað að auknum trúverðugleika og skuldbindingar annarra við innleiðinguna. Mikilvægt er að skólastjórinn skapi sveigjanleika í daglegu rekstrarfyrirkomulagi skóla, svo sem í stundatöflu og skóladagatali, og veiti kennurum tækifæri og tíma til undirbúnings og víðtæks samráðs og samstarfs (Sigrún Helgadóttir, 2013).

Skólastjórinn er fyrirmynd annarra í að takast á við markmið menntunar til sjálfbærni. Hann er fulltrúi tiltekinnar hugmyndafræði og talsmaður hennar úti í samfélaginu (Sigrún Helgadóttir, 2013). Kenningar og hugmyndir um skóla einblína meðal annars á

kennslufræðilega forystu (e. instructional leadership) (Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2014). Hún beinist að námi og kennslu og leggur áherslu á félagslegan stuðning sem vísar til persónulegra sambanda sem hjálpar nemanda að ná árangri og byggir upp sjálfstraust hans (Kaplan og Owings, 2015).

Kennslufræðileg forysta felst í því að skólastjóri leggur áherslu á sameiginlega sýn á nám og kennslu. Hann stuðlar að samvinnu við innleiðingu kennsluhátta sem eru í samræmi við þá sýn, sér til þess að bjargir séu fyrir hendi og leggur áherslu á starfsþróun og árangur í námi fyrir alla. Með kennslufræðilegri forystu setur skólastjórinn skýr markmið og fylgir þeim eftir. Hann nær að virkja og hvetja kennarana til breyttra kennsluhátta með aukinn árangur nemenda að leiðarljósi (Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2014; Kaplan og Owings, 2015; Hoy og Miskel, 2013).

Skólastjóri, sem er kennslufræðilegur leiðtogi, er fremstur meðal jafningja í kennarahópnum. Mikilvægt er að hann gefi gott fordæmi, sé góð fyrirmynd og veiti forystu á skilvirkan hátt með samstarfi og þátttöku starfsfólks. Til þess að árangur náist er mikilvægt að skólastjórinn sé með skýra framtíðarsýn og geti mætt þörfum nemenda, starfsfólks og foreldra. Hann styrkir kennara til að vera fyrirmynd nemenda með því að leiðbeina þeim um nám og kennslu. Skýrasta birtingarmynd þessarar áherslu er skóli sem hefur myndað lærdómssamfélag þar sem allir læra og leiða á grundvelli sameiginlegrar sýnar þar sem nemendur, kennarar og stjórnendur vinna saman að sameiginlegum markmiðum (Rodd, 2013; Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014).

Segja má að kennslufræðileg forysta leggi áherslu á að allir innan námssamfélagsins læri með hvatningu og þátttöku skólastjórans. Með leiðsögn og stuðningi hvetur hann kennara til þess að ná markmiðum sínum. Má því leiða líkur að því að skólastjóri sem aðhyllist kennslufræðilega forystu eigi auðvelt með að fá kennara með sér í lið þegar innleiða á ný verkefni eins og menntun til sjálfbærni inn í skólastarfið.

Í rannsókn sem leik- grunn- og framhaldsskólar tóku þátt í kom fram að stjórnunarhættir eins og dreifð forysta þar sem kennarar fá tækifæri til að taka þátt í ákvörðunum og kennslufræðileg forysta þar sem áherslan er á stuðning stjórnandans við kennara í þróun kennsluhátta, hafa áhrif á faglegt samfélag kennara sem aftur hefur áhrif á kennsluhætti þeirra og þar með árangur nemenda (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Margar rannsóknir staðfesta að sterkir kennslufræðilegir leiðtogar hafa áhrif á námsárangur og að breytingar

sem eiga að bæta nám nemenda séu svo að segja óhugsandi án virkrar kennslufræðilegrar forystu (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2019b).

### 3.4 Breytingaforysta

Stefna og markmið skóla varðandi menntun til sjálfbærni snýr bæði inn og út á við og getur gagnast í báðar áttir. Út á við getur skólinn notið góðs af því að vera með skýra framtíðarsýn. Inn á við getur skýr sameiginleg sýn á menntun til sjálfbærni orðið fyrirmynd að ígrundun og nýjum kennsluháttum og hjálpað skólanum til að verða öflugri náms- og kennslustofnun. Hugmyndin um menntun til sjálfbærni felur í sér ígrundun og skoðanaskipti sem byggist á sýn og væntingum til framtíðar. Þannig getur menntun til sjálfbærni stuðlað að nýbreytni og ýtt undir þátttöku allra aðila innan skólans að því tilskyldu að stjórnendur hans skilji möguleikana sem í þessu felast (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008).

Skólastjóri gegnir lykilhlutverki í að virkja krafta og áhuga fólks. Við skipulagningu er nauðsynlegt að ná sameiginlegri niðurstöðu og eru smá skref í rétta átt haldbærari en miklar breytingar á skömmum tíma (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008). Breytingaforysta (e. transformational leadership) er meðal annars skilgreind sem forysta þar sem leiðtogar og fylgjendur hjálpa hver öðrum til að ná markmiðum sínum í sambandi við starfsanda, hvatningu og árangur skólans (Kaplan og Owings, 2015). Breytingaforysta felur í sér fjórar meginhugmyndir en þær eru:

- *Hugsjón.* Traust er forsenda þess að breytingar festist í sessi hversu umfangsmiklar sem þær eru. Þar af leiðandi hefur traust og virðing fylgjenda áhrif á hvort hugsjónir stjórnandans verði að veruleika.
- *Innblástur og hvatning.* Stjórnandinn býr til eftirsóknarverða sýn sem er leiðarljós fyrir markmið skólans og gefur skilaboð um að hægt sé að ná settu marki. Markmiðin einkennast af metnaði sem veldur því að verkefni verða áhugaverð. Við slíkar aðstæður einkennist skólaandinn af eldmóði, bjartsýni og skuldbindingu til sameiginlegra markmiða og sýnar.
- *Hvatning út frá hæfni og þekkingu.* Stjórnandinn er lausnamiðaður, hann ýtir undir sköpun meðal fylgjenda og setur spurningar við gömul viðmið, hefðir og trú. Hann hvetur til breytinga, hönnunar nýrra ferla og vinnubragða og er tilbúin til að endurskoða ferli, stefnur eða starfshætti.

- *Einstaklingsmiðuð sýn.* Stjórnandinn horfir á hvern einstakling fyrir sig og þarfir hans til að vaxa og sækja fram í starfi. Hann er í hlutverki leiðbeinanda og hjálpar fylgjendum og samstarfsfólki að þróa sig áfram og taka ábyrgð á eigin starfsþróun.

(Hoy og Miskel, 2013).

Þar sem breytingaforysta er viðhöfð eru allir í sama liði (Kaplan og Owings, 2015). Innan hennar er áhersla á tengsl þátttakenda, að þeir byggi upp samstöðu með sameiginlegri skuldbindingu til að ná árangri. Sameiginleg skuldbinding af þessu tagi krefst hugmyndafræði um forystu sem er hvorki tengd við stöðu né fellst í aðgerðum einstaklinga heldur er dreifð í gegnum skólann og er í boði fyrir alla (Gold, o.fl., 2003).

Dæmigerðar aðgerðir í breytingaforystu fela í sér að starfsfólkið skuldbindur sig til sameiginlegrar sýnar sem er sameiginlega samþykkt. Hún styður við einstaklinga og eykur forystugetu innan skólans. Það er sýnileg dreifing á ábyrgð forystu í gegnum starfsmannahópinn þar sem meðlimum er treyst fyrir verkefnum og samvinna einkennist af lýðræðislegum samskiptum (Kaplan og Owings, 2015).

Leiða má líkur að því að breytingaforysta geti stuðlað að þróun skólastarfs til sjálfbærni með sameiginlega framtíðarsýn og þátttöku allra innan skólasamfélagsins. Hvatning og stuðningur skólastjórans í breytingaferlinu getur orðið til þess að auka skuldbindingu starfsfólks til breytinganna. Rannsókn Hoy og Miskel (2013) benti til þess að þegar breytingaforysta er viðhöfð geti hún stuðlað að jákvæðni og starfsánægju innan starfsmannahópsins.

## 4 Kennslufræðileg nálgun og verkefni sem stuðla að menntun til sjálfbærni

Í þessum kafla verður sagt frá kennslufræðilegum nálgunum og verkefnum sem stuðla að menntun nemenda til sjálfbærni. Fjallað verður um útikennslu sem áhrifaríka nálgun í menntun til sjálfbærni sem og verkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* og þróunarverkefni *Gullin í grenndinni* og *Heimahagar*. Verkefni sem þessi geta stutt bæði kennara og nemendur í kennslu og menntun til sjálfbærni.

Útikennsla getur gefið nemendum tækifæri til þess að læra um náttúru og samfélag með beinni þátttöku í námi sínu (Sigrún Helgadóttir, 2013). Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* er eitt helsta innleiðingartæki menntunar til sjálfbærni hér á landi. Með þátttöku í verkefninu geta nemendur haft áhrif á nám sitt og viðfangsefni. Þeir eru virkir í eigin námi og þess er gætt að þeir hafi rödd, beri ábyrgð og leiti lausna við verkefnavinnu (Landvernd, e.d.). *Gullin í grenndinni* er verkefni sem höfundur rannsóknarinnar hefur reynslu af og telur að sé árangursríkt verkefni þegar stuðla á að menntun til sjálfbærni. Með samstarfi leik- og grunnskóla vinna nemendur verkefni úti í náttúrunni sem geta stuðlað að aukinni umhverfisvitund þeirra og virðingu fyrir náttúru og nærsamfélagi. Þróunarverkefnið *Heimahagar* er byggt upp á sama hátt og *Gullin í grenndinni* með áherslu á samfellu milli skólastiga þar sem unnið er með sjálfbærni á þverfaglegan hátt.

### 4.1 Útikennsla og útinám

Hugtakið útikennsla getur verið skilgreint á margan hátt og fer það oft eftir aðstæðum hvaða skilgreining er notuð. Á Íslandi styðjast kennarar oft við skilgreiningu Arne N. Jordet, sem segir að útikennsla sé sú aðferð þar sem hluti kennslunnar er færð út í nærumhverfið og því fylgi að kennslan fari reglulega fram utan skólastofunnar. Önnur skilgreining á útikennslu er sú að útikennsla er hugtak sem vísar til þess að nemandinn læri utan veggja skólans, hvort sem hann er úti eða innan annarra veggja en skólans. Nemandinn getur lært af kennaranum sem hefur skipulagt námið fyrir fram eða í samspili við aðra nemendur þar sem þeir glíma í sameiningu við að leysa viðfangsefni sem vekja áhuga þeirra og voru ekki skipulögð af kennara (Inga Lovísa Andreasen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Talið er að þátttaka barna í fjölbreyttum viðfangsefnum úti geti haft áhrif á viðhorf þeirra og getu til að vernda umhverfið og þá sérstaklega að þau finni að þau geti haft áhrif (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014; Kristín Norðdahl, 2016).

Hlutverk skólustjóra í útikennslu er að tryggja sameiginlegan skilning á tilgangi útinámsins svo að sýnin sé skýr. Hann þarf að skapa vettvang og taka frá tíma fyrir umræður um þá sýn sem stuðst er við og gefa þannig lærdómssamfélagi innan skólans tækifæri til þess að þroskast. Þegar skólustjórar taka þátt í slíkri ígrundun með kennurum eru fjölmörg dæmi um að áhugi og skuldbinding þeirra aukist en það er forsenda þess að breyttir starfshættir festist í sessi (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Í Aðalnámskrá leikskóla (2011) kemur fram að lýðræðis- og mannréttindamenntun byggist á gagnrýninni hugsun og ígrundun um grunngildi samfélagsins. Slíkt nám gerir ráð fyrir samstarfi út fyrir veggi skóla engu síður en samstarfi í skólanum. Gera þarf ráð fyrir virku samstarfi við grenndarsamfélag innan sveitarfélags eða hverfis en slíkt samstarf er einnig einn af lykilþáttum sjálfbærni. Einn þáttur í útikennslu er tenging nemenda við nærsamfélagið. Þar fá nemendur tækifæri til þess að taka þátt í vettvangsferðum eða þemavinnu sem getur meðal annars falist í því að safna upplýsingum frá einstaklingum, vinnustöðum eða stofnunum.

Almennum markmiðum tengsla skóla og nærsamfélags má skipta í tvennt. Annars vegar eru þau að efla félagslegan, tilfinningalegan, líkamlegan og andlegan þroska og líðan nemenda, bæði beint og óbeint, lögð er áhersla á umhverfisvitund nemenda sem felst í þekkingu á umhverfinu, umhyggju fyrir því og færni til að greina samhengi mannglegra athafna og náttúru. Hins vegar er markmiðið að auðga félagsleg tengsl, menntun, og menningarlíf í nærsamfélaginu jafnt sem í skólanum (Gerður G. Óskarsdóttir, 2014). Þar sem okkur líður vel viljum við vera og ef börnum líður vel úti í náttúrunni læra þau meira um hana, fer að þykja vænt um hana, vilja gæta hennar og hlúa að henni. Þessi reynsla gæti nýst þeim í framtíðinni þegar álitamál um náttúruna koma upp og þá vita börnin hvaða afstöðu þau eiga að taka (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Margar rannsóknir hafa verið gerðar sem styðja við mikilvægi útináms þegar kemur að menntun barna til sjálfbærni. Í rannsókn Kristínar Norðdahl (2016) þar sem rannsakað var hlutverk útiuhverfis í námi barna birtist meðal annars í niðurstöðunum mikilvægi þess að styrkja jákvæð viðhorf barna til náttúru og nærumhverfis og gefa þeim möguleika á að nota

lýðræðislegan rétt sinn til þátttöku í samfélaginu og hafa áhrif á ákvarðanatöku í umhverfi sínu. Þetta gefur tilefni til að ýta undir að útiumhverfið sé notað í lýðræðismenntun barna og einnig í sjálfbærnimenntun. Þessi niðurstaða rímar við áherslur í aðalnámskrá leikskóla (2011). Þar kemur fram að í lýðræði taka einstaklingar afstöðu til siðferðilegra álitamála og virkan þátt í mótun samfélagsins. Forsenda lýðræðis er samábyrgð, meðvitund og virkni borgaranna sem gerir þá færa um að taka þátt í að móta samfélag sitt og hafa áhrif nær og fjær. Skólum ber að rækta það viðhorf að samfélagið eigi að vera lýðræðislegt og einstaklingarnir gagnrýnir og með framtíðarsýn.

Rannsóknir hafa bent til þess að með þátttöku í útinámi kynnast nemendur umhverfi sínu betur, verða stoltari af því, fá meiri áhuga á náminu og finna til aukinnar samkenndar og ábyrgðar gagnvart því. Tengsl milli nemenda verða jákvæðari sem og tengsl við kennara og aðra í nærsamfélaginu (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014). Í grein Eyglóar Björnsdóttur og Stefáns Bergmann (2010) segir frá rannsókn sem fjallar um hvers konar menntun og skólastarf vísar vegin að sjálfbærni. Fram kom að útinám er ríkur þáttur í þróunarverkefnunum og er vinnulag sem ýtir undir tengsl við nærsamfélagið þar sem skólinn getur boðið sig fram sem virkur þátttakandi í þróun til sjálfbærni í umhverfi sínu. Skólinn getur orðið þekkingarmiðstöð sem býður upp á sérþekkingu og deilt ábyrgðinni á sjálfbærri þróun með öðrum stofnunum í samfélaginu. Á þennan hátt verða kennarar og nemendur sýnilegri, öðlast viðurkenningu á sama tíma og nemendur öðlast reynslu sem samræmist framtíðarhlutverki þeirra sem virkra samfélagsþegna.

## **4.2 Grænánaverkefni Landverndar: Skólar á grænni grein**

*Skólar á grænni grein* (Eco-schools) er alþjóðlegt umhverfismenntarverkefni sem haldið er úti af samtökunum Foundation for Environmental Education. Samtökin stofnuðu verkefnið árið 1994 til að svara ákalli og ályktun um þörf á slíku verkefni sem samþykkt var á heimsfundinum í Ríó árið 1992.

Landvernd sem eru stærstu náttúruverndarsamtök Íslands varð aðili að samtökunum árið 2000 með það að markmiði að auka og styðja við umhverfismennt, menntun til sjálfbærni og almennt umhverfisstarf í skólum landsins. Ári síðar höfðu fyrstu skólarnir skráð sig í Grænánaverkefnið *Skólar á grænni grein* og eru nú um 300 skólar á öllum skólastigum víðs vegar um landið virkir þátttakendur í verkefninu. Á heimsvísu eru á sjöunda tug landa



þátttakendur og skólarnir um 50.000 sem gerir það að stærsta verkefni í heimi sem vinnur að sjálfbærni menntun í skólum.

Með þátttöku í verkefninu *Skólar á grænni grein* takast nemendur á við raunverulegar áskoranir og þjálfast í að taka upplýstar ákvarðanir sem tengjast samfélagslegum viðfangsefnum, efnahag og umhverfinu. Námið og viðfangsefni eru tengd heimabyggð og eru verkefnið unnin í samstarfi við stofnanir og fólk í samfélaginu. Verkefnið byggir á getu til aðgerða og hvetur til virkrar þátttöku nemenda í samvinnu við allt skólasamfélagið. Skólar stýra vinnunni í kringum verkefnið sjálfir, setja sér markmið og fylgja þeim eftir. En meginmarkmið verkefnisins eru að:

- bæta umhverfi skólans, minnka úrgang og notkun á vatni og orku.
- efla samfélagskennd innan skólans.
- auka umhverfisvitund með menntun og verkefnum innan kennslustofu og utan.
- styrkja lýðræðisleg vinnubrögð við stjórnun skólans þegar teknar eru ákvarðanir sem varða nemendur.
- veita nemendum menntun og færni til að takast á við umhverfismál.

Grænfáninn er umhverfismerki sem nýtur virðingar víða um heim sem tákni um árangursríka fræðslu og umhverfisstefnu í skólum og styður verkefnið við heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna. Þeir skólar sem vilja komast á græna grein í umhverfismálum leitast við að stíga skrefin sjö sem tekur að jafnaði um tvö ár. Þegar því marki er náð fá skólarnir leyfi til að flagga Grænfánanum næstu tvö árin, en sú viðurkenning fæst aðeins endurnýjuð ef skólarnir halda áfram góðu starfi.

Skrefin sjö eru ákveðin verkefni sem efla vitund nemenda, kennara og annarra starfsmanna skólans um umhverfismál. Verkefnið eru bæði til kennslu í skólum og til að bæta daglegan rekstur skóla. Þau auka þekkingu nemenda og skólafólks og styrkja grunn að því að tekin sé ábyrg afstaða og innleiddar séu raunhæfar aðgerðir í umhverfismálum skóla. Jafnframt sýnir reynslan að skólar sem taka þátt í verkefninu geta sparað talsvert í rekstri (Katrín Magnúsdóttir, 2017; Landvernd, e.d.).

Að læra um sjálfbærni snýst ekki eingöngu um staðreyndir. Sjálfbærni menntun felur ekki síst í sér að læra að vinna með öðrum, að leysa vandamál og hugsa á gagnrýninn hátt um hvernig eigi að nálgast heiminn (Derr, 2017).

Eins og fram hefur komið flagga fjölmargir skólar á öllum skólastigum Grænfánanum og má því leiða líkur að því að margir nemendur taki þátt í fjölbreyttum verkefnum sem stuðla að menntun til sjálfbærni. Fáar rannsóknir hér landi sýna hvort umhverfisvitund barna eykst með þátttöku í verkefninu, en þó hafa meistaraneimar við íslenska háskóla rannsakað árangur þess á umhverfisvitund nemenda.

Í óútgefinni meistararitgerð Guðrúnar Báru Sverrisdóttur (2018) kemur fram að með þátttöku grunnskólanemenda í Grænfánaverkefninu hefur þekking þeirra og áhugi aukist á landeyðingu, loftslagsbreytingum og líffræðilegum fjölbreytileika en skilningur á þessum þáttum mætti vera betri. Þekking og skilningur kennara og starfsfólks jókst á fyrrnefndum þáttum og voru viðhorf þeirra til verkefnisins jákvæð. Í óútgefinni meistararitgerð Huguðar Geirsdóttir (2015) þar sem hún leitast við að varpa ljósi á hvaða merkingu Grænfánaverkefnið hefur haft á skólastarf og hvort það hefði stuðlað að varanlegum viðhorfsbreytingum hjá nemendum og kennurum hvað umhverfismál varðar kom fram að auðveldara er að framfylgja umhverfisstefnu í leikskólum en í grunnskólum þar sem kröfur einstakra námsgreina eru það miklar að erfitt er að finna tíma til að sinna umhverfisþáttum að auki.

### 4.3 Gullin í grenndinni

Við upphaf grunnskólagöngu verða tímamót í lífi barna sem fela í sér ný tækifæri og möguleika fyrir sum börn en örðugleika fyrir önnur. Góð samfella getur haft áhrif á skólagöngu barna til framtíðar hvað varðar námsárangur og félagslega færni en neikvæð samfella getur haft þær afleiðingar að börnin verða skólafælin, eiga við námserfiðleika að etja og jafnvel verði til þess að þau hætta í skóla seinna á lífsleiðinni. Þær hindranir sem talið er að séu tengdar yfirfærslu milli skólastiga eru mismunandi viðhorf og menning sem er á milli skólanna (Halldóra Haraldsdóttir, 2012).

Hugmyndin af *Gullunum í grenndinni* kviknaði hjá höfundi rannsóknarinnar eftir þriggja ára vinnu sem verkefnisstjóri útikennslu við leikskólann Álfheima á Selfossi. Flestir nemendur sem luku námi í Álfheimum hófu grunnskólagöngu í Vallaskóla sem er staðsettur við hlið Álfheima. Á leið sinni heim úr skóla stöldruðu nemendur oft við í skóginum og höfðu á orði að þeir söknuðu leikskólans og skógarferðanna. Í samvinnu við lærdómssamfélag Árborgar og samstarfsaðila í nærsamfélaginu hófst verkefnið milli leikskólans Álfheima og Vallaskóla

árið 2012 og leikskólans Krakkaborgar í Flóahreppi og Flóaskóla árið 2019. Í upphafi fengu bæði verkefni styrk úr Sprotasjóði. *Gullin í grenndinni* hafa það að markmiði að stuðla að samfellu milli skólastiga með útinám sem þverfaglega nálgun. Í gegnum verkefnið hafa nemendur leik- og grunnskóla aflað sér upplýsinga um menningu, minjar, atvinnuhætti og náttúru í heimabyggð auk þess sem þau hafa aukið þekkingu sína á skógi og skógrækt í sambandi við veðurfar og lífbreytileika og kolefnisbindingu úr andrúmslofti.

Námið hefur farið fram með sameiginlegri verkefnavinnu þar sem nemendur vinna í hópum þvert á skólastigin. Þeir hafa fengið tækifæri til þess að læra um nærumhverfið með þátttöku- og þverfaglegu námi sem getur stuðlað að lýðræðislegum vinnubrögðum og samfélagslegri ábyrgð. Lögð hefur verið áhersla á að nemendur læri að bera virðingu fyrir náttúrunni, verði læsir á umhverfi sitt með því að vinna fjölbreytt verkefni sem koma inn á alla grunnþætti í aðalnámskrám bæði leik- og grunnskóla. Til að stuðla að öryggi nemenda og kennara er ákveðin rammi utan um ferðirnar. Nemendur skólanna hittast einu sinni í mánuði í grenndarskógi. Þar vinna þau einföld verkefni og auk þess fá þau tækifæri til að upplifa náttúruna í gegnum leik. Verkefnastjórar frá hvoru skólastigi hafa umsjón með verkefninu, sjá um skipulagningu ferðanna og koma upplýsingum til samkennara sinna.

Höfundur rannsóknar gerði eigindlega rannsókn í áfanganum *Eigindlegar rannsóknaraðferðir* við Háskóla Íslands þar sem athugað var hver upplifun tveggja grunnskólakennara var af *Gullunum í grenndinni* og útikennslu sem kennslufræðilegri nálgun til að stuðla að samfellu milli skólastiga. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að kennurunum fannst útikennsla góð nálgun til þess að stuðla að samfellu milli skólastiga. Þeim fannst mikilvægt að hún væri fastur liður í skólastarfinu og gott sé að hafa ákveðin ramma utan um ferðirnar sem stuðlar að öryggi nemenda og kennara.

Þegar horft er til þess hvers vegna útikennsla er góð nálgun til þess að auka samfellu milli skólastiga kom fram hjá viðmælendum að ávinningur bæði nemenda og kennara var mikill gegnum verkefnið. Þeir nemendur sem hafa tekið þátt í verkefninu í leikskóla voru öruggari þegar þeir hófu grunnskólagöngu en þeir nemendur sem ekki höfðu tekið þátt í verkefninu. Þeir voru fróðari um náttúruna og mynduðu vinatengsl sín á milli og þekktu kennarana þegar grunnskólagangan hófst.

Kennararnir upplifðu nánari tengsl við nemendur úti í náttúrunni og fannst gaman að sjá þegar þau uppgötvuðu þann fjölbreytileika sem náttúran hafði upp á að bjóða. Þeim fannst

útikennsla auka fjölbreytni í skólastarfi og að hún væri góð leið til þess að mæta fjölbreyttum nemendahópum (Anna Gína Aagestad, óbirt rannsókn, 25. apríl 2016).

Hafa verður í huga að ofangreindar niðurstöður eru byggðar á viðhorfum tveggja grunnskólakennara og því er nauðsynlegt að taka þeim með fyrirvara. Upplifun og reynsla rannsakanda af verkefninu rímar við skoðanir viðmælenda í rannsókninni. En rannsakandi telur að samskipti, samvinna og skilningur á milli skólastiga hafi eflst með verkefninu. Einnig upplifði rannsakandi að nemendur juku þekkingu sína á nærumhverfinu í samvinnu við kennara, jafnaldra, yngri og eldri nemendur.

#### **4.4 Heimahagar**

Þróunarverkefnið *Heimahagar* er samstarfsverkefni leik – og grunnskóla í Reykjavík. Markmið verkefnis var að brúa bilið milli skólastiga og stuðla að samstarfi skólanna um nýtingu og samvinnu á grenndarsvæði skólastiganna sem getur aukið vitund nemenda um að nýta megí nánasta umhverfi til fróðleiks og yndisauka. Auk þess að mynda teymi kennara, foreldra og annars fagfólks, - lærdómssamfélag, á sviði útináms sem vinnur saman, miðlar reynslu og eflir fagmennsku. Þeir sem að koma að verkefninu telja að vel hafi tekist að brúa bilið milli skólastiga. Kennarar innan grunnskólanna hafa merkt að nemendur sem koma í grunnskólann finni strax til öryggis þar sem kunnugleg andlit mæta þeim. Fram hefur komið að nemendur hafa kvatt leikskólann sinn með eftirvæntingu að hitta félagi af leikskólanum. Þetta er stór liður í því að hugsa nám nemenda sem eðlilega heild frá upphafi leikskólagöngunnar.

Verkefnið hefur skapað tækifæri til fjölbreyttari kennsluhátta og hefur eflt umhverfisvitund nemendanna og teymisvinnu alls starfsfólks sem að kemur. Rannsóknir benda til þess að í gegnum útikennsluna megí hafa jákvæð áhrif á viðhorf barnanna til náttúrunnar en það er einmitt einn liður í að kenna þeim um sjálfbærni sem er einn af grunnþáttum aðalnámskrár leik- og grunnskóla (Sprotasjóður, 2016).

Í grein Derr (2017) er fjallað um rannsókn þar sem einblínt er á tengsl grænna skóla og menntunar til sjálfbærni. Í þessari rannsókn voru það háskólanemar og grunnskólanemar sem hittust einu sinni í viku til að læra um sjálfbærni í gegnum einföld verkefni. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að tengsl skóla þvert á skólastig getur haft jákvæð áhrif á menntun til sjálfbærni og nálgunin og aðferðirnar væri hægt að einfalda milli leik- og

grunnskóla. Í rannsókn Kristínar Norðdahl og Gunnhildar Óskarsdóttur (2010) *Á sömu leið. Útikennsla á tveimur skólastigum*, var tilgangurinn að stuðla að samstarfi kennara og auka tengsl skólastiga ásamt því að skapa samfellu í námi ungra barna. Útikennsla var notuð sem kennslufræðileg nálgun og kom fram að hún væri góð aðferð til að skapa samfellu í námi barna. Kennarar voru almennt ánægðir með verkefnið og töldu að náðst hefði að styrkja samstarf skólanna. Mesta hindrunin að sögn kennarana var að finna verkefninu tíma í dagskiplaginu.

#### 4.5 Samantekt

Eins og fram hefur komið hér að ofan eru umhverfismál meðal stærstu áskorana 21. aldarinnar. Þátttaka allra bæði ungra sem aldna er því mikilvæg til þess að árangur náist og allir fái tækifæri til þess að hafa áhrif og láta skoðanir sínar og þekkingu í ljós. Sjálfbærni er fyrir börn og um börn. Þau eru brú til framtíðar og krefjast skuldbindingar okkar og ábyrgðar. Eitt af markmiðum sjálfbærrar þróunar er að komandi kynslóðir geti lifað sanngjörnu og heilbrigðu lífi (Clark, o.fl., 2020). Það má því leiða líkur að því að nú sem aldrei fyrr er mikilvægt að leggja áherslu á menntun til sjálfbærni. Að mörgu er að hyggja og má þar meðal annars nefna skilning þeirra sem að verkefninu koma á hugtakinu sjálfbærni sem er forsenda þess að innleiðingin skili árangri.

Eitt af hlutverkum skólastjórans er að skapa kennurum aðstæður og umhverfi til undirbúnings fyrir nám nemenda að sjálfbærum lífsstíl með þátttöku bæði skóla og nærsamfélagsins. Með sameiginlegri sýn getur lærdómssamfélagið skapað árangursríkt nám bæði fyrir kennara og nemendur. Kenningar um forystu hafa verið reifaðar hér að ofan en þær geta haft áhrif á faglega forystu sem leiðir til umbóta og breytinga í skólastarfi og innleiðingu menntunar til sjálfbærni í skólastarf.

Þar sem skilgreining á hugtakinu sjálfbærni nær yfir marga þætti er hægt að tengja sjálfbærni við flesta námsþætti í aðalnámskrá leikskóla og eru fjölbreyttar kennsluaðferðir og verkefni sem geta stuðlað að menntun barna til sjálfbærni. Sveitarfélögin hafa sér stefnu í menntamálum þar sem skýr rammi er settur um megináherslur í menntun nemenda til sjálfbærni. Mörg þeirra hafa einnig innleitt heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna inn í stefnur sínar.

Hér fyrir ofan hefur verið fjallað um aðalþætti í fræðilega hluta ritgerðarinnar og áður en lengra er haldið er gott að rifja upp rannsóknarspurningarnar áður en haldið er í rannsóknarkafli, en þær eru:

- Hvert er hlutverk leikskólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni?

Undirspurning rannsóknarinnar er:

- Hefur umhverfisstefna sveitarfélaganna hvað varðar menntun til sjálfbærni áhrif á markmiðssetningu leikskólastjóra þegar kemur að því að innleiða menntun til sjálfbærni inn í leikskólastarf?

## 5 Rannsóknin

Í þessum kafla verður sagt frá sniði rannsóknarinnar, hvernig staðið var að vali á viðmælendum, á hvaða forsendum þeir urðu fyrir valinu, ásamt stuttri kynningu á menntun þeirra og reynslu af þróun skólastarfs til sjálfbærni. Því næst verður sagt frá gagnaöflun og greiningu gagna. Að lokum verður fjallað um siðferðilega þætti rannsóknarinnar, réttmæti og trúverðugleika.

### 5.1 Rannsóknarsnið

Grunduð kenning (e, grounded theory) var valin í rannsóknina, bæði sem kenning og rannsóknaraðferð þar sem hún þótti henta vel til þess að svara rannsóknarspurningunum. Ástæðan fyrir valinu var sú að rannsakandi vildi athuga hvert greining gagna úr fyrstu tveimur viðtölunum leiddu hann í átt að svari við rannsóknarspurningunum. Raunin varð sú að rannsakandi vildi kafa dýpra í ákveðið atriði og bættust tvær spurningar við viðtalsrammann. (sjá viðauka Á)

Í grundaðri kenningu eru rannsóknarspurningar mótaðar og gögnum er safnað í leit að svari við þeim. Þær beina athyglinni að þeim þáttum sem rannsóknin fjallar um og þarf hún að vera sveigjanleg og veita frelsi til þess að mögulegt sé að smíða kenningu út frá henni. Í upphafi rannsóknar er spurningin opin en þegar líður á og hugtökin og sambandið milli þeirra verður skýrara verður spurningin þrengri og hnitmiðaðri (Unnur Guðrún Óttarsdóttir, 2012). Eins og fram kemur í grein Unnar Guðrúnar Óttarsdóttur (2012) er samspil á milli gagnasöfnunar og greiningar. Greiningin fer fram með spurningum, samanburði, flokkun og hugtakamyndun og er kenningin „mettuð“ þegar engin ný gögn koma í ljós og engir nýir eiginleikar eða sambönd flokka skapast í greiningunni.

### 5.2 Val á viðmælendum

Rannsakandi kynnti sér umhverfisstefnur og menntastefnur nokkurra sveitarfélaga á Íslandi og valdi viðmælendur út frá þremur sveitarfélögum sem leggja áherslu á menntun til sjálfbærni í stefnum sínum. Sveitarfélögin hafa öll innleitt heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna inn í stefnur sínar en eru mislangt komin á þeirri vegferð. Eitt sveitarfélag hefur innleitt Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna og skilgreinir sig sem *Barnvænt samfélag*.

Við val á viðmælendum í hverju sveitarfélagi fyrir sig var stuðst við fræðilegt úrtak (e. theoretical sampling). Með fræðilegu úrtaki er átt við að úrtakið sé valið á grundvelli þýðingar þess fyrir rannsóknarspurningarnar (Braun og Clark, 2013). Tekin voru sex viðtöl við leikskólastjóra á Stór Reykjavíkursvæðinu og í bæjarfélagi úti á landi. Fyrstu tveir leikskólastjórnir voru valdir vegna reynslu þeirra við að innleiða og viðhalda verkefnum sem stuðla að menntun til sjálfbærni.

Eftir greiningu viðtalanna kom meðal annars í ljós að leikskólastjórnir voru ekki upplýstir um stefnu sveitarfélagsins um menntun til sjálfbærni og höfðu ekki kynnt sér hana við þróun leikskólanna í átt að sjálfbærni. Í ljósi þessa upplýsinga fannst rannsakandi áhugavert að næstu tvö viðtöl færu fram í öðru sveitarfélagi. Við greiningu þeirra gagna kom í ljós að sveitarfélagið er með skýra stefnu í sambandi við menntun nemenda til sjálfbærni. Annar leikskólastjórinn tók þátt í að vinna að þeirri stefnu að ósk sveitarfélagsins. Hinn leikskólastjórinn fékk stuðning og eftirfylgni frá sveitarfélaginu við innleiðingu Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna. Í framhaldi af því tók rannsakandi tvö viðtöl við leikskólastjóra í nágrennasveitarfélaginu til að athuga hvort líkt væri farið að þar. Í því sveitarfélagi upplifðu leikskólastjórnir ekki sérstaka eftirfylgni við þau verkefni sem sveitarfélagið lagði áherslu á í stefnu sinn um menntun til sjálfbærni en fengu stuðning ef þeir báru sig eftir honum.

### 5.3 Viðmælendur

Í þessum kafla er stutt kynning á viðmælendum rannsóknarinnar. Í grundaðri kenningu hafa þátttakendur allir upplifað það sem á að rannsaka (Cresswell, 2013). Viðmælendur rannsóknarinnar eru allir leikskólastjórar og búa yfir reynslu að innleiða og þróa sjálfbærni í skólastarf.

Fyrsti viðmælandi var Jónína. Hún er leikskólakennari að mennt og er að auki með meistaragráðu í stjórnun menntastofnana. Jónína hefur yfir þrjátíu ára reynslu af kennslu í leikskóla og milli fimm til tíu ára reynslu af stjórnun í leikskóla. Á löngum starfsferli hefur hún margsinnis skipulagt og tekið þátt í að innleiða menntun til sjálfbærni.

Annar viðmælandi var Björk. Hún er leikskólakennari að mennt og er með meistaragráðu í stjórnun menntastofnana. Björk hefur yfir þrjátíu ára reynslu af kennslu í leikskóla og yfir tíu ára reynslu af stjórnun í leikskóla. Hún hefur lagt mikla áherslu á menntun nemenda til



sjálfbærni í sinni stjórnunartíð og býr yfir víðtækri reynslu af því að innleiða Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* inn í leikskólastarf.

Þriðji viðmælandinn var Hera. Hún er leikskólakennari og hefur starfað sem leikskólastjóri í rúm tuttugu ár. Að mennta börn til sjálfbærni og til lýðræðislegar þátttöku í samfélaginu hefur verið eitt af hennar aðalmarkmiðum sem stjórnanda í leikskóla. Til að stuðla að þróun í starfi hefur hún sótt fjölmörg námskeið sem tengjast stjórnun menntastofnana.

Eva er fjórði viðmælandinn. Hún er leikskólakennari og hefur einnig lokið meistaraþáttum í stjórnun menntastofnana. Eva hefur innan við fimm ára reynslu af stjórnun í leikskóla en hefur á starfsferli sínum bæði sem leikskólakennari og leikskólastjóri tekið þátt í að innleiða menntun til sjálfbærni inn í leikskólastarf.

Gróa er fimmti viðmælandinn. Hún hefur kennt í leikskólum í tæp fjörutíu ár og af þeim hefur hún verið skólastjóri í tuttugu ár. Hún hefur sótt fjölbreytt námskeið sem nýst hafa henni í stjórnun leikskólans. Gróa hefur áratuga reynslu af innleiðingu og þróun skóla til sjálfbærni.

Sjötta viðtalið var við Rúnu. Hún er leikskólakennari að mennt og hefur lengst af verið aðstoðarleikskólastjóri en undanfarin tvö ár hefur hún sinnt starfi leikskólastjóra. Hún hefur reynslu af innleiðingu þróunarverkefna sem stuðla að menntun til sjálfbærni og hefur lagt áherslu á þróun skólastarfs í átt að sjálfbærni í sínum leikskóla.

Fjórir viðmælendur hafa reynslu af Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* og tveir viðmælendur hafa tekið þátt í að tengja heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna inn í daglegt starf leikskólanna. Að lokum eru þrír leikskólastjórar sem hafa víðtæka reynslu af verkefnum sem tengjast samstarfi leik- og grunnskóla með menntun til sjálfbærni að leiðarljósi.

## 5.4 Gagnaöflun

Við gagnaöflun voru tekin hálf opin viðtöl (e. semi – structured) og fylgdi rannsakandi fyrir fram ákveðnum viðtalsramma. Spurningarnar í viðtalsrammanum voru gerðar með það í huga að ná sem nákvæmstu upplýsingum til þess að svara rannsóknarspurningunni. Lichtman (2013) leggur áherslu á að leyfa viðmælanda að ráða ferðinni í viðtalinu og gerði rannsakandi slíkt hið sama með því að leyfa viðmælendum að tala hindranalaust. Öll sex

viðtölin voru hljóðrituð og síðan afrituð orð frá orði. Fyrstu tvö viðtölin voru tekin í júní 2021, næstu þrjú í september og síðasta í byrjun október sama ár. Stysta viðtalið tók um 40 mínútur og það lengsta 52 mínútur. Í öllum viðtölunum var farið út fyrir viðtalsramman sem varð til þess að viðtölin urðu dýpri fyrir vikið.

Eins og fram kom voru tekin viðtöl við sex leikskólastjóra en rannsakandi hafði einnig talað við tvo viðmælendur í öðru sveitarfélagi ef aflu þyrfti frekari upplýsinga. Ekki þótti nauðsynlegt að ræða við fleiri þar sem upplýsingar úr viðtölunum sex þóttu fullnægjandi í rannsóknina. Þessi aðferð kallast fræðilegt úrtak (theoretical sampling), en hún er algeng í grundaðri kenningu þar sem gagnasöfnun verður endurtekið ferli þar sem greining gagna og þróun kenningar mótast val á síðari þátttakendum til að útfæra og þróa kenninguna (Braun og Clark, 2013). Kenningin er mettuð þegar engin ný gögn og engir nýir eiginleikar eða sambönd koma í ljós (Unnur Guðrún Óttarsdóttir, 2013).

## 5.5 Greining gagna

Greining gagna hófst á því að rannsakandi las nokkrum sinnum yfir gögnin til þess að tengjast þeim og fá tilfinningu fyrir orðum og hugtökum sem komu endurtekið fyrir í gögnunum. Í grein Unnar Guðrúnar Óttarsdóttur (2013) er fjallað um þrjár tegundir opinnar kóðunar sem rannsakandi fór eftir við greiningu gagna. Fyrst var hver lína greind fyrir sig og var rannsakandi með spurninguna „Hvað er viðmælandi að segja hér“ í huga sér við greininguna. Síðan var greind setning eða málsgrein og spurði rannsakandi sig „Hvað á sér stað hér og hvaða hugmyndir koma fram“? Á þessu stigi fóru að koma í ljós mynstur í textanum og hugtakamyndun byrjaði. Hver lína fékk sitt hugtak og hvert hugtak fékk sinn lit. Þegar komið var að hugtakamyndun í gagnagreiningunni notaði rannsakandi aðferðina sem Unnur Guðrún Óttarsdóttir (2013) fjallar um í grein sinni *Grundaðar kenningar og teiknaðar skýringarmyndir*, en þar er mælt með því að í hugtakaleitinni hripi rannsakandinn niður orð sem koma til greina og kom þessi aðferð að góðum notum við flokkun hugtaka. Það reyndist einnig vel í öxulkóðuninni þegar búið var að flokka hugtökin í flokka en þá sást betur hvernig flokkarnir skarast og hvaða flokka var hægt að sameina. Öxulkóðun er framhaldsgreining á þeim gögnum sem þá þegar hafa verið greind með opinni kóðun. Í fyrstu voru flokkarnir fjórtán en síðan voru þeir sameinaðir í sjö flokka eftir öxulkóðunina og þeir eru eftirfarandi: Skilningur á hugtakinu sjálfbærni, menntun til sjálfbærni, hlutverk skólastjóra í þróun skólustarfs til sjálfbærni, hindranir við innleiðingu, áætlun og markmið um aðgerðir, verkefni

tengd menntun til sjálfbærni og samstarf við sveitarfélagið. Grunduð kenning leiddi til þess að nýjar upplýsingar komu í ljós eftir greiningu á fyrstu tveimur viðtölunum þannig að rannsakandi sneið næstu tvö viðtöl út frá þeirri greiningu o.s.frv. uns kenningin varð mettuð.

Kostir þess að nota grundaða kenningu við greiningu gagna er að í fyrstu er alltaf verið að einblína á lítinn hluta gagnanna í einu með því að greina línu fyrir línu og jafnvel nokkur orð, þannig að rannsakandinn á auðvelt með að setja sína reynslu til hliðar. Annar kostur greiningarinnar er einnig sá að í grundaðri kenningu hafa þátttakendur allir upplifað það sem á að rannsaka og þróun kenningarinnar getur hjálpað að útskýra viðfangsefnið og veita ramma fyrir frekari rannsóknir (Cresswell, 2013).

## 5.6 Siðfræðileg atriði

„Eigi rannsókn að standa undir nafni þarf hún að uppfylla siðferðilegar kröfur ekki síður en aðferðafræðilegar.“ Með þessum orðum hefst grein Sigurðar Kristinssonar (2013) um Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Til að uppfylla siðferðilegar kröfur í rannsókninni fékk rannsakandi leyfi hjá þeim sveitarfélögum sem fara fram á formlegt leyfi til rannsóknar að taka viðtöl við leikskólastjóra í viðkomandi sveitarfélagi. Rannsakandi hafði samband við viðmælendur og upplýsti þá um tilgang og markmið rannsóknarinnar, í hverju þátttaka þeirra fælist og að fullum trúnaði og nafnleyndar yrði gætt ef þátttakendur óskuðu þess. Þó að það sé mælt með nafnleynd þá getur það haft þau áhrif á rannsóknina að raddir þátttakanda fái ekki að heyrast, því er gott að gefa þátttakanda möguleika á því að velja hvort hann komi undir dulnefni eða eigin nafni (Brown og Clark, 2013). Allir viðmælendur vildu nafnleynd svo ekki væri hægt að rekja svör þeirra. Einnig voru þátttakendur upplýstir um að viðtölin væru tekin upp og upplýsingum yrði eytt að lokinni afritun. Ekki var talin þörf á að tilkynna rannsóknina til Persónuverndar.

## 5.7 Réttmæti og trúverðugleiki

Cresswell (2013) talar um það að heimspekilegar forsendur séu fyrstu hugmyndirnar í þróun rannsóknar en hvernig þær tengjast rannsókninni í gegnum allt ferlið er ráðgáta. Í eigindlegum rannsóknum er talað um það að rannsakandinn sé aðalrannsóknartækið, það sé hlutverk hans að hlusta og koma því til skila sem hann sá og heyrði. Rannsakandinn kemur inn í rannsóknina með eigin sögu, þekkingu, gildi og skoðanir og er mikilvægt að hann geti lagt þessa þætti til hliðar á meðan rannsókninni stendur þannig að það hafi ekki áhrif á

niðurstöður hennar (Lichtman, 2013). Þessu er eins farið í grundaðri kenningu, en til þess að rannsakandinn geti skapað nýja túlkun á fyrirbærinu þarf hann að geta gert sjálfstæðar uppgötvanir og skapað nýja þekkingu (Unnur Guðrún Óttarsdóttir, 2013). Með þessar upplýsingar að leiðarljósi er rétt að rannsakandi geri grein fyrir bakgrunni sínum.

Rannsakandi er leikskólakennari og hefur starfað sem verkefnisstjóri útikennslu, í þróunarverkefninu *Gullunum í grenndinni* og Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* í tólf ár. Auk þess að sitja í stýrihóp *Skóla á grænni grein*. Rannsakandi er að ljúka meistaranámi í Stjórnun menntastofnana. Það er alltaf áhætta á að bakgrunnur rannsakanda hafi áhrif á rannsóknarniðurstöður þar sem gagnagreining í eigindlegum rannsóknum krefst túlkunar rannsakanda (Braun og Clarke, 2013). Í rannsóknarferlinu var rannsakandi meðvitaður um reynslu sína og þar af leiðandi einbeitti hann sér að því að hlusta á viðmælendur, reynslu þeirra og skoðanir á innleiðingu menntunar til sjálfbærni, hvert hlutverk leikskólastjóra væri og um aðkomu og stuðning sveitarfélaganna. Við það kviknuðu nýjar spurningar sem gáfu rannsakanda nýjar upplýsingar sem dýpkuðu svörin við rannsóknarspurningunum. Grunduð kenning við greiningu gagna gerði rannsakanda auðveldara fyrir með að setja sína reynslu til hliðar.

## 6 Niðurstöður

Hér verður farið yfir niðurstöður úr viðtölum við leikskólastjórana. Athugað verður hvaða skilning þeir leggja í hugtakið sjálfbærni og hvort sameiginlegur skilningur á hugtakinu ríki innan leikskólanna. Þá verður skoðað hvaða ástæða liggi að baki því að þeir leggja áherslu á menntun til sjálfbærni og hvaða kennsluáferðir og verkefni styðji við menntunina. Litið verður á hvernig þeir horfa á hlutverk sitt í þróun skólastarfs til sjálfbærni og hvaða hindranir urðu á vegi þeirra. Sjónum verður einnig beint að stefnu sveitarfélaganna þegar kemur að menntun til sjálfbærni og hvort hún hafi áhrif á markmiðasetningu og aðgerðaráætlun leikskólanna þegar þróa á skóla í átt að sjálfbærni.

### 6.1 Skilningur leikskólastjóra á hugtakinu sjálfbærni

Leikskólastjórnarnir voru spurðir að því hvernig þeir skilgreina hugtakið sjálfbærni. Skilningur þeirra á hugtakinu var víðtækur og tengdist efnahag, umhverfi, samfélagi og velferð. Svörin voru á þann veg að hugtakið fæli í sér virðingu fyrir náttúru, umhverfi, efnivið og lífi á jörðinni. Þá nefndu tveir viðmælendur flokkun á sorpi og þátttöku nemenda í því ferli. Eva tengdi sjálfbærnihugtakið við verkefni, strauma og stefnur sem nýtast nemendum og kennurum til að stuðla að þróun í skólastarfi. Allir viðmælendur voru þeirrar skoðunar að mikilvægt væri að endurnýta það sem fyrir er í leikskólanum til að koma í veg fyrir sóun. Með því skapist ákveðin hringrás í nýtingu efniviðar. Hera sagði:

Við erum að finna 20 ára gamla pensla... við erum ekki að kaupa sama efniviðinn á hverju ári heldur erum með sérstaka skráningu yfir öll púsl og endurnýtum púsluspil sem vantar í. Sem þýðir að við þurfum ekki alltaf að vera að kaupa nýtt.

Þrír viðmælendur töldu að ígrunda þurfi vel innkaup til leikskólanna. Að hafa beri í huga að afla fanga frá nærsamfélaginu og þá sérstaklega í matarinnkaupum til að stuðla að minni sóun. Jónína sagði:

Þetta er skattþeningurinn okkar. Ef ég tala um reksturinn á leikskólanum, og það sem við erum að gera hér, þá eigum við að fara vel með eins og við eigum að koma vel fram, hvort sem það er við dýr, menn eða börn eða umhverfið.

Hera taldi að til þess að ná árangri í sjálfbærri þróun þurfi að skapa umhverfi sem styðji við ákvarðanatöku og þátttöku starfsfólks og nemenda þannig að allir fái að njóta sín. Hún lagði áherslu á læsilegt umhverfi fyrir nemendur sem stuðli að ábyrgð og virðingu fyrir efnivið leikskólans.

Leikskólastjórnir töldu mikilvægt að nýta mannauðinn bæði innan nærsamfélagsins og leikskólans. Þeir leggja áherslu á að finna styrkleika starfsfólksins svo að allir fái tækifæri til að vaxa í starfi. Björk komst svo að orði:

...mannauðurinn hvað er til í honum og hvað getum við gert? Hvernig getur hann fengið að vaxa? Það er draumurinn að gefa af sér gott og þá verði meira gott í kringum mann.

Jónína lagði áherslu á að nýta þekkingu sem er innan leikskólans:

...við erum að nýta mannauðinn og kenna hinum það sem við kunnum í staðinn fyrir að kaupa einhverja utanaðkomandi og borga peninga fyrir það. Það er sjálfbærni.

Björk lítur á sjálfbærni frá öðru sjónarhorni og telur að uppspretta sjálfbærni felist í sjálfsskoðun. Hvernig einstaklingar hugsa um og koma fram við náttúruna og annað fólk og þá sérstaklega við börn. Hún telur að þegar börn upplifa umhyggju þá læra þau að vera umhyggjusöm:

... hvað það skiptir miklu máli að leggja þetta inn strax á fyrstu árum lífsins, ef það tekst vel, þá hlýtur það að skipta miklu máli. ...Ég upplifi líka í starfi með börnum hvað þau eru fljót að finna ef einhver gefur af sér til þeirra og maður sér hvað þau yfirfæra og þau fara að nota þetta sjálf og þetta er ótrúlega dýrmætt. Það veitir vellíðan þegar maður getur gert eitthvað fyrir einhvern og vellíðan skiptir svo miklu máli. Þannig að mér finnst það mjög dýrmætt.

Þegar leikskólastjórnir voru inntir eftir því hvort sameiginlegur skilningur ríkti á hugtakinu sjálfbærni innan leikskólanna sögðu þrír þeirra að markvissar umræður og ígrundun á hugtakinu hafi átt sér stað á þeirra leikskóla. Tveir viðmælendur telja að sameiginlegur skilningur á hugtakinu sjálfbærni ríki innan þeirra stofnana og það sé fyrir tilstuðlan Grænánaverkefnisins. Fjórir viðmælendur upplifa að starfsfólkið leggi ekki sama

skilning í hugtakið og tengi ekki sjálfbærni við þá heildrænu stefnu sem unnið er að í leikskólanum. Tveir þeirra segja ástæðuna liggja í því að skólarnir hættu þátttöku í Grænánaverkefninu. Eftir það hafi ekki skapast grundvöllur fyrir umræður um sjálfbærni.

Leikskólastjórnir vilja leggja aukna áherslu á að ígrunda hugtakið sjálfbærni með starfsfólkinu og hvað það felur í sér. Þeir telja það mikilvægt svo stuðla megi að sameiginlegum skilningi á því. Eitt af lykilatriðum að mati leikskólastjóranna er að allir innan leikskólanna taki þátt í þeim umræðum þannig að þeir upplifi sig sem hluta af verkefninu. Til að virkja alla er mikilvægt að byrja á að kynna hugtakið sjálfbærni og gefa fólki tækifæri til samræðna. Björk hafði þetta að segja:

Til að virkja alla er mikilvægt að kynna hugtakið sjálfbærni og að allir fái skilning á því. Mér finnst það mjög mikilvægt að byrja frá ákveðnum útgangspunkti. Það er vont ef maður er með einhvern í vinnu í leikskólanum og hann veit ekki hvað þetta er og hefur ekki myndað sér skoðun eða finnst hann ekki vera þátttakandi.

## 6.2 Áhersla á menntun til sjálfbærni

Leikskólastjórnir leggja áherslu á menntun til sjálfbærni vegna stöðu umhverfismála í heiminum. Áður en innleiðingarferlið hefst telja þeir mikilvægt að kennarar og starfsfólk hafi öðlast skilning á hugtakinu sjálfbærni og hvað fellst í því að mennta börn til sjálfbærni. Til að börn geti tileinkað sér sjálfbæran lífsstíl í framtíðinni finnst leikskólastjórunum mikilvægt að nemendur fái að upplifa og læra um hringrás náttúrunnar og þann skilning sem þar liggur að baki. Þátttaka þeirra geti stuðlað að því að þeir verði meðvitaðir um að það er ekki til ótakmarkað magn af lífsins gæðum s.s. mat og vatni. Jónína tekur fram að reynsla hennar sé sú að það sem börn upplifa og læra um sjálfbærni í leikskólanum yfirfæri þau inn á heimilin og hafi víðtækari áhrif á nærumhverfi sitt og nánustu framtíð.

Flestir leikskólastjórnir hafa lagt áherslu á að nýta sér nærsamfélagið í menntun barna til sjálfbærni. Þeir hafa meðal annars sótt fræðslu bæði fyrir nemendur og kennara til stofnana, fyrirtækja og einstaklinga í nærsamfélaginu.

Í leikskólunum eru unnin fjölbreytt verkefni. Þrjú leikskólar eru í samstarfi við grunnskóla þar sem menntun til sjálfbærni er höfð að leiðarljósi. Oftar en ekki tengjast þessi verkefni

þessum Grænfánaverkefnisins, heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna.

### **6.3 Þróun skólastarfs til sjálfbærni með dreifðri forystu og teymisvinnu**

Leikskólastjórnarnir leggja áherslu á dreifða forystu og teymisvinnu við innleiðingu og þróun skólastarfs til sjálfbærni. Þeir segja að teymisvinnan gefi starfsfólki tækifæri til að þroskast og þróast í starfi. Innan teymanna fá allir tækifæri til að hafa áhrif og þar geti starfsfólkið upplifað að þeirra sýn er mikilvæg. Í teymunum kvikna hugmyndir sem halda áfram að þróast og verða að veruleika í námi barnanna.

Gróa leggur áherslu á að skapa rými í starfinu fyrir teymisfundi og taldi mikilvægt að starfsfólkið fari á milli teyma. Hún lýsti því á eftirfarandi hátt:

Við viljum ekki að starfsfólk festist í teymum með þessum og hinum og við reynum að horfa á teymið, hvort það er að virka og þegar fólk byrjar fær það að vita að það er hreyfanlegt. Okkur finnst þetta mikilvægt til að fólk staðni ekki og ekki heldur stofnunin.

Að mati Evu stuðlar teymisvinna að því að allir í teyminu upplifi að þeir skipti máli. Þegar forystan er í höndum fárra telur hún að verkefnin skili sér ekki í nám barnanna. Með teymisvinnu, þátttöku allra starfsmanna og frumkvæði þeirra sem í teymunum sitja, verði fyrst árangur. Eva segir að ekki hefði náðst sá árangur við innleiðingu á þróunarverkefni innan leikskólans sem stuðlar að menntun til sjálfbærni nema með dreifðri forystu og teymisvinnu. Í teymunum voru teknar ákvarðanir hvernig innleiða ætti verkefnið og vinna það með nemendum. Leikskólastjórnarnir voru allir sammála um að hlutverk þeirra væri að gefa teymunum tækifæri til faglegs samráðs.

Gróa og Jónína sögðu að eitt af hlutverkum þeirra væri að vekja áhuga starfsmanna á verkefninu strax við upphaf innleiðingarinnar. Þær telja það til árangurs að senda kveikju á starfsfólkið og í framhaldi fær það tækifæri til að koma hugmyndum sínum á framfæri. Jónína telur að með því að færa fólk á milli deilda læri það hvert af öðru og nýjar hugmyndir kvikna. Það sé árangursríkara að vinna saman heldur en að fyrirmæli komi frá stjórnanda.



Fram kom hjá Jónínu að til þess að viðhalda þróun skólstarfs verði leikskólastjórinn að vera leiðtogi sem gefur kennurum og starfsfólki tækifæri með því að leiðbeina og veita þeim stuðning.

Heru og Gróu fannst mikilvægt að leita eftir hverjir styrkleikar starfsfólksins væru til að stuðla að þátttöku allra og farsælli þróun skólans til sjálfbærni. Þær hvöttu starfsfólkið að ræða styrkleika sína á deildarfundum og hvernig þeir geti nýst við nám nemenda. Gróa hefur fengið til sín fyrirlesara sem fjalla um styrkleika í starfi og í framhaldi af því hefur hún boðið starfsfólkinu að fara í styrkleikapróf. Gróa segir að þegar hún fær upplýsingar um að starfsmanni líði illa bjóði hún honum að leita til sálfræðings eða fá handleiðslu frá fagmanni:

...að horfa á einstaklinga sem eru að vinna með börnum og þeim líður illa, þá er ótrúlega lítill árangur þannig að við sendum fólk í handleiðslu, sálfræðitíma eða handleiðum sjálf.

Gróa vill halda í gott starfsfólk og telur að með því að bjóða upp á handleiðslu og sálfræðitíma sé bæði hægt að fyrirbyggja veikindi og að starfsfólkið flosni upp úr starfi. Hún telur að lítil stafsmannavelta sé á leikskólanum vegna ofangreindra þátta. Til þess að vera betur í stakk búin til að takast á við starfsmannamál sækir Gróa þar til gerð námskeið.

Gerð hugarkorta er aðferð sem Hera styðst við til þess að finna áhugasvið, styrkleika og fræðsluþörf bæði nemenda og starfsfólks. Hún lýsir aðferðinni á eftirfarandi hátt:

Þú spyrð opinna spurninga, t.d. hvað veistu um sjálfbærni? Þegar þú ert búin að kanna þekkingu viðkomandi þá sérðu hvar vantar upp á og getur þá komið með fræðslu eða einhver annar í hópnum sem er sterkur á þessu sviði. Þá er það hann sem fær að njóta sín. Alla vega hefur okkur tekist vel að nota þessa leið því þegar við erum að þróa eitthvað, þá er svo skemmtilegt þegar það er sagt: „Hvenær eigum við að byrja? Eigum við að byrja á morgun?“

Að sögn Heru stuðlar aðferðin að lýðræðislegri þátttöku allra og stöðugleika í starfsmannahópnum. Flestir upplifi að þeir séu einstakir og að aðferðin hafi jákvæð áhrif á þá sem eru ófaglærðir. Hún telur að ef starfsfólkið upplifi að það sé að nýta styrkleika sína þá sé það hamingjusamara í vinnunni og tilbúnara til að takast á við áskoranir: „Það sem skipti máli er að allir eru saman í því að þróa starfið“, sagði hún.

Það er mat leikskólastjóranna að gott upplýsingaflæði sé nauðsynlegt þegar þróa á skóla til sjálfbærni. Það geti stuðlað að þátttöku allra innan leikskólanna og með aðkomu allra að endurmati verði stöðug þróun í leikskólanum.

Að tileinka sér virka hlustun og vinna sér inn traust starfsfólksins telja viðmælendur afar mikilvægt. Jónína ver miklum tíma í að hlusta á starfsfólkið. Hún segir að þá kvikni hugmyndir sem veiti tækifæri til þess að virkja starfsfólkið og það upplifi sig sem þátttakendur í starfi skólans. Allir eru jafn mikilvægir hvort sem þeir eru reynslumiklir kennarar eða leiðbeinendur. Eva, hins vegar, vill ekki vera inni í öllum málum og leggur traust sitt á starfsfólkið. Hún tók meðvitaða ákvörðun um það þegar hún hóf störf sem leikskólastjóri því hún var staðráðin í því að reyna koma í veg fyrir að brenna út í starfi:

Ég ætlaði ekki að enda eins og hinar, sem ég var að horfa á, og voru orðnar útbrunnar. Þú veist, þessar sem þurfa að gera allt sjálfar og hafa ekki tök á því að anda í vinnunni. Ég bið stundum bara deildarstjórana um að gera hlutina og það þarf traust. Ég veit að ég er ekki ómissandi og þó að ég mæti ekki í vinnuna í einn dag þá reddar fólkið mitt sér. Ég treysti þá aðallega deildarstjórunum um að þetta apparat gangi. Ég ætla að vona að þær upplifi það líka að ég treysti þeim 100% til þess að sinna því sem ég bið þær um.

#### **6.4 Hindranir við innleiðingu menntunar til sjálfbærni**

Helstu hindranir sem leikskólastjórarnir mættu við innleiðingu menntunar til sjálfbærni eru þröngsýni og áhugaleysi starfsfólks í garð breytinga, tímaskortur, efnahagshrunið árið 2008 og mannekla vegna veikinda. Þetta eru áskoranir sem leikskólastjórar telja sitt hlutverk að vinna með við innleiðingu menntunar til sjálfbærni.

Hera og Gróa segjast ekki vilja nota orðið hindranir, Gróa segist líta á þær sem áskoranir en Hera segir:

Ég hef alltaf haft það sjónarmið að það eru ekki til neinar hindranir það eru bara til lausnir. Ef hindranirnar koma þá leysum við þær og þær eru til þess að læra af og við fögnum hindrunum því það er alltaf leið út úr þeim.

Að temja sér slíkt viðhorf, segir Hera, að feli í sér mikla sjálfsvinnu og einbeitingu svo hægt sé að breyta neikvæðum hugsunum í jákvæðar. Starfsfólk getur upplifað breytingar og þróun

sem hindrun og þá sé mikilvægt að hlusta á neikvæðu raddirnar en að sama skapi þakka fyrir allar hugmyndir og vísbendingar sem koma frá starfsfólkinu. Gróa er sama sinnis og finnst gaman að takast á við starfsmannamál. Báðar segja að þegar upp koma vandamál í sambandi við breytingar sé verðugt að tala um þau á opinskáan og á hreinskilinn hátt og biðja fólk um skilning og stuðning.

Þrír leikskólastjórar nefndu þröngsýni og áhugaleysi starfsfólks sem hindrun við þróun skóla í átt að sjálfbærni. Þeir taka fram að innan skólans ríki jákvæðni en það heyrir oft hæst í þeim sem eru neikvæðir og þröngsýnir. Viðhorfið breyttist í einum leikskólanum eftir að starfsfólkið fékk fræðslu frá utanaðkomandi aðilum um menntun til sjálfbærni. Í framhaldi af því var stofnað teymi og komust færri að en vildu í því. Taldi leikskólastjórinn þetta góða aðferð til að fá fólk með sér í lið. Rúna telur ástæðuna fyrir áhugaleysi starfsfólks vera að það fékk ekki tækifæri til að taka þátt í innleiðingunni og hafa áhrif á framvindu verkefnisins. Verkefnastjórar, sem fengnir voru í verkefnið, stýrðu því og færðu starfsfólkinu verkefni sem vinna átti með nemendum fullmótuð í hendurnar. Á þessum tíma gegndi Rúna öðru starfi innan leikskólans og telur að áhugaleysi þáverandi leikskólastjóra hafi haft veruleg áhrif á verkefnið sem hafi leitt til þess að leikskólinn hætti þátttöku í Grænfánaverkefninu. Rúnu finnst það vera hindrun í þróun skóla til sjálfbærni að vera ekki þátttakandi í Grænfánaverkefninu sem hún telur að haldi vel utan um menntun barna til sjálfbærni.

Efnahagshrunið árið 2008 er ein stærsta hindrun sem Góa hefur upplifað á sínum ferli sem stjórnandi. Mikil niðurskurður var á rekstri leikskólans sem bitnaði á faglegu starfi og leiddi til þess að þátttöku í Grænfánaverkefninu lauk. Starfsmannafundir voru lagðir af sökum lægri fjárveitingar til leikskólans. Minni tími gafst til faglegrar umræðu og fyrirlestrum sem studdu við menntun til sjálfbærni fækkaði verulega.

## **6.5 Kennslufræðilegar nálganir og verkefni sem stuðla að menntun til sjálfbærni**

Leikskólastjórnarnir leggja upp með að nemendur fái tækifæri til þess að læra og upplifa í gegnum leik og að gefa þurfi nemendum tíma til umræðna um það sem brennur á þeim í sambandi við umhverfismál. Þannig geti þeir haft áhrif á nám sitt og framtíð.

Leikskólastjórnarnir lögðu einnig áherslu á þátttöku nemenda í daglegum verkum í leikskólanum svo að þeir fái að kynnast hvaðan úr nærsamfélaginu aðföngin koma. Sem

dæmi þá taka nemendur á einum leikskóla þátt í að fara í hesthúsið til að ná í hrossaskít í grænmetisbeðin og sækja trébúta úr nágrannagörðum sem þau kljúfa í eldivið. Jónína kemst svo að orði:

... að grípa augnablikið og allt yfir daginn, út í garði og koma að þessari hugsun, það er ekki nóg í sambandi við sjálfbærni að þú hugsar um það í klukkutíma á dag, þú verður að hafa það alltaf og koma því þannig inn...

Hera og Eva leggja áherslu á lýðræðislegar kennsluaðferðir. Þær telja mikilvægt að nemendur fái jöfn tækifæri til að tjá sig en hafi jafnframt þann rétt að sitja hjá í umræðum og að engin svör eru rétt eða röng. Eva telur mikilvægt að skoðanir nemenda séu virtar og að þeir geti haft áhrif á námsumhverfið. Eins og hún lýsir því:

Mér finnst mikilvægt að þau geti beðið um eitthvað. Til dæmis, ég var inn á deild og það vantaði perlur og ég spurði: „Hvað getum við gert?“ „Nú kaupa fleiri“ sögðu þau. Þá sagði ég: „Þið verðið að biðja mig um það“. Svo komu þau með lista um það sem vantaði og ég keypti það. Ef börnin vilja eitthvað þá geti það gerst, þau geti haft áhrif. Þau eiga að hafa áhrif, þetta er þeirra skóli.

Útikennsla er fastur liður í skólastarfi í öllum leikskólunum. Leikskólastjórnarnir telja hana góða nálgun til að stuðla að menntun nemenda til sjálfbærni. Úti í náttúrunni læri nemendur á annan hátt en inni í leikskólanum eða á leikskólalóðinni. Jónína segir að úti í náttúrunni fari fram mikið uppgötvunarnám og að börnin læri að leika sér með náttúrulegan efnivið:

Ég held að þessi börn kunni að leika sér úti í náttúrunni... „hér er grein, ég get leikið með hana“, þau leika sér án þess að hafa tilbúin leikföng. Í náttúrunni eru þau að leika sér og þau læra svo mikið á því.

Grænfánaverkefni Landverndar, *Skólar á grænni grein* er verkefni sem fjórir leikskólastjórar hafa innleitt í sína leikskóla til að stuðla að menntun til sjálfbærni. Tveir leikskólar eru virkir þátttakendur í verkefninu en hinir tveir stefna á að sækja aftur um þátttöku.

Þrír leikskólastjórar leggja áherslu á þátttöku í samstarfsverkefnum milli leik- og grunnskóla. Þau hafa öll staðið yfir í meira en tíu ár og eru orðin fastur liður í

leikskólastarfinu. Leik- og grunnskólanemendur koma saman út í náttúrunni og vinna þverfagleg verkefni. Flest þau verkefni sem nemendur vinna að snúa að menntun þeirra til sjálfbærni og oft eru heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna höfð að leiðarljósi í þeim.

Hera og Eva hafa innleitt Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna inn í stefnu sína til að stuðla að menntun til sjálfbærni. Að sögn Evu er vináttuverkefni Barnasáttmálans tilvalið þegar innleiða á menntun til sjálfbærni og segist hún vera dugleg að senda starfsmenn á námskeið sem sveitarfélagið býður upp á sem tengist verkefninu.

Leikskólastjórnir hafa allir lagt áherslu á starfsþróun þegar innleiða á menntun til sjálfbærni. Kennarar og starfsfólk hafa aflað sér upplýsinga og fræðslu með því að sækja fjölbreytta fyrirlestra og námskeið. Þeir leikskólar, sem flagga og hafa flaggað Grænfánanum, fengu fyrirlesara frá *Skólum á grænni grein* til að fræða starfsfólkið um sjálfbærni og tengingu hugtaksins við Grænfánaverkefnið. Nokkrir leikskólastjórar hafa sent starfsfólk á aðra leikskóla með fyrirlestra og einnig fengið til sín fyrirlesara frá öðrum leikskólum sem hafa náð árangri í menntun til sjálfbærni. Þá hafa kennarar og starfsfólk farið á verkleg námskeið erlendis sem tengjast útikennslu og sjálfbærni. Sveitarfélögin hafa einnig verið með námskeið og kynningar á verkefnum sem stuðla að menntun nemenda til sjálfbærni. Að sögn leikskólastjórnanna hefur aukin þekking leikskólakennara og starfsfólks á sjálfbærni og menntun til sjálfbærni haft jákvæð áhrif á sjálfbærnimenntun nemenda.

## **6.6 Áætlun og markmið um þróun leikskóla í átt að sjálfbærni í samstarfi við sveitarfélögin**

Björk og Jónína sem starfa hjá sama sveitarfélagi eru ekki meðvitaðar um stefnu sveitarfélagsins í menntun til sjálfbærni eða hvort það hefði innleitt heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna. Jónína sagðist fyrir tilviljun hafa fengið vitneskju um að sveitarfélagið hafi sett inn í umhverfisstefnu sína að allir skólar ættu að vera búnir að ná ákveðnum árangri í umhverfismálum fyrir ákveðin tíma. Jónína og Björk vilja sjá aukin áhuga hjá sveitarfélaginu á stefnu leikskólans og því starfi sem þar fer fram. Það kom fram hjá báðum viðmælendum að sveitarfélagið veitir stuðning ef þeir bera sig eftir honum. En Jónína segir að áhugi og stuðningur fari stundum eftir því hvaða stjórnsmálaflokkar séu við völd. Hún nefndi að regluleg starfsviðtöl við yfirmann gætu ýtt undir stuðning og eftirfylgni. Í þeim viðtölum gætu stjórnendur komið ýmsu á framfæri sem sveitarfélagið gæti stutt við. Jónína er áhugasöm um samstarf við umhverfisnefnd sveitarfélagsins og telur að slíkt samstarf gæti alið af sér

aukna þekkingu innan sveitarfélagsins á menntun til sjálfbærni þar sem mikil reynsla í þeim málaflokki sé innan leikskólans.

Í ljósi þess að sveitarfélagið hefur ekki áhrif á markmiðssetningu leikskólanna við innleiðingu menntunar til sjálfbærni settu leikskólastjórnir og starfsfólk sér markmið og gerðu aðgerðaráætlun um þátttöku í Grænánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein*. Stuðst var við markmiðsblöð Grænánans og fenginn var fulltrúi frá *Skólum á grænni grein* með fyrirlestur um menntun til sjálfbærni sem nýttist við markmiðasetningu. Aðgerðaráætlunin fólst í því að stíga skrefin sjö sem þarf til að flagga Grænánanum. Markmiðin voru sett inn í starfsáætlun leikskólans sem allir starfsmenn voru upplýstir um á deildarfundum. Hver deild gerði sína starfsáætlun og voru markmið og leiðir endurskoðuð reglulega og nýttist endurmatið í innra mat leikskólans. Að mati Bjarkar styður Grænánaverkefni *Skóla á grænni grein* vel við menntun barna til sjálfbærni. Annað hvert ár er dregið saman í skýrslu hvað börnin hafa numið í umhverfismálum, sem er mikilvægt þegar kemur að því að gera leikskólastarfið sýnilegt.

Eva og Hera voru vel upplýstar um stefnu sveitarfélagsins sem þær starfa hjá. Það sveitarfélag hefur mótað sér skýra stefnu um menntun til sjálfbærni með heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna að leiðarljósi. Stefna sveitarfélagsins hafði áhrif á markmiðasetningu og innleiðingu menntunar til sjálfbærni í leikskólanna. Eins hafa leikskólastjórar innan sveitarfélagsins unnið að stefnunni í samstarfi við sína yfirmenn og segja að gott sé að fylgja henni eftir í þróun skólastarfs til sjálfbærni. Sveitarfélagið gerir þá kröfu að skólastjórar skili skýrslu um hvernig þeir ætla að vinna með stefnuna og tengja hana inn í daglegt starf leikskólanna. Það var ákvörðun sveitarfélagsins að innleiða heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna í stefnu sína um menntun til sjálfbærni og voru yfirmæli um að leikskólarnir fylgdu henni eftir. Eva er hlynnt því að sveitarfélagið setji fram ákveðna stefnu um menntun nemenda til sjálfbærni og því sé framfylgt í skólanámskrám leikskólanna. Hún segir:

Mér finnst það ekkert vera val mitt sem leikskólastjóra hvort ég ætla að fylgja einhverju sem sveitarfélagið segir. Sveitarfélagið tekur bara ákvörðun fyrir alla skóla og við fylgjum því, mér finnst það ekkert flókið.

Að mati viðmælanda heldur sveitarfélagið vel utan um skólanna í innleiðingarferlinu. Nefndir og leikskólafulltrúar á vegum sveitarfélagsins fylgja stefnunni eftir og veita leikskólunum

stuðning. Hann fellst meðal annars í fyrirlestrum sem styðja við innleiðingu á heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna. Viðmælendur upplifa góð samskipti við sína yfirmenn og geta leitað til þeirra ef þeir þurfa. Eins og Eva komst að orði: „Maður þarf að bera sig eftir því sem maður vill fá, það er enginn sem les hugsanir, það hefur ekki ennþá gerst“.

Leiðirnar að markmiðunum fólust í lýðræðislegri þátttöku starfsfólksins. Markmiðin voru meðal annars teiknuð upp í líki trés þar sem ræturnar voru undirstöðurnar. Hera sagði að undirstöðurnar þurfi að vera traustar til að verkefnið vaxi og dafni með þátttöku starfsfólksins í átt að markmiðunum. Vissulega hafi orðið mistök í leið að markmiðunum, en þau séu til þess að læra af þeim:

Þú verður að hafa einhvern leiðarvísi ef þú ætlar að ná fram markmiðum, alveg sama hvað þú vilt, hvort sem það er lýðræði eða jafnræði, sjálfræði eða sjálfbærni, hringrás náttúrunnar þá þarftu alltaf að setja þér langtíma markmið og vita hvert þú ætlar að stefna til þess að ná árangri.

Leikskólastjórnarnir telja mikilvægt að setja sér markmið um innleiðingu á menntun til sjálfbærni. Markmiðin verða ekki annað en orð á blaði ef raddir allra fá ekki að heyrast. Mikilvægt er að allir fá að koma að undirstöðuvinnunni sem er hin raunverulega sameiginlega sýn að mati leikskólastjóranna. Fram kom hjá Heru að innleiðing menntunar til sjálfbærni hafi þróast eftir þeirri lýðræðislegu aðferðarfræði sem áhersla var lögð á. Nokkur ár fóru í að styrkja stoðirnar og af stoðunum óx tré sem fékk fleiri greinar eftir því sem starfið þróaðist. Foreldrar voru upplýstir um hve nauðsynlegt sé að byggja sterkan grunn til þess að geta haldið áfram að þróa starfið. Eva telur að til þess að viðhalda verkefninu þannig að það verði hluti af menningu skólans þurfi að vinna í teymum. Innan teymanna sé unnið að undirbúningi kennslunnar og hún skipulögð.

Gróa og Rúna sem starfa í sama sveitarfélagi eru meðvitaðar um stefnu sveitarfélagsins þegar kemur að menntun til sjálfbærni. Þær voru upplýstar um innleiðingu á heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna inn í stefnu sveitarfélagsins. Gróa sagði að sveitarfélagið hafi boðið henni þátttöku í verkefninu en að hún sé enn að hugsa sig um áður en endanleg ákvörðun um þátttöku verði tekin. Verkefni tengt sjálfbærni er að fara í gang hjá sveitarfélaginu sem gerir kröfu á leikskólana um þátttöku. Gróa og Rúna stefna á þátttöku í því verkefni. Fram að því hafi sveitarfélagið ekki haft áhrif á markmiðssetningu leikskólanna í

menntun til sjálfbærni. Skólastjórnir settu sér því markmið með þátttöku í Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein*. Að sögn Rúnu voru gerð mistök við markmiðssetninguna þar sem innleiðing Grænfánaverkefnisins var á ábyrgð tveggja kennara. Rúna telur að verkefnið hefði fest í sessi ef starfsfólkið hefði fengið tækifæri til að hafa áhrif á undirbúning og innleiðingu þess.

Gróa setti leikskólanum sínum einnig markmið í þróun hans til sjálfbærni með þátttöku í Grænfánaverkefninu sem lagðist niður í efnahagshruninu. Í kjölfarið var lagt upp með aðra aðgerðaráætlun, sem fólst í því að þeir sem hefðu áhuga á útikennslu og sjálfbærni væru í fararbroddi við að skipuleggja menntun nemenda til sjálfbærni. Með áhuga sínum fengu þeir fleiri með sér í lið. Gróa lagði áherslu á að starfsfólkið myndi upplifa þann eldmód sem getur skapast þegar verið er að móta áætlun. Þessi fyrirætlun hafi ekki tekist sem skyldi og stefnir leikskólinn á þátttöku í Grænfánaverkefninu á næstunni.

Þegar kemur að eftirfylgni og stuðningi sveitarfélagsins við innleiðingu menntunar til sjálfbærni upplifa viðmælendur að sveitarfélagið sé ekki með sérstakan stuðning eða eftirfylgni þegar kemur að því að fylgja stefnunni eftir. Þeir segja að þó að það sé krafa frá sveitarfélaginu að leikskólinn taki þátt í verkefninu, sem fer í gang fljótlega, hafi þeir ekki trú á því að það yrði gengið á eftir þeim ef þeir væru ekki búnir að skrá sig. Rúna segir að leikskólinn skili inn starfsáætlun árlega til sveitarfélagsins og aldrei hafi komið athugasemdir í sambandi við sjálfbærni þáttinn eða þegar Grænfánaverkefninu lauk. Gróa sagði að sveitarfélagið gangi ekki á eftir þeim en það sé alltaf hægt að leita sér ráða og fá stuðning þar:

...okkur er sagt að ef við tökum þátt þá sé sveitarfélagið að ná öllum markmiðum sem heild og það skipti miklu máli. Það er ekki „þið gerið þetta fyrir fimmtudaginn“. Það skiptir máli. Svo gæti verið hring og sagt „ég sé að þið eruð ekki byrjuð, þurfið þið hjálp?“.

Rúna og Gróa leggja áherslu á að það sé mikilvægt að eiga góð samskipti við sveitarfélagið. Innan þess sé mikil velvild og þar af leiðandi sé gott að leita til þeirra ef þeim vantar hjálp. Þær eru jákvæðar gagnvart stefnu sveitarfélagsins, en það kemur fyrir að Rúna upplifi að verkefnin séu krefjandi:



Stundum er þetta alveg of mikið og ætlast til að þetta sé allt svo skemmtilegt og passi svo vel við starfið. Það bara gerir það ekki alltaf. Mér finnst að meðan það er að skila sér vel til barnanna og foreldra, út í samfélagið, þá sé kannski ekki aðalatriðið hvað það heitir heldur hvernig við vinnum það og stöndum með því sem við höfum ákveðið að gera og getum rökstutt.

## 6.7 Samantekt

Viðtölin við leikskólastjórana sex leiddu í ljós að þeir búa allir yfir víðtækum skilningi á hugtakinu sjálfbærni. Við menntun nemenda til sjálfbærni telja leikskólastjórnir mikilvægt að kennarar og starfsfólk leikskólanna leggi sama skilning í hugtakið sjálfbærni áður en innleiðingarferlið hefst.

Allir leikskólastjórnir hafa myndað tengsl milli leikskóla og nærsamfélags þegar kemur að menntun nemenda til sjálfbærni bæði hvað varðar innkaup og fræðslu frá einstaklingum, fyrirtækjum og stofnunum.

Í viðtölunum kom fram að leikskólastjórnir telja að dreifð forysta og teymisvinna sé árangursrík aðferð þegar innleiða á menntun til sjálfbærni inn í leikskóla. Að þeirra mati fá þá allir innan leikskólans tækifæri til þess að taka þátt og hafa áhrif. Til að stuðla að árangri í gegnum dreifða forystu og teymisvinnu telja leikskólastjórnir að þeirra hlutverk sé að leiðbeina, styðja við og hlusta á starfsfólkið í gegnum ferlið. Einnig sé mikilvægt að leikskólastjórinn byggi upp traust innan leikskólans og stuðli að góðu upplýsingaflæði svo hægt sé að vinna í anda lærdómssamfélagsins þar sem allir taka þátt og upplifa sig sem hluta að verkefninu.

Allir leikskólastjórnir höfðu upplifað hindranir við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Þeir studdust við ólíkar nálganir og leiðir til að takast á við þær. Má þar nefna að unnið var með styrkleika starfsfólksins og áhersla var lögð á að stuðla að jákvæðu hugarfari við þróun skólanna í átt að sjálfbærni. Uppskeran var aukin árangur og starfsánægja starfsfólksins sem tók þátt í verkefninu. Viðhorf starfsfólks til breytinga breyttist til hins betra þegar það fékk tækifæri til þess að hafa áhrif í gegnum teymisvinnu. Þessar aðferðir urðu til þess að leikskólastjórnir fengu þá sem voru neikvæðir í garð breytinga með sér í lið.

Leikskólastjórnir styðjast við fjölbreyttar kennslufræðilegar nálganir við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Má þar nefna að nemendur læri í gegnum leik, með þátttöku í

útikennslu og lýðræðislegri þátttöku í fjölbreyttum verkefnum. Allir leikskólastjórnir fyrir utan einn styðjast við ákveðin verkefni þegar innleiða á og stuðla að menntun til sjálfbærni. Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* var það verkefni sem flestir leikskólastjórnir taka þátt í við þróun skóla í átt að sjálfbærni. Þeir töldu að verkefnið gefi starfsfólki svigrúm til faglegra umræðna. Gögn sem verkefninu fylgja styðji vel við markmiðssetningu og aðgerðaráætlanir leikskólanna. Leikskólastjórnir voru sammála um að með þátttöku í Grænfánaverkefninu öðlast allir innan leikskólans sameiginlegan skilning á hugtakinu sjálfbærni. Sameiginlegur skilningur þróast og verður að sameiginlegri sýn sem stuðlar að árangri í innleiðingu menntunar til sjálfbærni.

Við innleiðingu á þróun skólastarfs til sjálfbærni töldu leikskólastjórnir mikilvægt að kennarar og starfsfólk fengi tækifæri til starfsþróunar með fyrirlestrum og námskeiðum sem tengdust menntun til sjálfbærni.

Leikskólastjórnir settu sér allir markmið við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Eitt sveitarfélag hafði áhrif á markmiðssetningu leikskólans þegar stuðla átti að þróun skólans í átt að sjálfbærni. Í þeim leikskóla voru góð samskipti milli leikskóla og sveitarfélags. Stuðningur og eftirfylgni sveitarfélagsins stuðlaði að framförum og þróun skólans í að mennta nemendur til sjálfbærni. Í þeim leikskólum þar sem sveitarfélögin höfðu ekki áhrif á markmiðssetningu nýttu leikskólastjórnir Grænfánaverkefni Landverndar og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna bæði í markmiðssetningu og aðgerðaráætlun skólanna. Allir leikskólastjórnir vildu efla og auka tengsl milli leikskólanna og sveitarfélaganna.

## 7 Umræða

Í þessum hluta ritgerðarinnar verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar settar í fræðilegt samhengi. Rannsóknarspurningunni um hvert er hlutverk leikskólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni verður svarað ásamt undirspurningu rannsóknarinnar um hvort stefna sveitarfélaganna hafi áhrif á markmiðasetningu leikskólastjóra þegar kemur að því að innleiða menntun til sjálfbærni inn í skólastarf.

### 7.1 Hlutverk skólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni

Rannsóknarniðurstöður gefa til kynna að hlutverk leikskólastjóra geti haft mikil áhrif á hvort þróun skóla í átt að sjálfbærni verður árangursríkt. Hann þarf að íhuga að mörgum þáttum sem snúa bæði að honum sjálfum og þeim mannauði sem leikskólinn býr yfir. Síðast en ekki síst þarf hann að huga að nemendum leikskólanna. Booth (2010) fjallar um mikilvægi þess að búa börn og ungmenni undir sjálfbæran lífsstíl og segir að menntun til sjálfbærni sé eitt af lykilatriðum í námi barna. Draga má þá ályktun að leikskólastjórinn sé fyrirmynd þegar innleiða á menntun til sjálfbærni inn í skólastarf. Með því að horfa inn á við og íhuga eigið starf og stjórnunarhætti getur hann stuðlað meðal annars að samvinnu starfsmanna, möguleika nemenda, velferð og líðan allra innan skólasamfélagsins, skólamenningu og skapandi skólastarfi (Sigrún Helgadóttir, 2013).

#### 7.1.1 Skilningur leikskólastjóra á hugtakinu sjálfbærni

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós víðtækan skilning leikskólastjóranna á hugtakinu sjálfbærni. Þeir tengdu sjálfbærnihugtakið við samspil umhverfis, efnahags, samfélags og velferðar annarra. Samræmist sú túlkun því sem fram kemur í ritröð Sigrúnar Helgadóttur (2013) um grunnþætti menntunar þar sem fjallað er sérstaklega um grunnþáttinn sjálfbærni. Leikskólastjórnir sögðu að bera þurfi virðingu fyrir einstaklingum, náttúru og umhverfi. Að uppspretta sjálfbærni felist í ákveðinni sjálfsskoðun þar sem einstaklingurinn horfir inn á við og ígrundar hvernig hann kemur öðrum fyrir sjónir með framkomu sinni og hegðun. Líkt og þegar börnum er sýnd umhyggja í verki geti það stuðlað að því að þau sýni öðrum umhyggju. Ljóst er að leikskólastjórnir búa yfir heilsteyptum skilningi á hugtakinu sjálfbærni sem er samkvæmt rannsóknum forsenda þess að árangur náist í menntun nemenda til sjálfbærni (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011).

Tveir leikskólastjórar skilgreindu sjálfbærni út frá lýðræði. Þeir sögðu að hlutverk þeirra fælist í því að gefa nemendum jöfn tækifæri til náms. Þannig geti nemendur á jafnréttisgrundvelli upplifað að skoðanir þeirra séu virtar og þeir geti haft áhrif á nám sitt og umhverfi. Hægt er að draga þá ályktun að lýðræði í skólastarfi sé mikilvægt í ljósi þess að sjálfbærni næst ekki nema að jafnrétti ríki og jafnrétti er óhugsandi án þróunar til sjálfbærni (Sigrún Helgadóttir, 2013).

Flestir leikskólastjórana tengdu hugtakið sjálfbærni við mannauð leikskólanna. Hve mikilvægt er að nýta þann mannauð sem fyrirfinnst í leikskólanum og allir fái tækifæri til að nýta hæfileika sína eins og frekast er kostur. Skólastjórinn getur með stuðningi og hvatningu stuðlað að því að hæfileikar kennara og starfsfólks nýtist í þágu menntunar til sjálfbærni (Runhaar, 2017; Bates og Bailey, 2018; Rodd, 2013). Hoy og Miskel (2013) telja mikilvægt að horfa á þarfir hvers og eins til að stuðla að vexti þeirra og framsækni í þróun skólans. Með því skapist tækifæri fyrir alla til þess að vaxa í starfi sem þátttakendur í lærdómssamfélagi. Í grein Birnu Sigurjónsdóttur og Barkar Hansen (2014) kemur fram að eitt af hlutverkum stjórnanda er að veita kennurum bæði faglegan og persónulegan stuðning. Þetta samræmist því sem sjálfbærnihugtakið snýst um sem er meðal annars velferð, lífsgæði og félagslegt réttlæti (Umhverfissráðuneytið, 2002; Háskóli Íslands e.d.).

Ein af skilgreiningum leikskólastjórana á sjálfbærni var að tengjast nærsamfélaginu á sem fjölbreyttastan hátt. Til að stuðla að minni sóun í rekstri leikskólanna lögðu flestir leikskólastjórana áherslu á að afla sér fanga frá nærsamfélaginu meðal annars með innkaupum í heimabyggð. Talið er að meðvitaðar ákvarðanir um innkaup og neyslu í daglegu lífi geta dregið úr sóun verðmæta (Sigurborg Kr. Hannesdóttir, 2002).

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að leikskólastjórnarnir lögðu ríka áherslu á að nýta efnivið leikskólans til hins ýtrasta og leita til nærsamfélagsins eftir fjölbreyttum efnivið sem nýtist nemendum í leik og starfi. Það má segja að gott sé að tileinka sér þessa hugsun í ljósi þess að þar sem hófsemi er forsenda sjálfbærrar þróunar er meðvitund um eigin vistspor og vistspor samfélaga og þjóða afar mikilvæg (Landvernd, e.d., Sigrún Helgadóttir, 2013; Aðalnámskrá leikskóla, 2011). Eftir því sem neyslan er meiri því stærra er vistsporið (Sigrún Helgadóttir, 2013).

Af niðurstöðum rannsóknarinnar má meðal annars draga þá ályktun að skilningur leikskólastjórana er í samræmi við eftirfarandi skilgreiningu á hugtakinu sem kom fram í

Brundtland-skýrslunni: „Sjálfbær þróun er þróun sem mætir þörfum samtímans án þess að draga úr möguleikum komandi kynslóða til þess að mæta þörfum sínum“ (Háskóli Íslands, e.d.).

### 7.1.2 Sameiginleg sýn allra innan leikskólans á menntun til sjálfbærni

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að þegar skapa á sameiginlega sýn er mikilvægt að allir innan leikskólans leggi sama skilning í hugtakið áður en innleiðingarferlið hefst. Talið er að sameiginleg sýn sé einn af lykilþáttum í átt að framförum skóla. Í því ferli er stuðningur skólastjóra við kennara og starfsfólk mikilvægur svo að þeir geti deilt þeirri sýn og náð þeim markmiðum sem skólinn hefur sett sér (Ólafur H. Jóhannsson, 2013; Kaplan og Owings, 2015). Flestir leikskólastjórnanna telja að hlutverk þeirra sé að skapa kennurum og starfsfólki tíma og tækifæri til faglegrar umræðu og ígrundunar um sjálfbærnihugtakið. Þannig geti þeir stuðlað að sameiginlegum skilningi allra innan skólasamfélagsins sem leiðir til sameiginlegrar sýnar á menntun nemenda til sjálfbærni. Í hefti Sigrúnar Helgadóttur (2013) þar sem fjallað er um grunnþáttinn sjálfbærni, kemur fram að mikilvægt er að skólastjórinn skapi sveigjanleika í daglegu starfi fyrir undirbúning, samráð og samstarf kennara til að stuðla að sjálfbærnimenntun nemenda. Samkvæmt Önnu Kristínu Sigurðardóttur (2013) og Rodd (2013) er gert ráð fyrir að í félagslegu umhverfi sé hópurinn öflugri en einstaklingurinn sem gerir það að verkum að með sameiginlegum aðgerðum er líklegra að tryggja jákvætt langtímaskipulag sem stuðlar að breytingum og umbótum í skólastarfi.

Rannsóknin leiddi í ljós að þeir leikskólastjórar sem taka þátt í Grænfánaverkefninu *Skólar á grænni grein* sögðu að sameiginlegur skilningur ríkti á hugtakinu sjálfbærni innan þeirra skóla. Þeir leikskólastjórar sem hafa hætt þátttöku í Grænfánaverkefninu töldu að eingöngu fagfólk innan leikskólans búi yfir sameiginlegum skilningi á hugtakinu en tengi það ekki við þá heildrænu stefnu sem unnið er að í leikskólanum. Ástæðan sé sú að eftir að þátttöku í verkefninu lauk hefur umræðugrundvöllur fyrir menntun til sjálfbærni minnkað og hafði það neikvæð áhrif á menntun til sjálfbærni innan leikskólanna. Leikskólastjórnir hefðu viljað gefa starfsfólkinu aukin tækifæri til að ígrunda og mynda sér skoðun á því hvað fellst í hugtakinu sjálfbærni sem hefði stuðlað að sameiginlegri sýn þeirra. Sýn verður aldrei sameiginleg nema hún sé mótuð með þátttöku allra sem hlut eiga að máli (Guðlaug Ólafsdóttir, Hanna Ragnarsdóttir og Börkur Hansen, 2012). Það má því leiða líkur að því að stuðningur og þátttaka leikskólastjórans skipti sköpum við innleiðingu menntunar til

sjálfbærni og eitt af hlutverkum hans er að skapa tíma og rúm fyrir umræður og ígrundun á hugtakinu sjálfbærni. Því til stuðnings hafa rannsóknir á skilvirkni skóla sýnt að þátttaka og virkni skólastjórans er mikilvæg til að ná árangri í þróun skólastarfs (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010).

„Oft er þörf en nú er nauðsyn“, segir máltækið. Undir þetta taka leikskólastjórnir einum rómi. Vegna óljósrar stöðu umhverfismála í heiminum segja þeir mikilvægt að leggja áherslu á menntun til sjálfbærni. Flestir leikskólastjórnir telja að með þátttöku nemenda í námi sínu til sjálfbærni geti þeir öðlast þann skilning sem liggur að baki hugtakinu. Þar af leiðandi geti líkurnar á sjálfbærum lífsstíl þeirra í framtíðinni aukist. Einnig geti skapast ný tækifæri fyrir nemendur til að stuðla að aukinni sjálfbærni í samfélaginu. Við innleiðingu menntunar til sjálfbærni er eitt af hlutverkum skólastjóra að stýra innleiðingunni ásamt því að vera beinn þátttakandi. Þátttaka hans getur veitt honum góða yfirsýn yfir framvindu verkefnisins og getur stuðlað að auknum trúverðugleika og skuldbindingar starfsfólks við innleiðinguna (Sigrún Helgadóttir, 2013).

Í rannsókninni kom fram að skapa þurfi aðstæður fyrir nemendur þar sem þeir fá tækifæri til að upplifa og taka þátt í umræðum um umhverfismál. Það getur haft áhrif á valdeflingu þeirra til áhrifa á líf sitt og umhverfi. Niðurstaðan samræmist hugmynd Breiting, Mayer og Mogensen (2008) um menntun til sjálfbærni, en þeir telja að hún feli í sér ígrundun og skoðanaskipti sem byggist á sýn og væntingum um framtíðina. Þannig getur menntun til sjálfbærni stuðlað að nýbreytni og ýtt undir þátttöku allra aðila innan skólans að því tilskyldu að stjórnendur hans skilji möguleikana sem í þessu felast. Undir þetta er tekið í aðalnámskrá leikskóla (2011) en þar kemur fram að menntun til sjálfbærni taki mið af því að börn skilji samfélagið eins og það er og hefur þróast. Til þess að þau geti mótað sér framtíðarsýn og hugsjónir til að beita sér fyrir þurfa þau að fá tækifæri til þess að taka þátt í mótun þess. Þannig geta þau tekist á við margvísleg álitamál og ágreiningsefni með gildi, viðhorf og tilfinningar gagnvart hnattrænum áhrifum, náttúru og umhverfi og framtíðarsýn að leiðarljósi. Í grein Ingólfs Ásgeirs Jóhannessonar (2017) kemur fram að það eigi að spyrja börn spurninga sem vekji þau til umhugsunar um sjálfbærni og sjálfbæra þróun og að þau séu höfð með í ráðum og séu til vitnis um að leikskólastarfið eins og það er hugsað geti þjálfað þau í getu til aðgerða.

Fram kom í niðurstöðum rannsóknarinnar að leikskólastjórnir töldu að eitt af hlutverkum þeirra væri að tengja sjálfbærninám nemenda við nærsamfélagið. Að þeir kynntust því í gegnum fjölbreytt verkefni skólanna með stuðningi og fræðslu frá stofnunum og fyrirtækjum sem og þverfaglegu samstarfi við grunnskóla. Þetta samræmist meginhugmynd menntunar til sjálfbærni sem fellst í því að hafa áhrif í heimabyggð og skapa þekkingu á nærsamfélaginu. Hlutverk skólastjórans er að tryggja að skóli og samfélag stígi saman skref sem felur í sér umbreytingu á skólastarfinu með sýn sjálfbærrar þróunar að leiðarljósi (Breiting, Mayer og Mogensen, 2008; Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010).

### **7.1.3 Dreifð forysta og teymisvinna**

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar telja leikskólastjórnir að eitt af hlutverkum þeirra í þróun skólastarfs til sjálfbærni felist í því að skapa rými fyrir faglegar umræður, viðhafa gott upplýsingaflæði og virka hlustun. Samkvæmt Hoy og Miskel (2013) veitir hæfni skólastjórans til forystu leiðsögn í gegnum breytingar. Forsendur þess að þær verði að veruleika er að skólastjórinn skapi menningu innan skólans sem tryggir þátttöku allra, gagnkvæman skilning og sameiginlega ábyrgð. Með áherslu á dreifða forystu og teymisvinnu segja leikskólastjórnir að hægt sé að skapa umhverfi fyrir þróun skóla til sjálfbærni með lýðræðislegri þátttöku allra í skólasamfélaginu. Með því móti geta kennarar og starfsfólk upplifað sig sem virka þátttakendur í þróunarvinnu leikskólans. Niðurstöðurnar samræmast áherslum sem einkenna faglegt lærdómssamfélag þar sem samstarf skólastjóra og kennara ásamt faglegri þróun á starfi kennara er studd af dyggri forystu skólastjóra (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að þróunarvinnan skili árangri og sé í stöðugri þróun þegar leikskólastjórinn gefur kennurum og starfsfólki tækifæri með því að leiðbeina þeim og veita stuðning í gegnum þróunarferlið. Í því felst hlutverk leikskólastjóra í menntun til sjálfbærni ásamt því að leiða myndun lærdómssamfélags (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010). Lærdómssamfélag í skóla virðist vera virk leið til að veita faglega forystu og stuðla að þróun skólastarfsins. Einnig getur það leitt til tengsla á milli fólks í gegnum sameiginlega sýn og gildi (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014; Cherkowski og Ragoonaden, 2016; Sergiovanni, 2009).

Í rannsókninni kom fram að allir leikskólastjórnir leggja áherslu á starfsþróun innan leikskólanna og að allir þróist í starfi í gegnum verkefni, stefnur og strauma þegar kemur að menntun til sjálfbærni. Á skólapingi sveitarfélaga í nóvember 2017 kom meðal annars fram að það væri grundvallaratriði að styrkja starfið inni í skólunum með starfsþróun, símenntun, stuðningi og uppbyggingu faglegs lærdómssamfélags sem grundvallaðist á samstarfi og teymisvinnu (Birna María B. Svanbjörnsdóttir, 2019).

Starfsþróun kennara og starfsfólks til að stuðla að aukinni þekkingu á sjálfbærni var bæði í formi fyrirlestra og námskeiða sem sótt var bæði innan lands og utan. Auk þess hafa nokkrir leikskólastjórnanna hvatt leikskólakennara til að halda námskeið innan þeirra leikskóla sem og annara leikskóla innan sveitarfélaganna. Draga má þá ályktun að öflug starfsþróun kennara er grundvöllur fyrir farsælli þróun menntakerfisins og alls skólastarfs sem veitir nemendum bestu hugsanlegu menntun. Má því segja að enginn starfsmaður haldi áfram að vera hæfur á tímum hraðra breytinga nema með símenntun, þjálfun og þátttöku í faglegu lærdómssamfélagi (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2019a; Rebore, 2011).

Eins og niðurstöður rannsóknarinnar benda til leggja leikskólastjórnir áherslu á teymisvinnu við þróun og innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Innan teymanna telja þeir að geti skapast tækifæri fyrir kennara og starfsfólk til þess að þroskast og þróast í starfi. Að mati leikskólastjórnanna getur forysta sem er í höndum fárra innan leikskólans leitt til þess að verkefnin sem eru unnin í þágu nemenda skili sér ekki inn í námið. Harris (2013) og Lumby (2013) taka í sama streng og sammælast um að þar sem árangur hefur náðst í þróun skólastarfs nýta skólastjórnar mannauð skólans með því að skapa teymi og gefa einstaklingum aukna ábyrgð með þátttöku í ákvarðanatöku og faglegu starfi. Samkvæmt Rodd (2013) getur teymisvinna stuðlað að vinnustaðarmenningu sem einkennist af samvinnu og sameiginlegri ábyrgð. Wong (2004) talar um að faglega skipulögð þróunaráætlun sem unnin er í teyimum geti byggt upp traust og virðingu innan skólans.

Fram kom í niðurstöðum rannsóknarinnar að leikskólastjórnir töldu mikilvægt að byggja upp traust innan skólasamfélagsins til að stuðla að þróun í skólastarfi. Þeir sögðu að til þess að fá starfsfólk til þátttöku væri grundvallaratriði að hafa öðlast traust þeirra. Hæfni skólastjórnans til að öðlast traust starfsfólksins þarf meðal annars að felast í heiðarleika hans, hvatningu og stuðningi. Þar af leiðandi getur starfsfólkið séð skólastjórnann sem trúverðuglega og heiðarlega og manneskju (Hoy og Miskel, 2013; Kaplan og Owings, 2015;



Rodd, 2013; Lunenburg, 2010; Segiovanni, 2009). Samkvæmt Bryk og Schneider (2003) eykur félagslegt traust líkurnar á skólaþróun og er það eitt af hlutverkum skólastjórans að viðhalda því trausti. Einn leikskólastjóri tók meðvitaða ákvörðun um að treysta starfsfólkinu með því dreifa ábyrgð og skapa teymi. Hann hefur orðið vitni að því að leikskólastjórar hafi brunnið út í starfi vegna þess að þeir hafa talið sig ómissandi. Með því að treysta starfsfólkinu taldi hann sig koma í veg fyrir að lenda í sömu sporum. Bates og Bailey (2018) líkja trausti við bankareikning, lagt er inn á reikninginn þegar vel er gert en tekið út þegar illa gengur.

Helstu kostir teymisvinnu að mati leikskólastjóranna er að allir fá tækifæri til að taka þátt í þróun skólastarfsins. Innan teymanna kvikna hugmyndir sem þróast með þátttöku allra og í framhaldi eru teknar ákvarðanir um hvernig innleiða á verkefni og vinna þau með nemendum. Þetta samræmist hugmyndum Colmers (2017) um að sameiginleg vinna kennara í teyimum getur stuðlað að aukinni fagmennsku og opnað fyrir nýjar hugmyndir og skapað jákvæð samskipti milli þeirra sem í þeim sitja. Fram kom hjá einum leikskólastjóra að ekki hefði orðið sá árangur í þróun skólans til sjálfbærni nema fyrir tilstuðlan dreifðar forystu og teymisvinnu. Það má því leiða líkum að því að sterk tengsl séu á milli stjórnunarháttanna og þróunar lærdómssamfélaga og þar gegni skólastjórar mikilvægu hlutverki með því að dreifa forystu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Í rannsókn á vegum Háskóla Íslands og Háskólans á Akureyri í samvinnu við átta leik- og grunnskóla kom fram hjá þátttökuskólunum hversu mikilvæg þátttaka skólastjóra er í þróunarferlinu og teymisvinnan sem leiðir það áfram (Stefán Bergmann, o.fl., 2010).

Í niðurstöðum rannsóknarinnar kom fram að flestir leikskólastjórnarnir leggja áherslu á að leita eftir styrkleikum kennara og starfsfólks. Þeir vilja stuðla að því að þeir fái tækifæri til að uppgötva og vinna með styrkleika sína í leik og starfi með nemendum. Leikskólastjórnarnir telja að þegar starfsfólkið nýtir styrkleika sína verði aukin árangur og ánægja í starfi og það verði tilbúnara að takast á við nýjar áskoranir. Niðurstöður rannsóknarinnar samræmast rannsóknarniðurstöðum Hoppey og MacLeskey (2013) þar sem fram kemur að eitt af lykilatriðum í árangursríkri stjórnun er þegar skólastjórinn skapar styðjandi umhverfi fyrir kennara og hjálpar þeim að ná árangri á persónulegan hátt.

Tveir leikskólastjórar gáfu kennurum og starfsfólki tækifæri til að finna styrkleika sína með þátttöku og samstarfi í teymisvinnu. Notuð voru hugarkort sem stuðla að lýðræðislegri þátttöku allra sem í teyminu starfa til að finna styrkleika hvers og eins. Annar

leikskólastjórinn bauð kennurum og starfsfólki upp á fyrirlestra um styrkleika í starfi. Einnig hefur hann hvatt það til að fara í styrkleikapróf, ásamt því að sækja sér handleiðslu eða sálfræðipjónustu þegar þörf er á. Árangur af þeirri vinnu hefur stuðlað að aukinni starfsánægju starfsfólksins sem þar af leiðandi hefur haft jákvæð áhrif á nám nemenda. Segja má að dreifð forysta og teymisvinna í faglegu lærdómssamfélagi sé árangursrík aðferð þegar innleiða á menntun til sjálfbærni inn í skólastarf. Draga má þá ályktun líkt og í samanburði Birnu Maríu B. Svanbjörnsdóttur (2018) á faglegu lærdómssamfélagi á Íslandi og Svíþjóð að umbreyting og starfsþróun tekur tíma og krefst seiglu og skuldbindingar starfsfólksins. Breiting, Mayer og Mogensen (2008) segja að smá skref í átt að breytingum haldbærari en miklar breytingar á skömmum tíma.

#### **7.1.4 Hindranir í þróun leikskóla til sjálfbærni**

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að leikskólastjórnarnir höfðu upplifað hindranir við þróun leikskólanna til sjálfbærni. Helstu hindranir voru meðal annars þröngsýni og áhugaleysi starfsfólks ásamt tímaskorti til umræðna og skipulagningar. Viðhorfsbreyting varð hjá starfsfólki í einum leikskóla eftir að þeim var boðið upp á fyrirlestra um sjálfbærni á vegum Grænfánaverkefnisins *Skólar á grænni grein*. Í framhaldi af því voru stofnuð teymi sem unnu markvisst að menntun nemenda til sjálfbærni. Að sögn eins leikskólastjórans leiddi dreifð forysta og teymisvinna til þess að hann fékk starfsfólkið með sér í lið og það varð jákvæðara gagnvart þróun leikskólans til sjálfbærni. Líkt og í rannsóknarniðurstöðum Leithwood, Harris og Hopkins (2008) þar sem fram kom að þeir skólastjórar sem náðu árangri í að breyta neikvæðum aðstæðum til betri vegar gerðu það með því að dreifa forystunni (Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson, 2012).

Áhugaleysi starfsfólks var ein af hindrunum í þróun skóla í átt að sjálfbærni. Einn leikskólastjóri taldi það stafa af takmarkaðri þátttöku og tækifærum starfsfólksins til að hafa áhrif á innleiðingu Grænfánaverkefnisins *Skólar á grænni grein*. Þáverandi leikskólastjóri sýndi verkefninu lítinn áhuga sem varð til þess að hætt var þátttöku í verkefninu. Rósa Eggertsdóttir (2013) talar um að helstu orsakir þess að þróunarverkefni festist ekki í sessi liggi í skorti á forystu og ráðaleysi við innleiðingu þeirra í upphafi. Í rannsókn Sigríðar Margrétar Sigurðardóttur (2011) kemur fram að hæfni skólastjóra í forystuhlutverki skipti sköpum fyrir árangur þróunarverkefna og þróun alls skólastarfs. Þá hefur áhugi og

skuldbinding starfsfólks gagnvart viðfangsefninu einnig mikið um það að segja hvernig gengur að innleiða verkefnið (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Fram kom í rannsókninni að tveir leikskólastjórar upplifa ekki hindranir í starfi. Annar þeirra upplifir aðeins lausnir á meðan hinn tekur fagnandi á móti áskorunum. Hoy og Miskel, (2013) vilja meina að persónuleiki skólastjórans geti haft áhrif á forystu hans í þróun skóla til sjálfbærni. Leikskólastjórnir sögðu það geta komið fyrir að starfsfólkið upplifi breytingar sem hindrun. En sjálfir telja þeir mikilvægt að fagna beri hindrunum þegar breytingar eiga sér stað með það að leiðarljósi að leysa þær og læra af þeim. Þá sé mikilvægt að hlusta og styðja við hugmyndir starfsfólksins. Til að stuðla að slíku viðhorfi segja leikskólastjórnir að þeir hafi þurft að horfa inn á við og temja sér jákvæða hugsun og hreinskilni. Rodd (2013) segir að með slíkt viðhorf í farteskinu gefi skólastjórinn gott fordæmi, er góð fyrirmynd og getur stuðlað að skilvirkri forystu með samstarfi og þátttöku starfsfólksins. Sjálfstraust að þessu tagi og sterk forysta og stuðningur skólastjórans við kennara getur leitt til þróunar í skólastarfi með þátttöku allra innan lærdómssamfélagsins (Colmer, 2017).

Ljóst er að leikskólastjórnir voru meðvitaðir um hlutverk sitt í þróun skólans til sjálfbærni. Til þess að árangur náist telja þeir mikilvægt að allir hafi öðlast skilning á hugtakinu sjálfbærni, ásamt sameiginlegri sýn á menntun nemenda til sjálfbærni. Til að geta dreift forystu og skapað teymi þurfi þeir að hafa öðlast traust allra innan skólans. Leikskólastjórnir leggja áherslu á að styrkleikar hvers og eins fái að njóta sín í þróunarvinnunni. Þeir vilja efla kennara og starfsfólk með reglulegri starfsþróun í hvetjandi lærdómssamfélagi nemendum til heilla.

## **7.2 Áætlanir og markmið um þróun leikskóla í átt að sjálfbærni í samstarfi við sveitarfélögin**

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að þau sveitarfélög sem leikskólastjórnir starfa innan hafa sett menntun til sjálfbærni inn í stefnu sína. Það samræmist stefnu menntamálaráðuneytisins sem hvetur sveitarfélög til að gæta að því að í skólastefnu þeirra sé hugað að menntun til sjálfbærni og að setja þurfi fram viðmið um hvernig skuli staðið að henni (Umhverfisráðuneytið, 2010). Innleiðing heimsmarkmiða Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna er hafin í öllum sveitarfélögunum, en er komin mislangt á veg. Eitt af verkefnum sveitarfélaganna er að vera þátttakendur í því að stíga stóru skrefin í að vinna að heimsmarkmiðunum og aðlaga íslenskt samfélag að þeim breytingum sem þegar

hafa átt sér stað og fyrirséðar eru vegna loftslagsbreytinga. Ásamt því að vera búin að hefja markvissa innleiðingu Barnasáttmálans og tileinkað sér barnaréttindanálagn í verkefnum sínum og stefnumótun (Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.-b; Stjórnarráð Íslands, e.d.).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar voru flestir leikskólastjórnarnir meðvitaðir um stefnu sveitarfélaganna í menntun nemenda til sjálfbærni og að þau hefðu heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun að leiðarljósi í stefnu sinni. Stefna tveggja sveitarfélaga hafði ekki áhrif á markmiðssetningu leikskólanna við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Leikskólastjórnarnir settu sér því markmið og gerðu áætlanir í tengslum við þátttöku í Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein*. Fram kom í niðurstöðunum að ein ástæða fyrir því að sjálfbærnimenntun lagðist niður í einum leikskólanum stafaði af því að starfsfólkið fékk ekki tækifæri til að taka þátt í innleiðingarferlinu. Sveitarfélagið gerði engar athugasemdir varðandi sjálfbærni þáttinn í starfsáætlun leikskólans. Í ljósi þess að sveitarstjórnir bera meðal annars ábyrgð á skólakerfinu leggur menntamálaráðuneytið áherslu á að sjálfbærni endurspeglar í öllu námi og samstarfi við samfélagið og stofnanir innan þess (Breiting, Meyer og Mogensen, 2008).

Stefna eins sveitarfélags hafði tvímælalaust áhrif á þróun tveggja leikskóla til sjálfbærni. Fulltrúar sveitarfélagsins upplýstu leikskólastjórnanna um stefnu sveitarfélagsins í menntun til sjálfbærni. Að beiðni fulltrúa sveitarfélagsins tóku leikskólastjórnarnir þátt í innleiðingarferli sveitarfélagsins á heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna og Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna. Markmiðssetning sveitarfélaganna um sjálfbæra þróun samfélagsins er mikilvæg í ljósi þess að hún skilgreinir sýn heimamanna á hvernig efla megi byggðina og tryggja komandi kynslóðum sömu eða betri lífsskilyrði og þeir búa við (Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið, 2019). Því má draga þá ályktun að þátttaka af þessu tagi leiði til þess að skólar verði ekki einangraðar stofnanir sem aðeins miðla almennri þekkingu heldur stofnanir sem taka virkan þátt í samfélaginu og eru viðurkenndir sem hlutaðeigandi í þróun þess (Breiting, Meyer og Mogensen, 2008). Við markmiðasetningu og aðgerðaráætlun leikskólanna í þróun þeirra til sjálfbærni var horft til stefnu sveitarfélagsins. Innleiðingin var unnin á á lýðræðislegan hátt með öllum kennurum og starfsfólki skólanna. Sveitarfélagið veitti leikskólastjórunum, kennurum og starfsfólki stuðning í leið sinni að markmiðunum og fylgdi stefnunni eftir með að bjóða upp á fyrirlestra sem tengdust verkefnunum. Leikskólastjórnarnir skiluðu skýrslum til sveitarfélagsins hvernig unnið var með stefnuna innan

leikskólanna. Spillane (2005) bendir á að fagleg forysta skólastjórans og þátttaka kennara við markmiðssetningu hafi áhrif á samskipti skóla, skólasamfélagsins og aðila innan sveitarfélagsins og eru þau samskipti byggð á trausti og fagmennsku.

Fram kemur í niðurstöðum rannsóknarinnar að leikskólastjórnir voru almennt jákvæðir gagnvart stefnu sveitarfélaganna. Þeir vilja vera í góðum samskiptum við sveitarfélögin og telja jafnframt að mikil velvild ríki innan þeirra. Það gerir það að verkum að auðvelt er að leita eftir aðstoð. Aukin áhugi sveitarfélagsins á stefnu og starfi leikskólanna og samstarf þeirra við sveitarfélögin er það sem leikskólastjórnir lögðu hvað mesta áherslu á. Þeir telja að regluleg starfsviðtöl við yfirmann gætu stuðlað að þekkingu sveitarfélaganna á stefnu leikskólanna sem leiddu til aukins stuðnings og eftirfylgni þeirra í þróun skólans til sjálfbærni. Því má draga þá ályktun að faglegt samstarf skapast í samvinnu þar sem stjórnendur deila þekkingu, leggja til hugmyndir og þróa áætlanir í þeim tilgangi að ná markmiðum sínum (Thompson o.fl., 2004).

### **7.3 Kennslufræðilegar nálganir og leiðir við þróun skóla til sjálfbærni**

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein*, útikennsla, verkefni sem tengjast samstarfi leik- og grunnskóla og Barnasáttmáli Sameinuðu þjóðanna voru meðal þeirra verkefna sem studdu við markmiðssetningu og aðgerðaráætlun í leikskólunum. Oft voru heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna höfð að leiðarljósi í fyrrgreindum verkefnum.

Fram kemur að leikskólastjórnir telja að Grænfánaverkefnið sé það verkefni sem styður hvað best við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. En það er eitt helsta innleiðingartæki menntunar til sjálfbærni í dag og nýtur virðingar víða um heim sem tákn um árangursríka fræðslu og umhverfisstefnu í skólum (Landvernd, e.d.; Katrín Magnúsdóttir, 2017).

Leikskólastjórnir segja að umgjörð verkefnisins gefi tækifæri til umræðna um sjálfbærni sem stuði að sameiginlegum skilningi og sýn allra á hugtakinu. Gott sé að halda utan um markmiðin með þar til gerðum markmiðsblöðum ásamt því að skrefin sjö stuðli að farsælu vinnulagi og áætlun við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Samkvæmt Rodd (2015) er gott að hafa aðgerðaráætlun til að fara eftir við innleiðingu breytinga og virkar hún betur ef hún er gerð af þeim sem leiða breytingarnar ásamt samstarfsfólki þeirra. Með því móti myndast dýpri skilningur á því hvað þarf að gera og hvaða aðferðir skila sem bestum árangri.

Leikskólastjórnir leggja áherslu á teymisvinnu við þróun markmiða og áætlaða í innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Talið er vænlegt til árangurs að þróa aðferðir sem eru framkvæmanlegar með þátttöku allra sem koma að námssamfélaginu. Þar sem sameiginlegar aðferðir eru líklegri að tryggja jákvætt langtímaskipulag, breytingar og umbætur (Lunenburg, 2010; Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Rodd, 2013). Í ljósi þessa má draga þá ályktun að teymisvinna auki líkurnar á því að raddir allra og sjónarmið fái hljómgrunn og innan teymanna geta skapast sameiginleg gildi og framtíðarsýn þeirra sem í þeim sitja (Colmer, 2017).

Í niðurstöðunum kemur fram að í einum leikskóla lagði leikskólastjórinn upp með aðgerðaráætlun sem stuðlaði að því að efla þá sem höfðu áhuga á þróun skólans til sjálfbærni. Niðurstöðurnar samræmast hugmyndum Breiting, Mayer og Mogensen (2008) sem segja það hlutverk skólastjórans að virkja krafta og áhuga fólks. Aðgerðaráætlunin leiddi til þátttöku allra kennara og starfsfólks innan skólasamfélagsins sem varð til þess að þeir upplifðu þann eldmóð sem þarf þegar verið er að móta aðgerðaráætlun.

Í öðrum leikskóla lagði leikskólastjóri áherslu á lýðræðislega þátttöku við þróun skólans í átt að sjálfbærni. Sett voru langtímamarkmið með áherslu á að raddir kennara, starfsfólks, barna og foreldra fengu hljómgrunn í ferlinu. Úr varð sameiginleg sýn allra sem tóku þátt í þróunarvinnunni. Rannsóknir hafa sýnt fram á að einn þýðingarmesti þátturinn í umbótum í skólastarfi sé samstarf þar sem einblínt er á að þróa ákveðna starfsþróunarmenningu sem einkennist af því að kennarar eru stöðugt að læra í starfi, endurskoða og bæta skólastarfið til að stuðla að betra námi (Berglind Gísladóttir, o.fl., 2019).

Til að ná þeim markmiðum sem skólinn hefur sett sér þarf að vera góð samvinna sem einkennist af því að stjórnendur og kennarar miðla þekkingu sín á milli, leggja til hugmyndir og þróa áætlanir (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014; Thompson o.fl., 2004). Næsta skref skólastjórans eftir að hafa þróað áætlanir og aðferðir sem eru framkvæmanlegar er að finna aðferðir sem munu koma áætluninni í framkvæmd með góðum árangri (Lunenburg, 2010).

Niðurstöður rannsóknarinnar eru að þær kennslufræðilega nálganir sem leikskólastjórnir lögðu áherslu á í menntun til sjálfbærni voru að nemendur lærðu í gegnum leikinn, með því að fá að upplifa og gera, ásamt því að taka þátt í umræðum um umhverfismál. Þeir telja útikennslu vera góða kennslufræðilega nálgun til að stuðla að

menntun nemenda til sjálfbærni. Að mati leikskólastjóranna læra nemendur á ólíkan hátt úti í náttúrunni, inni í leikskólanum eða á leikskólalóðinni. Þegar börnum líður vel úti í náttúrunni læra þau meira um hana, fer að þykja vænt um hana og vilja gæta hennar og hlúa að henni. Þessi reynsla gæti nýst þeim í framtíðinni þegar álitamál um náttúruna koma upp og þá vita börnin hvaða afstöðu þau eiga að taka (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Í einum leikskóla lagði leikskólastjórinn áherslu á lýðræðislegar kennsluaðferðir og lýðræðislega þátttöku nemenda í skólastarfinu. Nemendur og starfsfólk er hvatt til að tjá skoðanir sínar og segja frá sínum sjónarmiðum. Lögð er áhersla á að það séu hvorki til rétt né röng svör og allir hafi þann rétt til þess að sitja hjá og það beri að virða. Í aðalnámskrá leikskóla (2011) kemur fram að lýðræðis- og mannréttindamenntun byggist á gagnrýnni hugsun og ígrundun um grunnildi samfélagsins. Skólum ber einnig að rækta það viðhorf að samfélagið eigi að vera lýðræðislegt og einstaklingarnir gagnrýnir og með framtíðarsýn (Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálsdóttir, 2014).

Eins og fram kemur í niðurstöðum rannsóknarinnar er Grænfánaverkefni Landverndar *Skólar á grænni grein* það verkefni sem flestir leikskólastjórnir telja að styðji sem best við menntun nemenda til sjálfbærni. Með þátttöku í verkefninu geta nemendur haft áhrif á nám sitt og viðfangsefni. Þeir eru virkir í eigin námi og þess er gætt að þeir hafi rödd, beri ábyrgð og leiti lausna við verkefnavinnu (Landvernd, e.d.). Í þeim leikskólum sem taka þátt í Grænfánaverkefninu ríkti sameiginlegur skilningur á sjálfbærnihugtakinu. Stuðst er við þemu Grænfánaverkefnisins í samstarfi leik- og grunnskóla og heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna höfð að leiðarljósi. Fyrirlesarar á vegum Grænfánaverkefnisins hafa komið í leikskólana og frætt starfsfólk um sjálfbærni. Verkefnið byggir á getu til aðgerða og hvetur til virkrar þátttöku nemenda í samvinnu við allt skólasamfélagið. Skólarnir stýra vinnunni og setja sér markmið og fylgja þeim eftir (Katrín Magnúsdóttir, 2017).

Samstarfsverkefni milli leik- og grunnskóla þar sem nemendur hittast úti í náttúrunni eru viðhöfð í þremur leikskólum. Úti í náttúrunni vinna nemendur verkefni sem stuðla að sjálfbærnimenntun þeirra. Rannsókn Derr (2017) leiddi í ljós að tengsl skóla þvert á skólastig geta haft jákvæð áhrif á menntun til sjálfbærni. Sjálfbærnimenntun felur ekki síst í sér að læra að vinna með öðrum, leysa vandamál og hugsa á gagnrýnin hátt um hvernig eigi að nálgast heiminn.

Nokkur sveitarfélög hafa innleitt Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna inn í stefnu sína og eru tveir leikskólastjóra sem hafa innleitt hann inn í sjálfbærni menntun nemenda og segja þeir að hann styðji vel við menntun til sjálfbærni. Þegar ákvörðun hefur verið tekin að innleiða Barnasáttmálann felur það í sér viðurkenningu á því að þekking og reynsla barna og ungmenna sé verðmæt fyrir sveitarfélagið (Stjórnarráð Íslands. e.d.).



## Lokaorð

Í þessari rannsókn hefur verið leitast við að varpa ljósi á hlutverk leikskólastjóra við þróun skóla til sjálfbærni. Farið hefur verið yfir hvort stefna sveitarfélaganna hafi áhrif á markmiðssetningu leikskólanna við innleiðingu menntunar til sjálfbærni. Þegar niðurstöður eru dregnar saman gætir samræmis í svörum leikskólastjóranna um hlutverk þeirra við þróun leikskóla til sjálfbærni. Hún liggur í áhuga þeirra og vilja til að leiðbeina, styðja og efla kennara og starfsfólk til þátttöku í þróun leikskólanna í átt að sjálfbærni. Í niðurstöðunum kom fram að öll sveitarfélögin voru með skýra stefnu um menntun til sjálfbærni. Svo virðist sem fæstir leikskólastjórarnir séu upplýstir eða sækir sér upplýsingar um stefnu sveitarfélaganna þar sem aðeins eitt af þremur sveitarfélögum hafði áhrif á markmiðssetningu leikskólanna.

Draga má þá ályktun af niðurstöðum rannsóknarinnar að með dreifingu ábyrgðar, teymisvinnu, lýðræðislegri þátttöku þar sem styrkleikar starfsfólks voru í forgrunni var stuðlað að árangri í menntun nemenda til sjálfbærni í leikskólunum. Niðurstöðurnar leiða einnig í ljós að virkja þarf leikskólastjóra til þátttöku við gerð menntastefnu sveitarfélaganna. Samvinna í einu sveitarfélagi þar sem unnið var að menntastefnu sveitarfélagsins á lýðræðislegan hátt með þátttöku sveitarfélagsins, leikskólastjóranna, leikskólakennara og starfsfólks stuðlaði að árangri í menntun nemenda til sjálfbærni. Samvinna, stuðningur og eftirfylgni sveitarfélagsins varð til þess að tengsl milli sveitarfélags og leikskóla urðu sterkari öllum til heilla.

Niðurstöðurnar komu að mestu heim og saman við fræðin að baki rannsókninni. Þó voru nokkrir þættir sem komu á óvart og má þar nefna hve víðtækur skilningur á hugtakinu sjálfbærni ríkti meðal leikskólastjóranna sem varð að þeirri sýn sem stuðlaði að árangri í þróun leikskólanna til sjálfbærni. Annað sem vert er að minnast á er sú vinna og tími sem lagður var í að byggja grunninn að þróun skólastarfs í einum leikskólanna. Hversu mikilvægt er að gefa góðan tíma til að styrkja undirstöðurnar þar sem ekki er gott til framtíðar að byggja hús á sandi.

Þegar þessi lokaorð eru skrifuð hef ég tekið við stöðu aðstoðarleikskólastjóra í nýjum leikskóla. Viðtölin við leikskólastjóranna veittu mér innsýn inn í starf þeirra og hversu mikilvægt hlutverk stjórnandans er þegar kemur að skólaþróun. Það er því margt sem ég tek

með mér að lokinni rannsókn sem mun nýtast mér í innleiðingu menntunar til sjálfbærni í nýstofnuðum leikskóla.

## Heimildaskrá

- Aðalnámskrá leikskóla.* (2011). Mennta- og menningarmálaráðuneytið.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstj.), *Fagmennska í skólastarfi, skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni*, (35–53). Háskólaútgáfan.
- Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald. (2010). Hlutverk skólastjóra í fjórum grunnskólum. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*.  
<https://netla.hi.is/serrit/2010/menntakvika2010/004.pdf>
- Auður Pálsdóttir, Allyson Macdonald og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. (2009). Hvað græðum við á því að gera sjálfbæra þróun að sýnilegu viðmiði í grunnskólastarfi? *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*.  
<https://netla.hi.is/greinar/2009/007/03/index.htm>
- Bates, B og Bailey, A. (2018). *Educational leadership simplified: A guide for existing and aspiring leaders*. SAGE Publications.
- Berglind Gísladóttir, Auður Pálsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir og Birna Svanbjörnsdóttir. (2019). Mat á stöðu faglegs lærdómssamfélags í grunnskóla: Þróun mælitækis. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/greinar/2019/ryn/15.pdf>
- Birna María B. Svanbjörnsdóttir. (2018). Að þora að hætta að gera það sem skilar árangri til að gera það sem skilar enn betri árangri – Framsækið skólastarf í Lerum í Svíþjóð. *Skólalæðir*. <https://skolathraedir.is/2018/06/25/ad-thora-ad-haetta-ad-gera-thad-sem-skilar-arangri-til-ad-gera-thad-sem-skilar-enn-betri-arangri-forysta-og-faglegir-starfshaettir-i-lerum-i-svithjod/>
- Birna María Svanbjörnsdóttir. (2019). Teymisvinna og forysta: Birtingarmynd fimm árum eftir að innleiðingarferli lærdómssamfélags lauk. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/greinar/2019/ryn/03.pdf>
- Birna María Svanbjörnsdóttir, Allyson Macdonald og Guðmundur Heiðar Frímansson. (2010). Að undirbúa nám í nýjum skóla: Áherslupættir stjórnanda og manna ráðningar. *Tímarit um menntarannsóknir*, 7, 43–59.
- Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen. (2014). Gildi og áherslur skólastjóra í grunnskólum í Reykjavík. *Netla – vef tímarit um uppeldi og menntun*.  
<http://netla.hi.is/greinar/2014/ryn/001.pdf>
- Booth, T. (11. Júní, 2010). How should we live together? Inclusion as a framework of values for educational development. *Keynote Lecture, Berlin, Dokumentation Internationale Fachtagung*.  
[https://baustelle2010.kinderwelten.net/content/vortraege/pdf/5\\_Speech\\_Booth\\_en.pdf](https://baustelle2010.kinderwelten.net/content/vortraege/pdf/5_Speech_Booth_en.pdf)
- Braun, V. og Clark, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. SAGE Publications .
- Breiting, S., Mayer, M. og Mogensen, F. (2008). *Gæðaviðmið skóla fyrir menntun til sjálfbærrar þróunar: Leiðarvísir um hvernig auka má gæði menntunar til sjálfbærrar*

- þróunar* (Stefán Bergmann og Erla Kristjánsdóttir þýddu). Vín: Austrian Federal Ministry of Education, Science and Culture (frumútgáfa 2005).
- Bryk, A.S. og Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2014). Stjórnun og skipulag. Í gerður G. Óskarsdóttir (ritstj.), *Starfshættir í grunnskólum við upphaf 21. aldar*. (87–112). Háskólaútgáfan.
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2016). Störf deildarstjóra í grunnskólum verkefni og áherslur. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. [https://netla.hi.is/greinar/2016/ryn/06\\_ryn\\_arsrit\\_2016.pdf](https://netla.hi.is/greinar/2016/ryn/06_ryn_arsrit_2016.pdf)
- Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2019). Forysta sem samstarfsverkefni: Áhersla skólustjóra á valddreifingu og samstarf. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://ojs.hi.is/netla/article/view/3062/1801>
- Cherkowski, S., og Ragoonaden, K. (2016). Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development. *Teacher Learning and Professional Development*, 1(1), 34–43.
- Clark, H., Coll-Seck, A.M., Banerjee, A., Peterson, S., DalGLISH, S.L, Ameratunga, S., Balabanova, D., Bhan, M.K., Bhutta, Z.A., Borrazzo, J., Claeson, M., Doherty, T., Jardali, F., George, A.S., Gichaga, A., Gram, L., Hipgrave, D.B., Kwamie, A., Meng, Q., ... Costello, A. (2020). A future for the world's children? A WHO–UNICEF – *Lancet Commission*. *The Lancet*, 395(10224), 605–658. <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2>
- Colmer, K. (2017). Collaborative professional learning: contributing to the growth of leadership, professional identity and professionalism, *European Early Childhood Education Research Journal*, <http://dx.doi.org/10.1080/1350293X.2017.1308167>
- Cresswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry research design: Choosing five approaches*. SAGE Publications.
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School Leadership and Management*, 24(4), 425–437.
- Derr, V. (2017). Teens and Power Tools and Green Schools author manuscript: Education for sustainability through a university environmental design program and middle school partnership. *Journal of Applied Environmental Education and Communication*, 16(3), 129-138. <https://doi.org/10.1080/1533015X.2017.1322010>
- Eygló Björnsdóttir og Stefán Bergmann (2010). Menntun til sjálfbærni og samstarf skóla og samfélags: Reynsla af þremur verkefnum skóla. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/serrit/2010/menntakvika2010/alm/009.pdf>
- Gerður G. Óskarsdóttir. (2014). Tengsl skóla og grenndarsamfélags - útinám. Í Gerður G. Óskarsdóttir (ritstj.), *Starfshættir í grunnskólum við upphaf 21. aldar* (217–237). Háskólaútgáfan.
- Guðlaug Ólafsdóttir, Hanna Ragnarsdóttir og Börkur Hansen. (2012). Hvað má læra af farsælli reynslu þriggja grunnskóla af fjölmennningarlegu starfi? *Uppeldi og menntun*, 21(4), 29–51.

- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. Og Collarbone, P. (2003). Principled principals: Values – driven leadership: Evidence from ten case studies of „outstanding“ school leaders. *Educational Leadership and Administration*, 31(2), 127–138.
- Guðrún Bára Sverrisdóttir. (2018) . „Kannski er þetta frekar lítið verkefni en markmiðin eru háleit“ Mat á verkefninu Vistheimt með skólum, samvinnuverkefni Landverndar og nokkurra skóla. (Óútgefin meistararitgerð).  
<https://skemman.is/bitstream/1946/31933/2/Gu%C3%B0r%C3%BAn%20B%C3%A1ra%20Sverrisd%C3%B3ttir%20lokaskil.pdf>
- Halldóra Haraldsdóttir. (2012). Er samfella í læsiskennslu barna á mótum leik- og grunnskóla? *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*.  
<http://netla.hi.is/greinar/2012/ryn/018.pdf>
- Hard, L. og Jónsdóttir, A. H. (2013). Leadership is not a dirty word: Exploring and embracing leadership in ECEC. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 311–325.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement Distributed leadership and school improvement. Leading or misleading? *Educational Management. Leadership and Administration*. 32(1), 11–24.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership. Friend or foe? *Educational Management, Leadership and Administration*, 4(5), 545–554.
- Harris, A. og Spillane, J. P. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31–34.
- Háskóli Íslands. (e.d.) Hvað er sjálfbærni? [https://www.hi.is/haskolinn/hvad\\_er\\_sjalfbaerni](https://www.hi.is/haskolinn/hvad_er_sjalfbaerni)
- Heikka, J., Waniganayake, M. og Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understanding, research evidence and future challenges. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(1), 30–44.
- Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun. (2018). Stöðuskýrsla.  
<https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=14565f37-7dd6-11e8-942c-005056bc530c>
- Helga Sigríður Þórsdóttir og Anna Kristín Sigurðardóttir. (2020). Samvirgni og samvinna í þróunar- og umbótastarfi. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*.  
<https://netla.hi.is/greinar/2020/ryn/02.pdf>
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. ( 2013). *Educational administration: Theory, Research and Practice*, (9. útgáfa). McGraw – Hill.
- Hoppey, D. og McLeskey, J. (2013). A Case Study of Principal Leadership in an Effective Inclusive School. *The Journal of Special Education*.  
<https://doi.org/10.1177/0022466910390507>
- Hugrún Geirsdóttir. (2015). „Mig langar til að næsta kynslóð hafi Jörð til að lifa á“: Könnun á þekkingu og viðhorfum nemenda í Grænánaskólum til umhverfismála. (Óútgefin meistararitgerð).  
<https://skemman.is/bitstream/1946/23048/1/Hugr%C3%ban%20Geirsd%C3%B3ttir%20lokaverkefni.pdf>

- Inga Lovísa Andreassen og Auður Pálssdóttir. (2014). *Útikennsla og útinám í grunnskóla*. Mál og menning.
- Ingólfur Ásgeirsson. (2017). Sjálfbærnimenntun í aðalnámskrá leik-, grunn- og framhaldsskóla 2011: Samræmdar hugmyndir eða sundurlausar? *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/greinar/2017/ryn/05.pdf>
- Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, Kristín Norðdahl, Auður Pálssdóttir, Björg Pétursdóttir, Eygló Björnsdóttir, Gunnhildur Óskarsdóttir og Þórunn Reykdal. (2008). *Andi sjálfbærrar þróunar í námskrám og menntastefnu — náum honum til jarðar*. (ritstj.), Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. Kennaraháskóli Íslands. [https://skrif.hi.is/geta/files/2009/02/p4\\_300408.pdf](https://skrif.hi.is/geta/files/2009/02/p4_300408.pdf)
- Jones, M. og Harris, A. (2013). Principals leading successful organizational change. Building social capital through disciplined professional collaboration. *Journal of Organizational Change Management*. 27(3), 473–485.
- Kaplan, L. S. og Owings, W. A. (2015). *Introduction to the principalship: Theory to practice*. Routledge.
- Katrín Magnúsdóttir. (2017). *Á grænni grein: Leiðarvísir um framkvæmd verkefnisins skólar á grænni grein, sjálfbærnimenntun og grunnþætti aðalnámskrár*. <https://drive.google.com/file/d/1CMdBRXfN3oTBmYzXI8VPllHg2eJtHxpL/view>
- Kristín Norðdahl. (2016). Hlutverk útiumhverfis í námi barna. *Netla – Veftímarit um uppeldi og menntun*. [https://netla.hi.is/serrit/2015/um\\_utinam/05\\_15\\_utinam.pdf](https://netla.hi.is/serrit/2015/um_utinam/05_15_utinam.pdf)
- Kristín Norðdahl og Gunnhildur Óskarsdóttir. (2010). Á sömu leið: Útikennsla á tveimur skólastigum. *Netla – veftímarit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/serrit/2010/menntakvika2010/alm/020.pdf>
- Landvernd. (e.d.). *Skólar á grænni grein*. Sótt af <https://landvernd.is/thatttokuskolar/>
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative Research in Education, A User's Guide*. (3. útgáfa). SAGE Publications.
- Lumby, J. (2013). Distributed leadership: The uses and abuses of power. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 581–597.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–13.
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2019a). *Samstarfsráð um starfsþróun kennara og skólastjórnenda. Skýrsla til mennta- og menningarmálaráðherra*. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=349b2e00-ef44-11e9-944e-005056bc530c>
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2019b). *Menntun fyrir alla – horft fram á veginn. Skýrsla til mennta- og menningarmálaráðherra*. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=99266f21-3909-11ea-9451-005056bc530c>
- Messiou, K. Ainscow, M. (2015). Responding to learner diversity: Student views as a catalyst for powerful teacher development? *Teaching and Teacher Education* 51:246–255.

- Mosfellsbær. (2017). *Umhverfisstefna Mosfellsbæjar 2019 – 2030*.  
[https://www.mos.is/library/Skrar/.pdf-skjol/STEFNUR Listahlutur a sidum/-Stefnur umhverfis skipulags og byggingarmal/moso umhvstefna 16jan2020.pdf](https://www.mos.is/library/Skrar/.pdf-skjol/STEFNUR>Listahlutur_a_sidum/-Stefnur_umhverfis_skiplags_og_byggingarmal/moso_umhvstefna_16jan2020.pdf)
- Ólafur H. Jóhannsson. (2013). Framtíðarsýn og forysta stjórnenda. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstj.), *Fagmennska og forysta: Þættir í skólastjórnun*, (63–75). Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rebore, R. W. (2011). *Human resources administration in education: A Management Approach*, (9. Útgáfa). Pearson.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood*. Maidenhead: Open University Press.
- Rodd, J. (2015). Leading change in the early years: Principles and practice. Open University Press (45–60 og 121–136).
- Rósa Eggertsdóttir. (2013). Starfsþróun og varanlegar breytingar í skólastarfi: Byrjendalæsi í ljósi fræða um starfsþróun. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstj.), *Fagmennska í skólastarfi: skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni*, (169 –191). Háskólaútgáfan.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. ( e.d.-a). *Heimsmarkmiðin og sveitarfélögin*.  
<https://www.samband.is/frettir/heimsmarkmidin-og-sveitarfelogin/>
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (e.d.-b). *Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna*.  
<https://www.samband.is/verkefning/umhverfis-og-urgangsmal/heimsmarkmid-sameinudu-thjodanna/>
- Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið. (2019). Grænbók. Stefna um málefni sveitarfélaga. Stjórnarráð Íslands. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/fleiri-rit/rit/2019/04/30/Graenbok-um-stefnu-i-malefnum-sveitarfelaga-birt-i-samradsgatt/>
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective*, (6.útgáfa). Pearson.
- Sigurður Kristinsson. (2012). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsókna*. (71–88). Ásprent stíll ehf.
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir. (2011). Hlutverk skólastjóra í þróunarstarfi eins grunnskóla. *Netla – veftímarit um uppeldi og menntun*. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.  
<https://skemman.is/bitstream/1946/12396/1/sigrmsig.pdf>
- Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson. (2012). Forystuhegðun skólastjóra við að þróa forystuhæfni skóla. *Uppeldi og menntun*, 21(1), 9 –28.
- Sigrún Helgadóttir. (2013). Sjálfbærni: Grunnþáttur menntunar á öllum skólastigum. Í Aldís Yngvadóttir og Silvía Guðmundsdóttir (ritstj.), *Ritröð um grunnþætti menntunar*. Mennta- og menningarmálaráðuneytið og Námsgagnastofnun.
- Sigurborg Kr. Hannesdóttir. (2002). Að hugsa á heimsvísu og framkvæma heima fyrir. Grænskinna. Umhverfismál í brennidepli. (ritstj.), Auður H. Ingólfssdóttir. (190 – 201). Mál og menning.

- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150.
- Stefán Bergmann, Erla Kristjánsdóttir, Eygló Björnsdóttir, Kristín Norðdahl, Þórunn Reykdal og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. (2010). *Menntun til sjálfbærrar þróunar: Af reynslu átta íslenskra skóla 2008–2009*. (ritstj.), Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. Háskóli Íslands.
- Stefán Gíslason. (2010). Staðardagskrá 21 á Íslandi: Lokaskýrsla um samstarfsverkefni Sambands íslenskra sveitarfélaga og umhverfisráðuneytisins 1998-2009. [https://eldri.samband.is/media/sjalfbaer-throun---stadardagskra-21/Lokaskyrsla\\_SD21\\_Island\\_agust2010.pdf](https://eldri.samband.is/media/sjalfbaer-throun---stadardagskra-21/Lokaskyrsla_SD21_Island_agust2010.pdf)
- Stjórnarráð Íslands. (e.d.). *Barnvæn sveitarfélög. Sveitarfélög með réttindi barna að leiðarljósi*. <https://barnvaensveitarfelog.is/barnvaen-sveitarfelog/hvad-eru-barnvaen-%20sveitarfelog/>
- Sprotasjóður. (2016). *Heimahagar þróunarverkefni 2015 – 2016. Samstarf grunn – og leikskóla í Selásshverfi í Reykjavík*. [http://www.sprotasjodur.is/static/files/selasskoli\\_lokaskyrsla\\_294.pdf](http://www.sprotasjodur.is/static/files/selasskoli_lokaskyrsla_294.pdf)
- Thompson, S. C., Gregg, L. og Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1), 1–20.
- Umhverfisráðuneytið (2002). *Velferð til framtíðar: Sjálfbær þróun í íslensku samfélagi. Stefnumörkun til 2020*. Umhverfisráðuneytið.
- Umhverfisráðuneytið. (2010). *Velferð til framtíðar: Sjálfbær þróun í íslensku samfélagi: Áherslur 2010–2013*. Umhverfisráðuneytið.
- Umhverfis- og auðlindaráðuneytið. (2020). *Aðgerðaáætlun í loftslagsmálum*. (2. útg.). <https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Adgerdaaetlun%20i%20loftslagsmalum%20onnur%20utgafa.pdf>
- Unnur Guðrún Óttarsdóttir. (2013). Grunduð kenning og teiknaðar skýringarmyndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna*. (361 – 375) Háskólinn á Akureyri.
- Wong, H. K. (2004). Induction programs that keep new teachers teaching and improving. *NASSP Bulletin*, 88(638), 41–58.



## Viðauki A : Viðtalsrammi - 1

Sjálfbær markmið og þróun í leikskólastarfi

Hlutverk skólastjóra

Spurt um aldur, menntun og starfsaldur.

1. Getur þú sagt mér hvaða skilning þú leggur í hugtakið sjálfbærni?
2. Telur þú að sameiginlegur skilningur á hugtakinu sjálfbærni ríki innan skólans?
3. Getur þú sagt mér hvers vegna þú leggur áherslu á menntun til sjálfbærni í þínum skóla?
  - a. Hvaða stjórnunaraðferðir finnst þér skila bestum árangri við þróun skólastarfs til sjálfbærni?
  - b. Setti leikskólinn sér markmið í þróun skólastarfs til sjálfbærni, ef svo er getur þú sagt mér frá þeim?
  - c. Getur þú sagt mér hvaða kennsluáðferð/ nálgun leikskólinn hefur valið til þess að stuðla að menntun til sjálfbærni?
  - d. Getur þú sagt mér hvort farið var eftir ákveðinni aðgerðaráætlun þegar unnið var að þróun skólastarfs til sjálfbærni?
  - e. Getur þú sagt mér frá helstu hindrunum sem komið hafa upp við þróun skólans í átt að sjálfbærni?
4. Sóttir þú og samstarfsfólk þitt námskeið og/eða fyrirlestra um sjálfbærni og menntun til sjálfbærni við setningu markmiða og innleiðingu menntunar til sjálfbærni?
5. Tekur skólinn þátt í verkefnum sem stuðla að menntun nemenda til sjálfbærni? Ef svo er hver eru þau?
6. Getur þú sagt mér hvort sveitarfélagið hefur mótað sér stefnu um menntun til sjálfbærni eða innleitt Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna inn í umhverfisstefnu sveitarfélagsins, ef svo er getur þú sagt mér frá henni?
7. Veitir sveitarfélagið sérstakan stuðning eða eftirfylgni þegar kemur að því að fylgja stefnunni eftir? Ef svo er getur þú sagt mér nánar frá því?
8. Er leikskólinn í samstarfi við sveitarfélagið eða nærsamfélagið þegar kemur að því að mennta nemendur til sjálfbærni? Ef svo er getur þú lýst því samstarfi?
9. Viltu koma einhverju á framfæri sem ekki hefur komið fram?

## Viðauki Á: Viðtalsrammi - 2

Sjálfbær markmið og þróun í leikskólastarfi

Hlutverk skólastjóra

Spyrja um aldur, menntun og starfsaldur.

1. Getur þú sagt mér hvaða skilning þú leggur í hugtakið sjálfbærni?
2. Telur þú að sameiginlegur skilningur á hugtakinu sjálfbærni ríki innan skólans?
3. Getur þú sagt mér hvers vegna þú leggur áherslu á menntun til sjálfbærni í þínum skóla?
  - a) Hvaða stjórnunaraðferðir finnst þér skila bestum árangri við þróun skólastarfs til sjálfbærni?
  - b) Setti leikskólinn sér markmið í þróun skólastarfs til sjálfbærni, ef svo er getur þú sagt mér frá þeim?
  - c) Getur þú sagt mér hvaða kennsluáðferð/ nálgun leikskólinn hefur valið til þess að stuðla að menntun til sjálfbærni?
  - d) Getur þú sagt mér hvort farið var eftir ákveðinni aðgerðaráætlun þegar unnið var að þróun skólastarfs til sjálfbærni?
  - e) Getur þú sagt mér frá helstu hindrunum sem komið hafa upp við þróun skólans í átt að sjálfbærni?
4. Sóttir þú og samstarfsfólk þitt námskeið og/eða fyrirlestra um sjálfbærni og menntun til sjálfbærni við setningu markmiða og innleiðingu menntunar til sjálfbærni?
5. Tekur skólinn þátt í verkefnum sem stuðla að menntun nemenda til sjálfbærni? Ef svo er hver eru þau?
6. Getur þú sagt mér hvort sveitarfélagið hefur mótað sér stefnu um menntun til sjálfbærni eða innleitt Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna inn í umhverfisstefnu sveitarfélagsins, ef svo er getur þú sagt mér frá henni?
7. Hefur stefna sveitarfélagsins áhrif á markmiðssetningu eða innleiðingu menntunar nemenda til sjálfbærni?
8. Veitir sveitarfélagið sérstakan stuðning eða eftirfylgni þegar kemur að því að fylgja stefnunni eftir? Ef svo er getur þú sagt mér nánar frá því?

9. Hefur þú sóst eftir stuðning frá sveitarfélaginu við þróun sjálfbærni í skólastarfi? Ef svo er getur þú sagt mér frá því?
10. Er leikskólinn í samstarfi við sveitarfélagið eða nærsamfélagið þegar kemur að því að mennta nemendur til sjálfbærni? Ef svo er getur þú lýst því samstarfi?
11. Viltu koma einhverju á framfæri sem ekki hefur komið fram?

## Viðauki B: Beiðni um þátttöku í rannsókn

Efni: Upplýst samþykki

Ég heiti Anna Gína Aagestad og stunda meistaranám við Háskóla Íslands. Ég er um þessar mundir að vinna að rannsókn sem fjallar um hlutverk leikskólastjóra í þróun skólastarfs til sjálfbærni. Einnig mun ég athuga hvort stefna sveitarfélagsins í menntun til sjálfbærni hefur áhrif á markmiðssetningu leikskólastjóra þegar kemur að því að innleiða menntun til sjálfbærni.

Rannsókn þessi verður unnin sem meistaraprófsverkefni til fullnaðar M.Ed. gráðu í uppeldis- og menntunarfræðum við Háskóla Íslands með áherslu á stjórnun menntastofnana. Eigindlegri rannsóknaraðferð verður beitt þar sem nýtt verða hálf stöðluð viðtöl sem gagnaöflun. Við rannsóknina verða siðferðislegar kröfur uppfylltar og gætt að hagsmunum þeirra sem að henni koma. Heitið verður fullum trúnaði og geta þátttakendur hætt við á hvaða stigi rannsóknarinnar sem er. Ég vil taka það fram að fyllsta trúnaðar og nafnleyndar verður gætt í rannsóknarvinnunni og verður eftir fremsta megni gætt að því að ekki verði hægt að rekja upplýsingar til þín. Þá verður öllum gögnum eytt að úrvinnslu lokinni.

Ef frekari upplýsinga er þörf er þér velkomið að hafa samband

---

Anna Gína Aagestad

Ég undirrituð/aður samþykki hér með að vera þátttakandi í rannsókn

þessari af fúsum og frjálsum vilja.

---