

## Valdeflandi forysta með markvissri endurgjöf sem styrkir vellíðan og vinnustaðamenningu



Hafdís Ólafsdóttir og  
Áslaug Magnúsdóttir

Í þessari grein lýsa höfundar þátttöku leikskólans Klappa í Reykjavík í samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum. Tveir grunnskólar og þrír leikskólar tóku þátt í verkefninu sem beindist að því að efla heilbrigða vinnustaðamenningu, öryggi og vellíðan starfsfólks. Verkefnið þótti skila góðum árangri. **Sjá um verkefnið hér.**

Leikskólinn Klappir er sjö deilda leikskóli á Akureyri sem var opnaður árið 2021. Í skólanum dvelja um 145 börn og þar starfa um 48 starfsmenn. Skólinn er einn af þáttökuskólum samstarfsverkefnisins. Kannanir á líðan starfsfólks leikskólans vorið 2024 bentu til þess að traust, faglegt frelsi og frumkvæði mætti efla. Breytingar í stjórnendateymi Klappa sumarið 2024 sköpuðu tækifæri til að rýna í samskipti og stjórnun, móta sameiginlega sýn og efla þá verkferla sem styðja við lærdómssamfélag skólans. Niðurstöðurnar urðu kveikjan að umbótum sem beindust að því að auka sálrænt öryggi, efla teymisvinnu og faglega leiðsögn, skýra sameiginlega ábyrgð og þróa lærdómssamfélag byggt á gleði, trausti og virðingu.

### Valdeflandi forysta

Áður en þátttaka í samstarfsverkefninu hófst höfðu skólastjóri og aðstoðarskólastjóri þegar hafið nám við Háskólann á Akureyri – Miðstöð skólaþróunar með áherslu á forystu í lærdómssamfélagi. Sú fræðilega vinna skapaði mikilvægan ramma fyrir ígrundun stjórnunarháttanna og tryggði að innleiðingarferlið byggðist á nýjustu þekkingu um valdeflandi forystu og þróun skólasamfélaga. Þannig studdi samstarfið við stjórnendur í hlutverki faglegra leiðtoga og varð mikilvæg undirstaða þeirra umbreytinga sem fylgdu.

# Rýni í eigin starfshætti

Í upphafi ferlisins lögðu stjórnendur áherslu á uppbyggileg samskipti og gott aðgengi að stjórnendum. Jafnframt viðurkenndu þeir eigin takmarkanir og rýndu gagnrýnið í eigin stjórnunarhætti. Markvisst var leitað eftir endurgjöf og lagðar fyrir kannanir um viðmót og starfshætti stjórnenda. Sú nálgun varð mikilvægur hvati að opnara samtali og sendi skýr skilaboð um að gagnsæi og heiðarleg samskipti væru forsenda trausts og sálræns öryggis í skólanum.

## Mótun samskiptasáttmála

Mikilvægur þáttur í eflingu vinnustaðamenningar leikskólans var mótun samskiptasáttmála sem allt starfsfólk Klappa tók þátt í að semja. Hann rammar inn sameiginlegar væntingar um gagnkvæma virðingu, ábyrgð og faglegt viðmót og mótar þannig dagleg samskipti innan skólans. Innleiðingin fór fram markvisst yfir skólaárið þar sem starfsfólk rýndi í eigin starfshætti í ljósi sameiginlegra gilda.

Sáttmálinn er lifandi plagg sem þróast stöðugt í gegnum ígrundun og sameiginlegt endurmat. Á komandi árum felst verkefnið í að halda honum við með reglulegri umfjöllun og endurmati eigin starfshátta.

## Þróun teymisvinnu

Síðan 2022 hefur leikskólinn tekið þátt í starfsþróunarverkefninu *Teymisvinna* í samstarfi við Miðstöð skólaþróunar við Háskólann á Akureyri. Verkefnið hefur verið lykilstoð í innleiðingu vinnubragða lærdómssamfélags þar sem áhersla er á þróun teymisvinnu, styrkingu samstarfsmenningar og eflingu dreifðrar forystu. Regluleg fræðsla og leiðsögn hefur hjálpað starfsfólki að greina eigin styrkleika, læra af vinnufélögum og byggja upp traust, bæði sem einstaklingar og sem hópur. Öll teymi skólans gera sér starfsáætlun, móta verkaskiptingu og taka sameiginlega ábyrgð á framgangi verkefna. Áhersla er lögð á heiðarleg og jákvæð samskipti, þátttöku allra og að tilheyra teymi, meðal annars með markvissum samstarfsæfingum og ísbrjótum. Vísbendingar eru um að þessi heildstæða nálgun hafi styrkt faglegt sjálfstæði starfsfólks, aukið frumkvæði og skapað starfsumhverfi þar sem nýjar hugmyndir eru velkomnar.

## Leiðsagnarmenning

Til er kínverskur málsháttur sem er á þá leið að þúsund mílna ferð hefjist á einu litlu skrefi.

Hvert skref þarf að vanda og reynslan sýnir að upphaf í starfi skiptir sköpum fyrir líðan og faglega þróun. Við ákváðum að vinna markvisst að því að móta leiðsagnarmenningu þar sem leiðsögn er sameiginlegt verkefni og hluti af faglegri ábyrgð allra. Í því skyni var móttökuáætlun nýrra starfsmanna endurskoðuð og hlutverk þeirra sem koma að móttöku og leiðsögn skýrð. Í áætluninni er gert ráð fyrir að skólastjórnendur, leiðsagnarkennari, deildarstjóri og starfsfólk á deild taki öll þátt í að styðja og leiðbeina nýjum starfsmanni og fylgja honum eftir í daglegu starfi. Með því er lögð áhersla á að leiðsögn sé ekki bundin við einn aðila heldur verði hluti af menningu skólans og eðlilegur þáttur í samstarfi starfsfólks.

Teymisvinna styður einnig við þessa leiðsagnarmenningu. Starfsfólk er hvatt til þátttöku í faglegum teyimum og þátttöku í teymi fylgir ábyrgð á að framfylgja sameiginlegum ákvörðunum og leiða viðkomandi áherslur inn í starf deildarinnar. Með því skapast fleiri aðstæður þar sem starfsfólk tekur virkt leiðtogahlutverk, miðlar þekkingu og leiðbeinir samstarfsfólki sínu.

Starfsfólk skólans hefur einnig fengið fræðslu um hugmyndafræði jafningjastuðnings og stigið markviss skref í átt að því að nýta hana betur í daglegu starfi. Jafningjastuðningur birtist meðal annars í teymisvinnu, þemastarfi og aukinni miðlun þekkingar milli starfsfólks. Sem dæmi höfum við kortlagt þá sérþekkingu sem starfsfólk er tilbúið að nota til að leiðbeina öðrum um og jafnframt eftir jafningjafraðslu á starfsdögum.

Að innleiða leiðsagnarmenningu er ferli sem tekur tíma, en með þessum áherslum hefur skólinn stigið mikilvæg skref í átt að því að festa leiðsögn í sessi sem hluta af menningu skólans.

## Starfsþróunarsamtöl

Ákveðið var að endurskoða fyrirkomulag starfsþróunarsamtala í Klöppum svo þau yrðu markvissari vettvangur fyrir faglega ígrundun, valdeflingu og stuðning við starfsfólk. Breytingarnar fólu meðal annars í sér að spurningar voru endurskoðaðar út frá grunngildum skólans, gleði, trausti og virðingu, og með áherslu á starfsánægju, faglega þróun, samvinnu, styrkleika starfsfólks og ábyrgðarskyldu. Jafnframt var lögð áhersla á að samtölin leiddu til skýrari niðurstaðna, aðgerða og eftirfylgni.

Starfsþróunarsamtölin eru nú þrjú yfir skólaárið. Að hausti fara fram samtöl við skólastjóra og aðstoðarskólastjóra, að vetri fara fram samtöl við deildarstjóra og að vori er starfsfólk boðið upp á samtal óski það eftir því. Í lok samtala eru helstu niðurstöður og mögulegar aðgerðir skráðar, eftir því sem við á.

Sameiginlegar áherslur og umbótataækifæri sem fram koma í samtölunum eru nýtt til að móta áframhaldandi vinnu í skólanum. Málefni sem varða starfsemi skólans í heild eru tekin fyrir á viðeigandi vettvangi, svo sem á deildarstjórafundum eða starfsdögum, en deildartengd umbótamál eru rædd með viðkomandi deildarstjóra. Þannig er unnið að því að starfsþróunarsamtölin verði ekki aðeins formleg samtöl heldur virkt umbótatæki sem styður við faglegt starf, samvinnu og þróun vinnustaðamenningar.

## **Aukin áræðni, virkni og þátttaka**

Umbreytingarár Klappa hefur einkennst af markvissri vinnu, faglegri samstöðu og trú á sameiginlegum gildum. Vísbendingar um árangur liggja fyrir, bæði í könnunum verkefnisins um bætta vinnustaðamenningu og í starfsánægjukönnun á vegum Akureyrarbæjar. Stjórnendur upplifa að starfsfólk sýni aukna áræðni, virkni og þátttöku. Áhugi á leiðtogahlutverkum hefur vaxið og veikindafjarvera dregist saman. Þessi vegferð hefur markað skýra stefnu fyrir næstu ár, það er að byggja áfram upp vinnustað þar sem sálrænt öryggi og ábyrgðarskylda styrkja hvort annað og þar sem gleði, traust og virðing eru leiðarljós í daglegu starfi. Reynsla leikskólans Klappa gefur vísbendingar um að með markvissri ígrundun stjórnunar- og forystuhátta megi styðja við jákvæðar breytingar á vinnustaðamenningu á stuttum tíma.



Börnin af deildinni Lóni í útinámi við Glerá vorið 2025. Þau fóru í fuglaskoðun og höfðu útbúið sér eigin kík fyrir ferðina. Ljósmynd: Bjarkey Sigurðardóttur.

---

## Um höfunda

**Hafdís Ólafsdóttir** er skólastjóri Leikskólans Klappa. Hún útskrifaðist sem leikskólakennari frá Háskólanum á Akureyri árið 2008. Eftir útskrift starfaði Hafdís í leikskólanum Pálmholti og síðar í Leikskólanum Klöppum, sem opnaði árið 2021. Hún tók við stöðu skólastjóra Klappa árið 2024.

**Áslaug Magnúsdóttir** er aðstoðarskólastjóri leikskólans Klappa. Hún útskrifaðist úr Fósturskóla Íslands árið 1986 og hefur langa reynslu af leikskólastarfi, bæði sem kennari og stjórnandi. Áslaug hefur verið aðstoðarskólastjóri Leikskólans Klappa frá því skólinn opnaði árið 2021.

# SKÓLAPRÆÐIR

TÍMAREYTI SAMTAKA ERKUNDFOLKS OG SKÓLAPROFA

Grein birt 3. júní 2026