



# Áherslur skólustjóra í leik- og grunnskólum í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar

Sigrún Gunnarsdóttir og Anna Magnea Hreinsdóttir

► Abstract    ► Um höfunda    ► About the authors    ► Heimildir

Greinin fjallar um áherslur skólustjóra leik- og grunnskóla í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar sem stuðlar að vellíðan og starfsánægju kennara. Heilbrigð vinnustaðamenning skóla vísar til þeirra gilda, viðhorfa og samskipta sem móta daglegt starf innan skólans og styður við vellíðan starfsfólks. Rannsóknir sýna að heilbrigð vinnustaðamenning skóla stuðlar að aukinni starfsánægju kennara og eflir vellíðan þeirra og sálrænt öryggi. Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru hálfopin viðtöl við átta skólustjóra sem starfa í skólum sem sýnt hafa fram á jákvæða niðurstöðu í könnunum um starfsánægju og vinnustaðamenningu. Við greiningu gagna, sem byggði á þemagreiningu, komu fram þrjú meginþemu: Skýrt skipulag með trausti og sveigjanleika, hjálpssemi og mildi, og fagmennska og ástríða. Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á áherslu skólustjóranna á að skapa skýran faglegan ramma sem veitir starfsfólki festu og leiðsögn, en um leið sveigjanleika til að beita eigin hæfni. Þeir ræktuðu traust með opnum samskiptum, stöðugri eftirfylgni og skýrri ábyrgðarskyldu. Vinnustaðamenning skólanna einkenndist af hjálpssemi og mildi þar sem starfsfólk fann fyrir virðingu, stuðningi og að tilheyra hópi. Fagmennska og ástríða fyrir starfi og velferð barnanna var jafnframt drifkraftur sem styrkti bæði metnað og innri hvata starfsfólks. Þá benda niðurstöður rannsóknarinnar til þess að heilbrigð vinnustaðamenning spretti af jafnvægi milli skýrs ramma og sveigjanleika og sameiginlegra gilda. Niðurstöðurnar geta nýst stjórnendum, sveitarfélögum og menntayfirvöldum til að efla vinnustaðamenningu í skólum, styðja stjórnendur og kennara og bæta líðan þeirra og árangur í starfi.

**Efnisorð:** vinnustaðamenning skóla, skólustjórar, valdefling kennara, sálrænt öryggi, starfsánægja og vellíðan

## Inngangur

Margir kennarar telja sig þurfa á auknum stuðningi stjórnenda að halda, ekki síst við upphaf starfs og að auka þurfi áherslu á jákvæð og uppbyggileg samskipti í skólum (Álfheiður Tryggvadóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2023; Ingólfur Ásgeir Jóhannesson o.fl., 2022). Rannsóknir hér á landi sýna að starfstengd kulnun meðal leik- og grunnskólakennara hefur aukist og er einkum tengd starfskröfum og vinnuálagi vegna fjölda verkefna, tímapressu, stöðugar athygli og krefjandi persónulegra samskipta við nemendur og jafnvel foreldra (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2023; Sif Einarsdóttir o.fl., 2019). Streita er algeng meðal kennara og þeir telja starfið andlega krefjandi, sem einkum hefur verið tengt við mikið vinnuálag, auknar kröfur og óheilbrigða vinnustaðamenningu (Ásdís A. Arnalds o.fl., 2022), 2022; Inga Rún Sæmundsdóttir o.fl., 2024; Skaalvik og Skaalvik, 2018).

Vinnustaðamenning (e. organizational culture) skóla vísar til rótgróinna gilda, viðhorfa, viðmiða og hefða sem móta hegðun, ákvarðanir og samskipti innan skólans (Schein, 2004). Vinnustaðamenningu skóla hefur nánar verið lýst sem samspili sameiginlegrar forystu kennara, samvinnu, faglegrar þróunar, gagnkvæms stuðnings, sameiginlegs tilgangs og samvinnu í tengslum við nám (Gülşen og Çelik, 2021). Með heilbrigðri vinnustaðamenningu er átt við gildi, samskipti og skipulag á vinnustað sem styðja við vellíðan starfsfólks (Vinnueftirlitid, 2024). Traust, stuðningur og gagnkvæm virðing einkennir heilbrigða vinnustaðamenningu skóla ásamt skýrum hlutverkum og sveigjanleika sem efla starfsánægju, vellíðan og starfsgetu (Gülşen og Çelik, 2021; Lambersky, 2016; Otrębski, 2022; Skaalvik og Skaalvik, 2023) og styðja jafnframt sálrænt öryggi. Skólustjórar gegna lykilhlutverki í að móta heilbrigða vinnustaðamenningu með því að miðla sameiginlegum gildum og styrkja samvinnu og traust með valdeflingu kennara og annars starfsfólks (Streimikiene o.fl., 2021; Tan, 2019). Stjórnun, samskipti og stuðningur á vinnustað hafa því sterk tengsl við starfsánægju kennara (Skaalvik og Skaalvik, 2018), ekki síst uppbyggileg samskipti sem efla sjálfræði þeirra (Marcionetti og Castelli, 2022; Sigrún Gunnarsdóttir, 2023).

Í þessari rannsókn er sjónum beint að áherslum skólustjóra í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar í skólum. Þátttakendur í rannsókninni voru skólustjórar í fjórum leikskólum og fjórum grunnskólum sem komu vel út á þáttum heilbrigðrar vinnustaðamenningar, starfsánægju og vellíðanar kennara í niðurstöðum starfsmannakannana árið 2023 (Sameyki, e.d.; Skólapúlsinn, e.d.). Rannsókninni er ætlað að auka þekkingu á hvernig skólustjórar í leik- og grunnskólum miðla sameiginlegum gildum, efla traust og skapa starfsumhverfi sem verndar kennara gegn álagi og styður faglegt öryggi. Með því að beina sjónum að þeim skólum sem hafa sýnt fram á heilbrigða vinnustaðamenningu er von höfunda að niðurstöður rannsóknarinnar varpi ljósi á þær leiðir sem stjórnendur fara til að byggja upp heilbriggt starfsumhverfi. Niðurstöðurnar geta nýst skólustjórum og sveitarfélögum í þróun vinnustaðamenningar sem eflir vellíðan, ábyrgð og fagmennsku kennara og annars starfsfólks.

Tilgangur rannsóknarinnar var að auka skilning á hvernig skólustjórar í leik- og grunnskólum stuðla að mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar. Lögð var áhersla á að greina hvaða þættir í forystu, samskiptum og skipulagi skipta mestu máli í daglegri framkvæmd og hvernig stjórnendur skapa umhverfi sem styður faglegt öryggi, vellíðan og sameiginlega sýn starfsfólks.

## Fræðilegur bakgrunnur

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar snýr að vinnustaðamenningu skóla og hlutverki skólustjóra í mótun hennar. Hann byggir á rannsóknum sem sýna að heilbrigð vinnustaðamenning einkennist af trausti, sameiginlegum gildum, sálrænu öryggi og valdeflingu kennara. Skólustjórar gegna lykilhlutverki í að skapa slíkt starfsumhverfi með því að efla lýðræðislega þátttöku, faglega þróun og skýra ábyrgðarskylda.

## Vinnustaðamenning skóla

Vinnustaðamenning skóla mótast af sameiginlegum gildum (Skaalvik og Skaalvik, 2023) og trausti í samskiptum sem eflir virkni, hollustu og vellíðan í starfi (Otrębski, 2022). Hún snýr að samvinnu kennara, sameiginlegum tilgangi, faglegrri þróun, gagnkvæmum stuðningi, samvinnu í tengslum við nám og sameiginlegri forystu (Gülşen og Çelik, 2021). Vinnustaðamenning skóla hefur einnig verið skýrð með samspili sex vídda sem eru: 1) sveigjanleiki sem snýr að lausnaleyti og að vel sé tekið í nýjar hugmyndir; 2) ábyrgðarskylda sem er tengd sjálfræði, sjálfstæði og hugrekki kennara; 3) væntingar sem snúa að metnaði og festu stjórnenda; 4) skýrleiki sem vísar til sameiginlegs skilnings á markmiðum, verkefnum, grunnreglum og ferlum; 5) umbun sem nær til viðurkenningar og þakklætis og 6) virkni teyma sem birtist með trausti, samvinnu og sameiginlegri ábyrgð. Eftir því sem framangreindir þættir vega þyngra í vinnustaðamenningu skóla þeim mun líklegra er að vinnustaðamenningin sé heilbrigð

og að kennarar njóti starfsánægju og vellíðanar (Otrębski, 2022). Sambærilegar niðurstöður komu fram hjá Skaalvik og Skaalvik (2018, 2023) um að heilbrigð vinnustaðamenning eflði starfsánægju, vellíðan, sjálfræði kennara í starfi og tilfinningu þeirra fyrir að tilheyra hópnun. Jafnframt byggir vinnustaðamenning skóla á skýrri sýn um velferð nemenda, faglegri ábyrgð kennara og starfsfólks og góðum samskiptum við nemendur og foreldra (Peel o.fl., 2023).

Heilbrigð vinnustaðamenning getur virkað sem forvörn gegn starfstengdri kulnun kennara og meðal mikilvægra bjargráða kennara og verndandi þátta í því sambandi eru traust, skýr tilgangur starfa, sjálfræði, stuðningur frá samstarfsfólki og stjórnendum sem og tækifæri til starfsþróunar (Hlado o.fl., 2025; Skaalvik og Skaalvik, 2023). Þegar kennarar upplifa miklar kröfur í starfi getur aðgengi að stuðningi og faglegt sjálfræði skipt sköpum fyrir vellíðan þeirra (Admiraal og Kittelsen Røberg, 2023). Slík bjargráð kennara draga úr neikvæðum afleiðingum sem vinnuálag, hlutverkaskörun og aðrir streituvaldar geta haft (Admiraal og Kittelsen Røberg, 2023; Bakker og Demerouti, 2024).

Eitt aðaleinkenni heilbrigðrar vinnustaðamenningar er traust sem getur styrkt samvinnu, hjálpssemi og vilja kennara til að deila hugmyndum og skoðunum sín á milli (Lowe, 2020). Samkvæmt Tschannen-Moran (2014) er traust grunnforsenda og lykilorð til að skapa menningu þar sem kennarar treysta stjórnendum og samstarfsfólki sínu, finna fyrir virðingu og öryggi og eru tilbúnir að berskjalda sig í samskiptum. Sameiginleg gildi styrkja vinnustaðamenningu, sem og gagnkvæmur stuðningur og sameiginleg trú kennara á eigin getu (Skaalvik og Skaalvik, 2023). Sálrænt öryggi er nátengt trausti, stuðlar að vellíðan kennara og eflir starfsgetu þeirra (Kassandrinou o.fl., 2023; Shahid og Din, 2021). Kennarar sem búa við sálrænt öryggi í starfi treysta sér frekar til að taka áhættu í samskiptum og tjá skoðanir sínar án þess að óttast neikvæðar afleiðingar, finnst þeir tilheyra vinnustaðnum, geta viðurkennt mistök, lært og lagt sitt af mörkum til starfsins (Edmondson og Bransby, 2023; Kassandrinou o.fl., 2023). Persónuleg tengsl og hlustun styrkja einnig sálrænt öryggi (Edmondson og Bransby, 2023; Shahid og Din, 2021) og að sama skapi jákvæð, opinská og hreinskiptin samskipti (Feng o.fl., 2025). Með því að styrkja sálrænt öryggi kennara, tilfinningu þeirra um að tilheyra hópnun og tryggja stuðning, hlustun og viðurkenningu má draga úr líkum á starfstengdri kulnun kennara (Fleming o.fl., 2023).

Valdefling kennara felst í aðgengi að upplýsingum, skýru skipulagi og ramma starfsins og snýr jafnframt að sálrænum þáttum, svo sem sjálfræði og trú á eigin getu (Celik o.fl., 2024). Skipulagið og ramminn snúa að sameiginlegum gildum ásamt skýrum hlutverkum og ábyrgð hvers og eins (Marcionetti og Castelli, 2022; Skaalvik og Skaalvik, 2023). Þá er gott aðgengi að upplýsingum um markmið og grunnreglur starfsins mikilvægur hluti valdeflingar og lýtur að þátttöku kennara í ákvörðunum og möguleikum á að hafa áhrif á eigin störf (Gülşen og Çelik, 2021). Áhrif og valdefling kennara felast einnig í tækifærum til að njóta samvinnu og stuðnings starfsfólks og stjórnenda og tækifærum til að læra og þróast í starfi (Ahrari o.fl., 2021; Kiral, 2025; Skaalvik og Skaalvik, 2018). Skipulag og rammi starfsins er því mikilvægur hluti af vinnustaðamenningu skóla og innan þess opnast tækifæri til að hafa áhrif á eigið starf og móta það að aðstæðum, áhuga og þekkingu, sem aftur skapa vellíðan og árangur kennara (Polatci og Sobaci, 2018; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021, 2023).

Fagmennska kennara er jafnframt nátengd vinnustaðamenningu skóla (Dahl, 2024; McChesney og Cross, 2023; McChesney o.fl., 2024). Litið er á fagmennsku sem einn af hornsteinum heilbrigðrar vinnustaðamenningar sem felst í samspili ástríðu og skuldbindingar gagnvart starfinu, siðferðislegri ábyrgð, sérfræðiþekkingu og sjálfræði í starfi (Deal og Peterson, 2016; Eriksen og Elstad, 2025; Sigurður Kristinsson, 2013). Fagmennska styrkist með samstarfi kennara, stuðningi, skýrum ramma og hlutverkum sem og markvissri endurgjöf (Hofman og Dijkstra, 2010; Tiplic o.fl., 2019). Þá getur fagmennska kennara verið nátengd vaxandi hugarfari (e. growth mindset), þar sem litið er á faglega þróun sem stöðugt ferli, sem eflir vilja til að laga sig að nýjum aðstæðum og leita lausna (Dweck, 2017). Viðhorf og hugarfar skólastjóra og kennara geta því haft afgerandi áhrif á vinnustaðamenningu skóla og mótað hvernig starfsfólk nálgast áskoranir, mistök og framfarir í starfi (Dweck, 2017). Fagleg þróun er talin vera sá þáttur í vinnustaðamenningu skóla sem hefur sterkust tengsl við árangur

skólastarfs og aðrir árangursríkir þættir eru sameiginleg forysta, samvinna kennara, stuðningur samstarfsfólks, sameiginlegur tilgangur og samvinna í tengslum við nám (Gülşen og Çelik, 2021). Líta má svo á að vinnustaðamenningin verði til með samspili framangreindra þátta og flétti þannig saman og samstilli gildi, hegðun og venjur kennara, sem síðan getur styrkt vellíðan og árangur (Gülşen og Çelik, 2021; Schein, 2004).

## Hlutverk skólastjóra í mótun vinnustaðamenningar skóla

Heilbrigð vinnustaðamenning í skólum er ekki tilviljun heldur afleiðing af meðvitaðri forystu sem byggir á trausti, samábyrgð og sameiginlegri sýn (Engels o.fl., 2008). Skólastjórar sem leggja áherslu á þátttöku kennara, fagleg samskipti og dreifða forystu skapa menningu sem stuðlar að faglegri þróun, samstöðu og vellíðan. Skólastjórar styrkja heilbrigða vinnustaðamenningu með því að leggja rækt við sameiginlegan tilgang og gildi og með því að efla áhrif kennara á eigið starf í gegnum skýrleika hlutverka og ábyrgðarskyldu, með markvissri endurgjöf og stuðningi við teymi (Celik o.fl., 2024; Kalkan o.fl., 2020; Otrębski, 2022). Skólastjórar stuðla að slíku starfsumhverfi með því að fela starfsfólki raunverulegt vald og ábyrgð á eigin störfum (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013; Demeke o.fl., 2024). Tilgangur og markmið starfa ákvarða ábyrgðarskyldu hvers og eins og með því að leggja áherslu á skýran tilgang og ábyrgðarskyldu kennara samhliða sjálfræði og gagnkvæmum stuðningi virkja skólastjórar frumkvæði kennara og efla vellíðan þeirra, starfsánægju og starfsgetu (Makirimani og Naicker, 2024; Shi o.fl., 2024; Swart o.fl., 2022). Jafnvægi á milli ábyrgðarskyldu, sjálfræðis kennara og sveigjanleika í starfi styrkir heilbrigða vinnustaðamenningu sem mótast af sameiginlegri ábyrgð og þjónandi forystu alls starfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2018). Rannsóknir hafa jafnframt bent á mikilvægi þess að skólastjórar vinni markvisst að því að skapa menningu lýðræðislegrar þátttöku með skýrri dreifingu ábyrgðar, meðal annars með teymisvinnu innan sameiginlegs ramma skólans (Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir, 2023; Goldstein, 2004; Woods og Roberts, 2016, 2019). Þegar skólastjórar þróa vinnustaðamenningu með áherslu á faglega framþróun, jákvæð samskipti og skýr hlutverk styrkist vellíðan kennara (Lummis o.fl., 2022). Þannig styðja stjórnendur við faglega þróun og gefa kennurum tækifæri til náms og nýsköpunar (Eldor og Shoshani, 2016).

Skólastjórar gegna lykilhlutverki í að efla sálrænt öryggi og traust innan skóla sem byggist á nokkrum lykilþáttum (Shahid og Din, 2021). Fyrst má nefna góðvild en þegar kennarar finna að skólastjórar bera hag þeirra fyrir brjósti og styðja við starf þeirra eykst traust (Fullan, 2005; Hoy og Tschannen-Moran, 2003). Þá má nefna áreiðanleika sem felst í að skólastjórar standi við orð sín og skuldbindingar og stuðli þannig að trausti meðal starfsfólks (Kaplan og Owings, 2015). Skólastjórar byggja upp sálrænt öryggi og traust með því að sýna vinsemd og styðja vel hvern og einn kennara (Demeke o.fl., 2024; Shahid og Din, 2021; Shi o.fl., 2024). Með því að veita kennurum rými til að ræða áskoranir, þróa nýjar aðferðir og taka þátt í faglegum umræðum stuðla skólastjórar að sálrænu öryggi (Edmondson og Bransby, 2023; Keravnos og Symeou, 2024; Shahid og Din, 2021). Þá styrkist virðing og traust í skólanum þegar skólastjóri sýnir fagmennsku og sömu áhrif koma fram þegar skólastjóri býr yfir sjálfspekkingu, réttsýni og auðmýkt í samskiptum og ákvarðanatöku (Hoy og Miskel, 2013; Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2018).

Með því að leggja rækt við skýrt skipulag og sameiginlega ramma stuðla skólastjórar að heilbrigðri vinnustaðamenningu og valdeflingu kennara sem síðan dregur úr líkum á kulnun og brotthvarfi úr starfi (Ahrari o.fl., 2021; Kiral, 2025; McConnell og Swanson, 2024). Slíkur rammi styrkir jafnframt öryggi kennara og trú þeirra á eigin getu (Kiral, 2025). Þegar skólastjórar skapa jafnvægi milli skýrs ramma og vinsemdar efla þeir virkni, áhrif og samstarf sem eykur vellíðan kennara og faglegan vöxt (De Nobile og Bilgin, 2022; der Kinderen o.fl., 2020; Makirimani og Naicker, 2024; Rönn-Liljenfeldt o.fl., 2025). Þá hefur komið fram að þegar kennarar upplifa vinsemd, stuðning og uppbyggilega endurgjöf frá skólastjórum og þegar hlutverk og ábyrgð eru skýr, eykst bæði faglegt sjálfstæði þeirra og skuldbinding við starfið (Marcionetti og Castelli, 2022; Skaalvik og Skaalvik,

2023; Toropova o.fl., 2019).

Vinnustaðamenning skóla spáir fyrir um ánægju í starfi, óháð skólastigi, þar sem heilbrigð vinnustaðamenning einkennist af sveigjanleika, ábyrgð, skýrum tilgangi, umbun og sterkri liðsheild en hins vegar tengist óheilbrigð vinnustaðamenning kvíða og streitu kennara (Otrębski, 2022) Þá hefur á svipaðan hátt komið í ljós að vinnustaðamenning skóla sem byggir á lýðræðislegri forystu, faglegri þróun og samvinnu eykur starfsánægju og árangur (Gülşen og Çelik, 2021). Í ljósi framangreindra tengsla og þess hversu mikil áhrif skólastjóra hafa á vinnustaðamenninguna er mikilvægt að auka þekkingu um leiðir skólastjóra til að efla heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum. Tilgangur rannsóknarinnar var að auka skilning á hvernig skólastjóra í leik- og grunnskólum stuðla að mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar. Lögð var áhersla á að greina hvaða þættir í forystu, samskiptum og skipulagi skipta mestu máli í daglegri framkvæmd og hvernig stjórnendur skapa umhverfi sem styður faglegt öryggi, vellíðan og sameiginlega sýn starfsfólks. Leitað var svara við eftirfarandi spurningu:

- *Hverjar eru áherslur skólastjóra í leik- og grunnskólum í mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar?*

## Aðferð

Til að varpa ljósi á áherslur skólastjóra í að móta og viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu í skólum var gerð eigindleg viðtalsrannsókn, en slík rannsóknaraðferð gagnast vel þegar tilgangurinn er að öðlast aukinn skilning á afmörkuðu efni (Creswell og Poth, 2018). Með viðtölum við skólastjóra í leik- og grunnskólum sem mælt hafa með góða útkomu á þáttum heilbrigðrar vinnustaðamenningar, starfsánægju og vellíðanar kennara var safnað gögnum um reynslu þeirra, áherslur og aðferðir við að skapa heilbrigða vinnustaðamenningu.

## Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru fjórir leikskólastjóra og fjórir skólastjóra grunnskóla. Markmiðsúrtaki (Silverman, 2000) var beitt og stjórnendur skóla valdir sem sátu í fjórum efstu sætunum á mælingum Skólapúlsins (e.d.) og Sameykis (e.d.) á starfsánægju, vellíðan starfsfólks og vinnustaðamenningu á árinu 2023. Ekki er gerð nánari grein fyrir valinu til að halda nafnleynd. Haft var samband við skólastjórana, þeim kynnt rannsóknin og óskað eftir þátttöku þeirra í viðtali vorið 2024. Meirihluti þátttakenda var með framhaldsmenntun í stjórnun eða tengdum greinum, allir með mikla starfsreynslu í skóla og flestir höfðu starfað sem stjórnendur í að minnsta kosti áratug. Skólarnir eru staðsettir innan og utan höfuðborgarsvæðisins, bæði fjölmennir og fámennir skólar, nokkrir í nýju húsnæði en flestir í eldra húsnæði. Á nokkrum stöðum stóðu yfir viðgerðir og endurbætur og fjöldi lausra kennslustofa var þar algengur. Allir skólarnir glímdu við ýmsar áskoranir sem ekki er nánar fjallað um í þessari rannsókn.

## Gagnaöflun og greining

Til að öðlast skilning á reynslu skólastjóranna af að móta og viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu voru tekin einstaklingsviðtöl. Viðtöl henta vel til að kanna reynslu, skynjun og fyrirætlanir fólks ásamt að gefa viðmælendum möguleika á að koma með nýja sýn eða víkka út umræðuefnið (Brinkmann og Kvale, 2017). Stuðst var við hálfopin viðtöl og viðtalsramma sem byggði á stöðu þekkingar á sviðinu og leitað var að lýsingum stjórnendanna á reynslu þeirra af að efla vinnustaðamenningu sem stuðlar að starfsánægju og vellíðan starfsfólks. Dæmi um spurningar í viðtölunum voru: „Viltu lýsa hvaða áherslur þú leggur til að skapa heilbrigða vinnustaðamenningu í skólanum?“; „Viltu lýsa hvernig samskiptin eru í skólanum?“; „Viltu lýsa hvaða gildi eru ríkjandi hjá ykkur í skólanum?“ Viðtölin fóru fram í skólunum og hvert viðtal varði í um 45–60 mínútur. Voru viðmælendur hvattir til að deila ítarlegum

dæmum sem veitt gætu sem besta innsýn í reynslu þeirra og hugsanlega veitt öðrum stjórnendum skóla hagnýtar upplýsingar. Viðtölin voru hljóðrituð, afrituð orðrétt, persónugreinanlegum upplýsingum eytt, viðtölin marglesin og þemagreind. Stuðst var við þemagreiningu Braun og Clarke (2021) við greiningu á viðtölunum. Fyrst voru viðtölin afrituð orðrétt og rannsakendur kynntu sér gögnin með ítrekuðum lestri til að ná góðum skilningi á efninu. Í framhaldinu voru gögnin kóðuð markvisst með áherslu á lýsingar viðmælenda á áherslum í mótun og viðhaldi vinnustaðamenningar. Kóðarnir voru síðan flokkaðir saman eftir skyldleika og úr þeim mynduðust þemu. Fram komu þrjú þemu: (1) skýr rammi með trausti og sveigjanleika; (2) hjálpsemi og mildi; (3) fagmennska og ástríða. Til að varpa sem bestu ljósi á sameiginlegar áherslur viðmælenda og til að huga jafnframt að persónuvernd er í niðurstöðunum vísað í orð skólustjóranna en ekki gerður greinarmunur á því skólastigi sem þeir störfuðu (lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018).

## **Síðferðisleg atriði**

Síðareglum Háskóla Íslands (Háskóli Íslands, 2019) og lögum um persónuvernd nr. 90/2018 var fylgt við framkvæmd rannsóknarinnar. Skólustjórarnir sem tóku þátt í viðtölunum fengu afhentar upplýsingar um tilgang hennar og um ábyrgðarmenn rannsóknarinnar. Þá voru þeir upplýstir um framkvæmd rannsóknarinnar og að þeir gætu hætt þátttöku hvenær sem er. Jafnframt var þeim gerð grein fyrir að nafnleyndar yrði gætt og að trúnaður ríkti um persónugreinanleg atriði (Sigurður Kristinnsson, 2013). Allir viðmælendur gáfu upplýst samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni. Vegna nafnleyndar eru nánari upplýsingar um þátttakendur og skólana ekki kynntar og hvorki nöfn skólanna né nöfn viðmælenda koma fram.

## **Niðurstöður**

Niðurstöðurnar varpa ljósi á reynslu viðmælenda af að móta og viðhalda vinnustaðamenningu sem stuðlar að starfsánægju og vellíðan starfsfólks. Niðurstöðurnar eru kynntar með þeim þremur þemum sem fram komu við gagnagreiningu, en þau eru: Skýr rammi með trausti og sveigjanleika, hjálpsemi og mildi, og fagmennska og ástríða.

### **Skýr rammi með trausti og sveigjanleika**

Niðurstöðurnar sýna að skólustjórarnir höfðu mótað vinnustaðamenningu sem byggði á skýrum og sveigjanlegum ramma. Ramminn veitti kennurum og öðru starfsfólki öryggi og leiðsögn í tengslum við markmið, hlutverk, meginreglur og áherslur í starfinu og innan rammans hafði starfsfólk svigrúm til að nýta eigin hæfileika og styrkleika. Einn skólustjóranna lýsti þessu svo: „Ramminn er mjög skýr, bæði fyrir starfsfólk til að starfa og líka til að kenna eftir. Þú færð mikið frelsi sem kennari hérna en innan skýrs ramma.“ Ramminn var yfirleitt byggður á gildum skólans, sameiginlegri sýn, faglegum áherslum og væntingum til hlutverks og verkefna starfsfólks. Skólustjórarnir minntu jafnt og þétt á þættina sem móta rammann með reglulegri endurgjöf og leiðbeiningum til starfsfólks. Ramminn og hinar skýru línur virtust styðja starfsfólkið við störfin, minnka misskilning, draga úr álagi og styðja við öryggi þeirra í starfi. Einn skólustjórinn útskýrði þetta þannig: „Það er áreynsluminna ... það þreytir fólk minna þegar allir vinna eftir sömu hugmyndafræðinni. Gildin sem við erum að vinna eftir eru þau sömu og maður þarf bara að vera svolítið ákveðinn í því.“

Sveigjanleiki í samskiptum var einnig talinn nauðsynlegur. Skólustjórarnir höfðu, í samráði við kennara og annað starfsfólk, mótað ákveðnar faglegar áherslur sem þeir fylgdu eftir, eins og einn þeirra orðaði það: „Við höfum valið okkur ákveðnar faglegar áherslur sem við ætlum að vinna með. Þær eru þínu sveigjanlegar eins og allt hérna. Þetta eru bara mannleg samskipti og það þarf að sýna ákveðinn sveigjanleika í öllu.“ Þeir lögðu einnig áherslu á að hafa skýra stefnu og framtíðarsýn í sambandi við vinnustaðamenningu og aðra grundvallarþætti innan skólanna: „Að hafa skýra stefnu og skýra sýn hvert þú vilt fara með eitthvað sem heitir menning eða starfsandi ... þannig virkar þetta bara.“

Lögð var sérstök áhersla á að efla traust og jákvæð samskipti innan skólanna til að stuðla að vellíðan kennara og starfsfólks. Það krafðist stöðugar eftirfylgni, fræðslu og ráðgjafar sem skólastjórnir töldu mikilvægt til að þróa og festa í sessi góða vinnustaðamenningu og vellíðan, eins og einn stjórnandi sagði: „Maður er smátt og smátt að láta þetta festast ... að hamra sama járníð aftur og aftur.“ Skólastjórnir voru sammála um að samskipti væru grunnur að heilbrigðri vinnustaðamenningu. Þeir þurftu stöðugt og endurtekið að minna á mikilvægi þeirra og viðhalda opnum leiðum fyrir skoðanaskipti. Margir þeirra nýttu starfsmannafundi og skipulagsdaga til að minna á gildi góðra samskipta. Einn skólastjórinn lýsti þessu svo:

Það var eins og einn starfsmaður sagði við mig: „Vorur við ekki með samskipti á síðasta skipulagsdegi?“ „Jú,“ sagði ég, „það vorum við svo sannarlega en við erum með samskipti aftur núna vegna þess að þetta miðar alltaf að því sama.“

Stöðug eftirfylgni var því talin lykilatriði. Einn skólastjóri sagði: „Samskipti skipta bara rosalega miklu máli. Þú byggir ekki neitt ofan á stofnun sem er ekki með góð samskipti; þú verður að byrja þar. Þess vegna hamra ég á því, ég er sannfærð um að það sé besta leiðin.“ Þá kom fram að skólastjórnir hvöttu til beinna og hreinskilinna samskipta og lögðu áherslu á virðingu í öllum samskiptum. Einn þeirra sagði: „Við tölum við hvert annað en ekki um hvert annað.“ Ljóst var að þeir fylgdust vel með, veittu aðhald og gripu inn í þegar vandamál komu upp. Einn viðmælenda útskýrði þetta: „Starfsfólkið þarf líka að geta treyst því að þegar einhver sem passar ekki hér inn kemur og ruggar bátinum, þá stoppa ég það af.“

Ljóst var að það krafðist stöðugar vinnu og eftirfylgni að viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu. Einn skólastjóri lagði áherslu á þetta þegar hann sagði: „Hún [vinnustaðamenningin] er mjög góð hérna og það er líka vandi að halda henni ... það er númer eitt, tvö og þrjú.“ Viðmælendur lýstu hvernig þeir fylgdust reglulega með andrúmsloftinu í skólanum: „Þetta er ekki eitthvað sem við krossum fingur og vonum að gangi vel. Við vinnum í því að gera vinnustaðamenninguna góða. Þetta er rétt á starfsmannafundum, deildarfundum, deildarstjórafundum, morgunfundum ... við erum alltaf að taka púlsinn á okkur.“ Samhljómur var meðal viðmælenda um mikilvægi þess að bregðast strax við þegar mál koma upp. Einn skólastjóri orðaði það svo:

Fyrst og fremst held ég að það sé mikilvægt að vera alltaf að taka púlsinn ... að leyfa ekki hlutunum að krauma heldur bara taka á því. Og þessi heiðarleiki, að vera opin með það ef eitthvað kemur upp á eða einhver ósætti. Þá vita allir í húsinu að ég kalla á fólk til mín. Þetta tekur mikinn tíma en ég held að þeim tíma sé mjög vel varið.

Með áherslu á traust og stöðuga eftirfylgni, skýran ramma og stefnu ásamt sveigjanleika hafði stjórnendunum tekist að byggja upp vinnustaðamenningu sem studdi við kennara og annað starfsfólk og dró úr álagi, jók starfsánægju og stuðlaði að faglegri þróun.

## Hjálpssemi og mildi

Niðurstöður rannsóknarinnar undirstrika mikilvægi hjálpssemi og mildi í mótun vinnustaðamenningar skólanna. Viðmælendur lögðu sérstaka áherslu á að skapa umhverfi þar sem traust, samvinna og jafningjabragur voru í fyrirrúmi. Þeir lýstu hvernig þeir leituðust við að skapa vinnustað þar sem öll, óháð stöðu, voru metin að verðleikum og talin ómissandi hluti af heildinni. Einn skólastjóri orðaði þetta svo: „Hver og einn er svo mikilvægur hluti af þessari heildarmynd ... það skiptir ekki máli hvort þú ert að ræsta skólann eða vinna í eldhúsinu, allir finna fyrir hlutverki sínu.“ Slíkur jafningjabragur stuðlaði að samhug og tilfinningu um að tilheyra hópnum. Annar skólastjóri lýsti þessari upplifun á eftirfarandi hátt:

Þú finnur strax í umhverfinu að þú færð að tilheyra hópnum. Þú ert mikilvæg, þú ert ekki bara einhver depill sem enginn tekur eftir ... það er tekið eftir þér, það er hlustað á þig, þér er treyst, fólk er einlægt við þig, það er glæðlegt við þig ... þú hlýtur að vilja vera á þannig vinnustað, þar sem þú getur treyst næsta samstarfsmanni eða yfirmanni.

Viðmælendur voru samstiga í þeirri trú að mikilvægi hvers og eins væri grunnurinn að heilbrigðri vinnustaðamenningu. Einn þeirra sagði og lagði um leið áherslu á gott fordæmi stjórnandans: „Við vinnum svo mikið á jafningjagrundvelli. Við einhvern veginn vinnum þetta saman ... ég nálgast alltaf fólkið þannig af því að þá finnst mér allir aðrir verða þannig líka.“ Þegar nýir starfsmenn komu inn í hópinn var lögð sérstök áhersla á að styðja þá og hjálpa þeim að aðlagast vinnustaðamenningu skólans. Einn skólustjóri lýsti þessu svo:

Þegar þú kemur inn þá er tekið á móti þér og það er tekið svolítið utan um þig, þér er leiðbeint ... líka þegar við erum að fá inn nýtt fólk, þá einsetjum við okkur að taka utan um það og koma þeim inn í menninguna.

Fram kom að góðar móttökur tryggðu að nýtt starfsfólk fyndi strax fyrir stuðningi og að það tilheyrði heildinni frá fyrsta degi. Gagnkvæmur stuðningur og hjálparmenningin var djúpstæð og rótgróin innan skólanna. Einn skólustjóri sagði: „Það er ofboðsleg hjálparmennning ... þú getur stoppað hvern sem er og spurt um eitthvað og hann hjálpar þér.“ Starfsfólk gat því óhikað leitað sér aðstoðar og lært hvert af öðru. Viðmælendur hvöttu starfsfólk til að leita sér aðstoðar þegar þörf væri á, litu á það sem styrkleikamerki og leituðust við að slík samskipti væru uppbyggjandi fyrir hvern og einn. Einn skólustjóri sagði:

Þú ert ekkert minni sem kennari fyrir það að leita þér aðstoðar; þú ert einmitt meiri fyrir það. Þú ert sterkari persóna að leita eftir aðstoð ... við pössum okkur alltaf að gera þetta mjög vel, í einlægni við viðkomandi ... maður vill geta náð öllum á hærra plan.

Mikilvægur þáttur góðrar vinnustaðamenningar var viðhorf stjórnenda og starfsfólks til mistaka. Skólustjórnarnir sýndu sjálfir gott fordæmi með því að viðurkenna eigin mistök og læra af þeim. Einn þeirra orðaði þetta svo: „Ég biðst afsökunar ef ég hef farið yfir strikið ... það er líka lærdómsríkt fyrir mig.“

Ábyrgðin á vinnustaðamenningunni var ekki aðeins á herðum skólustjóra heldur deildist hún á allt starfsfólk. „Við erum í rauninni öll á þessari vakt,“ sagði einn skólustjórnanna. Traust á milli stjórnenda og kennara var talið lykilatriði í að byggja upp farsælt vinnuumhverfi og heilbrigða vinnustaðamenningu. Skólustjórnarnir lögðu áherslu á að treysta starfsfólki til að vinna sjálfstætt og sýna frumkvæði. Einn þeirra sagði: „Starfsánægjan verður meiri þegar þú finnur að þér er falið að gera eitthvað og það er ekki verið að vantreysta.“ Annar skólustjóri tók í sama streng og benti á mikilvægi þess að leiðtogar sýndu gott fordæmi: „Maður nær svo fólki með sér ef maður leggur sjálfur teinana rétt.“

## Fagmennska og ástríða

Fagmennska og ástríða fyrir velferð barnanna var lýsandi fyrir vinnustaðamenningu skólanna. Viðmælendur lýstu vinnustaðamenningu þar sem metnaður, innri hvatar og vilji til að gera betur voru í forgrunni, bæði með hagsmuni barnanna og þróun skólustarfsins að leiðarljósi. Þessi faglegi eldmóður var að mati stjórnendanna ekki aðeins grundvöllur árangurs heldur einnig lykill að vellíðan starfsfólks. Skólustjórnarnir lögðu ríka áherslu á að koma auga á styrkleika kennara og annars starfsfólks og veita þeim svigrúm til að nýta þá í starfi. Einn skólustjórinn sagði:

Vera svolítið meðvitaður sem stjórnandi um styrkleika fólksins. Það er rosalega gott að gera þetta jafnt og þétt ... nýttu þessa styrkleika sem hann hefur og þannig þróast hann. Hann áttar sig kannski ekki einu sinni á því að hann hafi þetta en ég er mjög fljót að átta mig og sé hvar áhugasviðið liggur.

Þeim fannst mikilvægt að þekkja starfsfólkið, gefa öllum tækifæri til að taka að sér verkefni samkvæmt áhuga og þekkingu og veita um leið leyfi til að segja til um úthlutun verkefnanna, eins og einn lýsti: „Þá tók ég alla og sagði: Heyrðu, ég er að hugsa um þig í þessa nefnd, hvernig líst þér á það?“ Þá töldu

viðmælendurnir mikilvægt að átta sig á eigin getu til að hjálpa starfsfólkinu að dafna í starfi sem og að átta sig á valdinu sem þeir hafa til að hafa áhrif á líðan þess, bæði jákvæð og neikvæð. Einn þeirra lýsti því á þennan hátt:

Þetta er líka bara að þekkja fólk og gefa sér sem yfirmaður tíma til að kynnst því ... það er líka að ég hafi áhuga á þér og ég sé þig. Þegar ég áttaði mig á því hvaða vald ég hef til að gera fólki lífið léttara og til þess að fólki líði betur ... það er ekki mikið sem ég þarf að gera, ég hef rosalegt vald til þess að láta fólk dafna og verða góðir leiðtogar. En ég hef líka vald til að brjóta fólk niður.

Kjarninn í starfi skólanna var velferð nemendanna. Skólastjórnir töldu ómögulegt að aðskilja velferð barnanna frá velferð starfsfólksins þar sem vellíðan og faglegur metnaður starfsfólks skilaði sér beint til barnanna. Börnin voru þó alltaf sett í fyrsta sætið. „Fyrst og fremst erum við alltaf að hugsa um að gera vel við börnin,“ sagði skólastjóri. Þessi ástríða kom fram í daglegu starfi sem var mótað af umhyggju og kærleika, eins og stjórnandi orðaði það: „... að sjá börnin með hjartanu ... við erum hérna vegna þeirra, það er bara mjög skýrt hér.“

Fram kom að fyrir suma skólastjóra og kennara var starfið meira en einfaldlega starf, það var helgun sem byggði á innri hvötum, eins og endurspeglast í orðum eins viðmælanda: „Þetta snýst ekki um peninga eða fallegan skrifborðsstól.“ Viðmælendur töluðu um sterka innri hvata sem drifkraft fyrir þá sjálfa og starfsfólkið sem var talinn grundvöllur faglegs metnaðar. Einn skólastjóri sagði: „Það eru allir sem eru að leggja sitt af mörkum og það eru þessir innri hvatar sem fólk vinnur eftir.“ Faglegur metnaður skólastjóranna birtist meðal annars í áherslu þeirra á vaxandi hugarfar, eigin þekkingarleit og þroska og í að starfsfólk var hvatt til að þróast og þroskast í starfi. Einn skólastjóranna lýsti þessu svo:

Það sem mér finnst rosa gaman er að kafa ofan í fræðin ... sjá svo hvernig þau spegla það sem við erum að gera ... í einhvers konar samtali um hvernig hlutirnir virka, hvað eru fræðin að segja okkur, af hverju erum við að fara í þessa átt? ... Það finnst mér rosa gaman og líka bara þessi mannlegi þáttur, að horfa á fólk einhvern veginn vaxa og dafna.

Metnaður og faglegur áhugi náðu út fyrir hefðbundnar starfsskyldur og komu fram í sjálfræði og ábyrgð starfsfólks á eigin framlagi til skólastarfsins. Einn viðmælandi orðaði þetta svo: „Við ræðum rosalega mikið fyrir hvað viljum við vera þekkt, hvernig viljum við láta tala um okkur sem starfsmannahóp?“ Margir skólastjórar lýstu stolti yfir starfi sínu og töldu mikilvægt að bera ábyrgð gagnvart öllum þátttakendum í skólasamfélaginu; börnum, foreldrum, kennurum og öðru starfsfólki. Þeir tóku ábyrgð sína alvarlega og töluðu um að fagmennska og ástríða væru lykilatriði í að skapa jákvæða, öfluga og faglega vinnustaðamenningu í skólunum þar sem starfsfólkið blómstraði, eins og einn sagði: „Það er mín heitasta ósk að fólk blómstri þar sem það er.“

## Umræður

Í umræðukaflanum er varpað ljósi á hvernig skólastjórar í leik- og grunnskólum stuðla að mótun og viðhaldi heilbrigðrar vinnustaðamenningar og niðurstöðurnar settar í samhengi við fyrri rannsóknir. Með því að skoða hvaða þættir í forystu, samskiptum og skipulagi reynast mikilvægastir í daglegu starfi viðmælanda er fjallað um þær áherslur sem móta faglegt öryggi, vellíðan og sameiginlega sýn starfsfólks skólanna sem síðan styður við heilbrigða vinnustaðamenningu.

## Skýr rammi, eftirfylgni og vaxandi hugarfar

Niðurstöðurnar sýna að skýr stefna og eftirfylgni stjórnenda skipta lykilmáli fyrir heilbrigða vinnustaðamenningu. Skólastjórnir skapa og styðja vinnustaðamenningu sem byggir á skýrri sýn og ramma þar sem gildi skólans, faglegar áherslur sem og hlutverk og ábyrgð hvers og eins

eru vel skilgreind. Það veitir kennurum festu og eftirfylgni í starfinu. Jafnframt veitir menningin sveigjanleika og stuðning sem hefur góð áhrif á líðan og sálrænt öryggi og dregur úr óvissu í starfi sem rannsóknir sýna að minnkar streitu og eykur starfsánægju (Gülşen og Çelik, 2021; Marcionetti og Castelli, 2022; Otrębski, 2022; Shahid og Din, 2021; Shi o.fl., 2024). Niðurstöðurnar eru í takt við niðurstöður rannsókna Skaalvik og Skaalvik (2018, 2023) sem sýna að vinnustaðamenning sem einkennist af sameiginlegum gildum og góðum samskiptum samstarfsfólks og stjórnenda getur verndað kennara gegn neikvæðum áhrifum álags í starfi. Þá samræmast niðurstöðurnar rannsókn Marcionetti og Castelli (2022) sem sýnir að góð samskipti samstarfsfólks og stjórnenda sem og skýr hlutverk hafa góð áhrif á velgengni kennara í starfi.

Fagleg sýn og stefnufesta er skólustjórunum mikilvæg og þeir sjá skýra stefnu sem lykilatriði í að vita hvernig þróa skuli vinnustaðinn. Þessar niðurstöður endurspeglar fyrri rannsóknir sem sýna að stjórnendur og kennarar sem hafa sterka faglega sýn og skýran tilgang upplifa starfsánægju og faglegan metnað sem styðja vinnustaðamenninguna (Otrębski, 2022; Shi o.fl., 2024). Niðurstöðurnar sýna að sameiginleg sýn á velferð barnanna mótaði ákvarðanir og daglega framkvæmd skólustjóranna, sem er í takt við niðurstöður Peel o.fl. (2023) um að slík sýn styrki faglega ábyrgð og samskipti kennara við nemendur og foreldra. Greinilegt var að velferð nemendanna er grundvöllur skólustarfsins, stjórnendur, kennarar og annað starfsfólk ber sameiginlega ábyrgð á velferð nemenda og ákvarðanir eru teknar út frá hagsmunum þeirra. Skýr sýn á velferð barna og faglegur metnaður voru sterkir drifkraftar í mótun heilbrigðrar vinnustaðamenningar og framþróunar í skólunum. Það samræmist rannsókn Eldor og Shoshani (2016) sem sýnir að kennarar sem hafa skýran tilgang og eru hvattir til starfsþróunar eru líklegir til að sýna frumkvæði og nýsköpun í starfi.

Þá sýna niðurstöðurnar að eftirfylgni er mikilvægur þáttur í að viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu skólanna og stjórnendurnir eiga frumkvæði að stöðugu samtali, formlegu og óformlegu, um faglegar grunnreglur skólans. Að mati skólustjóranna mótast vinnustaðamenning ekki í eitt skipti heldur krefst hún stöðugar vinnu og eftirfylgni (Schein, 2004). Þeir hafa sannfæringu um að stöðugt og endurtekið þurfi að minna á og efna til fræðslu um grundvallaratriðin, einkum góð samskipti. Það samræmist rannsóknum sem sýna að þegar stjórnendur fylgja markvisst eftir stefnu og leiðbeina starfsfólki og skýra hlutverk og ábyrgð eykst fagleg skuldbinding og samkennd innan vinnustaðarins (Lambersky, 2016; Sigrún Gunnarsdóttir, 2021).

Vaxandi hugarfar (Dweck, 2017; Peel o.fl., 2023) og tækifæri kennara til að vaxa og þróa sig í starfi eru mikilvægur hluti vinnustaðamenningar skólanna. Til þess að efla slíka vinnustaðamenningu og vellíðan leggja viðmælendur rækt við virðingu í samskiptum og að tala af hreinskilni hvert við annað í stað þess að tala hvert um annað, sem samræmist niðurstöðum Feng o.fl. (2025) um gildi þess að forðast baktal til að standa vörð um vellíðan í starfi. Áhersla á opin og gagnsæ samskipti til að bæta vinnustaðamenningu og vellíðan endurspeglar niðurstöður rannsókna sem sýna að slík samskipti draga úr togstreitu á vinnustað og efla traust (Keravnos og Symeou, 2024; Otrębski, 2022). Rannsóknir sýna einnig að þegar stjórnendur eru heiðarlegir og sanngjarnir í samskiptum skapast heilbrigð vinnustaðamenning með trausti og gagnkvæmri virðingu (Kaplan og Owings, 2015).

## **Traust, sálrænt öryggi og hjálpssemi**

Traust er lykilþáttur í forystu skólustjóranna, sem þeir líta líka á sem einn af lykilþáttum til að móta heilbrigða vinnustaðamenningu. Rannsóknir sýna að þegar stjórnendur treysta starfsfólki til að vinna sjálfstætt og axla ábyrgð eykst starfsánægja og faglegt sjálfstraust (Shi o.fl., 2024). Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að traust mótaðist í skólunum þegar stjórnendurnir sýndu stöðugleika, sanngirni og studdu starfsfólk í verki, sem er í samræmi við áherslur Kaplan og Owings (2015) um að traust byggist á samkvæmni og gefnum loforðum. Viðmælendur leggja allt kapp á að efla traust og sálrænt öryggi og líta á auðmýkt og hjálpssemi sem grundvallargildi í samskiptum innan skólanna. Það er í samræmi við rannsóknir um aðferðir þjónandi forystu til að styrkja vinnustaðamenningu, starfsánægju og faglega þróun kennara (Makirimani og Naicker, 2024; Shi o.fl., 2024; Swart o.fl., 2022).

Að mati skólustjóranna er hver og einn starfsmaður mikilvægur hluti af skólasamfélaginu sem þannig upplifir sig tilheyra skólanum, sem aftur eykur starfsánægju, trú á eigin getu og faglegt sjálfstraust. Þetta samræmist rannsóknum um þjónandi forystu sem eflir vægi virðingar og inngildingar (Bhatti o.fl., 2022) og styrkir sálrænt öryggi með því að nota auðmýkt, hlusta af áhuga á sjónarmið starfsfólks og sýna þannig virðingu, traust og hjálpssemi (Edmondson og Bransby, 2023). Þetta allt hvetur fólk til að tjá sig, spyrja spurninga og viðurkenna mistök án þess að óttast neikvæð viðbrögð, sem er í takt við rannsóknir um opið samtal sem styrkir heilbrigða vinnustaðamenningu, sálrænt öryggi og starfsánægju (Kassandrinou o.fl., 2023). Sálrænt öryggi er forsenda vinnustaðamenningar þar sem starfsfólk tekur þátt í faglegri umræðu, deilir hugmyndum og þróar sig í starfi (Kassandrinou o.fl., 2023), og er líklegt til að taka þátt í breytingum, leggja til lausnir og axla ábyrgð á eigin starfsþróun (Hoy og Miskel, 2013).

Hjálpssemi og mildi eru áberandi í sýn skólustjóranna á heilbrigða vinnustaðamenningu skólanna og þeir leggja sig fram við að skapa umhverfi þar sem starfsfólk stendur saman, styður hvert annað og deilir ábyrgð. Hjálpsemin kemur ekki einungis frá stjórnendum heldur er hún rótgróin í menningu skólanna, með samvinnu, samkennd og markvissum faglegum stuðningi (Gülşen og Çelik, 2021; Swart o.fl., 2022). Þegar kennarar og annað starfsfólk upplifa að þau geta leitað til annarra án ótta við að vera dæmd eða talin óhæf, verður vinnuumhverfið heilbrigðara (Demeke o.fl., 2024). Auðmýkt og mildi eru grunnstoðir þjónandi forystu sem endurspeglast í viðhorfum skólustjóranna í þessari rannsókn sem leggja sig fram við að vera opnir fyrir endurgjöf, hlusta á sjónarmið kennara og starfsfólks, viðurkenna eigin mistök, biðjast afsökunar og hafa löngun til að læra og leita lausna í samstarfi við samstarfsfólk (Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2018). Þegar stjórnendur viðurkenna mistök og axla ábyrgð á þeim eykst traust og starfsfólk upplifir sig öruggara í að ræða eigin áskoranir (Fullan, 2005; Schein, 2004) sem dregur úr ótta við að gera mistök og stuðlar að trú á eigin getu (Dweck, 2017). Rannsóknir sýna að auðmýkt eykur traust og skapar vinnustaðamenningu þar sem starfsfólk finnst það metið að verðleikum og að hlustað sé á það (Keravnos og Symeou, 2024).

## **Valdefling, teymisvinna og opið samtal**

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að valdefling og áherslur lýðræðislegrar og þjónandi forystu gegni lykilhlutverki í mótun heilbrigðrar vinnustaðamenningar í leik- og grunnskólunum sem viðmælendur rannsóknarinnar starfa í. Reynolds skólustjóranna varpar ljósi á að vinnustaðamenningin einkennist bæði af valdeflandi skipulagi með skýrum ramma og grunnreglum sem og af trausti og trú á eigin getu sem eflir starfsánægju kennara (Çelik o.fl., 2024; Gülşen og Çelik, 2021; Kiral, 2025; Otrębski, 2022). Skólustjórnir veita kennurum og öðru starfsfólki sjálfræði og stuðning til að axla ábyrgð og taka frumkvæði en á sama tíma veita þeir nauðsynlega leiðsögn og stuðning sem allt miðar að valdeflingu (Kiral, 2025). Valdeflandi skipulag og samskipti eru einkenni bæði lýðræðislegrar og þjónandi forystu sem rannsóknir sýna að styrkja starfsánægju kennara, fagmennsku og heilbrigða vinnustaðamenningu (Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir, 2023; Makirimani og Naicker, 2024; Sigrún Gunnarsdóttir og Sandra Borg Gunnarsdóttir, 2018; Woods og Roberts, 2016). Valdefling hefur jákvæð áhrif á sjálfsmynd og faglegt sjálfstraust kennara og skilar sér í sköpunargleði og árangursríkum kennsluháttum (Eldor og Shoshani, 2016). Þegar kennarar hafa tækifæri til að taka virkan þátt í stefnumótun og skipulagi skólustarfsins eykst skuldbinding þeirra við starfið og faglegur metnaður eykst (Day og Harris, 2002), einnig fagleg sjálfsmynd þeirra og trú á eigin getu (Muijs og Harris, 2003).

Teymisvinna reyndist lykilatriði í skólunum, þar sem traust, virðing og skýr sameiginleg ábyrgð sköpuðu ramma sem styrkti vinnustaðamenninguna og studdi við faglega hæfni og vellíðan starfsfólks (Makirimani og Naicker, 2024). Þegar kennarar vinna saman að sameiginlegum markmiðum er auðveldara að innleiða nýja kennsluhætti og þróa skólustarf til framtíðar (Fullan, 2005). Áherslur skólustjóranna sýna að þeir unnu markvisst að því að skapa sterk teymi til að auka faglega umræðu og kveikja áhuga kennara á opnu samtali, endurgjöf og starfsþróun (Shi o.fl., 2024).

Opið samtal og sameiginleg stefnumótun komu skýrt fram sem mikilvæg atriði í vinnustaðamenningu skólanna sem og áhersla skólustjóranna á að allir starfsmenn hefðu rödd við ákvarðanatöku og tækifæri til að koma sjónarmiðum sínum á framfæri á reglulegum starfsmannafundum. Þessar niðurstöður eru í takt við rannsóknir um gagnsemi þjónandi forystu í skólum (Makirimani og Naicker, 2024) og rannsóknir um lýðræðislega stefnumótun með virkri þátttöku kennara sem auðveldar innleiðingu breytinga á skólastarfi (Reitzug og O'Hair, 2002). Þá eru niðurstöðurnar í takt við fyrri rannsóknir um grunnstöðir valdeflingar kennara og lykilþætti heilbrigðrar vinnustaðamenningar sem eflir starfsánægju og vellíðan kennara (Celik o.fl., 2024; Gülşen og Çelik, 2021; Kiral, 2025; Otrębski, 2022).

## Ályktanir og tillögur

Rannsóknin byggir á viðtölum við átta skólustjóra leik- og grunnskóla sem allir hafa langa starfsreynslu. Ekki er hægt að alhæfa um niðurstöðurnar en þær veita mikilvæga innsýn í áherslur skólustjóra í að móta og viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu. Niðurstöðurnar benda til þess að sameiginlegur styrkur þessara stjórnenda felist í stöðugri og markvissri vinnu við mótun vinnustaðamenningar þar sem skýrleiki, traust og nærvera skipa stóran sess. Þeir höfðu mótað skýran faglegan ramma sem allir þekktu, fylgdu honum eftir af festu og endurtóku reglulega sameiginleg gildi og samskiptahefðir sem þeir töldu lykilatriði í farsælu starfi. Jafnframt sýndu þeir raunverulega vinsemd, hjálpsemi og auðmýkt í daglegum samskiptum sem skapaði sálrænt öryggi og tilfinningu fyrir að tilheyra. Þeir treystu starfsfólki til að taka ákvarðanir, nýta eigin fagmennsku og axla ábyrgð, en veittu um leið stuðning þegar á þurfti að halda. Þetta jafnvægi í ramma og sveigjanleika, festu og mildi, ásamt að þeir sáu styrkleika kennara, hlustuðu á sjónarmið þeirra og studdu faglegan vöxt, virðist hafa skapað vinnustaðamenningu þar sem kennararnir upplifðu bæði öryggi og áhrif. Það getur skýrt hvers vegna skólarnir mælast stöðugt vel í könnunum um vellíðan, starfsánægju og gæði vinnustaðamenningar.

Það er von höfunda að niðurstöður rannsóknarinnar séu framlag til að fylla það þekkingargat sem bent var á í upphafi, þar sem enn skortir þekkingu á hvernig og með hvaða áherslum skólustjórar miðla sameiginlegum gildum og skapa starfsumhverfi sem verndar kennara gegn álagi og styður faglegt öryggi. Með því að beina sjónum að skólum sem hafa náð jákvæðri niðurstöðu í könnunum um vinnustaðamenningu varpa niðurstöðurnar ljósi á þær leiðir sem stjórnendur fara til að byggja upp heilbrigða vinnustaðamenningu. Framlag rannsóknarinnar felst í að draga fram hagnýtar áherslur sem geta nýst skólustjórum, sveitarfélögum og menntayfirvöldum til að efla vinnustaðamenningu sem styður vellíðan, ábyrgð og fagmennsku kennara og starfsfólks.

## Tillögur til menntayfirvalda, sveitarfélaga og skóla

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa skýrar vísbendingar um þau atriði sem eru mikilvæg til að byggja upp og viðhalda heilbrigðri vinnustaðamenningu í leik- og grunnskólum. Á grundvelli niðurstaðna og fyrirbyggjandi fræðilegrar þekkingar eru eftirfarandi ráðleggingar settar fram:

Efla þarf enn frekar skýra stefnu og sameiginleg gildi innan skóla. Tryggja ætti að faglegar áherslur, gildi og markmið séu vel skilgreind og reglulega endurskoðuð í samstarfi stjórnenda og kennara. Slíkur rammi dregur úr óvissu, stuðlar að faglegu öryggi og styrkir sameiginlega ábyrgð.

Mikilvægt er að styðja valdeflandi skipulag innan skóla og faglegt sjálfræði. Sveitarfélög og skólustjórnendur ættu að skapa rými fyrir sjálfræði kennara með því að skýra hlutverk, ábyrgð og viðmið en jafnframt tryggja að kennarar hafi tækifæri til að hafa áhrif á ákvörðunartöku og þróun skólastarfsins. Valdefling eykur faglegan metnað, trú á eigin getu og starfsánægju.

Byggja þarf upp teymisvinnu og faglegt lærdómssamfélag. Skipulögð teymisvinna, sem byggir á trausti, virðingu og sameiginlegri ábyrgð, ætti að vera kjarni skipulags skóla. Með því að skapa rými fyrir faglegt samtal, endurgjöf og sameiginlega ígrundun má efla hæfni kennara og stuðla að stöðugri þróun skólastarfs.

Tryggja þarf kerfisbundna eftirfylgni og stuðning við samskipti. Menntayfirvöld og skólastjórnendur ættu að leggja áherslu á markvissa fræðslu og reglubundna umræðu um samskipti og gildi skólans. Stöðug eftirfylgni er nauðsynleg til að viðhalda gagnsæi, draga úr togstreitu og skapa jákvætt andrúmsloft.

Brýnt er að efla traust og sálrænt öryggi sem grunn að vellíðan. Stjórnendur ættu að rækta starfsumhverfi þar sem starfsfólk upplifir sig séð, metið og öruggt í að tjá sig, viðurkenna mistök og leita lausna í samstarfi. Slík vinnustaðamenning er lykillpáttur í að draga úr streitu og vernda kennara gegn starfstengdri kulnun.

Efla þarf reglulega þjálfun fyrir stjórnendur skóla. Niðurstöður rannsóknarinnar og staða þekkingar á sviðinu benda til þess að forysta sem einkennist af auðmýkt, hlustun, skýrleika og getu til að byggja upp traust sé farsæl. Þess vegna er brýnt að sveitarfélög tryggi stjórnendum aðgang að markvissri símenntun og stjórnendapjálfun.

Nýta þarf niðurstöður rannsóknarinnar í stefnumótun og umbótastarfi. Niðurstöðurnar geta nýst sem leiðarljós fyrir menntayfirvöld, sveitarfélög og skóla þegar móta þarf stefnu og úrræði til að efla vellíðan kennara, draga úr álagi og styrkja faglegt starf. Mikilvægt er að þessi þekking verði nýtt til að byggja upp sjálfbæra og heilbrigða vinnustaðamenningu í skólum til framtíðar.

### **School leaders' approaches to shaping and sustaining a healthy school workplace culture**

This article examines how school leaders in Icelandic preschools and compulsory schools shape and sustain a healthy workplace culture that supports teacher well-being, job satisfaction and professional security. Healthy workplace culture refers to the values, relationships, expectations and organisational practices that frame daily school life and contribute to the psychological safety and overall well-being of staff. Prior Icelandic research shows that teacher stress and burnout are increasing, often linked to workload, time pressure and challenging interpersonal demands. At the same time, international literature highlights that supportive leadership, trust, shared values and opportunities for participation are central to fostering teachers' sense of belonging, autonomy and professional flourishing. Against this background, the present study focuses on the leadership practices that characterise schools with demonstrably positive results in workplace culture surveys.

The study draws on a qualitative interview design. Semi-structured interviews were conducted with eight principals, four from preschools and four from compulsory schools, who led the schools that rank among the highest in national surveys of workplace culture, job satisfaction and teacher well-being in 2023. Using purposive sampling, these leaders were selected because their schools had consistently strong results in surveys measuring shared values, communication, collegial trust, professional collaboration and staff well-being. The interviews, conducted in spring 2024, explored the leaders' experiences, priorities and strategies for building and maintaining a healthy workplace culture. All interviews were transcribed verbatim and analysed using reflexive thematic analysis. Three interrelated themes were identified: (1) a clear organisational framework grounded in trust and flexibility; (2) kindness, helpfulness and a strong sense of belonging; and (3) professionalism and passion for children's learning and well-being.

The first theme highlights how leaders established a clear and shared professional framework that provided structure, direction and predictability for staff. This framework, rooted in the school's values, expectations and vision, reduced uncertainty and helped teachers navigate daily challenges. Although the framework was firm, it also allowed

for flexibility and professional discretion. Leaders emphasised that clarity, consistency and continuous follow-up were essential for reducing stress and supporting professional confidence. Good communication was viewed as the foundation of a healthy workplace culture, requiring constant reinforcement. Leaders described the need to “hammer the same nail again and again” to sustain shared norms, address problems promptly and ensure that no issues were left and allowed to escalate.

The second theme concerns kindness and helpfulness as core cultural markers within the schools. Leaders worked deliberately to nurture a culture of mutual respect, egalitarian relationships and collective responsibility. All staff – teachers, assistants, kitchen workers and cleaners – were regarded as valued members of the school community. New staff were offered close support and mentoring to ensure they felt included from the outset. Helpfulness was deeply embedded; staff could always turn to one another without fear of judgement. Leaders modelled humility by acknowledging mistakes, listening openly and showing genuine care for staff. This approach fostered psychological safety, strengthened trust and created a workplace where people felt seen, supported and able to ask for help without stigma.

The third theme concerns professionalism and passion. Leaders had a strong commitment to children’s well-being and learning, which served as the moral compass of their leadership. They identified staff strengths, created opportunities for professional growth and encouraged responsibility-taking based on individual interests and expertise. Many described an intrinsic motivation, a sense of vocation rather than just a job, which cultivated professional pride, creativity and innovation. Leaders viewed themselves as responsible for enabling teachers to flourish: they recognised the power they held either to lift people up or to undermine them. Their leadership emphasised continuous learning, reflective dialogue and shared accountability for the quality of practice and the school’s collective identity.

Taken together, the findings illustrate that a healthy workplace culture results from a dynamic interplay between clear structure and warm relational practices. The participating principals placed equal emphasis on clarity, follow-through, kindness, humility, professional respect and shared purpose. This balance appeared to protect teachers from work-related stress, increase their sense of belonging and cultivate the professional conditions necessary for high-quality teaching and care. The study offers valuable insights into why these schools consistently achieve high scores in workplace culture surveys.

The article contributes to an identified knowledge gap by providing empirically grounded accounts of how school leaders actively cultivate workplace cultures that safeguard teacher well-being and professional security. The findings offer practical implications for school leaders, municipalities and policymakers seeking to strengthen teacher well-being and foster sustainable school environments. They underscore the importance of strategic leadership grounded in shared values, trust-building, democratic participation and responsiveness. Ultimately, the study highlights that a healthy workplace culture is not the outcome of individual goodwill but of deliberate, continuous and value-driven leadership.

**Keywords:** school organisational culture, school leaders, teacher empowerment, psychological safety, job satisfaction, well-being

## Um höfunda

Sigrún Gunnarsdóttir (sigrungu@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og rannsóknarsviðin snúa að forystu, vellíðan starfsfólks, heilsueflandi starfsumhverfi og vinnustaðamenningu. Sigrún er hjúkrunarfræðingur og hefur starfað á vettvangi heilbrigðisþjónustu, heilbrigðisráðuneytis og hjá Embætti landlæknis. Hún var aðstoðarmaður heilbrigðisráðherra og ráðgjafi Alþjóðaheilbrigðismálastofnunarinnar (WHO) á sviði mannauðsstjórnunar.

Anna Magnea Hreinsdóttir (amh@hi.is) er lektor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Hún var leikskólalastjóri til margra ára, leikskólafulltrúi og fræðslustjóri. Hún hefur tekið þátt í fjölmörgum innlendum og alþjóðlegum rannsóknarverkefnum og veitt skólum ráðgjöf. Rannsóknir hennar tengjast forystu og stjórnun, námskrágerð og innra mati leikskóla með áherslu á lýðræðislega starfshætti. Þá hefur hún lagt áherslu á sjónarmið og þátttöku barna í rannsóknum sínum. Hún er formaður Félags um menntarannsóknir.

## About the authors

Sigrún Gunnarsdóttir (sigrungu@hi.is) is a professor at the School of Business at the University of Iceland. Her research areas focus on leadership, employee well-being, health-promoting work environments and organisational culture. She is an RN with professional experience in healthcare, having served as a political assistant to the minister of health and consulted for the World Health Organization in the field of human resources.

Anna Magnea Hreinsdóttir (amh@hi.is) is an assistant professor at the School of Education at the University of Iceland. She has worked as a preschool leader, a school officer and a director of education and welfare. She has participated in national and international research projects and provided consultations to schools. Her main research focus is on leadership, curriculum and evaluation, as well as children's voices, participation and influence on preschool practices.

## Heimildir

- Admiraal, W. og Kittelsen Røberg, K.-I. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- 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. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1898737>
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skóli sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólalastarfi* (bls. 35–53). Háskólaútgáfan.
- Anna Magnea Hreinsdóttir og Arna Hólmfríður Jónsdóttir. (2023). Lýðræðisleg forysta í leikskólum. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2023.8>
- Álfheiður Tryggvadóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2023). „Þetta er bara að hoppa út í djúpu laugina og gera sitt besta“: Upplifun og líðan grunnskólakennara í upphafi starfs. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 32(1-2), 61–81. <https://doi.org/10.24270/tuuom.2023.32.4>
- Ásdís A. Arnalds, Guðbjört Guðjónsdóttir og Guðný Bergþóra Tryggvadóttir (2022). *Staða fólks á íslenskum vinnumarkaði og ástæður brotthvarfs*. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. (2022).
- Bakker, A. B. og 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>

- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O. og Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business and Management*, 9(1), 2059828. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Braun, V. og Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Brinkmann, S. og Kvale, S. (2017). Ethics in qualitative psychological research. Í C. Willig og W. Stainton Rogers (ritstjórar), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (bls. 259–273). Sage.
- Celik, O. T., Sari, T. og Karagozoglul, A. A. (2024). A systematic literature review of research on teacher empowerment. *Urban Education*, 60(10), 2728–2763. <https://doi.org/10.1177/00420859241301073>
- Creswell, J. og Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4. útgáfa). Sage.
- Dahl, K. K. B. (2024). ‘Doubly situated teacher professionalism’: School culture, personal narrations and becoming a teacher in Danish schools. *International Journal of Educational Development*, 107, 103047. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103047>
- Day, C. og Harris, A. (2002). Teacher leadership, reflective practice, and school improvement. Í K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore-Louis, G. Furman-Brown, P. Gronn, W. Mulford og K. Riley (ritstjórar), *Second international handbook of educational leadership and administration* (bls. 957–977). Springer.
- De Nobile, J. og Bilgin, A. A. (2022). Impacts of school communication on job satisfaction in schools. *Frontiers in Education*, 7, 832644. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.832644>
- Deal, T. E. og Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3. útgáfa). Jossey-Bass.
- Demeke, G. W., van Engen, M. L. og Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, (16), 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N. og Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1173. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- 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>
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D. og Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159–174. <https://doi.org/10.1080/03055690701811263>
- Eriksen, H. og Elstad, E. (2025). Exploring professional commitment and passion among Norwegian high school teachers. *Professions and Professionalism*, 15(1), e5929. <https://doi.org/10.7577/pp.5929>
- 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, 1588482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588482>
- Fleming, C. M., Calvert, H. G. og Turner, L. (2023). Burnout among school staff: A longitudinal analysis of leadership, connectedness, and psychological safety. *School Mental Health*, 15(3), 900–912. <https://doi.org/10.1007/s12310-023-09594-x>
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Goldstein, J. (2004). Making sense of distributed leadership: The case of peer assistance and review. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(2), 173–197. <https://doi.org/10.3102/01623737026002173>
- 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. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.375.21>
- Háskóli Íslands. (2019). *Síðareglur Háskóla Íslands: Samþykktar í háskólaráði 31. október*. <https://www.hi.is/haskolinn/sidareglur>

- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2023). Algengi kulnunar leikskólakennara og grunnskólakennara á árunum 2019–2023. *Sérrit Netlu 2023 – Menntavika 2023*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2023.15>
- Hlado, P., Lintner, T., Juhaňák, L. og Harvankova, K. (2025). Bidirectional relationship between burnout and perceived work ability: Evidence from a two-wave study among teachers. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 17(5), e70075. <https://doi.org/10.1111/aphw.70075>
- Hofman, R. H. og Dijkstra, B. J. (2010). Effective teacher professionalization in networks? *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1031–1040. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.046>
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9. útgáfa). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. og Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale. Í C. Miskel og W. K. Hoy (ritstjórar), *Studies in leading and organizing schools* (bls. 181–208). University of South Florida.
- Inga Rún Sæmundsdóttir, Stefán Þór Gunnarsson og Ævar Þórólfsson. (2024). *Kennarasamband Íslands: Starfsumhverfis- og þjónustukönnun meðal félagsfélks*. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. [https://www.ki.is/media/qzyo0hg2/kennarasamband\\_%C3%ADslands\\_sk%C3%BDrsla.pdf](https://www.ki.is/media/qzyo0hg2/kennarasamband_%C3%ADslands_sk%C3%BDrsla.pdf)
- Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, Andri Rafn Ottesen og Valgerður S. Bjarnadóttir. (2022). Styðjandi þættir í starfi grunnskóla við karlkyns nýliða. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 31(1), 91–109. <https://doi.org/10.24270/tuuom.2022.31.5>
- 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). <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Kaplan, L. S. og Owings, W. A. (2015). *Introduction to the principalship: Theory to practice*. Routledge.
- 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), 2213302. <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). <https://doi.org/10.1177/21582440251339309>
- Lambersky, J. (2016). Understanding the human side of school leadership: Principals' impact on teachers' morale, self-efficacy, stress, and commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 379–405. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1181188>
- Lowe, G. (2020). *Creating healthy organizations: Taking action to improve employee well-being*. University of Toronto Press.
- Lummis, G. W., Ferguson, C., Hill, S., Lock, G., Morris, J. E. og Nykiel, A. (2022). Leadership teams supporting teacher wellbeing by improving the culture of an Australian secondary school. *Issues in Educational Research*, 32(1), 205–224. <https://www.iier.org.au/iier32/lummis.pdf>
- Lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018.
- 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). <https://doi.org/10.1177/21582440241296634>
- Marcionetti, J. og Castelli, L. (2022). Validation of a teacher self-efficacy scale in Italian and relations with relationship with colleagues, school leadership, school innovativeness, teacher autonomy, role clarity, and role conflicts. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 29(3), 281–295. <https://doi.org/10.4473/TPM29.3.1>
- McChesney, K. og Cross, J. (2023). How school culture affects teachers' classroom implementation of learning from professional development. *Learning Environments Research*, 26(3), 785–801. <https://doi.org/10.1007/s10984-023-09454-0>
- McChesney, K., Gurney, L. og Chivers, M. (2024). Teacher professional learning and development research in Aotearoa New Zealand: A scoping review of literature, 2010–2023. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 59(2), 463–486. <https://doi.org/10.1007/s40841-024-00335-5>

- 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. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1418136.pdf>
- Muijs, D. og Harris, A. (2003). Teacher leadership – improvement through empowerment? *Educational Management and Administration*, 31(4), 437–448. <https://doi.org/10.1177/0263211X030314007>
- Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction: The type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6520. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- 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, 104175. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104175>
- Polatci, S. og Sobaci, F. (2018). The effect of job crafting on job satisfaction: A research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49–56. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2018.260>
- Reitzug, U. C., & O'Hair, M. J. (2002). Tensions and struggles in moving toward a democratic school community. In G. Furman (Ed.), *School as community: From promise to practice* (pp. 119–142). State University of New York Press
- Rönn-Liljenfeldt, M., Sundqvist, C., Carpelan, R. og Rytivaara, A. (2025). Role of teacher culture in the implementation of co-teaching between special and class teachers in Finnish schools – A multiple case study. *Scandinavian Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1080/00313831.2025.2550268>
- Sameyki. (e.d.). *Stofnun ársins 2023*. <https://www.sameyki.is/kannanir/stofnun-arsins-2023/adaltoflur-2023-borg-og-baer/>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- 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. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/6317>
- Shi, X., Fan, Q., Zheng, X., Qiu, D., 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>
- Sif Einarsdóttir, Regína Bergdís Erlingsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Ásta Snorradóttir. (2019). Kulnun kennara og starfsaðstæður: Þróun og samannburður við aðra opinbera sérfræðinga. *Netla – Vefritmarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2019.12>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Heilsueflandi forysta, heilbriggt 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. (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 Sandra Borg Gunnarsdóttir. (2018). Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum. *Sérrit Netlu 2018 – Menntakvika 2018*. <https://doi.org/10.24270/serritnetla.2019.28>
- Sigurður Kristinsson. (2013). Að verðskulda traust: Um siðferðilegan grunn fagmennsku og starf kennara. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frimannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi: Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 237–255). Háskólaútgáfan.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage.
- 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. 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>
- Skólapúlsinn. (e.d.). *Starfsánægjukönnun fyrir grunnskóla*. [https://skolapulsinn.is/um/?page\\_id=1163](https://skolapulsinn.is/um/?page_id=1163)

- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L. og Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 483–503. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Swart, C., Pottas, L., Maree, D. og Graham, M. A. (2022). Roll up your sleeves: Servant leadership as a paradigm for the challenging South African school context? *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221096653>
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tiplic, D., Elstad, E., Brandmo, C., María Steingrimsdóttir og Guðmundur Engilbertsson. (2019). Perceived organizational antecedents of emerging collaborative learning activities among Icelandic beginning teachers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(6), 801–815. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1616611>
- Toropova, A., Myrberg, E. og Johansson, S. (2019). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Tschannen-Moran, M. (2014). The interconnectivity of trust in schools. Í D. Van Maele, P. B. Forsyth og M. Van Houtte (ritstjórar), *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging* (bls. 57–81). Springer Netherlands.
- Vinnueftirlitið (2024, 10. október). *Heilbrigð vinnustaðamenning leggur grunn að velliðan starfsfólks og árangri vinnustaða*. <https://island.is/s/vinnueftirlitid/frett/heilbrigd-vinnustadamening-leggur-grunn-ad-vellidan-starfsfolks-og-arangri>
- Woods, P. A. og Roberts, A. (2016). Distributed leadership and social justice: Images and meanings from across the school landscape. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 138–156. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1034185>
- Woods, P. A. og Roberts, A. (2019). Collaborative school leadership in a global society: A critical perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5), 663–677. <https://doi.org/10.1177/1741143218759088>



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. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

<http://netla.hi.is>

DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2025/23>