

Samstarfsverkefni sem hafði góð áhrif á vinnustaðamenningu í skólum og vellíðan starfsfólks



Sigrún Gunnarsdóttir

Skólaþræðir birta nú sex greinar um 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.

Í fyrstu greininni gerir Sigrún Gunnarsdóttir prófessor grein fyrir verkefninu í heild sinni, framkvæmd þess, viðfangsefnum og mati á árangri en hún stýrði verkefninu. Í hinum greinunum fimm er gerð grein fyrir því hvernig tekist hvar á við verkefnið í hverjum skóla:

- Brekkuskóli: **Samvera og óformleg samskipti styrkja samstarfsvilja, vellíðan og vinnustaðamenningu**
- Leikskólinn Heiðarborg: **Markviss vinna með samskipti styrkir heilbrigða vinnustaðamenningu**
- Leikskólinn Klappir: **Valdeflandi forysta með markvissri endurgjöf sem styrkir vellíðan og vinnustaðamenningu**
- Leikskólinn Rofaborg: **Skýr hlutverk og skýrt verklag bæta samskipti, vellíðan og vinnustaðamenningu**
- Sunnulækjarskóli: **Markvisst samtal um teymisvinnu og sálrænt öryggi styrkir vellíðan og vinnustaðamenningu**

Samstarfsverkefni Vinnueftirlitsins, Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands um vinnustaðamenningu í skólum fór af stað árið 2023 sem viðbragð við niðurstöðum könnunar um stöðu fólks, líðan og ástæður brotthvarfs af vinnumarkaði. Verkefnið var styrkt af félags- og húsnæðismálaráðuneytinu og hafði það markmið að styðja stjórnendur og starfsfólk í leik- og grunnskólum til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu, öryggi og vellíðan starfsfólks. Megináherslur verkefnisins voru að valdefla starfsfólk með því að styrkja sameiginlegan ramma starfsins og efla samspil stuðnings, festu og sveigjanleika. Auglýst var eftir þátttökuskólum og valdir fimm leik- og grunnskólar til að taka þátt í verkefninu. Þátttökuskólarnir eru tveir grunnskólar, Brekkuskóli á Akureyri og Sunnulækjarskóli á Selfossi og þrír leikskólar, Rofaborg og Heiðarborg í Reykjavík og leikskólinn Klappir á Akureyri.

Framkvæmd verkefnisins

Eftir undirbúningstímabil fór aðalframkvæmd verkefnisins fram frá vori 2024 til vors 2025 og síðan eftirfylgni ráðgjafa og verkefnisstjóra fram til vors 2026. Framkvæmdin fólst einkum í fræðslu og ráðgjöf til stjórnenda skólanna sem síðan virkjuðu starfsfólk til að meta stöðuna í hverjum skóla og á grunni þess skipuleggja margskonar aðgerðir til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu. Útbúið var sérsniðið fræðsluefni byggt á stöðu þekkingar um vinnustaðamenningu, vellíðan og forystu og var birt á opnum vef (Vinnueftirlitið, e.d.). Auk þess var veitt fjölbreytt fræðsla og leiðbeiningar á fundum skólastjórnenda og ráðgjafa. Áhersla var á að skerpa sameiginlegan ramma samskipta, hlutverka, væntinga og ábyrgðar í hverjum skóla og valdefla starfsfólk með jafnvægi stuðnings, festu og sveigjanleika. Leitast var við að virkja sem best bjargráð skólanna, bæði innan hvers skóla og utan, til dæmis á vettvangi sveitarfélags viðkomandi skóla.

Viðfangsefni skólanna

Við upphaf verkefnisins voru viðhorf starfsfólks til vinnuumhverfis, líðan og starfsánægju metin í könnun og niðurstöðurnar notaðar við mat á stöðunni í hverjum skóla og í kjölfarið voru þróaðar aðgerðir til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu. Viðfangsefni voru valin og verkfæri þróuð miðað við aðstæður og möguleika hvers skóla og byggt á hugmyndafræði verkefnisins og fræðilegri þekkingu og nálgunin þróuð og fínstillt í reglulegu samtali stjórnenda og ráðgjafa. Meðal aðgerða var að styrkja uppbyggileg samskipti einkum með því að vinna saman að gerð eða endurmati á samskiptasáttmála skólanna með fræðslu og ígrundun um traust, sálrænt öryggi, stuðning og gott upplýsingaflæði. Aðrar aðgerðir sneru að fræðslu og ígrundun um hlutverk, starfslýsingar, ábyrgð og tækifæri til að hafa áhrif á eigin störf. Skólarnir beindu einnig athygli að samstarfi teyma til dæmis með teymisþjálfun

og gerð teymissáttmála. Þá beindu allir skólarnir sjónum að stjórnun og forystu til að styrkja valdeflandi forystu með skýrum ramma, hlustun, stuðningi og sveigjanleika.

Mat á framvindu

Við upphaf verkefnisins voru viðhorf starfsfólks til vinnuumhverfis, líðan og starfsánægju metin í könnun sem var endurtekin við lok verkefnisins vorið 2025. Mat á framgangi verkefnisins byggist á þessum könnunum, framvindunótum og eigindlegum viðtölum við stjórnendur og starfsfólk við lok verkefnisins. Niðurstöður eru kynntar í heildarskýrslu um verkefnið (Vinnueftirlitið, 5. mars 2026) og gefa þær sterkar vísbendingar um að samstarfsverkefnið hafi skilað árangri innan skólanna. Fram kemur að aðgerðir skólanna til að styrkja uppbyggileg samskipti og góða teymisvinnu samhliða því að skerpa ábyrgðarskyldu og valdeflandi stjórnun hafi haft jákvæð áhrif á vinnustaðamenningu skólanna. Þá sýna niðurstöðurnar einnig að félagsleg samvera og samtal um sameiginlega ábyrgð á menningu skólanna og hafi jafnframt styrkt heilbrigða vinnustaðamenningu.

Reynsla þátttökuskólanna

Þessari inngangsgrein fylgja greinar frá skólunum fimm um reynslu þeirra af samstarfsverkefninu. Í greinunum er leitast við að varpa ljósi á fjölbreyttar hliðar viðfangsefna skólanna og lýsa dæmum um aðgerðir þeirra til að styrkja heilbrigða vinnustaðamenningu. Reynsla skólanna og heildarmat á framvindu verkefnisins varpa ljósi á að samtal og ígrundun starfsfólks og stjórnenda um samskipti og um afmörkun hlutverka hafi haft valdeflandi áhrif á starfsfólk og styrkt heilbrigða vinnustaðamenningu og vellíðan. Áhrifamáttur valdeflandi forystu kom skýrt fram og fólst meðal annars í því að rýna í og efla traust, sálrænt öryggi og endurgjöf og að leggja rækt við jafningjabrag og auðmýkt í samskiptum. Þá kom gagnsemi félagslegrar samveru fram með sterkum vísbendingum um að aukin félagsleg virkni hafi haft jákvæð áhrif á tengsl, samstarfsvilja og vellíðan og styrkt þannig vinnustaðamenninguna. Uppbyggileg samskipti, sálrænt öryggi og hjálpemi reyndust mikilvæg bjargráð fyrir starfsfólk til að draga úr neikvæðum áhrifum álags í daglegum störfum og hjálpa þannig starfsfólkinu að líða vel í starfi og að njóta heilbrigðrar vinnustaðamenningar. Nánari upplýsingar um verkefnið í heild, viðfangsefni skólanna og heildarmat eru í skýrslu verkefnisins og á vefsíðum með upplýsingum um verkefnið (sjá hér fyrir neðan).



Smellið á myndina til að nálgast skýrslu um verkefnið.

Heimildir

Sigrún Gunnarsdóttir and Anna Magnea Hreinsdóttir. Successful workplace culture: A study of preschools and primary schools in Iceland. Í: **Harju-Luukkainen**, H., **Maunula**, M., **Knudsmoen**, H. and **Faldet**, A-C. (ritstjórar): *A Nordic Perspective on Teacher Well-being in Educational Contexts*, 1212-1237. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003589938>

Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir. (2025). Áherslur skólastjóra í leik-og grunnskólum í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar. *Netla: Vef tímarit um uppeldi og menntun*. DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2025/23>

Vinnueftirlitið. (2026, 5. mars). *Hvernig er hægt að skapa heilbrigða vinnustaðamenningu?* <https://island.is/s/vinnueftirlitid/frett/hvernig-er-haegt-ad-skapa-heilbrigda-vinnustadamenningu>

Vinnueftirlitið. (2026, 12. mars). *Bjargráð til að skapa heilbrigða vinnustaðamenningu*. <https://island.is/s/vinnueftirlitid/frett/bjargrad-til-ad-skapa-heilbrigda-vinnustadamenningu>

Vinnueftirlitið. (e.d.). *Samstarfsverkefni um vinnustaðamenningu í skólum*. <https://island.is/s/vinnueftirlitid/samstarfsverkefni-um-vinnustadamenningu-i-skolum>

Um höfund

Sigrún Gunnarsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og rannsóknarsviðin snúa að forystu, vellíðan starfsfólks, heilsueflandi starfsumhverfi og vinnustaðamenningu. Hún er hjúkrunarfræðingur með doktorspróf á sviði lýðheilsu, stefnumótunar, forystu og vellíðan starfsfólks. Sigrún leiddi og var ráðgjafi samstarfsverkefnisins um vinnustaðamenningu skóla.

SKÓLAÞRÆÐIR

TILHAFNIT SAMTARA ARDUGAFÓLKS OG TARIAPRÓFA

Grein birt 3 júní 2026