

**Samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra  
sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um  
vinnustaðamenningu í skólum 2023-2025**

2025

Texti: Sigrún Gunnarsdóttir, Anna Magnea  
Hreinsdóttir og Jóna Björt Friðriksdóttir

## Formáli

Hér er birt skýrsla um samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum 2023- 2025, en verkefnið er styrkt af félags- og húsnæðismálaráðuneytinu. Verkefnið fólst í því að styrkja og skerpa sameiginlegan ramma í hverjum skóla til þess að valdefla starfsfólk og styðja við heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan með samspili festu, stuðnings og sveigjanleika. Fjallað er um samstarfsverkefnið í heild sinni, hugmyndafræðilegan bakgrunn, þátttökuskólana fimm sem tóku þátt í verkefninu, framkvæmd verkefnisins og mat á árangri. Mat á árangri verkefnisins byggir á þrenns konar gögnum, þ.e. upplýsingum um framvindu verkefnisins frá hverjum þátttökuskóla og öðrum skráðum gögnum og fundargerðum; niðurstöðum starfsmannakannana í þátttökuskólunum vorið 2024 og vorið 2025 og niðurstöðum viðtala vorið 2025 við starfsfólk og stjórnendur skólanna um reynslu þeirra af verkefninu. Niðurstöður matsins eru dregnar saman, þær bornar saman við stöðu þekkingar á sviðinu og settar fram nokkrar tillögur til að halda áfram að efla heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan starfsfólks í skólum.

# Efnisyfirlit

Formáli .....	1
Inngangur .....	3
Hugmyndafræðilegur grunnur verkefnisins.....	4
Þáttökuskólarnir fimm .....	9
Framkvæmd verkefnis og stuðningur við skólana .....	9
Viðfangsefni skólanna.....	11
Mat á framvindu verkefnisins.....	12
Niðurstöður starfsmannakannana vorin 2024 og 2025 .....	14
Niðurstöður viðtala vorið 2025 .....	15
Heildarniðurstaða verkefnisins og tillögur.....	22
Niðurstöðurnar endurspeglar stöðu þekkingar á sviðinu .....	24
Tillögur fyrir þáttökuskólana fimm.....	25
Tillögur um almenna hagnýtingu á lærdómi verkefnisins.....	26
Lokaorð .....	28
Lesefni og leiðbeiningar.....	29
Heimildir.....	30

## Inngangur

Samtarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um heilbrigða vinnustaðamenningu skóla og vellíðan starfsfólks hófst haustið 2023. Stofnað var til samstarfsins í kjölfar könnunar sem Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands (2022) vann að beiðni félags- og vinnumarkaðsráðuneytis og Vinnueftirlitsins um stöðu fólks á íslenskum vinnumarkaði og ástæður brotthvarfs úr starfi. Við gerð og skipulag samstarfsverkefnisins var höfð hliðsjón af niðurstöðum könnunarinnar sem gáfu tilefni til þess að gefa vinnuumhverfi og vinnustaðamenningu í leik- og grunnskólum meiri gaum með hliðsjón af vellíðan starfsfólks í starfi. Undirbúningur verkefnisins hófst árið 2023 og verkefnið var að mestu framkvæmt veturinn 2024-2025 og var framkvæmdahlutinn á borði Vinnueftirlitsins.

Markmið verkefnisins er að styrkja stjórnendur og starfsfólk í leik- og grunnskólum til að efla gott vinnuumhverfi og vinnustaðamenningu og styðja þannig við öryggi og vellíðan starfsfólks. Verkefninu var ætlað að beina athyglinni að sálfélagslegum þáttum í vinnuumhverfi innan leik- og grunnskóla, þar á meðal að styrkja góð áhrif heilbrigðrar vinnustaðamenningar, skipulags og samskipta. Minni áhersla var á aðra þætti sem snúa til dæmis að húsnæði, loftgæðum eða hljóðvist. Áhersla var lögð á að virkja og styrkja bjargráð skólanna, bæði þau sem eru innan hvers skóla sem og ytri bjargráð skólanna, til dæmis fræðslu og ráðgjöf á vettvangi sveitarfélaga, menntastofnana, Vinnueftirlitsins og Kennarasambandsins. Þá var boðin fram regluleg fræðsla og ráðgjöf sérfræðings og verkefnisstjóra til stjórnenda skólanna og sérsniðið fræðsluefni, myndbönd og greinar á opnum vef Vinnueftirlitsins. Áherslur verkefnisins eru tvíþættar:

- Að veita stjórnendum og starfsfólki stuðning og fræðslu til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu, vellíðan og öryggi starfsfólks með áherslu á skýr hlutverk og skýra ferla ásamt stuðningi, samstöðu og virkri þátttöku starfsfólks.
- Að hvetja vinnustaði til að rýna í vinnustaðamenningu sína, þar á meðal ríkjandi gildi, verklag, viðhorf og samskipti til að styrkja vellíðan starfsfólks og vinnustaðamenningu skólanna.

Verkefnið beindist að því að skerpa ramma í starfi hvers skóla með því að skýra hlutverk, ábyrgðarskyldu, gildi, grunnreglur og verklag til þess að valdefla starfsfólk með skýrum væntingum, stuðningi og sameiginlegri ábyrgð þannig að hver og einn hafi rödd og faglegt frelsi innan rammans. Leiðarstef verkefnisins eru jafnvægi, mildi og festa í forystu og

vinnustaðamenningu sem með markvissri endurgjöf, leiðsögn og hjálpssemi myndi styðja við vellíðan og árangur starfsfólks.

## Hugmyndafræðilegur grunnur verkefnisins

Valdefling og heilbrigð vinnustaðamenning mynda hugmyndafræðilegan grunn verkefnisins. Sjónum var beint að forystu og vinnustaðamenningu sem og bjargráðum innan og utan skólanna. Þessi þættir hafa síðan bein áhrif á líðan starfsfólks og árangur starfsins. Mikilvæg bjargráð í skóla sem vernda kennara og annað starfsfólk gegn áhrifum þess að upplifa mikið álag eru til dæmis skýr afmörkun verkefna og ábyrgðar, tækifæri til að hafa áhrif á eigin störf og til starfsþróunar, góð samskipti og markviss teymisvinna auk aðgangs að upplýsingum og leiðsögn. Formleg og óformleg fræðsla og ráðgjöf í verkefninu sneri að árangursríkri forystu og áherslum leiðtoga sem eru valdeflandi og styðja við bjargráð innan og utan skólans til þess að hafa góð áhrif á vinnustaðamenningu og vellíðan starfsfólks. Verkefnið miðaðist að því að skerpa ramma hvers skóla sem dregur skýrt fram hlutverk, ábyrgð, gildi, grunnreglur og verklag til að styðja við tækifæri hvers og eins að hafa rödd, hafa áhrif á eigin störf og njóta frelsis innan rammans. Segja má að hugmyndafræði mildi og festu sem kemur fram í umhyggju og aga hafi verið leiðarstef verkefnisins sem fjallað er um í þessari skýrslu.

Niðurstöður nýrrar rannsóknar um árangursríka grunn- og leikaskóla hér á landi voru nýttar til að gefa þátttakendum lífandi dæmi um leiðir til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025). Í niðurstöðum nýju rannsóknarinnar kom skýrt fram gildi jafnvægis mildi og festu í forystu og stjórnun innan skólanna til að efla vellíðan starfsfólks og styrkja vinnustaðamenningu skólanna. Fram kom að forysta og vinnustaðamenning skólanna byggði á skýrum gildum, grunnreglum og viðmiðum um til dæmis samskipti, teymisvinna og sameiginlega ábyrgð. Stjórnendur og starfsfólk lagði allt kapp á að minna hvert annað á þessi sameiginlegu gildi og viðmið og fylgja eftir með stuðningi, endurgjöf, leiðsögn og hjálpssemi sem endurspegladi bæði umhyggju og aga, sem og mildi og festu.

Hugmyndafræði heilbrigðrar vinnustaðamenningar í skóla sem einkennist af mildi og festu, stuðningi og ábyrgðarskyldu er lýst í líkani sem nýtt var í fræðslu til þáttökuskólanna. Líkanið lýsir samspili fjölbættrar valdeflingar með stuðningi og skýrri afmörkun hlutverka, ábyrgðar og væntinga sem dregur fram og styður við frelsi hvers og eins, vellíðan og árangur (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021), sjá skýringarmynd hér fyrir neðan.



Heilbrigð vinnustaðamenning er lykilþáttur í velgengni skóla og er mikilvægt bjargráð til efla starfsánægju kennara og annars starfsfólks, sjálfræði þeirra í starfi (e. autonomy) og tilfinningu um að tilheyra hópnun (e. belonging) (Skaalvik og Skaalvik, 2018; 2023). Vinnustaðamenning skóla snýr að sameiginlegri forystu, samvinnu starfsfólks skóla, sameiginlegum tilgangi, starfsþróun, gagnkvæmum stuðningi samstarfsfólks og samstöðu í kennslu (Gülşen og Çelik, 2021). Traust er ein af grunnstöðum heilbrigðrar vinnustaðamenningar og eflir samvinnu, hjálpssemi og vilja starfsfólks til að deila hugmyndum og skoðunum sín á milli (Lowe, 2020). Menningin mótast af grunnstöðum starfsins sem eru sameiginleg gildi og sameiginleg trú starfsfólks á eigin getu (e. collective efficacy), samhljómur milli eigin gilda og gilda skólans (e. value consonance) og stuðningur samstarfsfólks (Skaalvik og Skaalvik, 2023). Vinnustaðamenning skóla hefur einnig verið skýrð með samspili sex vídda:

1. sveigjanleiki, lausnaleit og að vel sé tekið í nýjar hugmyndir
2. ábyrgðarskylda sem tengist sjálfræði, sjálfstæði og hugrekki starfsfólks
3. væntingar, metnaður og festa stjórnenda
4. skýrleiki um sameiginlegan skilning á markmiðum, verkefnum, grunnreglum og
5. ferlum umbun, viðurkenningar og þakklæti
6. virkni teyma, traust, samvinna og sameiginleg ábyrgð.

Því þyngra sem þessir þættir vega í vinnustaðamenningu skóla því líklegra er að vinnustaðamenningin sé heilbrigð og að starfsfólki líði vel (Otrębski, 2022). Rannsóknir benda til þess að í skólum þar sem heilbrigð vinnustaðamenning ríkir og þar sem starfsfólk fær endurgjöf og stuðning í starfi er auðveldara að viðhalda hæfu og áhugasömu starfsfólki

(Toropova o.fl., 2019). Skólastjórnendur gegna lykilhlutverki í að skapa vinnustaðamenningu þar sem starfsfólk finnur fyrir stuðningi og hvatningu í starfi. Stjórnendur sem sýna traust, sanngirni og virðingu fyrir starfsfólki skapa umhverfi þar sem kennarar eru tilbúnir að taka þátt í nýbreytni og faglegri þróun (Shi o.fl., 2024).

**Þjargráð í vinnuumhverfi skóla** eru grunnur að heilbrigðri vinnustaðamenningu og vernda vellíðan og starfsgetu. Kenningin um starfskröfur og þjargráð (JDR-líkanið, e. Job Demands Resources) lýsir því hvernig jafnvægi milli krafna og þjargráða í starfi hefur áhrif á vellíðan og frammistöðu starfsfólks; því betra jafnvægi því betri líðan (Bakker og Demerouti, 2007; 2024). Starfskröfur eins og vinnuálag, streituvaldar og hlutverkaskörun geta haft neikvæð áhrif á líðan, en þjargráð á borð við sjálfræði innan ramma hlutverka og grunnreglna, stuðningur frá samstarfsfólki og stjórnendum, starfsþróun og merkingarbært starf geta dregið úr neikvæðum áhrifum krafna og stutt við starfsánægju, vellíðan og skuldbindingu. Rannsóknir sýna að þegar starfsfólk skóla mætir miklum kröfum getur aðgengi að þjargráðum, einkum stuðningi, faglegu sjálfstæði og sjálfræði skipt sköpum fyrir vellíðan þeirra (Admiraal, 2023; Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025). Rannsóknir hafa einnig sýnt að traust og góð samskipti í skólum eru afgerandi fyrir jákvæða þátttöku og virkni starfsfólks og hafa góð áhrif á seiglu og aðlögunarhæfni (Sheridan o.fl., 2025). Þá hafa rannsóknir sýnt að stuðningur frá samstarfsfólki og stjórnendum skóla, sem og skýr hlutverk eru verndandi þættir fyrir starfsgetu og draga úr líkum á kulnun í starfi (Skaalvik og Skaalvik, 2020; Hlado o.fl., 2025). JD-R líkanið veitir þannig gagnlegt sjónarhorn á hvernig byggja má upp vinnuumhverfi og heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum.

**Valdefling** er lykilþáttur heilbrigðrar vinnustaðamenningar í skólum og felur í sér bæði valdeflingu í skipulagi og sálræna valdeflingu. Valdefling í skipulagi vinnustaðar snýr meðal annars að skýrum upplýsingum um markmið, tilgang, gildi, viðmiðunarreglur, hlutverk og ábyrgð sem og tækifæri starfsfólks til uppbyggilegra samskipta, samvinnu, þróunar í starfi og að njóta leiðsagnar í starfi. Samskiptasáttmáli skóla er dæmi um viðmiðunargrunnreglur sem eru hluti af valdeflingu í skipulagi skóla. Valdefling í skipulagi styður síðan við sálræna valdeflingu starfsfólks sem birtist með öryggi og trú á eigin getu, að upplifa tilgang og mikilvægi starfa, hafa sjálfræði og áhrif og nýta eigin þekkingu í starfi (Celik o.fl., 2024; Kiral, 2025). Valdefling eykur starfsánægju starfsfólks, einkum þátttaka í ákvörðunum, trú á eigin getu og starfsþróun (Ahrari o.fl., 2021), hún getur dregið úr líkum á kulnun í starfi og minnkað líkur á brotthvarfi úr starfi (McConnell

og Swanson, 2024). Þegar skólastjórnendur leggja áherslu á valdeflingu og búa til rými fyrir samvinnu styrkir það lærdómssamfélag innan skólans og stuðlar að nýsköpun og framþróun í kennslu (Muijs og Harris, 2003).

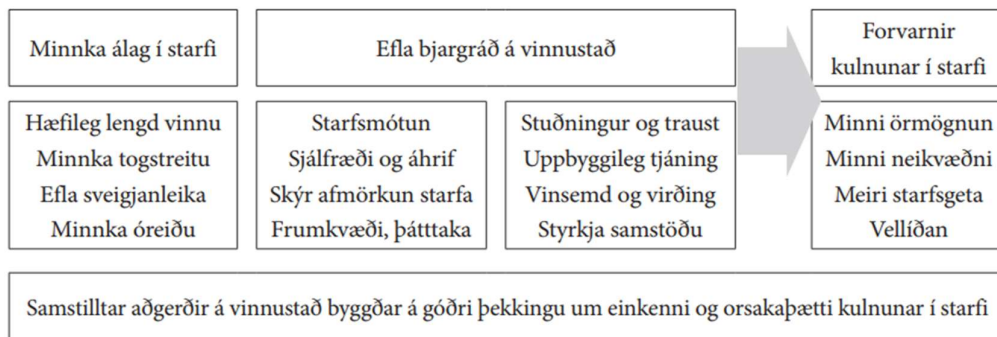
**Leiðtogar skóla** gegna mikilvægu hlutverki við að þróa valdeflingu í skipulagi og sálræna valdeflingu í skólum (Kiral, 2025). Með því að leggja áherslu á tilgang, hvatningu og árangur starfsfólks hafa leiðtogar skóla góð áhrif á þróun heilbrigðrar vinnustaðamenningar (Kalkan o.fl., 2020). Þá getur þjónandi forysta í skóla með jafnvægi milli ábyrgðarskyldu og vinsemdar stutt vellíðan, virkni og áhrif starfsfólks (Makirimani og Naicker, 2024; der Kinderen o.fl., 2020). Stjórnendur styðja einnig við heilbrigða menningu innan skóla með skýrri framtíðarsýn, háum væntingum til starfsfólks og með því styðja starfsfólk (Deal og Peterson, 2016; Osgood, 2011), til dæmis með því að miðla skýrum gildum, vera sýnilegir og taka virkan þátt í daglegu starfi skólans (Schein, 2004). Traust og styðjandi sálfélagslegir þættir skipta sköpum fyrir líðan starfsfólks sem skólastjórnendur styrkja með því að hlúa að vinnustaðamenningu, samskiptum, nauðsynlegum stuðningi og endurgjöf (Peel o.fl., 2023; Toropova o.fl., 2019). Þegar starfsfólk upplifir stuðning frá stjórnendum eykst trú þeirra á eigin getu sem hefur góð áhrif á samstarf og faglegt sjálfræði (Eldor og Shoshani, 2016; Skaalvik og Skaalvik, 2023). Skólastjórnendur sem hafa forystu um að skerpa ramma starfsins og grundvallarreglur um samskipti, hlutverk, ábyrgðarskyldu og almenn viðmið í starfi skólans leggja rækt við heilbrigða vinnustaðamenningu sem byggir á sveigjanleika, virkri þátttöku hvers og eins, stuðningi, uppbyggilegri endurgjöf, eftirfylgni og hjálpssemi (Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir, 2025).

**Sálrænt öryggi** (e. psychological safety) styrkist með heilbrigðri vinnustaðamenningu skóla og er jafnframt mikilvægt bjargráð í starfi (Shahid og Din, 2021). Sálrænt öryggi einkennist af því að geta tekið áhættu í samskiptum án þess að óttast neikvæðar afleiðingar og snýr að öryggi um að tilheyra, læra, leggja sitt af mörkum og til að rökræða (Edmondson og Bransy, 2023; Kassandrinou o.fl., 2023). Sálrænt öryggi stuðlar að vellíðan og framþróun í starfi og getur jafnframt komið í veg fyrir þöggun í starfi (Kassandrinou o.fl., 2023). Leiðtogar geta haft góð áhrif á sálrænt öryggi, einkum með hlustun (Edmondson og Bransy, 2023) og með því að leggja rækt við persónuleg tengsl og árangur verkefna (Shahid og Din, 2021). Að sama skapi draga neikvæð samskipti og baktal úr sálrænu öryggi og auka starfsmannaveltu, til dæmis í leikskólum (Feng o.fl., 2025). Skólastjórnendur gegna lykilhlutverki í að byggja upp sálrænt öryggi (Shahid og Din, 2021)

og traust með því að sýna siðferðilega ábyrgð, sanngirni og einstaklingsmiðaðan stuðning sem eflir starfsánægju og faglegt sjálfstæði (Shi o.fl., 2024). Skólastjórnendur sem stuðla að sálrænu öryggi veita rými til að ræða áskoranir, þróa nýjar aðferðir og taka þátt í faglegum umræðum sem leiða til nýbreytni og framfara (Keravnos og Symeou, 2024). Starfsfólk sem upplifir sálrænt öryggi treystir því að það geti tjáð skoðanir sínar, viðurkennt mistök og tekið þátt í nýsköpun án þess að óttast neikvæðar afleiðingar (Kassandrinou o.fl., 2023).

**Þátttaka starfsfólks** og samstilltar aðgerðir eru lykilatriði til þess að efling heilbrigðrar vinnustaðamenningar og vellíðan starfsfólks skili árangri (Sigrún Gunnarsdóttir, 2023). Mikilvægt er að bjargráð innan skólanna séu nýtt til að draga úr neikvæðum áhrifum krefjandi vinnu á líðan starfsfólks. Meðal mikilvægra bjargráða er að tryggja skýran ramma hlutverka, ábyrgðar og meginreglna sem og að tryggja um leið sveigjanleika, stuðning, góð samskipti, vinsemd og traust. Þegar vel tekst til að tryggja framangreind bjargráð sem gera starfsfólki auðveldara að mæta kröfum starfs verður til jafnvægi sem styður við heilbrigða vinnustaðamenningu og góða líðan starfsfólks og eflir þar með til dæmis forvarnir gegn kulnun í starfi meðal starfsfólks skóla. Skýringarmynd hér fyrir neðan lýsir líkani um ofangreint samspil og byggir á samantekt um stöðu þekkingar á sviðinu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2023). Líkanið lýsir forvörnum kulnunar í starfi með því að 1) minnka álag í starfi (dálkur til vinstri) og 2) efla bjargráð starfsfólks (dálkur í miðju) til að mæta krefjandi vinnu og draga úr neikvæðum áhrifum þess.

MYND 1. Líkani um samspil samstilltra aðgerða á vinnustað og frumkvæðis starfsfólks til að minnka álag, efla bjargráð og styrkja forvarnir kulnunar í starfi byggt á niðurstöðum rannsókna (2018–2023).



Sigrún Gunnarsdóttir

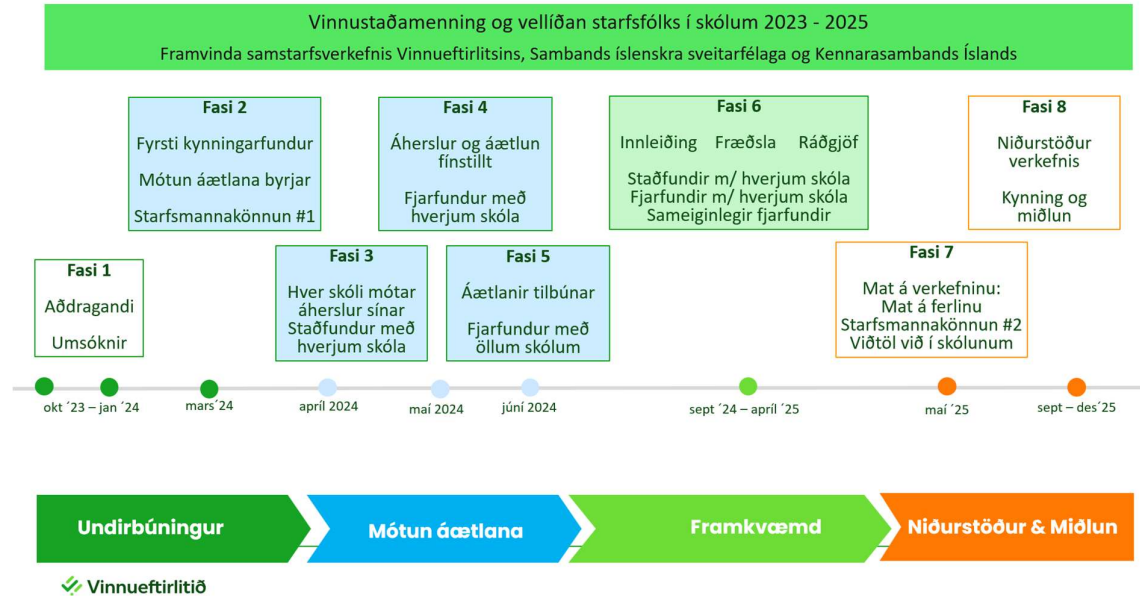
## **Þáttökuskólarnir fimm**

Undirbúningur samstarfsverkefnis Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum hófst haustið 2023 og þá var verkefnið auglýst og leik- og grunnskólar landsins hvattir til að sækja um þátttöku. Samtals sóttu 25 skólar um þátttöku. Snemma árs 2024 var val fimm þáttökuskóla tilkynnt og í kjölfarið haldnir kynningar- og undirbúningsfundir með skólunum. Skólarnir sem tóku þátt í samstarfsverkefninu eru þrír leikskólar og tveir grunnskólar. Tveir leikskólanna eru í Reykjavík, Rofaborg þar sem eru um 100 börn og starfsfólk 36 og Heiðarborg þar sem eru um 70 börn og starfsfólk 20 talsins. Leikskólinn Klappir er á Akureyri og þar eru 145 börn og starfsfólk 43. Grunnskólarnir eru Brekkuskóli á Akureyri þar sem eru um 450 nemendur og starfsfólk er 84 og Sunnulækjaskóli á Selfossi þar sem nemendur eru um 700 og starfsfólk 148.

## **Framkvæmd verkefnis og stuðningur við skólana**

Undirbúningur að framkvæmd verkefnisins hófst með kynningarfundum í mars 2024 og í beinu framhaldi hófust skólarnir handa við mótun áætlana sinna fyrir framkvæmd verkefnisins. Ráðgjafi og verkefnisstjóri héldu reglulega fundum með stjórnendum skólanna, alls um tíu fundir með hverjum skóla sem voru bæði stað- og fjarfundir, þar af voru tveir fundir með öllum þáttökuskólunum. Til flestra fundanna var fulltrúa viðkomandi sveitarfélags einnig boðið. Á fundunum var veitt markviss fræðsla og ráðgjöf um heilbrigða vinnustaðamenningu. Ráðgjöf til skólanna var miðuð við mat stjórnenda á aðstæðum hvers skóla og hvaða verkefnum skyldi unnið að til að mæta markmiðum verkefnisins. Hugmyndafræðilegur grunnur ráðgjafar til stjórnenda skólanna var sá sami og grunnur verkefnisins í heild. Lögð var áhersla á skýra sýn og markmið og um leið veittur stuðningur með mildi og sveigjanleika. Leitast var við að samtölin hefðu valdeflandi áhrif á stjórnendur skólanna, styrktu þekkingu þeirra og öryggi með auðmýkt. Auk beinnar ráðgjafar til stjórnenda skólanna og vísun í aðgengilegt fræðsluefni var hannað sérstakt fræðsluefni, myndbönd og greinar á opinni síðu fyrir samstarfsverkefnið á vef Vinnueftirlitsins. Jafnframt var öllum þáttökuskólunum boðið á málþing um niðurstöður nýrrar rannsóknar sem unnin var til undirbúnings samstarfsverkefninu og þar kynntar áherslur í skólum hér á landi sem náð hafa góðum árangri við að innleiða og viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu. Jafnframt var upptöku af málþinginu komið á framfæri til skólanna. Auk ráðgjafar og fræðsla sem tengdist verkefninu nýttu skólarnir ráðgjöf á

vettvangi viðkomandi sveitarfélags, til dæmis um teymisþjálfun. Þá nýttu tveir skólar ráðgjöf um teymisvinnu og stjórnun á vettvangi samstarfsverkefnis við háskóla sem þegar hafði verið stofnað til áður en þetta verkefnið hófst. Meðfylgjandi mynd lýsir ferli verkefnisins.



Í umsóknum sínum um þátttöku í verkefninu kynnti hver og einn skóli væntingar sínar og hugmyndir um áherslur til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu. Við upphaf verkefnisins kynntu skólarnir áherslur sínar hver fyrir öðrum og ræddu saman um þær. Í öllum samtölum um áherslur skólanna, mótun þeirra og þróun var gengið út frá því að viðfangsefni skólanna miðuðust sem best við aðstæður, styrkleika, veikleika og þarfir hvers skóla sem og að byggja á hugmyndafræðilegum ramma og markmiðum verkefnisins. Kappkostað var að stuðla að valdeflingu stjórnenda skólanna og styðja þá við að virkja sem mest bjargráð innan hvers skóla. Þetta var gert til þess að skólarnir næðu sem bestum árangri án þess að stjórnendur og starfsfólk upplifðu aukin þunga daglegra viðfangsefna. Þá var í verkefninu einnig lagt kapp á að skólarnir nýttu sem best bjargráð og stuðning utan skólanna til að styðja við viðfangsefni þeirra í verkefninu.

**Helstu bjargráð** sem stjórnendur og annað starfsfólk skólanna nýttu í verkefninu:

- Formlegur stuðningur og ráðgjöf á fundum með verkefnisstjóra og ráðgjafa verkefnisins.
- Leiðsögn í sambandi við upplýsingar um vinnustaðamenningu og tengda þætti á vef Vinnueftirlitsins, Kennarasambandsins og Sambands íslenskra sveitarfélaga.

- Sérniðin fræðsla og kynning á vinnustaðamenningu, vellíðan í starfi og forystu skóla á opnum vef verkefnisins og einnig á vettvangi málþings um heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum miðað við niðurstöður nýrrar rannsóknar hér á landi.
- Ráðgjöf og stuðningur aðila viðkomandi sveitarfélags, svo sem í sambandi við teymisþjálfun, stjórnendabþjálfun og almenna hvatningu.
- Ráðgjöf og stuðningur aðila innan menntastofnunar (háskóla), svo sem í tengslum við stjórnendabþjálfun og teymisþjálfun.

## Viðfangsefni skólanna

Í upphafi var gert ráð fyrir að hver skóli væri kominn með drög að áætlun sumarið 2024 og að formleg innleiðing gæti hafist haustið 2024. Stjórnendur skólanna voru hvattir til að virkja allt starfsfólk, eins og kostur var, til að taka þátt í verkefninu og til að móta viðfangsefni og áherslur hvers skóla. Allir skólarnir lögðu áherslu á valdeflingu starfsfólks og að efla heilbrigða vinnustaðamenningu miðað við hugmyndafræðilegan bakgrunn verkefnisins og líkanið sem byggt var á um samspil stuðnings, frelsis og endurgjafar innan ramma, ábyrgðarskyldu, hlutverka og væntinga.

### Helstu viðfangsefni skólanna í verkefninu:

**Samskipti.** Skólarnir beindu sjónum að góðum samskiptum til þess að styðja við heilbrigða vinnustaðamenningu og þrír skólar sömdu eða endurskoðuðu samskiptasáttmála skólanna. Vinna við gerð samskiptasáttmálanna var gerð með þátttöku sem flestra innan hvers skóla og fór vinnan fram á vinnufundum og starfsdögum skólanna og fylgt eftir með skipulögðum hætti inn í daglegt starf.

**Teymisvinna.** Skólarnir lögðu áherslu á teymisvinnu og í sumum skólum var boðin teymisþjálfun í samvinnu við aðila utan skólans sem skólarnir voru þá þegar í samstarfi við. Í einum þessara skóla var teymisþjálfunin ítarleg með reglulegum fundum með teymisþjálfara sem starfar hjá viðkomandi sveitarfélagi og lögð áhersla á teymissáttmála og sálrænt öryggi í teymum.

**Hlutverk, ábyrgð, verklag og aðgengi.** Allir skólarnir völdu að skýra og skerpa hlutverk, bæði starfsfólks og stjórnenda. Þetta var gert til dæmis með því að rýna í og ræða um starfslýsingar og hlutverk; skilgreina betur og kynna vinnuskipulag og aðgengi að stjórnendum; og að endurnýja og skerpa upplýsingar og fræðslu til nýs starfsfólks um hlutverk, væntingar og almennar reglur og verklag hvers skóla. Þá þróaði starfsfólk eins

skóla í sameiningu nýtt verklag í tengslum við viðbrögð innan skólans við krefjandi hegðun barna.

**Stjórnun og forysta.** Allir skólarnir beindu sjónum að áherslum í stjórnun og forystu. Meðal þess sem athyglin beindist að var að draga enn betur fram valdeflingu í stjórnun skólanna; efla traust og sálrænt öryggi í samskiptum stjórnenda og starfsfólks; styrkja endurgjöf stjórnenda til starfsfólks; efla samtali við starfsfólk um hlutverk, væntingar og ábyrgð; rýni stjórnenda í eigið hlutverk og verklag; auka aðgengi að stjórnendum; og leggja rækt við jafningjabrag og auðmýkt í samskiptum stjórnenda og starfsfólks.

**Óformleg samskipti og samvera starfsfólks.** Skólarnir lögðu rækt við að efla samskipti starfsfólks innan skólanna sem og að styðja við samveru starfsfólks utan vinnutíma. Til dæmis voru aðstæður starfsfólks til samveru og samskipta bættar, stofnað var til óformlegra verkefna með uppbroti í daglegu starfi og á kaffistofum, með leikjum í tengslum við að heilsast innan skólans og fleira í þeim dúr.

## Mat á framvindu verkefnisins

Mat á framvindu verkefnisins byggir á þrenns konar gögnum. Í fyrsta lagi niðurstöðum starfsmannakannana við upphaf verkefnisins vorið 2024 og aftur vorið 2025. Í öðru lagi skýrslur og önnur gögn frá hverjum skóla auk fundargerða samráðsfunda með stjórnendum skólanna og fulltrúum viðkomandi sveitarfélaga þar sem áherslur, hugmyndir og framvinda hvers skóla var skráð. Í þriðja lagi byggir matið á niðurstöðum eiginlegra viðtala vorið 2025 við starfsfólk og stjórnendur skólanna um reynslu þeirra af verkefninu.

Áður en verkefnið hófst formlega voru snemma vors 2024 lagðar fyrir kannanir meðal starfsfólks hvers skóla þar sem starfsfólk svaraði spurningum um mat þeirra á sálfélagslegum þáttum innan skólanna, samskiptum, vinnustaðamenningu og forystu. Stjórnendur skólanna fengu niðurstöður síns skóla afhentar síðar sama vor til að hafa til hliðsjónar við val á viðfangsefnum skólans til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan. Könnunin var síðan endurtekin í maí 2025 og niðurstöðurnar kynntar stjórnendum skólanna. Samanburður kannananna tveggja í öllum þáttökuskólunum er kynntur hér í skýrslunni. Í gegnum allt verkefnið var framgangur verkefnisins ræddur á reglulegum fundum verkefnisstjóra og ráðgjafa verkefnisins með stjórnendum hvers skóla, rætt um það sem vel gekk og um áskoranir hvers skóla. Á þessum fundum voru áherslurnar endurmótaðar jafnóðum eins og talið var þurfa til að styðja við árangurinn, til dæmis að

draga úr eða auka áherslur á tiltekin atriði til þess að starfsfólk nyti sem bests árangurs af verkefninu. Stjórnendur skólanna skráðu upplýsingar um viðfangsefnin, efni samráðsfundanna var skráð í fundargerðir verkefnisins auk þess sem ráðgjafar verkefnisins skráðu nótur í sambandi við framvinduna. Vorið 2025 voru tekin eigindleg viðtöl annars vegar við stjórnendur hvers skóla og hins vegar við starfsfólk skólanna, um 3-5 saman í tveimur rýnihópum í hverjum skóla. Í viðtölunum var rætt um reynslu af verkefninu, hvernig það gekk, hvað gekk vel og hvaða lærdóm og ávinning fólk upplifði af þátttöku í verkefninu.

Gögn og framvinduskýrslur frá hverjum skóla, fundargerðir og reglulegt símat verkefnisstjóra og ráðgjafa verkefnisins sem og niðurstöður kannana og viðtala gefa til kynna að skólarnir hafi notið góðs af þátttöku í verkefninu og náð árangri sem skiptir máli fyrir heilbrigða vinnustaðamenningu skólanna og vellíðan starfsfólks. Í stuttu máli má segja að rýni í samskipti og gerð samskiptasáttmála hafi aukið vitund starfsfólks og innsýn í gildi samskipta innan skólanna og svipuð áhrif á gæði teymisvinnu má greina í tengslum við teymisþjálfun og samtal um góða teymisvinnu. Fram koma vísbendingar um að rýni í hlutverk og ábyrgð hafi haft hliðstæð áhrif á vitund, skilning og innsýn starfsfólks um gildi þess að verkefnum fylgi skýr rammi sem getur bæði dregið úr togstreitu sem og stutt við vellíðan og árangur starfsfólks. Þá koma fram skýrar vísbendingar um ánægju starfsfólks með stjórnun og forystu skólanna til dæmis í tengslum við traust, sálrænt öryggi, aðgengi og jafningjabrag. Aukin félagsleg virkni innan skólanna virðist hafa haft góð áhrif á samskipti og líðan starfsfólks og upplifun þeirra af því að starfa í skólunum og einnig koma fram áhugaverð merki um aukna vinsemd og hjálpssemi innan skólanna. Í samtölum við stjórnendur og starfsfólk kom fram að þau telja brýnt að verkefninu sé fylgt markvisst eftir til að styðja við og efla þann árangur sem fram er kominn.

Í næstu tveimur köflum eru kynntar heildarniðurstöður kannana og viðtala í þáttökuskólunum fimm. Í fyrsta lagi eru kynntar heildarniðurstöður starfsmannakannana Félagsvísindastofnunar Háskóla Íslands vorin 2024 og 2025. Með samanburði milli ára 2024 og 2025 gefa kannanirnar vísbendingar um þróun í vinnuumhverfi, vinnustaðamenningu, vellíðan og viðhorfum starfsfólks. Í öðru lagi eru kynntar niðurstöður viðtala við stjórnendur og starfsfólk þáttökuskólanna sem veita dýpri innsýn í upplifun og reynslu fólks af verkefninu og þeim breytingunum sem því fylgdu og draga fram dæmi um breytingar á vinnustaðamenningu, samskiptum, stjórnun og líðan. Þá geta niðurstöður viðtalanna aukið innsýn í samhengi niðurstaðna úr starfsmannakönnunum.

Með því að tengja saman niðurstöður starfsmannakannana og viðtala verður unnt að varpa skýrara ljósi á framvindu og árangur verkefnisins og jafnframt þau tækifæri til umbóta sem enn eru fyrir hendi og þann lærdóm sem má draga af verkefninu

## Niðurstöður starfsmannakannana vorin 2024 og 2025

Framkvæmdar voru kannanir meðal starfsfólks á vegum Félagsvísindastofnunar Háskóla Íslands í öllum þátttökuskólunum vorið 2024 og vorið 2025. Spurt var um vinnuumhverfi, vinnustaðamenningu og vellíðan starfsfólks skólanna fimm. Svarhlutfall var almennt gott en í nokkrum tilvikum kom fram lágt svarhlutfall sem getur haft áhrif á niðurstöður og krefst varfærinnar túlkunar. Hugsanleg skýring á lágu svarhlutfalli getur tengst því að því miður kom fram tæknilegur ágalli við rafræna svörun sem ekki tókst að lagfæra og leiddi til þess að möguleikar þátttakenda til að ljúka svörun lokuðust ef þeir náðu ekki að svara öllum spurningum á tilteknum tíma. Almennt sýna niðurstöður kannananna jákvæða þróun í flestum lykilþáttum vinnuumhverfisins, vinnustaðamenningar og líðan starfsfólks og þær veita einnig upplýsingar um svigrúm til úrbóta. Hér er sett fram samantekt á helstu niðurstöðum kannananna beggja og samanburður milli ára. Fjallað er um niðurstöðurnar miðað við flokkun spurninganna eftir inntaki þeirra.

**Kröfur og álag.** Í flestum skólanna hefur dregið úr neikvæðri upplifun starfsfólks í tengslum við samskipti við krefjandi nemendur, foreldra eða samstarfsfólk. Það dró einnig úr tilfinningalegu áreiti og úr andlegri og líkamlegri þreytu starfsfólks í flestum skólanna. Hlutfall þeirra sem voru andlega úrvinda í lok dags lækkaði almennt á tímabilinu og einnig lækkaði hlutfall þeirra sem töldu sig hafa mikið að gera. Í fjórum af fimm skólum upplifði starfsfólk að vinnuálag hafi dregist saman á tímabilinu.

**Hlutverk og ábyrgðarsvið.** Í öllum skólunum var starfsfólk almennt sammála um að það hefði góða yfirsýn yfir ábyrgðarsvið sitt og að það gæti haft áhrif á hvernig störf þeirra væru unnin. Þetta veitir vísbendingar um traust til starfsfólks til að sýna frumkvæði og fagmennsku.

**Næsti stjórnandi.** Áberandi jákvæð þróun sést í mati starfsfólks á stjórnendum. Traust og styðjandi stjórnun jókst almennt á tímabilinu og viðhorf starfsfólks til stjórnenda batnaði í sambandi við leiðsögn og að taka vel í ábendingar frá starfsfólki. Samráð við stjórnendur og uppbyggilegt samstarf við stjórnendur jókst almennt og almennt telja fleiri stjórnendur

vera sýnilega, styðjandi og opna fyrir ábendingum. Verður að ætla að það séu merki þess að traust og styðjandi stjórnun hafi aukist á tímabilinu.

**Samskipti og vinnustaðamenning.** Í öllum skólunum var jákvæðum, hvetjandi og styðjandi samskiptum lýst án samkeppni. Almenn tókst vinsemd og gagnkvæmur stuðningur á tímabilinu. Traust og virðing styrktist í flestum skólum og sama þróun koma fram í sambandi við traust til að tjá sig án ótta. Heildarniðurstöðurnar sýna jákvæð viðhorf til umbótastarfs og bætta upplifun af upplýsingaflæði. Flestir skólanna sýna jákvæða þróun í vilja til að læra og vilja til starfsþróunar.

**Heildarniðurstöður kannananna og samanburður þeirra** gefa til kynna almenna framfarasókn í vinnuumhverfi og vinnustaðmenningu þátttökuskólanna. Upplifun um minna álag, aukið traust og bætt samskipti benda til þess að markviss vinna stjórnenda og starfsfólks við að efla góð samskipti, samstarf og fagmennsku hafi skilað árangri og að enn séu tækifæri til frekari úrbóta í þeim efnum. Niðurstöðurnar og þróunin milli ára bendir til þess að skipulögð innleiðing umbótaverkefna á tímabilinu og aukin áhersla á samskipti, skýr hlutverk og stuðning hafi haft jákvæð áhrif á heilbrigða vinnustaðmenningu skólanna, samskipti, stjórnun og forystu þátttökuskólanna.

## Niðurstöður viðtala vorið 2025

Til að varpa ljósi á reynslu og upplifun starfsfólks og stjórnenda af þátttöku í verkefninu voru tekin eigindleg viðtöl við stjórnendur annars vegar og starfsfólk hins vegar, 3-5 í hverjum rýnihóp innan hvers skóla. Stuðst var við viðtalsramma sem byggði á hugmyndafræðilegum grunni verkefnisins og framvindu þess hjá hverjum skóla. Leitað var sjálfboðinnar þátttöku starfsfólks hvers skóla og öllum þátttakendum sendar upplýsingar um viðtölin, trúnað og persónuvernd áður en þau fóru fram. Hvert viðtal tók um 50 - 60 mínútur og þau hljóðrituð með samþykki viðmælanda. Viðtölin voru afrituð orðrétt, öllum persónugreinanlegum upplýsingum eytt, gögn geymd í læstum tölvum rannsakenda sem eru tveir. Báðir rannsakendur greindu gögnin með því að lesa þau endurtekið og þemagreina (Braun og Clarke, 2021). Niðurstöðurnar sýna að almennt upplifðu þátttakendur að verkefnið hafi verið gagnlegt til að koma á umræðu um og styðja starfsfólk við að efla heilbrigða vinnustaðmenningu í skólunum. Í ljós komu fjögur þemu sem veita innsýn í reynslu þátttakenda af þróunarverkefninu og varpa ljósi á áherslur verkefnisins í skólunum fimm miðað við upplifun þátttakenda. Þemun sem komu fram voru:

1. Samskipti, samskiptasáttmáli og traust
2. Hlutverk, ábyrgð og eftirfylgni
3. Valdeflandi stjórnun og aðgengi
4. Samvera, hjálpsemi og félagsleg virkni.

Niðurstöðunum er lýst samkvæmt þemunum sem komu fram og vísað er beint í orð viðmælenda til að varpa enn skýrara ljósi á niðurstöðurnar. Til að tryggja persónuvernd er ekki greint frá starfi viðmælenda eða í hvaða skóla viðkomandi starfar.

### **Samskipti, samskiptasáttmáli og traust**

Niðurstöður viðtala við stjórnendur og starfsfólk sýna að vinnustaðamenningin naut góðs af umræðu um samskipti innan skólanna. Í þeim tilvikum þar sem unnið var að gerð samskiptasáttmála eða endurmati á eldri sáttmála hafði sú vinna greinileg valdeflandi áhrif á starfsfólk. Fram kom að sameiginleg endurskoðun samskiptasáttmála var árangursrík til að rýna í og endurskoða sameiginleg gildi og til að skapa jákvæðari vinnustaðamenningu eins skólans:

Við sem sagt tókum samskiptasáttmálann og vorum að horfa á hann út frá einkunnarorðunum okkar ... Hann var bara svona einhver langloka sem enginn las ... Við tókum hann bara og algerlega þældum í honum ... spurðum: 'er þetta í lagi, er eitthvað sem þarf að breyta?' ... Þetta hjálpaði okkur að rifja upp hvað við viljum ... og að allir séu sammála um það.

Þátttakendur lýstu því að breytingarnar komu hratt fram, samskiptin urðu liprari og meiri hreinskilni einkenndi umræðuna. Þetta skilaði sér bæði í bættri líðan og faglegri vinnu. Einn viðmælandi sagði:

Það hefur orðið svo mikil breyting einhvern veginn á andrúmsloftinu í húsinu ... og fólk talar um það, ... það tala allir um þetta, hvað það hafi orðið mikil breyting á andrúmsloftinu, og að það sé svo miklu skemmtilegra að mæta í vinnu, og ekki svona eitthvað nag og neikvæðni, heldur bara gleði almennt, og fólk getur talað við hvort annað. Það þorir að tala við hvort annað.

Almenn þátttaka starfsfólks mæltist vel fyrir og fólki fannst ánægjulegt að eiga virka hlutdeild í verkefnunum. Starfsmaður lýsti ánægju sinni með þátttökuna og hvernig upphafleg tortryggni gagnvart verkefninu vék fljótt fyrir jákvæðri upplifun:

Fyrst þegar við byrjuðum að vinna með þetta þá hugsaði; ... *oh mæ gad* þetta er eitthvað svona aukavinna ... þetta gekk mjög vel og mér finnst þessi starfsdagur, þegar við fengum öll að kynna þetta fyrir hina, vera skemmtilegasti starfsdagur hér.

Þá kom fram hjá viðmælendum að aukin áhersla á góð samskipti hefði leitt til þess að fólk kynntist betur og hefði haft góð áhrif á stemninguna í hópnum. Áhrifin á virðingu, traust og frelsi til að tjá skoðanir sínar komu einnig skýrt fram:

Það hefur bætt samskiptin rosa mikið, já mórallinn. ... Berum miklu meiri virðingu ... Já, og bara höfum kynnst miklu betur. ... Já, og fólk svona er óhrætt við að tjá skoðanir sínar, hvort sem þær eru slæmar eða góðar, og við leggjum mikla áherslu á það að það sé í lagi að segja sína skoðun.

Bætt samskipti og aukin vitund um ábyrgð hvers og eins virðist hafa leitt til þess að samskiptin urðu uppbyggilegri og vandaðri. Þátttakendur tengdu breytingu á vinnustaðamenningunni einnig viðhorfum gagnvart slúðri sem fólk talaði um að hafi minnkað:

Ég tók eftir því síðasta árið að hvað fólk fær leið á því að reyna að svona slúðra eitthvað þegar maður nennir ekki að taka þátt í því, eða þú veist ef maður er bara eitthvað; já. Ef það eru engin viðbrögð þá hætta þau um leið og mér finnst ég ekki fá neitt svona lengur og það er bara flott.

Í þeim skólum sem völdu að vinna markvisst að því að styrkja teymisvinnu komu fram skýr merki um ávinning í tengslum við líðan og öryggi starfsfólks í teymunum. Starfsfólk upplifði að ráðgjöf og leiðbeiningar um góða og markvissa teymisvinnu styrktu faglega samvinnu og stuðluðu að markvissari og jákvæðari samskiptum innan teymanna eins og einn viðmælandi lýsti og talaði um gagnsemi þess þegar teymisþjálfarinn studdi teymið til að skerpa ramma starfsins: „*Hún svona rammaði okkur aðeins inn og svona kenndi okkur að halda bara svona teymisfundir*“

Jafnframt virðist samtal um traust innan skólanna og um sálrænt öryggi í teymum hafa haft jákvæð áhrif á bæði samskipti og líðan starfsfólks. Það bendir til þess að meðvitað og skipulagt starf með samskiptasáttmála og teymisvinnu, þar sem sálrænt öryggi er í forgrunni, geti styrkt heilbrigða vinnustaðamenningu og bætt bæði starfsanda og faglegt starf. Þetta sást ekki síst hjá einstaklingum sem áður höfðu staðið til hliðar í umræðum en eru nú farnir að tjá sig meira eins og viðmælandi lýsti:

... og ákveðnir aðilar vaxið við það ... hafa kannski alltaf verið á hliðarlínunni ... en þeir eru að vaxa núna ... eftir alla þessa vinnu sem er búin að vera í vetur... auka sjálfstraustið: ... ,vá, ég er farin að þora að segja hvað mér finnst' ... ,ég skipti alveg jafn miklu máli og hinar raddirnar'.

### **Hlutverk, ábyrgð og eftirfylgni**

Í öllum skólunum var lögð sérstök áhersla á að skerpa hlutverk og ábyrgð hvers og eins til

Þess að bæta miðlun upplýsinga, leiðsögn og ráðgjöf til starfsfólks og til að draga úr misskilningi og hugsanlegri togstreitu. Viðmælendur voru einróma um að rýni í hlutverk og ábyrgð, sem og markviss ábyrgðardreifing, hefði jákvæð áhrif á viðhorf, líðan og vinnustaðamenningu. Sú vinna stuðlaði að auknu trausti og skilningi meðal starfsfólks og hvatti það til þess að vera virkir þátttakendur í starfi og til að taka að sér verkefni miðað við hlutverk sín, þekkingu og hæfni. Starfsmaður lýsti ánægju sinni með þessa þróun og sagði: „Þegar maður gerir svona, eins og að fá að vera í öllu ... þá finnur maður hvað þér finnst svo skemmtilegt að gera ... og nýtir mannauðinn.“ Annar viðmælandi talaði um árangurinn sem fylgdi meiri virkni og auknu sjálfstæði starfsfólks:

Núna finnst mér ég sjá árangur að fólk er frekar til í að taka verkefni, taka ábyrgð, gera eitthvað og leita sér aðstoðar, án þess að þurfa; ‘æ fyrirgefðu ég veit ég er alltaf að spyrja of oft’ – ég er rosalega búin að vera; ‘nei ég vil þú komir, ég vil þú spyrjir’, þannig lærum við að vinna ofan af þessu, mér finnst það vera skila árangri.

Aðrir viðmælendur bentu á að þessi áhersla hefði hvatt starfsfólk til sjálfsskoðunar og meðvitundar um eigið framlag til vinnustaðamenningarinnar:

Maður horfir svolítið svona inn á við, í sjálfan sig og áttar sig á sinni ábyrgð. ... hvernig er ég sem partur af vinnustaðamenningunni? Hvað er ég að gera eða ekki gera sem er partur af vinnustaðamenningunni? ... Hvernig getur maður bara sjálfur hjálpað til að vinnustaðamenningin er góð?

Ábyrgð á eigin viðhorfum og daglegum samskiptum voru einnig nefnd sem lykilþættir í því að skapa jákvætt andrúmsloft: „Þetta snýst svo mikið um viðhorf okkar, þú veist hvernig við viljum byrja daginn, hvernig við viljum tala við fólkið og vinna saman og gera hluti saman“. Samhliða því að starfsfólkið tók almennt virkari þátt í starfi skólanna kom einnig fram að starfsfólk upplifði að hugmyndir þeirra skiptu máli, eins og einn lýsti: „Maður fær meira að segja hugmyndir sínar ... og þær eru teknar alvarlega“. Þessi þróun hafði góð áhrif á almenna líðan eins og einn starfsmaður lýsti og talaði um að sér liði betur og þætti vinnan skemmtilegri og áhugaverðari: „Ég er miklu meira lifandi núna ... maður er spenntari fyrir vinnunni“.

Í viðtölunum kom skýrt fram gildi þess að minna endurtekið á ábyrgð alls starfsfólks í samskiptum. Samskiptin og þau viðhorf sem þau endurspeglu smitast síðan um allan skólann eins og einn viðmælandi lýsti:

Setja ábyrgð á líka fólkið í kringum sig, að maður ... þarf að taka ábyrgð á sínum orðum ... leiðbeina ... það smitar þegar maður er sjálfur með opinn hug og bara svona hefur breytt viðhorfi sínu, það smitar í hina ... stundum er nóg bara að hafa

Þetta bak við eyrað og vera bara meðvituð. Það er *konstant* verið að minna mann á þetta.

Á nokkrum stöðum kom einnig fram að breytingin hafi sést víða innan skólans og meðal annars í orðum foreldra sem starfsfólk varð vart við: „*Foreldrar hafa sagt við mig ... það er svo mikið líf hérna núna*“. Þróunin sem varð á ábyrgðartöku og þátttöku starfsfólks var greinileg á stuttum tíma. Eins og einn viðmælandi orðaði það: „*Í haust voru allir bara; 'nei, ég ætla ekki að taka að mér þetta verkefni'... núna finnst mér fólk frekar til í að taka verkefni, taka ábyrgð, leita sér aðstoðar*“.

Í tveimur skólanna var sjónum jafnframt sérstaklega beint að krefjandi hegðun nemenda. Í öðrum þeirra var ráðist í að móta sameiginlega nýtt verklag til að takast á við krefjandi hegðun, sem markaði skýrari ramma um viðbrögð og stuðning og var talið bæta öryggi í faglegri framkvæmd og starfsanda innan skólans.

### **Valdeflandi stjórnun og aðgengi**

Vísbendingar komu fram um að valdeflandi samskipti, skýrt skipulag stjórnenda, aukin vitund þeirra um eigin áherslur og bætt aðgengi hafi haft jákvæð áhrif á bæði líðan starfsfólks og samskipti innan skólanna. Stjórnendur lögðu sig fram við að leiðbeina starfsfólki í tengslum við samskipti og samvinnu og að hafa sjálft frumkvæði að því að leysa hugsanlega hnúta á samskiptum:

Við erum að reyna valdefla með þessu, líka í þessum samskiptum, að í staðinn fyrir að fólk komi til mín og segi; „þessi sagði þetta og þú veist mér líkar það ekki“ ... ég er farin að segja: „ég skil vel að þér hafi sárnað ... ef að ég fer og tala við viðkomandi þá áttar viðkomandi sig á því að þú varst að klaga, í staðinn fyrir er ekki betra að þú farir og talir við viðkomandi og segir bara: „ég skildi ekki alveg hvað þú varst að meina“. ... ég bara elska þegar fólk sýnir þetta frumkvæði.

Í viðtölum lýstu þátttakendur því að betra upplýsingaflæði og skýrari leiðbeiningar um aðgengi að stjórnendum drægju úr togstreitu og auðvelduðu samskipti. Það styrkti samstarfsvilja og skapaði traust milli starfsfólks og stjórnenda. Ásetningur um að efla starfsfólkið var skýr frá upphafi: „Það var eitt af okkar markmiðum sem við fórum af stað, ... að efla starfsfólkið þannig það þori að tala við næsta mann ef það er eitthvað ..., ef það er einhver árekstur.“

Starfsfólk lýsti því að samskipti við stjórnendur hefðu víða tekið stakkaskiptum og traust og ábyrgð í samskiptum stjórnenda og starfsfólks hefði aukist. Einnig kom fram að virðing og hlýja einkenndu samskiptin og einnig vilji til þess að fylgja hlutunum eftir:

Ég fann bara einhvern veginn miklu meiri, bara hlýju og svona virðingu í samtali við stjórnara, ... þú veist þær horfðu á mann og voru að hlusta, ... ég fann hérna að það skiptir máli það sem maður var að segja, og ég fann líka það var alveg vilji til þess að bara gera eitthvað í því sem þurfti að gera, ... það var svo mikill svona samstarfsvilji til að laga það sem var að og hérna, og bara já virðing.

Aðgengi að stjórnendum var einnig nefnt sem mikilvægur þáttur. Skýrt skipulag um það til hvaða aðila í stjórnendateyminu mætti leita til hverju sinni, þátttaka stjórnenda í daglegu skólastarfi og sýnileg nærvera stjórnenda hafði góð áhrif og bætti aðgengi starfsfólks og nemenda að mikilvægum upplýsingum og að ráðgjöf stjórnenda:

Þetta geggjaða skipulag sem þau gáfu út, þú veist innidagarnir, þátttaka í skólastarfinu, við hvern þú átt að tala við ef þig vantar þetta, þetta og þetta sem voru alltaf einhver álitamál, mér finnst það geggjað af því það bæði, það bara léttir á mér og nemendum að vita hvert við gætum leitað ef við þurfum, og ég elska að sjá þau inni hjá okkur bara að forvitnast, ekki að maður sjái hérna stjórnanda og hugsar; ohh hvað kom núna fyrir? Þá er þetta bara svo gott að bara þau eru bara í göngutúr.

Traust kom fram sem lykilþáttur í því að efla heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan starfsfólksins. Einn viðmælandi lýsti því hvernig samtal og vinna til að efla traust innan skólans hafi verið rauði þráður verkefnisins í skólanum: „*Þetta var eiginlega bara rauði þráðurinn í gegnum allt*“. Viðmælandur lýstu því að víða hafi trausti verið ábótavant og jafnvel að andinn í húsinu hafi sveiflast með skapi stjórnandans: „*Við vissum alveg að trausti var ábótavant ... andinn í húsinu sveiflaðist með skapinu í stjórnandanum*“. Aðgerðir til að efla traust, svo sem að standa við gefin loforð og bregðast hratt við málum, voru taldar skila góðum árangri:

Líka eitt sem hefur ýtt undir traust ... við segjumst ætla að gera þetta og við munum gera það ... það er eitthvað sem þarf að taka á og þá gerum við það eins fljótt og mögulegt er og ... það skilar ótrúlegum árangri að fólki finni að það sé farið í mál.

Ofangreindar frásagnir benda til þess að skýrt skipulag, valdeflandi samskipti og áreiðanleiki stjórnenda hafi eflt traust, bætt líðan starfsfólks og gert samskipti innan skólanna markvissari og árangursríkari.

### **Samvera, hjálpssemi og félagsleg virkni**

Í öllum skólunum var lögð sérstök áhersla á að efla góð samskipti og skapa tækifæri fyrir óformlega og nærandi samveru starfsfólks, til dæmis á kaffistofum, matsal og á viðburðum á vegum skólans. Slík samvera var talin styrkja tengsl milli starfsfólks og stuðla að heilbrigðri vinnustaðamenningu eins og einn viðmælandi lýsti: „*Þessi uppbot ... af því ég hefði hæglega getað farið í gegnum þetta ár án þess að hitta helminginn af fólkinu sem vinnur hérna ... ég er að sjá fólk hérna sem ég bara hef aldrei séð*.“

Viðmælendur lýstu auknum áhuga starfsfólks á að taka þátt í ýmsum viðburðum innan skólans og almennri ánægju með framtakið: „*Það er búið að vera óvenju mikið félagslíf í vetur ... meira en við erum vön, og það er betri þátttaka ... þannig það hefur alveg lyft upp andanum*“. Aukin samskipti og samvera bættu félagsleg tengsl milli starfsfólks sem á nokkrum stöðum hafði náðst að virkja aftur til fyrra horfs eftir takmarkanir heimsfaraldursins. Uppbrot á daglegu starfi til að hvetja fólk til samveru og samtals mæltist vel fyrir:

Þessar upptakur á kaffistofunni og allt þetta hefur mikið að segja, líka af því að ég var lengi einyrki ... Þau eru náttúrulega búin að vera með svona fjördaga, og þeir hafa alveg gefist vel og þá bara allt í einu bara; vá hér er eitthvað, ég er að sjá fólk hérna sem ég bara hef aldrei séð. ...Eins og pósturinn *Sólar samba*; ,farið heim í dag þegar þið getið‘.

Þessar frásagnir undirstrika hvernig óformlegar upptakur og félagslegir viðburðir styrktu tengsl innan skólans, jók þátttöku og bætti andrúmsloftið. Slíkar aðgerðir virðast hafa jákvæð áhrif á bæði starfsánægju og samstarfsvilja sem smitar yfir í vinnustaðamenningu skólanna.

### **Samantekt á niðurstöðum viðtala**

Heildarniðurstöður viðtalanna draga upp skýra mynd af því hvernig uppbyggileg samskipti, ábyrgðardreifing og skýr ábyrgðarskylda sem og valdeflandi stjórnun og félagsleg samvera hafa sameiginlega styrkt heilbrigða vinnustaðamenningu innan skólanna. Fram kom að áherslur í stjórnun skólanna til að skerpa hlutverk, ábyrgðarskyldu og væntingar samhliða auknu trausti, markvissum stuðningi og sálrænu öryggi hafi leitt af sér almenna valdeflingu í skólanum, bæði meðal stjórnenda sjálfra og starfsfólksins. Sterkar vísbendingar koma fram um að þessum áherslum hafi fylgt merki um betri vinnustaðamenningu og um betri líðan starfsfólks. Viðtölin sýna að markviss vinna með samskipti, ábyrgð og valdeflandi stjórnun, ásamt því að skapa rými fyrir óformlega samveru hefur haft jákvæð áhrif á vinnustaðamenningu, traust og faglega framkvæmd. Þessi atriði virðast saman stuðla að aukinni starfsánægju, meiri þátttöku og bættri líðan starfsfólks, sem skilar sér í heilbrigðari vinnustaðamenningu í skólunum. Lykilþættir sem fram komu í niðurstöðum viðtalanna eru eftirfarandi:

### **Samskipti, samskiptasáttmáli og traust**

Umræða og rýni í samskipti, ásamt vinnu við gerð eða endurmat samskiptasáttmála, hafði greinileg valdeflandi áhrif á starfsfólk. Breytingarnar komu strax fram, samskiptin urðu liprari, hreinskilni jókst og minna varð vart við slúður, sem skilaði sér í betra

andrúmslofti, ánægðara starfsfólki og faglegri vinnu. Upphafleg tortryggni gagnvart verkefninu vék fljótt fyrir jákvæðri upplifun og starfsfólk upplifði að virðing og traust hefðu aukist: Markviss teymisvinna og samtal um sálrænt öryggi styrktu einnig faglegt samstarf og vellíðan.

### **Hlutverk, ábyrgð og eftirfylgni**

Í öllum skólunum var lögð áhersla á að skerpa hlutverk og ábyrgð hvers og eins. Rýni í ábyrgð og markvissari ábyrgðardreifing leiddu til jákvæðari viðhorfa, betri líðan og aukins trausts. Starfsfólk tók frekar að sér verkefni en áður og leitaði sér aðstoðar án ótta við gagnrýni. Viðmælendur töldu að þessi vinna hefði hvatt til sjálfsskoðunar og ábyrgðar á eigin framlagi til vinnustaðamenningarinnar. Í tveimur skólum var krefjandi hegðun nemenda tekin sérstaklega fyrir og í öðrum þeirra var sameiginlega þróað nýtt verklag, sem bætti stuðning og faglega framkvæmd.

### **Valdeflandi stjórnun og aðgengi**

Valdeflandi samskipti stjórnenda, skýrt skipulag og aukin vitund þeirra um eigin áherslur höfðu jákvæð áhrif á líðan og samskipti innan skólanna. Betra upplýsingaflæði og aðgengi dró úr togstreitu og styrkti traust. Starfsfólk upplifði meiri hlýju, virðingu og samstarfsvilja í samskiptum við stjórnendur. Skýrt skipulag, sýnileg nævera stjórnenda og það að brugðist var hratt við málum byggðu upp traust og öryggi.

### **Samvera, hjálpsemi og félagsleg virkni**

Óformleg samvera og félagslegir viðburðir, svo sem kaffistofusamverur og fjördaga-viðburðir, voru mikilvægir þættir í að efla tengsl og skapa jákvæðan starfsanda. Þátttakendur lýstu auknum áhuga á þátttöku og ánægju með framtakið. Vísbendingar komu fram um að slíkar aðgerðir styrktu óformleg samskipti og samveru innan skólanna, bættu andrúmsloftið og efldu samstarfsvilja.

## **Heildarniðurstaða verkefnisins og tillögur**

Samantekt skráðra gagna verkefnisins, niðurstaðna úr könnunum meðal starfsfólks og viðtölum við stjórnendur og starfsfólk sýnir að markviss vinna til að efla góð samskipti, skerpa hlutverk og ábyrgð og til að styrkja valdeflandi stjórnun og forystu hefur skilað jákvæðum breytingum á vinnustaðamenningu þátttökuskólanna og fram koma merki um betri líðan starfsfólks. Dregið hefur úr upplifun á álagi, bæði tilfinningalegu og líkamlegu, og fram koma vísbendingar um að árekstrum hafi fækkað í samskiptum við nemendur,

foreldra og samstarfsfólk. Valdeflandi stjórnun og forysta sem og skýrt skipulag stjórnenda reyndist lykilþáttur í að byggja upp traust. Starfsfólk mat það mikils að hafa betra upplýsingaflæði, auðveldara aðgengi að stjórnendum og að skýr verkferli væru komin á. Nærvera stjórnenda, það að brugðist var hratt við málum og virðing í samtölum styrktu tengsl og samstarfsvilja og höfðu góð áhrif á líðan. Þá kom fram að samvera og óformlegar uppákomur, svo sem uppbrot á daglegu starfi, litlir viðburðir á kaffistofu og aðrir viðburðir styrktu félagslífið í skólunum og stuðluðu að aukinni þátttöku.

Niðurstöðurnar gefa til kynna að samstillt vinna með samskipti, hlutverk, ábyrgðardreifingu, valdeflandi stjórnun og félagsleg samskipti geti haft mælanleg og jákvæð áhrif á vinnustaðamenningu, líðan og faglegt starf. Þetta bendir til þess að slíkar aðgerðir með áherslu á skýr viðmið og ramma ábyrgðarskyldu séu árangursrík leið til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu. Með því að rýna í og efla samtal um hlutverk og ábyrgðarsvið jókst traust og þátttaka starfsfólks, fram kom aukið frumkvæði, meiri sjálfsskoðun og aukinn vilji til að axla ábyrgð, sem allt endurspeglar heilbrigðari vinnustaðamenningu. Samskiptasáttmálar og teymisvinna voru nefnd sem lykilverkfæri til að bæta samstarf, efla lipur og hreinskilin samskipti og til að draga úr togstreitu og slúðri. Niðurstöðurnar gefa merki um að ofangreindar aðgerðir séu árangursrík leið til að þróa heilbrigða vinnustaðamenningu og valdeflandi stjórnun í þáttökuskólunum. Heildarniðurstöður matsins koma í stuttu máli fram í eftirfarandi þáttum:

### **Markviss þróun vinnustaðamenningar skilar árangri**

- Upplifun á minna álagi og kröfum um að takast á við krefjandi aðstæður gefur til kynna að aðgerðir verkefnisins og áherslur á rýni í og þróun á vinnulagi, hlutverkaskiptingu, samskiptum og stuðningi hafi haft raunveruleg áhrif á daglegt starf innan skólanna.
- Áhersla á samskiptasáttmála, teymisvinnu og rýni í ábyrgðarsvið hefur bætt samskipti og faglegt samstarf.

### **Skýr hlutverk og ábyrgð styrkir traust og fagmennsku**

- Starfsfólk telur sig hafa góða yfirsýn yfir ábyrgðarsvið sitt. Vísbendingar komu fram um að samtal og rýni í hlutverk, verklag og ábyrgð hvers og eins við að skapa heilbrigða vinnustaðamenningu hafi aukið vitund starfsfólks, stutt við traust í samskiptum, dregið úr togstreitu, styrkt frumkvæði starfsfólks, eflt hjálpssemi í hópnum og hafi haft góð áhrif á vinnustaðamenninguna. Þetta bendir til trausts milli

stjórnenda og starfsfólks og að ábyrgðardreifing stuðli að sjálfstæði og faglegum samskiptum.

### Leiðsögn og nærvera stjórnenda eru lykilþættir

- Aukið traust og jákvæðara viðhorf til stjórnenda gefa til kynna að skýrara skipulag, bætt aðgengi, hlýlegt viðmót og endurgjöf stjórnenda séu lykilatriði í að skapa örugg og styðjandi samskipti. Fram komu vísbendingar um að þessi þróun hafi haft góð áhrif á líðan starfsfólks og stjórnenda og hafi haft góð áhrif á vinnustaðamenningu skólanna.
- Upplifun starfsfólks á markvissum og áreiðanlegum viðbrögðum stjórnenda við málum virðist hafa byggt upp traust og dregið úr togstreitu. Þá kom fram ánægja starfsfólks með gott upplýsingaflæði og jafningjabrag í samskiptum starfsfólks og stjórnenda sem styður við vellíðan bæði starfsfólks og stjórnenda og upplifun á vinnustaðamenningu skólanna verður jákvæðari.

### Samskipti og óformleg samvera skipta máli

- Aukinn áhugi á félagslegri þátttöku og ánægja með óformlega viðburði sýna að bætt samskipti og aukin samvera innan skólanna hafi jákvæð áhrif á samstarfsvilja, vellíðan og vinnustaðamenningu.

## Niðurstöðurnar endurspeglar stöðu þekkingar á sviðinu

Þegar niðurstöður um framgang og árangur verkefnisins eru skoðaðar sést að þær endurspeglar stöðu þekkingar og niðurstöður fyrri rannsókna um þætti sem styrkja heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan starfsfólks í skólum. Til dæmis gefa niðurstöðurnar vísbendingar um að með því að efla bjargráð starfsfólks og stjórnenda svo sem að tryggja góð samskipti, stuðning, skýr hlutverk, endurgjöf, eftirfylgni og gott upplýsingaflæði koma fram jákvæð áhrif á vellíðan starfsfólks og vinnustaðamenningu skólanna. Þessar niðurstöður eru í takt við líkan (Bakker and Demerouti, 2007; 2024) um kröfur og bjargráð í starfi sem sýnir að bjargráð starfsfólks og stjórnenda geta eflt virkni og áhuga starfsfólks og dregið úr neikvæðum áhrifum sem kröfur í starfi geta haft á líðan starfsfólks. Framangreind bjargráð geta einnig virkað sem forvörn gegn kulnun í starfi (Skaalvik og Skaalvik, 2020; Sigrún Gunnarsdóttir, 2023).

Þegar niðurstöðurnar eru skoðaðar í ljósi kenninga um valdeflingu (Kiral, 2025) má sjá merki um að aukin valdefling í skólunum hafi haft góð áhrif á virkni og líðan starfsfólks ásamt því að hafa góð áhrif á vinnustaðameninguna. Niðurstöðurnar gefa tilefni til að ætla að þegar valdefling í skipulagi skólanna er styrkt hefur það jákvæð áhrif á sálræna valdeflingu starfsfólksins. Hér má nefna sem dæmi jákvæð áhrif á sálrænt öryggi starfsfólks og sjálfræði þess sem fylgja góðri upplýsingagjöf um markmið, hlutverk, ábyrgð og væntingar samhliða aukinni hlustun, skilningi, stuðningi, sveigjanleika og endurgjöf. Einnig hefur slíkt jákvæð áhrif á upplifun um mikilvægi starfanna sem glæðir í senn áhuga, virkni og vellíðan (Kiral, 2025). Allt getur þetta aukið festu í starfi meðal starfsfólks skóla og virkað sem forvörn gegn vanlíðan og kulnun í starfi (McConnell og Svanson, 2024)

Niðurstöðurnar sýna jafnframt merki um að með því að efla bjargráð og valdeflingu með skýrum hlutverkum, grunnreglum og sveigjanleika styrkjast góð áhrif vinnustaðameningar á líðan starfsfólks og getur einnig virkað sem forvörn gegn kulnun í starfi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2023). Þá má sjá að niðurstöðurnar endurspeglar lykilmætti líkansins sem var grunnur verkefnisins og sýnir heilbrigða vinnustaðameningu sem samspil stuðnings og ábyrgðarskyldu. Í þessu sambandi er frumkvæði og fyrirmynd leiðtoga grunurinn að því að þróa skýran ramma starfsins, stuðning og sveigjanleika sem síðan styrkir sjálfræði og vellíðan starfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021).

## Tillögur fyrir þáttökuskólana fimm

Miðað við niðurstöður sem hér hafa verið kynntar er mikilvægt að haldið verði áfram á þeirri braut sem hefur verið mörkuð innan hvers skóla til að styrkja enn frekar stoðir heilbrigðrar vinnustaðameningar. Einnig er brýnt að halda áfram að leggja sérstaka áherslu á að virkja sem flesta innan hvers skóla til þátttöku í að efla saman heilbrigða vinnustaðameningu og vellíðan starfsfólks. Skýr afmörkun viðfangsefna, hlutverka, ábyrgðarskyldu og væntinga verður styrkur skólanna í því sambandi. Lagt er til að þáttökuskólarnir festi í sessi það verklag, vitund og viðhorf sem hafa þróast með verkefninu. Hér eru settar fram tillögur fyrir þáttökuskólana fimm og síðan eru settar fram tillögur um hagnýtingu í víðara samhengi.

- Haldið verði áfram að rýna í og skerpa hlutverk og ábyrgðarskyldu hvers og eins og styrkja enn frekar sameiginlega ábyrgð á heilbrigðri vinnustaðameningu með trausti, sveigjanleika, uppbyggilegum samskiptum, styðjandi endurgjöf, vinsemd og góðri

forystu. Mælt er með því að endurskoðun á skilgreiningu ábyrgðarsviða og eftirfylgni verði hluti starfsáætlana til að stuðla að því að skýr hlutverk og ábyrgð verði viðvarandi þáttur í vinnustaðamenningu skólanna.

- Árangursríkt er að halda áfram að styrkja innleiðingu samskiptasáttmála í skólunum og brýnt að allur starfshópurinn eigi hlutdeild í innleiðingunni. Haldið verði áfram að ræða um og rýna í góð samskipti. Brýnt er að efla enn frekar sameiginlegt framtak til að styrkja samskipti með skapandi nálgun þar sem allt starfsfólk skólans fær tækifæri til að vera virkir þátttakendur. Í þessu sambandi er líklegt að reglulegt endurmat á samskiptasáttmálum og teymisvinnu sé ákjósanleg leið til að tryggja jákvæða þróun í samskiptum og til þess að sálrænt öryggi og gagnkvæmur stuðningur innan teyma haldi áfram og festist í sessi.
- Mælt er með því að halda áfram að rýna í viðhorf starfsfólks og hvaða þættir einkenni vinnustaðamenningu og forystu skólanna. Einnig er mikilvægt að halda áfram að kanna viðhorf starfsfólks til að varpa ljósi á framfarir og greina ný viðfangsefni, markmið, áskoranir í vinnustaðamenningunni og umbótaáætlanir fyrir hvern skóla.

## Tillögur um almenna hagnýtingu á lærdómi verkefnisins

Niðurstöður skýrslunnar gefa tilefni til þess að hlutaðeigandi stjórnvöld og skólasamfélagið nýti þann lærdóm sem samstarfsverkefnið dregur fram til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan í skólum. Hér er lýst nokkrum tillögum:

**Miðlun.** Mikilvægt er að miðla upplýsingum um árangursríka þætti sem verkefnið hefur leitt í ljós og eru líklegir til að geta stutt stjórnendur og starfsfólk til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu innan skólanna. Sem dæmi um slíka miðlun má nefna kynningu á vettvangi Vinnueftirlitsins, sveitarfélaga, Kennarasambands Íslands og á margskonar samráðsvettvangi skóla og stjórnenda skóla. Þá er mikilvægt að birta upplýsingarnar á rafrænum vettvangi eins og tilefni gefur til. Hér má einnig nefna gildi þess að hvetja starfsfólk og stjórnendur þáttökuskólanna að miðla reynslu sinni um þær áherslur og aðferðir sem reyndust gagnlegar til að þróa heilbrigða vinnustaðamenningu í skólunum.

**Fræðsla.** Líklegt má telja að fræðsla um hugmyndafræði verkefnisins geti verið til gagns fyrir stjórnendur og starfsfólks skóla. Þá væri gagnlegt að efna til fræðslu um það hvernig verkefnið hefur dregið fram gagnsemi þekktra fræðilegra kenninga um bjargráð og

valdeflingu í skólum sem styrkja vellíðan og festu starfsfólks. Þá má ætla að fróðlegt geti reynst að rýna í hvernig samspil stuðnings og ábyrgðarskyldu og jafnvægi mildi og festu getur reynst gagnlegt í forystu skóla og við að þróa heilbrigða vinnustaðamenningu. Í þessu sambandi má ætla að samtal um líkanið sem var til grundvallar verkefninu geti verið til gagns (Sigrún Gunnarsdóttir, 2021), sjá skýringarmynd hér fyrir neðan og meðfylgjandi skýringar á þáttum líkansins.



Stuðningur í skólum birtist til dæmis með:

- Áhuga og einbeittri hlustun stjórnenda og starfsfólks
- Leiðsögn við að koma auga á leiðir til að takast á við krefjandi viðfangsefni
- Formlegum stuðningi í sambandi við samskipti við nemendur eða foreldra
- Vinsemd og hjálpssemi í daglegum samskiptum og samstarfi

Ábyrgðarskylda í skólum snýr til dæmis að:

- Ábyrgð sem tengist hlutverkum og starfslýsingu hvers og eins
- Ábyrgð við að fylgja tilgangi og markmiðum skólans
- Ábyrgð við að fylgja grunnreglum hvers skóla til dæmis um samskipti og fagmennsku

Frelsi og áhrif starfsfólks skóla birtist til dæmis í því að:

- Þróa aðferðir og áherslur í kennslu innan ramma ábyrgðarskyldu hvers og eins
- Þróa samstarf og samskipti til að styrkja árangur og ánægju í starfi
- Þróa persónulega upplifun af starfinu og skerpa sýn á tilgang starfa

**Ráðgjöf.** Verkefnið hefur varpað ljósi á mikilvægi ráðgjafar til stjórnenda skóla. Þá hefur verkefnið undirstrikað niðurstöður fyrri rannsókna hér á landi um þörf skólastjórnenda fyrir markvissa ráðgjöf, leiðsögn og fræðslu um valdeflandi stjórnun, nærveru í daglegu starfi og aðferðir til að styrkja traust og gagnsæi. Í þessu sambandi má ætla að *mentora*-eða jafningjanet fyrir stjórnendur geti reynst gagnlegt til að miðla reynslu og góðum starfsháttum. Vert er að vekja athygli á að í skólum landsins er fjöldi hæfileikaríkra og vel menntaðra einstaklinga sem eru líklegir til að hafa áhuga á að taka þátt í slíku starfi. Slíkt starf getur verið áhugaverð leið til að koma á sjálfbærni fyrirkomulagi jafningjafræðslu og stuðnings skólastjórnenda og nýta sem best hæfileika, tækifæri og krafta á hverjum stað.

## Lokaorð

Þátttaka starfsfólks og stjórnenda í skólunum fimm í samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum er mikilvægt framlag til að þróa þekkingu um leiðir til að styrkja heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum. Verkefnið fólst í því að styrkja og skerpa sameiginlegan ramma í hverjum skóla með skýrum upplýsingum um hlutverk, ábyrgð, gildi og grunnreglur. Aðgengilegar upplýsingar og leiðsögn valdefla starfsfólk með samspili festu, stuðnings og sveigjanleika þannig að hvert og eitt njóti sín í starfi og hafi áhrif og faglegt frelsi innan rammans. Leiðarstef verkefnisins var jafnvægi festu og mildi í forystu og vinnustaðamenningu. Niðurstöður verkefnisins sýna að áhugi og framtak starfsfólks og stjórnenda til að efla góð samskipti og til að styrkja ramma starfsins hafði góð áhrif á upplifun starfsfólks á samskiptum, verklagi og forystu sem allt verður liður í því að efla heilbrigða vinnustaðamenningu í skólanum og styrkja vellíðan starfsfólks. Í verkefninu styrktist heilbrigð vinnustaðamenning í skólunum sem einkenndist æ meira af trausti, skýrri ábyrgð, hjálpssemi og leiðsögn sem endurspegladi umhyggju og aga sem síðan stuðlaði að vellíðan og árangri starfsfólks. Framkvæmd verkefnisins endurspeglar einbeittan vilja starfsfólks og stjórnenda til að leggja rækt við heilbrigða vinnustaðamenningu sem verður dýrmætur grunnur að árangri og vellíðan í skólanum, bæði fyrir nemendur og starfsfólks.

## Lesefni og leiðbeiningar

### Velliðan, samskipti, traust, samskiptasáttmáli:

<https://www.velvirk.is/is/vellidan-i-vinnu/samskipti/samskipti-a-vinnustad#god-samskiptarad>

<https://www.ki.is/kennarastarfid/vinnuumhverfismal/lidan-a-vinnustad/>

<https://island.is/salfelagslegt-vinnuumhverfi/samskipti>

<https://www.ki.is/kennarastarfid/vinnuumhverfismal/samskipti-a-vinnustad/>

### Forysta og velliðan í starfi:

<https://vinnustadir.heilsueflandi.is/vidburdir/heilsueflandi-forysta-og-vellidan-i-starfi/>

<https://menntaflettan.is/namskeid/deildarstjorinn-sem-faglegur-leidtog-i-leikskolastarfi-haustonn-2025/>

### Teymisvinna og teymisþjálfun:

<https://www.msha.is/is/moya/page/teymisvinna-sem-grunneining-i-laerdomssamfelagi>

### Krefjandi hegðun og ofbeldi:

<https://www.ki.is/kennarastarfid/vinnuumhverfismal/vidbragdsaaetlanir/>

<https://menntaflettan.is/namskeid/erfid-og-krefjandi-hegdun-barna-og-unglinga-hvad-er-til-rada-skolaarid-2025-2026/>

<https://menntaflettan.is/namskeid/lausnaringurinn-haustonn-2025/>

### Nýliðar í kennslu:

<https://uni.hi.is/ingo/2025/01/20/nylidar-i-grunnskolakennslu-og-kynjasjonarhorn/>

<https://www.ki.is/um-ki/utgafa/frettir-og-pistlar/frettir/2025/malthing-um-nylida-i-kennslu/>

<https://menntaflettan.is/namskeid/nylidarikennslu/>

### Fræðslumyndbönd samstarfsverkefnis um heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum:

<https://island.is/s/vinnueftirlitid/samstarfsverkefni-um-vinnustadameningu-i-skolum>

## Heimildir

- Admiraal, W. (2023). Teachers' job demands, resources, and job satisfaction: Secondary analyses of TALIS 2018 data from Flanders and the Netherlands. *European Journal of Education Studies*, 10(2), Article 4141. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v9i2.4141>
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Mohd Rasdi, R. og Abu Samah, A. (2021). Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A meta-analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1898737.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Braun, V. og Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Celik, O. T., Sari, T. og Karagozoglu, A. A. (2024). *Urban Education*, <https://doi.org/10.1177/00420859241301073>
- Deal, T. E. og Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3. útgáfa). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. og Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78.
- Eldor, L. og Shoshani, A. (2016). Caring relationships in school staff: Exploring the link between compassion and teacher work engagement. *Teaching and Teacher Education* 59, 126–136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.06.001>
- Feng, B., Dou, G. og Zhan, X. (2025). Negative workplace gossip and turnover intention among kindergarten teachers: Psychological safety as a mediator and organizational identification as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 16, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588482>
- Gülsen, F. U. og Çelik, Ö. (2021). Secondary school teachers' effective school perception: The role of school culture and teacher empowerment. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 332–344.
- Hlado, P., Šimůnek, M., & Širůček, M. (2025). Antecedents of perceived teacher work ability: The role of burnout, support, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1557456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1557456>

- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R. og Dağlı, G. (2020). The Relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *SAGE Open*, *10*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C. og Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: The mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, *11*(1). <https://doi.org/10.1080/21642850.2023.2213302>
- Keravnos, N. og Symeou, L. (2024). Practices, behaviours and actions of highly trusted primary school principals in Cyprus: An in-depth examination. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241262388>
- Kiral, B. (2025). Teacher empowerment as a structure supporting teachers' development: Principals' practices and ideal empowerment. *SAGE Open*, *15*(2), 21582440251339309.
- Lowe, G. (2020). *Creating healthy organizations: Taking action to improve employee well-being*. University of Toronto Press.
- Makirimani, R. og Naicker, S. R. (2024). The potential for servant leadership to aise teacher morale in primary schools: Perspectives from South Africa. *SAGE open* *14*(4) . DOI 10.1177/21582440241296634
- McConnell, J. W., og Swanson, P. (2024). The impact of teacher empowerment on burnout and intent to quit in high school world language teachers. *NECTFL Review*, *92*, 103-127.
- Muijs, D. og Harris, A. (2003). Teacher leadership - improvement through empowerment? *Educational Management and Administration*, *31*(4), 437-448.
- Osgood, J. (2011). *Narratives from the nursery: Negotiating professional identities in early childhood*. Routledge.
- Peel, K. L., Kelly, N., Danaher, P. A., Harreveld, B. og Mulligan, D. (2023). Analysing teachers' figurative language to shed new light on teacher resilience. *Teaching and Teacher Education*, *130*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104175>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey

- Sheridan, L., Murrihy, C., & Young, M. (2025). Teachers' job engagement: The personal and job resources that matter. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 5009. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05009-1>
- Sigrún Gunnarsdóttir (2021). Heilsueflandi forysta, heilbrigt starfsumhverfi og vellíðan í starfi: Staða þekkingar. Í Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (ritstjórar), *Rannsóknir í viðskiptafræði II* (bls. 209–226). Háskólaútgáfan.
- Sigrún Gunnarsdóttir, S. (2023). Forvarnir kulnunar í starfi: Staða þekkingar. Í Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Runólfur Smári Steinþórsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (ritstjórar), *Rannsóknir í viðskiptafræði IV* (bls. 251 – 273). Háskólaútgáfan.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir (2025). Vinnustaðamenning í grunn- og leikskólum: Reynsla stjórnenda í skólum þar sem vel gengur, óbirt handrit.
- Shahid, S. og Din, M. (2021). Fostering psychological safety in teachers: The Role of school leadership, team effectiveness and organizational culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 122–149.
- Shi, X., Fan, Q.-z., Zheng, X., Qiu, D.-f., Sindakis, S. og Showkat, S. (2024). Optimal leadership styles for teacher satisfaction: A meta-analysis of the correlation between leadership styles and teacher job satisfaction. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 20459–20490. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01697-9>
- Skaalvik, E. M. og Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social psychology of education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching—A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7–8), 602–616. <https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>
- Skaalvik, E. M. og Skaalvik, S. (2023). Collective teacher culture and school goal structure: Associations with teacher self-efficacy and engagement. *Social Psychology of Education*, 26(4), 945–969. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09778-y>
- Toropova, A., Myrberg, E. og Johansson, S. (2019). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational*





Desember 2025