

Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupade undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar och förslag på åtgärder för ett hållbart skolledarskap

Roger Persson

Professor, Fil. dr
Institutionen för psykologi
Lunds universitet

Ulf Leo

Docent, Fil. dr
Centrum för skolledarutveckling
Umeå universitet

Anna Oudin

Docent, Med. dr
Avd. för arbets- och miljömedicin
Lunds universitet
Inst. för Epidemiologi och Global hälsa
Umeå universitet

Carita Håkansson

Docent, Fil. dr
Avd. för arbets- och miljömedicin
Lunds universitet

2026-01-21



Denna rapport är en del av forskningsprojektet ”*Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektors organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap*” som finansierats av AFA Försäkring (dnr 220072).

AFA Försäkring har enbart haft rollen som finansiär och har inte medverkat på annat sätt i projektet.

Förord

Denna rapport presenterar resultat och slutsatser från projektet ”Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap”. Projektet är en fortsättning på projektet ”Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential”. Båda projekten har finansierats av AFA Försäkring (dnr 170094 och dnr 220072) och studieprotokollen har godkänts av den regionala etikprövningsnämnden vid Lunds universitet (dnr 2018/247) samt Etikprövningsmyndigheten (2023-01497-02).

Likt det första projektet har ”Skolledares arbetsmiljö del 2” varit ett samarbete mellan Institutionen för psykologi och Avdelningen för arbets- och miljömedicin (AMM) vid Lunds universitet samt Centrum för skolledarutveckling vid Umeå universitet. Och som tidigare har det överordnade syftet varit att bidra med kunskap som kan användas till att främja rektorernas hälsa och deras förutsättningar att verka i sin ledarroll, vilket i sin tur kan gynna anställda, barn och elever.

Ett stort tack riktas till alla tidigare deltagare och de rektorer och deras närmsta chefer som tog sig tid att delta i våra intervjuer och workshoppar.

Ett stort tack ges även till de personer som deltagit i projektets referensgrupp som bestått av skolchefer, verksamhetsområdeschefer, rektor, fackliga företrädare och representant från Arbetsmiljöverket ([Appendix 1](#)).

Vi vill även rikta ett varmt tack till våra tidigare projektkollegor Inger Arvidsson, Kerstin Nilsson och Kai Österberg som via sin medverkan i det första projektet varit med och lagt grunden till detta projekt.

Vi tackar också alla som på olika sätt och i olika forum visat intresse för projektet och kommit med synpunkter och kommentarer.

Lund 2026-01-20

Författarna



LUNDS UNIVERSITET



UMEÅ UNIVERSITET

afa
FÖRSÄKRING

INLEDNING	5
SYFTE	5
BAKGRUND	5
KORT OM REKTORERNAS HÄLSA I DET FÖRSTA PROJEKTET	6
KORT OM REKTORERNAS ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR OCH AKTIVITETSBALANS I DET FÖRSTA PROJEKTET	6
KORT OM FÖRVÄNTNINGAR PÅ REKTORER I DET FÖRSTA PROJEKTET	7
KORT OM REKTORERNAS RÖRLIGHET I DET FÖRSTA PROJEKTET	8
KORT OM REKTORERNAS ÅTGÄRDSFÖRSLAG I DET FÖRSTA PROJEKTET	8
UTGÅNGSPUNKTER FÖR SKOLLEDARES ARBETSMILJÖ DEL 2	9
FORSKNINGSFRÅGESTÄLLNINGAR.....	10
PROJEKTETS UTFORMNING	11
DELTAGARE I WEBBENKÄTERNA HÖSTARNA 2018 OCH 2019	11
DELTAGARE OCH DATAINSAMLING I INDIVIDUELLA INTERVJUER HÖSTEN 2023	11
DELTAGARE OCH DATAINSAMLING I WORKSHOPPARNA HÖSTEN 2024	11
DELTAGARE OCH DATAINSAMLING I DE KOMPLETTERANDE DATAINSAMLINGARNA HÖSTEN 2024.....	12
SAMMANFATTNING AV RESULTAT FRÅN SKOLLEDARES ARBETSMILJÖ DEL 2	12
SAMVERKAN MELLAN REKTOR OCH REKTORS NÄRMSTA CHEF	12
<i>Delarbete 1 - Samarbete mellan rektorer och deras närmaste chefer</i>	<i>12</i>
<i>Delarbete 2 - Systematiskt arbetsmiljöarbete för rektorer.....</i>	<i>14</i>
STRUKTURER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT MER HÅLLBART SKOLLEDARSKAP	15
<i>Delarbete 3 – Mot ett hållbart skolledarskap.....</i>	<i>15</i>
<i>Delarbete 4 – Kontrollspann, utmattning, arbetsförmåga och förutsättningar i chefsarbetet</i>	<i>16</i>
KONFLIKTER OCH NEGATIVA HANDLINGAR	17
<i>Delarbete 5 – Konflikter, negativa handlingar, hälsa, arbetsförmåga och livstillfredsställelse</i>	<i>17</i>
PERSONLIGA RESURSER: FÖRVÄNTNINGAR, COPING OCH RESILIENS.....	17
<i>Delarbete 6 - Coping, resiliens och utmattning</i>	<i>17</i>
<i>Delarbete 7 - Anställningstrygghet och hjälpsökande.....</i>	<i>18</i>
REKTORERS AKTIVITETSBALANS.....	20
<i>Delarbete 8 - Arbetsmiljöfaktorer, aktivitetsbalans, arbets- och livstillfredsställelse</i>	<i>20</i>
<i>Delarbete 9 - Arbetsmiljöfaktorer, personliga resurser och aktivitetsbalans</i>	<i>20</i>
ÅTGÄRDER FÖR ETT MER HÅLLBART SKOLLEDARSKAP	21
NÅGRA SAKER ATT TÄNKA PÅ NÄR DU LÄSER ÅTGÄRDSFÖRSLAGEN	21
FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER FÖR ETT MER HÅLLBART SKOLLEDARSKAP FÖR REKTOR	21
NÅGRA AVSLUTANDE ORD OM REKTORS ARBETSSITUATION OCH DET HÅLLBARA SKOLLEDARSKAPET	27
REFERENSER	28
APPENDIX 1 – REFERENSGRUPP	33
APPENDIX 2 – ÖVERSIKTSTABELL: ÅTGÄRDSFÖRSLAG FRÅN DET FÖRSTA PROJEKTET	34
APPENDIX 3 – BESKRIVANDE TABELL: DELTAGARE I WEBBENKÄTERNA 2018/19	36
APPENDIX 4 – MEMORANDUM: EN WORKSHOP MED FÖRSKOLEREKTORER	37
APPENDIX 5 – PUBLIKATIONER: SKOLLEDARES ARBETSMILJÖ DEL 2	39
APPENDIX 6 – RESULTATTABELL: COPING, RESILIENS OCH UTMATTNING	40
APPENDIX 7 – RESULTATTABELL: HJÄLPSÖKANDE OCH ANSTÄLLNINGSTRYGGHET	41

Inledning

Som ansvarig chef och ledare för det pedagogiska arbetet samt för den interna organisationen, har rektorer breda ansvarsområden och en nyckelposition i utbildningsystemet [1]. Eftersom rektorn genom sitt ledarskap skapar ramarna för hur personalen arbetar, kan överbelastning och ohälsa hos rektorer leda till bristande ledarskap som påverkar lärare, elever och i förlängningen hela förskolan, skolan och samhället. Det finns därför starka skäl till att vara uppmärksam på rektorernas hälsa och arbetsituation och att verka för att skapa goda förutsättningar för ett långsiktigt fungerande skolledarskap.

I denna rapport presenteras resultat och slutsatser från forskningsprojektet ”*Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap*” som finansierats av AFA Försäkring.

Med hållbart skolledarskap avses i detta projekt ett ledarskap som utgår från förskolans och skolans huvuduppgift (d.v.s. barns och elevers lärande), har ett långt tidsperspektiv, sprids i organisationen, använder mänskliga och materiella resurser med eftertanke (inklusive rektors egen hälsa), samt försöker lära av det bästa från det förgångna för att skapa en bättre framtid [2].

Med skolledare menas i detta projekt rektorer och biträdande rektorer eller annan person med rektors uppgifter jämfört skollagen [1].

Vi har behållit begreppet skolledare i projekttiteln från vårt första projekt där vi använde skolledare som en samlingsbeteckning för rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer, då titeln rektor inte hade introducerats i förskolan då projektet startade 2018.

Syfte

Syftet med projekt ”*Skolledares arbetsmiljö del 2*” var att bedriva forskning som fördjupade och utvecklade den samlade kunskapen om rektorers arbetsmiljö och hälsa med ett särskilt fokus på att öka kunskapen om hur rektorernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö kan främja ett hållbart skolledarskap.

Ändamålet med denna rapport är att i ljuset av vårt första projekt ge en sammanfattande beskrivning av det nya projektets bidrag och resultat samt presentera nya åtgärdsförslag som syftar till att förbättra rektorers arbetsituation och förutsättningar för att bedriva ett hållbart skolledarskap – och därmed bidra till en bättre förskola och skola.

Önskar läsaren gå direkt till åtgärdsförslagen så presenteras de på sidorna [21-27](#).

Bakgrund

I vårt första forskningsprojekt ”*Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personlrlighet och förbättringspotential*” kartlade vi över 2700 svenska rektorers arbetsmiljö och hälsa med hjälp av enkäter, gruppintervjuer och workshoppar. Projektet resulterade i flera vetenskapliga artiklar, bokkapitel och rapporter [3-10], varav en rapport med flera konkreta åtgärdsförslag till förbättringar av rektorernas arbetsmiljö [10]. Nedan följer en sammanfattning av några centrala resultat från det första projektet vilka påverkat utformningen av projekt ”*Skolledares arbetsmiljö del 2*”.

För detaljer om de enskilda arbetenas forskningsfrågor, urval av deltagare, metoder och analyser hänvisas till de enskilda publicerade arbetena [3-10].

Kort om rektorernas hälsa i det första projektet

Ett viktigt mål med det första projektet var att skapa kunskap om svenska rektorers stressrelaterade psykiska ohälsa.

Då rektorers hälsa ofta är en förbisedd men grundläggande resurs för ett konstruktivt och hållbart ledarskap [5] kan det ses som positivt att våra enkätresultat visade att cirka 78% av rektorerna värderade sin egen hälsa som bra eller mycket bra [7, 9]; att cirka 80% angav att de vid behov hade god tillgång till socialt stöd i privatlivet; och att de som grupp rapporterade minst lika bra, eller till och med bättre, vanor än befolkningen i Sverige avseende livsstilsfaktorer som fysisk aktivitet, rökning och alkohol [7, 9].

Samtidigt visade resultaten också att cirka 20-30% av rektorerna rapporterade tecken på stress och utmattning (kvinnor något oftare än män) [7, 9] i Lund University Checklist for Incipient Exhaustion (LUCIE) [11-13] och Karolinska Exhaustion Disorder Scale (KEDS)[14, 15]. Symptombelastningen i dessa mätinstrument var betydligt högre än i andra arbetande grupper [7, 11, 16]. Om situationen blir långvarig och återhämtning uteblir, ökar risken för att utveckla både nedsatt arbetsförmåga och stressrelaterad psykisk ohälsa.

Kort om rektorernas organisatoriska förutsättningar och aktivitetsbalans i det första projektet

Ett annat viktigt mål i det första projektet var att skapa kunskap om rektorernas organisatoriska förutsättningar och aktivitetsbalans (d.v.s. individens subjektiva upplevelse av att vara nöjd med balansen mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning) samt deras samband med olika hälsomått och arbetsförmåga.

Rektorernas organisatoriska förutsättningar bedömdes med en förkortad version av Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI) [17] som mätte 13 organisatoriska förutsättningar (åtta belastande och fem stödjande) som chefer i andra och första linjen ofta möter i sitt arbete.

Resultaten visade att cirka en fjärdedel av rektorerna upplevde att rollkonflikter (d.v.s. upplevda slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och tid för medarbetare i det dagliga arbetet) och resursbrister (d.v.s. upplevelsen av att inte kunna påverka tilldelning av resurser till verksamheten eller att ha tillräckligt med resurser för att kunna klara belastningstoppar) var något som ”ofta” till ”mycket ofta” upplevdes försvåra förutsättningarna att verka som rektor [8, 10]. Vidare noterades att en stor andel rektorer tyckte att deras samverkan med medarbetare och chefskollegor underlättade deras arbete men också att mindre än 20% tyckte de hade ett ”mycket bra” stöd från sin egen ledning då det gäller att hantera sina egna och medarbetarnas arbetsmiljöproblem [8, 10].

Sambandsanalyser mellan de 13 GMSI skalorna och olika utfallsmått visade att rollkonflikter, belastande rollkrav (d.v.s. upplevelsen av betungande ansvar för kvalitet, arbetsmiljö, personal och kvalitet), bristande stöd från ledarkollegor samt liten möjlighet att separera privatliv från arbetsliv ökade sannolikheten för att rapportera lägre arbetsförmåga [8] och uttrycka en önskan att vilja byta arbetsplats [3]. Analyserna visade också att rektorerna i genomsnitt bedömde sin nuvarande arbetsförmåga som något sämre än den arbetande befolkningen i Sverige [8, 18] och att en mindre andel rapporterade utmärkt arbetsförmåga i jämförelse med anställda och chefer inom en större regional organisation (30% jämfört med 45-56%) [8, 19].

Ett nyare koncept som undersöktes i det första projektet var aktivitetsbalans [20].

Aktivitetsbalans bedömdes med Occupational Balance Questionnaire (OBQ 11) [21]. Även om väletablerade gränsvärden för hög och låg aktivitetsbalans saknas, tolkades rektorerna i genomsnitt uppleva en ganska låg aktivitetsbalans vilket indikerade en förbättringspotential avseende den upplevda balansen mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning [10]. Sambandsanalyser visade också att en högre aktivitetsbalans, enstaka övertidsarbete (en eller några gånger i veckan), stödjande privatliv (att kunna koppla bort och avskärma sig från jobbet på

fritiden) samt tillgång till stöd från chefskollegor och den närmsta ledningen var faktorer som ökade rektorernas sannolikhet att rapportera en lägre grad av stress och utmattningssymptom [4].

Kort om förväntningar på rektorer i det första projektet

Det första projektet undersökte även rektorers upplevelser av förväntningar med avsikt att förstå varifrån dessa förväntningar kom samt hur de upplevdes påverka rektorernas arbetssituation, skolledarskap och hälsa.

Vid analyser av grundskolerektorers enkätsvar framkom att de rektorer som upplevde stressande förväntningar från vårdnadshavare oftare rapporterade att de hade för avsikt att byta arbetsplats inom de närmsta två åren [3].

Rektorernas upplevelser av förväntningar belystes även genom nio gruppintervjuer med totalt 39 rektorer från förskola, grundskola och gymnasium ifrån norra, mellersta och södra Sverige [5]. Resultaten visade att rektorernas arbetssituation innehöll många dagliga situationer och tillfällen där de mötte olika typer av belastande förväntningar från flera håll och från olika aktörer (t.ex. lärare, vårdnadshavare, myndigheter; se Figur 1) vilka ofta var kopplade till en förväntan att göra något (d.v.s. en eller flera konkreta arbetsuppgifter). Detta ledde till ett mångfacetterat förväntanstryck och utmanande förväntningar som, både akut och långsiktigt, ansågs kunna skapa osäkerhet och/eller farhågor om en ogynnsam skolutveckling och en negativ påverkan på den egna hälsan och förmågan att leda.



Figur 1. Förväntanstryck på rektorer inklusive rektors egna förväntningar. Figuren visar aktörer och de teman som förväntningarna behandlade våren 2019 [5]. Även om vissa teman i figuren blivit mindre aktuella (t.ex. anmälningssärenden till Skolinspektionen) möter rektor fortfarande ett komplext förväntningstryck som måste hanteras. Detta väckte frågan: Hur kan rektor och skolorganisationen vända pilarna utåt för att bli mer proaktiva och hantera situationer på kort och lång sikt?

Bidragande orsaker till belastande förväntningar som rektorerna framförde var bland annat införandet av fler nivåer av ledare med områdeschefer och verksamhetschefer mellan skolchefsfunktionen och rektor. Detta ansågs orsaka krockar mellan olika former av ansvarsutkrävande, misstro och osäkerhet om det uppdrag rektor har i sina skolor samt en känsla av att inte räcka till.

Resultaten visade även att förtroende uppstår genom god kommunikations- och lyssnarförmåga. Förmågan att kunna prata om såväl professionella som personliga frågor tycktes vara en

framgångsrik strategi för att skapa förtroende, både med lärare och vårdnadshavare, liksom öppenhet och att välkomna vårdnadshavare till skolan. Rektorernas närvaro och tillgänglighet framstod som viktig för att bygga upp förtroendet i och för organisationen.

Sammantaget visade resultaten att en välfungerande och stabil balans mellan olika externa förväntningar, utmaningar, resurser, förtroende, kontroll och olika former av ansvar verkade i en hälsofrämjande riktning [5].

Kort om rektorernas rörlighet i det första projektet

En fjärde fråga i det första projektet var att undersöka rektorers rörlighet och benägenhet att stanna kvar i sin arbetsbefattning.

Enkätresultaten vid projektstart 2018 visade att endast 45% av rektorerna som deltog i undersökningen rapporterade att de hade varit på samma arbetsplats de senaste fem åren [7, 9].

Vidare visade sambandsanalyser att rektorer som rapporterade att de hade en stödjande ledning, stödjande chefskollegor samt ett privatliv som tillät en god separation till arbetet i högre grad rapporterade en vilja att stanna kvar på arbetsplatsen de närmsta två åren [3]. Omvänt så minskade sannolikheten att vilja stanna kvar på arbetsplatsen de närmsta två åren om rektorer rapporterade utmattningssymptom, hade belastande rollkonflikter, fungerade som buffert mellan ledning och personal, upplevde stressande förväntningar från vårdnadshavare eller arbetade som biträdande rektor [3].

I en annan analys där vi undersökte förutsättningarna för att rektorer kunde jobba till 65-år eller längre, så angav cirka 83% av rektorerna i åldrarna 50 till 64 år att de *kunde* arbeta till 65-årsålder men också att endast cirka 50% av dem *ville* arbeta så länge [6]. En relativt lägre grad av stress och utmattningssymtom samt upplevt stöd från den närmsta ledningens var relaterat till om man ansåg att man *kunde* och *ville* arbeta till 65 års ålder eller längre [6].

Kort om rektorernas åtgärdsförslag i det första projektet

En central uppgift i det första projektet var att identifiera och peka ut problemområden i syfte att kunna ge konkreta förslag på åtgärder för att skapa en bättre arbetssituation för rektorerna och därmed bidra till en bättre förskola och skola.

Via en samlad analys av resultaten från enkäter, gruppintervjuer och elva lösningsorienterade workshoppar kunde vi identifiera 44 åtgärder, fördelade över sex problemområden, som antingen syftade till att ändra situationen eller rektors egna beteende. Det skall noteras att åtgärdsförslagen baserades på utsagor och skattningar från de deltagande skolledarna och att alla förslag varken behövs överallt eller passar överallt då det finns en stor variation i rektorers och skolenheters förutsättningar, utmaningar och behov.

En lista över dessa åtgärdsförslag finns i [Appendix 2](#) och för detaljer hänvisas till AMM rapport 4 2021.

Åtgärdsförslag för att ändra situationen

Tjugofem åtgärdsförslag syftade till att ändra situationen och kunde grupperas i fem huvudområden: rollkrav och rollkonflikter, stöd i organisationen, resurser och resursfördelning, fortbildning och handledning, och rektor som medarbetare [10].

Samlat signalerade dessa åtgärdsförslag en önskan om insatser som syftar till ökad tydlighet och långsiktighet i arbetsplaneringen, förenklade regler och principer för dokumentation samt förbättrade relationer till huvudmän och politiker. Men förslagen gav också uttryck för en önskan om ett ökat stöd från huvudmän, rektorskollegor och lokal ledning kombinerat med stöd för att hantera informationsflödet, IT-funktioner, ekonomi, HR och handläggning av klagomålsärenden.

Vissa förbättringsförslag berörde även den grundläggande organiseringen av själva utbildningssystemet. Exempelvis föreslogs en tydligare reglering av rektorsuppdraget på statlig nivå, samt ett ökat inslag av statlig ekonomisk styrning för ökad likvärdighet mellan förskolor/skolor, reformerade statsbidrag samt förslag om introduktionsprogram och mentorskap för nya rektorer samt kontinuerlig statlig fortbildning [10].

Åtgärdsförslag för att ändra rektorns beteende

Nitton åtgärdsförslag syftade till att ändra rektorns egna beteende och/eller förhållningssätt och kunde grupperas i tre huvudområden: sätta gränser och prioritera, fördela ledarskap samt satsa på framhållning och kompetensutveckling [10].

Dessa hälsofrämjande förslag visar inte bara en förståelse för yrkets belastningar och risker, utan syftar också till att skapa bättre förutsättningar för ett mer proaktivt och hållbart pedagogiskt ledarskap. Till exempel, under temat ”Sätt gränser och prioritera” gavs råd som syftade till att rektorerna inte bara ska leda andra, utan också sig själva och lära sig prioritera mellan en mängd uppgifter samt andras och egna behov. Under temat ”Fördela ledarskap och satsa på framhållning” gavs förslag med tydliga kopplingar till teorier om hållbart och distribuerat skolledarskap [2, 22] och de gynnsamma följderna av ett fungerande delat ledarskap som avlastar, gör svåra beslut blir lättare att fatta, mer genomtänkta, och bättre för verksamheten [10].

Utgångspunkter för skolledares arbetsmiljö del 2

Den kunskap och de åtgärdsförslag som det första projektet resulterade i har fått god spridning via rapporter, seminarier och konferenser, och förmedlats till relevanta avnämare med koppling till utbildningsväsendet som utbildningsdepartementet, fackförbund, företagshälsovård, rektorsutbildare, forskarnätverk och inte minst rektorer och skolchefer över hela landet. Samtidigt kunde vi konstatera att resultaten och åtgärdsförslagen inte var definitiva och gav upphov till nya frågor som förtjänade att belysas och utredas vidare. Därför utformades ett nytt projekt - ”Skolledares arbetsmiljö del 2” - med syftet att bedriva forskning som fördjupade och utvecklade den samlade kunskapen om rektorers arbetsmiljö och hälsa och med ett särskilt fokus på att öka kunskapen om hur rektorernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö kan främja ett hållbart skolledarskap.

En insikt från det första projektet var den stora variation som fanns i rektorers organisatoriska förutsättningar och som ofta tycktes böttna i huvudmäns unika förutsättningar samt storleken på huvudmannen och på skolenheterna. Den stora variationen framhåller behovet av lokalt situerade studier och att på bred front och över tid samla forskningsresultat för att nå ökad förståelse och ändamålsenliga beskrivningar avseende de problem och möjligheter som rektorer eller andra aktörer av intresse måste hantera. Därför utformades ”Skolledares arbetsmiljö del 2” som en hybrid där insamlade enkätdata vidareanalyserades samtidigt som nya data samlades in via intervjuer och workshoppar för att bättre kunna förstå de lokala förutsättningarna som främjar eller hindrar ett hållbart skolledarskap.

En annan insikt från det första projektet var att många av arbetsmiljöbelastningarna som observerades (t.ex. rollkonflikter och bristande stöd från överordnande) tycktes böttna i själva organiseringen av skolan men även i att rektorernas personliga hantering (coping) av arbetssituationen inte alltid var ändamålsenlig. Exempelvis betonade rektorerna vikten av att själv kunna sätta gränser, prioritera, fördela ledarskapet och utveckla sin egen kompetens och att finna en god balans mellan arbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning. Därför föreföll det viktigt att försöka öka kunskapen om aktivitetsbalans (d.v.s. balans mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning) och individuella skillnader i personliga resurser som t.ex. rektorers resiliens (d.v.s. förmågan att snabbt komma tillbaka efter en förlust eller motgång) och personliga hantering av sin arbetssituation (coping).

En viktig insikt från det första projektet, ur ett primärpreventivt perspektiv (d.v.s. handlingar som syftar till att förebygga problem som till exempel stress och rollkonflikter innan de uppstår), var att rektors egen arbetsmiljö ofta glömdes bort eller sattes på undantag och inte riktigt hanterades inom det lagstadgade systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) [10, 23, 24]. Denna observation är nära kopplad till relationen mellan rektor och dennes närmsta chef. En relation som både i enkäter, intervjuer och workshoppar utmålats som viktig och betydelsefull för rektors hälsa, arbetsförmåga och skolledarskap men en relation som alltför ofta tycks vara suboptimalt fungerande eller rent av bristfällig. Därför föreföll det särskilt viktigt att i projekt ”*Skolledares arbetsmiljö del 2*” öka kunskapen om formell och informell samverkan mellan rektor och de chefer som finns över rektor i styrkedjan och försöka utröna vad som kan främja eller hindra en aktiv, ömsesidig och funktionell samverkan mellan rektor och dennes närmsta chef som både följer föresatserna för SAM och bidrar till ett hållbart skolledarskap.

I förlängningen av detta fokus på relationen mellan rektor och rektors närmsta chef fann vi det även relevant att öka kunskapen om andra sociala konfliktytor (t.ex. förekomst av konflikter, trakasserier, sexuella trakasserier, mobbning, hot och våld) samt vilka som är rektoreernas motparter i sådana situationer (t.ex. överordnade, chefskollegor, lärare, föräldrar och elever etc.). Dåliga sociala relationer och konflikter är psykosociala arbetsmiljöproblem som kan verka nedbrytande och påverka både hälsa och arbetsförmåga negativt men det är något som sällan belyses ur rektors eller andra chefers perspektiv.

Forskningsfrågeställningar

För att öka kunskapen om hur den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och rektors agerande kan främja ett hållbart skolledarskap ställdes följande övergripande frågor i projektet:

1. Hur kan samverkan mellan rektors närmsta chef (ofta skolchef) och rektor förbättras för att på sikt kunna leda till färre rollkonflikter, förbättrat stöd i organisationen och att rektors arbetsmiljö blir en naturlig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet?
2. Vilka stödjande strukturer och förhållanden upplever rektor finns eller saknas för att kunna bedriva ett hållbart skolledarskap på enhets- och huvudmannanivå och skiljer sig förhållandena åt i relation till storlek på huvudman eller skolenhet?
3. Hur vanligt är det att rektorer upplever sig utsatta för negativa handlingar på arbetet (d.v.s. konflikter, trakasserier, sexuella trakasserier, mobbning, hot om våld, direkt våld) och vem utför dessa handlingar (t.ex. överordnade, chefskollegor, lärare, föräldrar eller elever)?
4. Hur starkt är sambandet mellan tidiga tecken på utmattning och individuella skillnader i rektorers upplevda förmåga att kunna hantera sin situation (coping) samt deras upplevda förmåga att snabbt kunna komma tillbaka efter svårigheter i arbete och privatliv (resiliens)?
5. I vilken utsträckning påverkar olika faktorer i arbetsmiljön och personliga resurser rektorers aktivitetsbalans (d.v.s. att rektor upplever en god balans mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning)?

Projektets utformning

Projektet utformades som en hybrid där enkätdata från det första projektet vidareanalyserades samtidigt som nya data insamlades via individuella semistrukturerade intervjuer (hösten 2023) och heldags-workshoppar (hösten 2024). Detaljer om deltagare och urvalsprocesser för webbenkäter, intervjuer och workshoppar samt kompletterande datainsamling återges nedan.

Forskningsfråga ett och två besvarades huvudsakligen via de nya datainsamlingarna som tillämpade målinriktade och stegvisa urval för att identifiera deltagare. Vid två tillfällen användes även bekvämlighetsurval för att komplettera intervju och workshopdata. Forskningsfrågorna tre till fem besvarades huvudsakligen via analyser av data från den longitudinella webbaserade enkätstudien som hade nationell räckvidd och innehöll två datainsamlingar med ett års mellanrum (höstarna 2018 och 2019).

Deltagare i webbenkäterna höstarna 2018 och 2019

Webbenkäterna besvarades av totalt 2781 individer från 277 av Sveriges 290 kommuner och som tillsammans bidrog med totalt 4309 webbenkäter. För detaljer om enkätstudierna och om deltagarna hänvisas till enskilda artiklarna samt AMM rapport 3/2021 [9] och AMM rapport 4/2021 [10]. I [Appendix 3](#) beskrivs den proportionerliga fördelningen av deltagarnas jobbtitel, skolform, antal år som rektor, övertidsarbete, stöd i privatlivet och stress utanför arbetet för de rektorer och biträdande rektorer som jobbade minst 50 % år 2018 och 2019.

Deltagare och datainsamling i individuella intervjuer hösten 2023

På hösten 2023 genomfördes 16 individuella intervjuer med åtta rektorer och deras närmsta chef.

Deltagande skolorganisationer identifierades först utifrån förslag från fackföreningar (n=4), egenanmälan under en stor nationell konferens (n=2) och förslag från skolhuvudmän (n=2), vilka alla ombetts att hitta och föreslå skolor som kunde fungera som positiva exempel avseende rektors arbetsmiljö. Urvalet baseras på skolornas rykte eller på en självvärdering av att rektorerna hade goda arbetsvillkor inom skolorganisationen. I ett andra steg tillfrågades rektors närmsta chef för respektive skolorganisation om denne kunde tänkas delta och ombads samtidigt att ge förslag på ett antal rektorer som denne menade kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. I ett tredje steg kontaktades de föreslagna rektorerna och erbjöds att delta.

Deltagarna kom från sju kommuner och en fristående skolorganisation med verksamhet i flera kommuner. De medverkande organisationerna var geografiskt spridda och deltagande skolorganisationer kom ifrån kommuner i norra, mellersta, södra samt västra och östra delarna av Sverige. Gruppen rektorer bestod av sex kvinnor och två män i åldrarna 35 till 64 år (med en medelålder på 50 år). De hade mellan fem och 16 års erfarenhet som rektorer och en bakgrund som lärare. Gruppen närmaste chef bestod av sex män och två kvinnor i åldrarna 45 till 62 år (med en medelålder på 55 år). Fem av de närmaste cheferna var skolchefer och tre var chefer mellan rektorn och skolchefen. Samtliga hade en bakgrund som rektor och lärare, och verkat i sin nuvarande befattning i mellan fyra och 14 år.

Deltagare och datainsamling i workshopparna hösten 2024

På hösten 2024 genomfördes sex heldagsworkshoppar med totalt 34 grundskolerektorer från sex skolorganisationer.

Workshopdeltagarna identifierades genom att bjuda in de skolorganisationer som medverkade med rektorer och deras chefer i de individuella intervjuerna. Den första kontakten skedde via cheferna som ombads att föreslå upp till åtta potentiella kandidater för deltagande i

workshopparna. Inklusionskriteriet var att deltagarna skulle vara rektorer med minst tre års arbete på samma skola. Sex av de åtta skolorganisationerna tackade ja medan två tackade nej.

De sex medverkande skolorganisationerna var belägna i både små (< 4000 invånare), mellanstora, och stora kommuner (>200 000 invånare) och varierade med avseende på antalet skolenheter och elevernas socioekonomiska bakgrund. Varje workshop varade cirka sex timmar och omfattade fyra till sju rektorer (N = 34; 25 kvinnor och 9 män). Deltagarna var mellan 36 och 65 år (medelålder 52 år) och ansvarade för mellan 20 och 40 medarbetare (medelvärde 30 medarbetare). Alla utom två hade genomgått rektorsutbildningen och de hade i genomsnitt arbetat cirka 6 år som skolledare i sin nuvarande position (standardavvikelse cirka 4 år) och totalt cirka 11 år som skolledare (standardavvikelse cirka 5 år). För att utforska deras beteende och ledarskap kombinerade workshopparna individuellt arbete och gruppdiskussioner utifrån fem principer från Hargreaves och Fink [2]. För att underlätta analysen fungerade de tre principerna - djup, resurser och bredd - som utgångspunkter, medan principerna om bevarande och längd var en naturlig del av vårt sätt att ställa frågor.

Deltagare och datainsamling i de kompletterande datainsamlingarna hösten 2024

Tidigt på hösten 2024 genomförde vi en entimmes workshop om hållbart skolledarskap för en större grupp på 71 individer som huvudsakligen bestod av förskolerektorer. Se [Appendix 4](#) för detaljer.

På senhösten 2024 insamlades data från nio chefer med ansvar för rektorer via ett kort frågeformulär på ett av deras regelbundet återkommande nätverksmöte. Se [Delarbete 2](#) för detaljer.

Sammanfattning av resultat från skolledares arbetsmiljö del 2

I detta avsnitt sammanfattas och kommenteras de viktigaste resultaten från nio delarbeten som baseras på enkätanalyserna, de individuella intervjuerna och workshopparna.

Utöver de nio delarbetena har vi även inom ramen för projektet publicerat våra tidigare åtgärdsförslag i en internationell vetenskaplig tidskrift [25] samt en metodologisk analys av överensstämmelsen mellan LUCIE och KEDS [26], vilka användes för att bedöma tecken på stress och utmattning i webenkäterna. Dessutom har vi publicerat en vetenskaplig artikel om upplevda förändringar på arbetsplatsen och avsikten att byta arbetsplats de närmsta två åren [27]. Dessa tre delarbeten kommenteras inte i denna rapport.

Sammanfattningen och kommenteringen av de nio delarbetena som är relevanta för rapporten sker under fem rubriker vilka grovt korresponderar med projektets fem forskningsfrågor (s. 9). Under respektive rubrik redogörs kort för resultaten och deras betydelse. För detaljer om de enskilda arbetenas forskningsfrågor, urval av deltagare, metoder och analyser hänvisas till de enskilda publicerade arbetena som listas i [Appendix 5](#) samt, för delarbetena 6 och 7, supplerande resultattabeller i [Appendix 6](#) och [Appendix 7](#).

Samverkan mellan rektor och rektors närmsta chef

Delarbete 1 - Samarbete mellan rektorer och deras närmaste chefer

Delarbete 1 accepterat för publikation i en vetenskaplig tidskrift (Leo et al., accepted) med titeln: *Cooperation between school principals and their immediate managers: Principals' work conditions in reportedly functional organizations through the perspective of organizational routines.*

Syftet med delarbetet var att undersöka hur organisatoriska rutiner påverkade samarbetet mellan rektorer och deras närmaste chefer samt identifiera förbättringsförslag genom att intervjua både rektorer och deras chefer.

Delarbetet utgår från våra egna undersökningar [5, 8, 10], annan forskning [28, 29] samt statliga och andra rapporter [30-32] som har visat på brister i samarbetet mellan rektorer och deras överordnade. Dessa brister kan påverka skolan negativt varför det är motiverat att försöka förbättra rektorernas arbetsförhållanden och stärka skolans ledarskap.

Genom intervjuer med åtta rektorer och deras närmaste chefer, i organisationer som bedömts ha en god arbetsmiljö för rektorer, var avsikten att fånga rektorernas och dennes närmsta chefs unika perspektiv på frågor som berörde (a) deras samarbete och arbetsrelation, (b) organisatoriska rutiner som uppfattas ge goda arbetsförhållanden för rektorer, och (c) förslag på vägar för att förbättra deras samarbete och arbetsrelation.

Rektorerna bestod av 6 kvinnor och 2 män mellan 35 och 64 år (medelålder 50 år), medan deras närmaste chefer bestod av 6 män och 2 kvinnor mellan 45 och 62 år (medelålder 55 år) (för detaljer se "[Deltagare och datainsamling i individuella intervjuer hösten 2023](#)").

Analysen var grundad i teori om organisatoriska rutiner [33] och omfattade både analys av strukturella (ostensiva) och praktiska (performativa) aspekter av organisatoriska rutiner som påverkar samarbetet mellan rektor och dennes närmsta chef.

Resultaten visade att samarbetet mellan rektor och dennes närmsta chef generellt beskrevs som positivt, med långvariga relationer, gemensamma värderingar och hög grad av autonomi för rektor. Samtidigt fanns utmaningar, särskilt i konflikten mellan lokala initiativ och centrala direktiv. Analysen av intervju svaren identifierade också fyra organisatoriska rutiner som stödjer rektorers arbetsvillkor: (1) Klargörande av rektorers ansvar och uppgifter, (2) Stöd från huvudmannanivån, (3) Formella möten mellan rektorer och chefer, och (4) Direkt kommunikation mellan rektorer och chefer. Rutinernas innebörd beskrivs kortfattat nedan:

1. Klargörande av rektorers ansvar och uppgifter

Rektorer har ofta ett brett och otydligt ansvar, vilket kan leda till varierande tolkningar och arbetsbelastning. Det saknas ofta tydliga riktlinjer för vad rektorer ska eller inte ska göra. En hög grad av tillit och autonomi mellan rektorer och chefer bidrar till fungerande samarbete, men det finns behov av bättre balans mellan centrala direktiv och lokal skolutveckling.

2. Stöd från huvudmannanivån

Stödfunktioner varierar i mycket hög grad beroende på organisationens storlek. Mindre kommuner erbjuder nära relationer, medan större organisationer har fler specialister. Rektorer efterfrågar minskad administrativ börda, bättre IT-system och stabilare ekonomiska förutsättningar. HR-stöd är särskilt viktigt vid personalfrågor.

3. Formella möten mellan rektorer och chefer

Mötesstrukturen varierar mycket mellan organisationer. Vissa har veckovisa heldagsmöten med kollektivt beslutsfattande, medan andra har kortare möten och mer sällan. Rektorer efterfrågar mer pedagogiska diskussioner, samtal om dilemman och tid för reflektion.

4. Direkt kommunikation mellan rektorer och chefer

Kommunikation sker ofta via telefon, mejl eller digitala plattformar där tillgänglighet och tillit är centrala faktorer. Behovet av fysisk närvaro från chefer på skolorna lyfts som en förbättringsmöjlighet, då det stärker relationer och förståelse för skolans vardag.

I intervjuerna lyfte rektorerna och deras närmsta chefer även fram förslag på vägar för att förbättra deras samarbete och arbetsrelation. Bland dessa återfanns följande förbättringsområden:

- Minskad administration, exempelvis att sluta samla in data som inte används.

- En bättre balans mellan rektorernas autonomi och mandat att leda förbättringsarbetet på sina skolor å ena sidan, och chefernas bedömning av vad som behövs på alla skolor i organisationen å andra sidan.
- Mer pedagogisk dialog på huvudmannanivå.
- Förbättrat stöd angående lokalfrågor och IT.
- Ökad fysisk närvaro av de närmsta cheferna på skolorna.

Sammanfattningsvis så visar resultaten att organisatoriska rutiner både kan skapa stabilitet och möjliggöra förändring, beroende på hur de tolkas och genomförs. En förbättrad förståelse av samspelet mellan strukturella och praktiska aspekter av organisatoriska rutiner kan vara en väg för skolororganisationer att belysa avvikelser och därmed skapa möjligheter att utveckla mer hållbara arbetsformer där struktur och praktik bättre harmoniserar med varandra.

Delarbete 2 - Systematiskt arbetsmiljöarbete för rektorer

Delarbete 2 är inskickat till en vetenskaplig tidskrift (Persson et al., submitted) med titeln: *Systematic work environment management targeting school principals: A qualitative investigation of compulsory school principals and managers of school principals.*

Syftet med delarbetet var att undersöka hur grundskolerektorer och chefer för grundskolerektorer genomförde SAM-processen som riktar sig till rektorer för att bedöma genomförandegraden och vilken kunskap de hade om SAM-processen. I relation till delarbete ett så kan delarbete två delvis beskrivas som en fördjupad analys av samspelet mellan ostensiva och performativa aspekter i förhållande till en specifik organisatorisk rutin – SAM-processen för rektor.

Det europeiska ramdirektivet (89/391/EGC) fastslår att arbetsgivare ska vidta åtgärder för att säkerställa arbetstagares säkerhet och hälsa [34]. I Sverige implementeras detta ramdirektiv via flera lagar men huvudsakligen via det lagstadgade kravet på SAM [23, 24]. Dock har äldre rapporter från arbetsmiljöverket visat på brister i SAM för rektorer [35] och vi har i våra tidigare analyser sett att rektorers arbetsmiljö ofta glöms bort och att rektorerna önskar ett ökat fokus på sin egen arbetsmiljö [10, 25].

För att undersöka hur SAM för rektor genomfördes i praktiken infogade vi en fristående fråga i det intervjuprotokoll som användes i delarbete ett. Frågan löd ”Beskriv hur det systematiska arbetsmiljöarbetet för rektorer bedrivs” och ställdes i princip ordagrant under intervjuerna.

Utöver de 16 deltagare som beskrivits under delarbete 1 rekryterades år 2024 ytterligare nio grundskolechefer via ett bekvämlighetsurval. Grundskolecheferna fick besvara en kort enkät med öppna svarsalternativ som innehöll samma fråga som ställdes i de individuella intervjuerna. All data från de totalt 25 respondenterna (8 rektorer och 17 chefer för rektorer; 13 kvinnor och 12 män) genomgick en riktad tematisk analys, som värderade överensstämmelsen mellan deltagarnas utsagor och de centrala aktiviteterna i SAM-processen (d.v.s. undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp).

Deltagarnas redogörelser för SAM för rektorer var ofta korta och sparsamt utvecklade. I stort sett alla deltagare i intervjuerna, och alla chefer som besvarade den korta enkäten, rapporterade att det förekom återkommande utredningsaktiviteter (t.ex. enkäter, arbetsplatsträffar). Dock visade resultaten att de förväntade följande aktiviteterna (d.v.s. riskbedömningar, handlingsplaner och riskreducerande åtgärder samt uppföljningsaktiviteter) saknades eller, när de nämndes, inte var tydligt relaterade till arbetsmiljöfrågor.

Sammanfattningsvis tyder deltagarnas redogörelser för SAM-processen som riktas mot rektorer att både rektorer och deras chefer har en ofullständig förståelse och att det brister i genomförandet av SAM-processen för rektorer. Det ter sig troligt att en bättre efterlevnad av SAM-processen, särskilt avseende riskbedömningar och senare faser, kan öka den förebyggande

potentialen för att undvika oönskad stress och utmattning och därmed öka den organisatoriska beredskapen för framtida arbetsmiljöutmaningar och möjligheten för SAM att fungera som det är tänkt enligt lag och styrandes intentioner.

Strukturer och förutsättningar för ett mer hållbart skolledarskap

Delarbete 3 – Mot ett hållbart skolledarskap

Delarbete tre är under utarbetning och ska skickas till en vetenskaplig tidskrift (Leo et al., in preparation) med den preliminära titeln: *Towards a more sustainable school leadership, examples from Swedish principals.*

Syftet med delarbete tre var att utifrån en salutogen utgångspunkt undersöka hur rektorer själva uppfattar, förstår, och arbetar för ett mer hållbart ledarskap i skolan samt vilka aktiviteter som kan främja hållbart skolledarskap.

För att öka kunskapen om möjliga vägar för att utveckla ett hållbart skolledarskap genomfördes därför sex heldagsworkshoppar som en interaktiv forskningsmetod för samarbete, kollektiv idégenerering och problemlösning. Den innehållsmässiga utgångspunkten för workshopparna var fem principer för hållbart ledarskap som enligt Hargreaves & Fink [2] avser att främja långsiktiga positiva resultat för elever, personal och skolorganisationer. Principerna är Djup, Längd och långsiktighet, Bredd, Resurser, och Bevarande.

Totalt deltog 34 rektorer (25 kvinnor och 9 män) i forskningsworkshopparna (för detaljer se [”Deltagare och datainsamling i workshopparna hösten 2024”](#)). Deltagarna var utvalda från de organisationer som medverkade i delarbete ett och bedömdes ha god arbetsmiljö för rektorer och kom från olika delar av Sverige, både små och stora kommuner. De enskilda workshopparna kombinerade individuellt arbete och gruppdiskussioner utifrån de fem ledarskapsprinciperna med följande frågor som stöd: Vad vill rektorer (a) fortsätta göra, (b) göra mer av eller börja göra, och (c) göra mindre av eller sluta göra för att uppnå ett mer hållbart ledarskap?

Resultaten visar en stor och varierad mängd av aktiviteter som några rektorer redan gör och andra vill göra mer av. Det handlar exempelvis om vardagliga, undervisningsnära aktiviteter, som att delta i regelbundna samtal med lärare om undervisning, och att göra besök i verksamheten för att träffa barn och elever. Enligt flera rektorer måste besöken i verksamheten schemaläggas för att de inte ska bortprioriteras.

Rektorerens egen hållbarhet var också en central del i samtalen där tidshantering på arbetsplatsen, med brist på pauser samt tidshantering i relation till arbete och fritid problematiserades. Det finns många olika individuella strategier för att hantera sin arbetstid beroende på upplevda behov, och ett särskilt problemområde är den digitala arbetsmiljön där exempelvis frågan om när och hur en rektor ska vara tillgänglig är aktuell. Den sammanlagda bilden är att rektorer arbetar mycket övertid, och att det ofta saknas tid för återhämtning och reflektion i vardagen.

Exempel på vad rektorer upplever som stödande för sin egen hållbarhet är att det finns ett lokalt och nära administrativt stöd, och att samarbetet med andra rektorer där kollegiala träffar med fokus på undervisning är viktigt. Betydelsen av bra stöd i HR-frågor lyfts som en framgångsfaktor i dessa organisationer, men i likhet med tidigare studier framhålls bristen på stöd i fastighetsfrågor som ett problem.

Sammanfattningsvis så fanns det några saker som rektorer ville sluta göra, och det vanligaste var kopplat till olika typer av möten. Rektorer medverkar i en rad möten under arbetsveckan. Några rektorer hade ställt sig frågan ”varför är jag med på mötet” och det hade lett till mycket mer tid för arbete som rektorerna själva prioriterade under arbetsveckan. Andra exempel på vad rektorerna vill sluta göra kan kopplas till ett reaktivt ledarskap, som att sluta fixa allt själv, sluta springa på alla bollar och sluta gå med i kortsiktiga projekt. Det skulle innebära att ett mer

proaktivt ledarskap är en del i att få ett mer hållbart skolledarskap för rektorer som kan gynna hela organisationen.

Delarbete 4 – Kontrollspann, utmattning, arbetsförmåga och förutsättningar i chefsarbetet

Delarbete 4 är inskickat till en vetenskaplig tidskrift (Persson et al, submitted) med titeln: *School principals' span of control and its cross-sectional associations with signs of exhaustion, perceived work ability, and demanding and supportive circumstances in managerial work.*

Syftet med delarbetet var att undersöka (a) bredden på rektorers kontrollspann (b) om kontrollspannet varierade beroende på kön, befattning, antal år som rektor och huvudman, samt (c) i vilken utsträckning kontrollspannet var förknippat med rapportering av utmattningssymtom och upplevd arbetsförmåga samt rapportering av belastande och stödjande chefsförhållanden.

Med kontrollspann menas antalet anställda som en chef är ansvarig för. Kontrollspann är en modifierbar organisatorisk förutsättning som påverkar relationen mellan rektorn och dennes anställda.

Rektorer och biträdande rektorer som jobbade minst 50 % av heltid i förskola, grundskola, gymnasium eller vuxenutbildning med ansvar för mellan 0–100 anställda och som besvarat webbenkäten 2018 inkluderades (N=2045; medelålder 49 år [standardavvikelse 7 år]; 77 % kvinnor). Median- och kvartilindelningar skapade fyra lika stora grupper med stegvis bredare kontrollspann (≤ 22 anställda; 23-30 anställda; 31-39 anställda; 40-100 anställda). Data analyserades med hjälp av icke-parametriska tester samt multivariata variansanalyser (MANOVA).

Resultaten visade att rektorerna i genomsnitt ansvarade för 31,7 anställda (standardavvikelse 15,5 anställda). Kontrollspannet skiljde sig åt mellan rektorer och biträdande rektorer, skolform, huvudman och hur länge individen arbetat som rektor. Rektorer hade ett bredare kontrollspann än biträdande rektorer (median 32 vs. 25 anställda). Förskola och grundskola hade de bredaste kontrollspannen och vuxenutbildning det smalaste (median 33 vs. 25 anställda). Kommunala huvudmän hade ett bredare kontrollspann jämfört med andra huvudmän (median 33 vs. 20 anställda). Anställda kortare tid än 3 år hade ett smalare kontrollspann än anställda som jobbat mellan mer än 5 eller 10 år (medianer: 28, 32, och 33 anställda).

Kontrollspannet skiljde sig inte avseende på deltagarnas kön, grad av utmattningssymtom och självskattade arbetsförmåga. De multivariata variansanalyserna och följande post-hoc-testning visade att rektorer med den smalaste kontrollspannet (d.v.s. ≤ 22 anställda) rapporterade färre rollkonflikter och belastande rollkrav, och mindre frekvent behov av att härbärgera anställdas frustration samt mindre tillgång till stöd från kollegor på samma nivå.

Sammanfattningsvis tyder resultaten på att ett smalare kontrollspann tycks vara förenat med rapportering av mindre frekventa rollkonflikter, belastande rollkrav och behov av att härbärgera anställdas frustrationer. Även om kontrollspannets bredd inte uppvisade några direkta samband till utmattningssymtom och arbetsförmåga, skulle en minskad bredd på skolledarnas kontrollspann till 22 anställda eller färre möjligen kunna minska belastning orsakad av rollkonflikter och belastande rollkrav. Samtidigt skall siffran 22 inte ses som absolut. Den bör ses som en indikation på att ansvar för ett mindre antal anställda ofta tycks vara gynnsamt för att undvika eller minska belastningen av vissa typer av organisatoriska förutsättningar (t.ex. rollkonflikter och rollkrav) som rektorer och biträdande rektorer måste hantera i sin vardag.

Konflikter och negativa handlingar

Delarbete 5 – Konflikter, negativa handlingar, hälsa, arbetsförmåga och livstillfredsställelse

Delarbete 5 är publicerat i en vetenskaplig tidskrift (Persson et al., 2025 [36]) med titeln: *The occurrence and co-occurrence of conflicts and negative acts and their associations with self-rated health, workability, and life-satisfaction: a cross-sectional study of Swedish school principals.*

Syftet med delarbetet var att undersöka (a) hur vanligt det var att rektorer upplever sig utsatta för konflikter och negativa handlingar på arbetet (d.v.s. trakasserier, sexuella trakasserier, mobbning, hot om våld, direkt våld), (b) vem som utför dessa handlingar (t ex. överordnade, chefskollegor, lärare, vårdnadshavare eller elever), samt (c) belysa sambandet mellan tecken på konflikter och negativa handlingar och indikatorer för hälsa, arbetsförmåga och livstillfredsställelse.

Analyserna bygger på det första enkätsvaret från rektorer (N = 2670) som arbetade minst 50 % av heltid i grundskola, förskola, gymnasieskola, vuxenutbildning eller förskola och grundskola tillsammans och vilka hade besvarat minst en av de två webbenkäterna som skickades ut 2018 och 2019. Medelåldern var 49 år (standardavvikelse 7 år), 78 % var kvinnor och 77 % var anställda av en kommun.

Cirka 75 % av skolledarna rapporterade att de under de senaste 12 månaderna hade upplevt konflikter, 27,1 % trakasserier, 22,4 % hot om våld eller fysisk skada, 7,2 % fysiskt våld, 5,9 % mobbning och 2,7 % sexuella trakasserier, medan 18,9 % rapporterade att de varken varit inblandade i konflikter eller utsatts för negativa handlingar. Resultaten visade också att föräldrar och lärare var vanliga motparter i konflikter och trakasserier. Även om både föräldrar och elever ofta framförde hot om våld och fysisk skada rapporterade rektorerna att det främst var elever som utförde våldshandlingar.

Logistiska regressionsanalyser visade att rapporter om trakasserier, hot och mobbning hade konsekventa samband med lägre självskattad hälsa, arbetsförmåga och allmän livstillfredsställelse. Vidare observerades att rektorer som hade utsatts för sexuella trakasserier rapporterade lägre arbetsförmåga i förhållande till psykologiska krav och lägre allmän livstillfredsställelse.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att svenska rektorer också drabbas av konflikter och negativa handlingar. Rapporter om konflikter var vanliga på årsbasis, och cirka 40 % av skolledarna hade under de senaste 12 månaderna upplevt minst en av de fem negativa handlingarna som mättes. Resultaten tyder på att rektorers hälsa, arbetsprestation och allmänna livstillfredsställelse skulle kunna gynnas av åtgärder som säkerställer att de sociala interaktionerna med både interna (t.ex. elever och lärare) och externa intressenter (t.ex. vårdnadshavare) sker i rätt tid, är respektfulla, tydliga och konstruktiva, så att de inte tar formen av oönskade konflikter och negativa handlingar.

Personliga resurser: Förväntningar, coping och resiliens

Delarbete 6 - Coping, resiliens och utmattning

Delarbete 6 är publicerat som abstrakt i en vetenskaplig tidskrift (Persson et al., 2024 [37]) med titeln: *Positive outcome expectancies and perceived resilience as potential sources of within-group heterogeneity in the reporting of exhaustion symptoms among Swedish school principals.*

Syftet med delarbetet var att undersöka i vilken utsträckning individuella skillnader i coping (d.v.s. positiva utfallsförväntningar [38]) och resiliens (d.v.s. förmågan att snabbt kunna komma tillbaka efter en förlust eller motgång [39]) var relaterade till rapportering av tidiga tecken på utmattning i Lund University Checklist for Incipient Exhaustion (LUCIE) [11, 13] och Karolinska Exhaustion Disorder Scale (KEDS) [14, 15].

Även om epidemiologiska studier, liksom våra webbenkäter [7], ofta rapporterar heterogenitet inom grupper baserat på demografiska variabler (t.ex. kön, ålder, socioekonomisk klass) undersöks sällan denna heterogenitet i relation till psykologiska variabler som till exempel övertygelser och förväntningar trots deras kända bidrag till hälsa och välbefinnande [40].

Särskilt förväntningar ter sig relevanta att undersöka eftersom förväntningar är en grundläggande psykologisk funktion och en mekanism som förklarar hur psykosociala skeenden kan få fysiologiska effekter [38, 41-43]. Med förväntningar avses vår förmåga att föreställa oss och/eller tänka kring framtida scenarier eller situationer. En förmåga som beror på individens unika förutsättningar, inlärd erfarenheter, värderingar och kunskaper om sig själv och omvärlden och den rådande situationens möjligheter [38, 42]. Särskilt positiva förväntningar på framtida utfall (eller resultat) är en viktig bestämningsfaktor för att få en ändamålsenlig fysiologisk stressrespons och bibehållen homeostas och utgör definitionen av coping inom kognitiv aktiveringsteori om stress [38]. I enlighet med denna definition undersöktes om indikatorer för coping samt upplevelsen att vara en person som snabbt kan komma tillbaka efter en förlust eller motgång (resiliens) var relaterade till skillnader i rektorers rapportering av stress och utmattningssymptom i LUCIE och KEDS.

Totalt 2219 rektorer som arbetade minst 50 % och hade besvarat enkäten 2018 (78 % kvinnor; medelålder 49 år [standardavvikelse 7år]) ingick i analyserna. Låga, medelhöga eller höga nivåer av positiv utfallsförväntan mättes på två sätt. Dels mättes positiv utfallsförväntan via tre frågor som bedömde generaliserad självförtroende [44, 45]. Dels mättes positiv utfallsförväntan via frågan ”Har du nyligen känt dig hoppfull inför framtiden?” från skalan om psykiska resurser i Work Ability Index [46, 47]. Resiliens mättes med frågan ”Du är en stresstålig person, det vill säga du kommer snabbt tillbaka efter svårigheter i arbets- och privatlivet” som inspirerats av en etablerad skala [48]

Resultaten av analyserna visade att de flesta rektorer och biträdande rektorer rapporterade hög resiliens (90 %), hög generell självförtroende (88 %) och cirka två tredjedelar rapporterade att de kände sig hoppfulla inför framtiden (67,6 %). Logistiska regressionsanalyser visade att rektorer som rapporterade låg generell självförtroende eller låg resiliens rapporterade fler utmattningssymptom i LUCIE och KEDS. Särskilt hade låga skattningar av att känna sig hoppfull inför framtiden ett starkt samband med rapportering av utmattning i LUCIE (oddskvot=12.3) och KEDS (oddskvot=12.6). För fler detaljer om resultatet se [Appendix 6](#).

Sammanfattningsvis så kan heterogenitet i rapportering av stress och utmattningssymptom observeras i relation till positiva utfallsförväntningar och resiliens. Även om de underliggande orsak-verkan sambanden inte kan utrönas är de tydliga sambanden mellan att rapportera lägre hoppfullhet inför framtiden och rapportering av utmattningssymptom en påminnelse om att en positiv livssyn är en viktig del av den mentala hälsan och ett potentiellt område för psykologisk intervention. Rektors chef behöver vara uppmärksam på signaler om bristande framtidstro eller negativa förväntningar. Om sådana tecken finns bör chefen se över om framtidstron kan stärkas, antingen generellt eller kopplat till specifika uppdrag. Det kan exempelvis handla om att ändra hur arbetet organiseras, ge mer administrativt stöd eller vidta andra åtgärder som ligger inom chefsansvar.

Delarbete 7 - Anställningstrygghet och hjälpsökande

Delarbete sju är publicerat som abstrakt i en vetenskaplig tidskrift (Persson et al., 2024 [49]) med titeln: *The association between perceived job security and help-seeking behavior among Swedish school principals.*

Syftet med delarbetet var att undersöka rektorers upplevelse av anställningstrygghet och erfarenheter av att ha sökt hjälp från läkare de senaste två åren för åtta vanligt förekommande hälsotillstånd. I relation till delarbete sex så adresserar delarbete sju en situation där specifika förväntningar kommer till uttryck, nämligen upplevelsen av den egna anställningstryggheten.

I forskningssammanhang ses anställningstrygghet som en konsekvens av individens uppfattningar och tolkningar av sin förväntade framtida arbetsituation och har t.ex. definierats som "...one's expectations about continuity in a job situation" (p. 323) [50, 51] och anställningsotrygghet har t.ex. definierats som "... as a perceived threat to the continuity and stability of employment as it is currently experienced" [52].

Det är känt att allmänläkares intyg om sjukfrånvaro ofta är baserade på utvärderingar av patienters subjektiva hälsobesvär och ofta utan att det finns objektiva sjukdomssymtom [26-30]. Det är också känt att förväntningar (d.v.s. förmågan att föreställa sig och/eller tänka kring framtida scenarier eller situationer) påverkar människors tankebanor, känslor och beteende samt påverkar den fysiologiska stressreaktionen och symptomrapportering [38, 42, 53-55].

Den höga personalomsättningen av svenska rektorer är ett problem och dåliga arbetsvillkor anses vara en bidragande orsak till omsättningen [3, 56-60]. Trots att svensk arbetslagstiftning många gånger är en garant för anställningstrygghet är det inte säkert att anställda upplever anställningstrygghet även om de objektivt sett har anställningstrygghet. Att inte uppleva anställningstrygghet och känna oro för att förlora jobbet kan ha negativa implikationer för t.ex. hälsa [61], sömn [62] och familjeliv [63].

För att undersöka hur anställningstrygghet var relaterat till vårdsökande analyserades enkätsvar från 2219 svenska rektorer (78 % kvinnor; medelålder 49 år [standardavvikelse 7 år]). Alla hade besvarat frågan "Har du under de senaste två åren sökt läkare för följande tillstånd?" i relation till följande åtta alternativ: Nedstämdhet/depression, Ångest, Minnes- eller koncentrationssvårigheter, Sömnstörningar, Trötthet/utmattning, Huvudvärk eller muskelvärk, Bröstmärta eller tryck över bröstet, och Besvär i mage eller tarm. Svartalternativen var: Ja, men jag fick ingen behandling; Ja, jag fick behandling och Nej. I den statistiska analysen slogs Ja-svaren samman så att utfallskategorierna blev Ja och Nej [64].

Alla deltagare fick också besvara frågan "Hur bedömer du din anställningstrygghet som skolledare?" på en femgradig skala: mycket hög, hög, måttlig, låg och mycket låg, vilka i den statistiska analysen slogs samman till hög (mycket hög/hög) och låg (måttlig/låg/mycket låg) anställningstrygghet. Kön, självskattad hälsa, stress utanför arbetet, tillgång till socialt stöd och huvudman beaktades i analyserna som potentiella störfaktorer.

Resultaten visade att hög anställningstrygghet rapporterades av 87,7 % av rektorerna. För samtliga hälsotillstånd hade rektorer med låg anställningstrygghet relativt sett oftare sökt hjälp hos en allmänläkare än rektorer som upplevde sin anställning som trygg. Särskilt sökte de oftare hjälp hos en allmänläkare för symtom på ångest (14,9% vs. 7,2%), nedstämdhet/depression (15,5% vs. 9,6%), sömnproblem (17,6% vs. 11,0%), tarmproblem (22,3% vs. 14,5%), trötthet/utmattning (23,3% vs. 15,4%), minnesproblem eller koncentrationssvårigheter (8,8% vs. 5,7%), bröstsmärtor (15,5% vs. 10,8%), eller huvudvärk och/eller muskuloskeletal problem (26,0% vs. 18,9%). För fler detaljer om resultatet se [Appendix 7](#).

Indikatorer för självskattad hälsa och tillgång till socialt stöd i privatlivet korrelerade med både anställningstrygghet och hjälpsökande, vilket gjorde dem till möjliga förväxlingsfaktorer. Vidare analyser visade dock att de hade ett eget, oberoende samband med hjälpsökande.

Sammanfattningsvis kan det noteras att den generellt höga anställningstrygghet är i god överensstämmelse med tidigare svenska populationsstudier som visat att 90 % (av mer än 12 000 yrkesverksamma) inte är oroliga för att förlora jobbet [62]. Samtidigt visar resultaten att upplevelsen av låg anställningstrygghet kan öka rektorers nyttjande av hälso- och sjukvård. Vad som orsakar upplevelsen av låg anställningstrygghet är inte känt och kan både bero på bristande personliga resurser eller externa faktorer (t.ex. anställningskontraktet eller skolans villkor) eller en kombination av dem. Omvänt kan det inte uteslutas att hälsoproblem kan leda till tvivel om den egna förmågan att arbeta och leda till rapportering av lägre upplevd anställningstrygghet.

Rektorers aktivitetsbalans

Delarbete 8 - Arbetsmiljöfaktorer, aktivitetsbalans, arbets- och livstillfredsställelse

Delarbete 8 är publicerat i en vetenskaplig tidskrift (Borgh et al., 2025 [65]) med titeln: *Organisational and social work environment factors and occupational balance as predictors of work and life satisfaction among Swedish principals who are also parents to small children.*

Syftet med delarbetet var att undersöka i vilken utsträckning indikatorer för aktivitetsbalans samt organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer vid första mättillfället hade samband med indikatorer för arbets- och livstillfredsställelse vid andra mättillfället bland rektorer som också var småbarnsföräldrar och hade minst ett barn under 8 år.

Delarbetet är en av två studier i projektet som haft särskilt fokus på aktivitetsbalans det vill säga individens subjektiva upplevelse av att vara nöjd med balansen mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning.

Via analys av enkätdata från 2018 och 2019, undersöktes kombinationen av tre omständigheter (a) att vara förälder, (b) chef och (c) arbeta inom utbildning. Dessa omständigheter är var för sig kända att vara relaterade till en ökad risk att bli sjukskriven på grund av stressrelaterade psykiska problem.

Totalt identifierades 149 småbarnsföräldrar (85 kvinnor och 64 män) i enkätmaterialen och logistiska regressionsanalyser användes för att uppskatta hur deras rapportering av aktivitetsbalans och stödjande organisatoriska strukturer vid den första mätningen 2018 var relaterade till deras rapportering av arbets- och livstillfredsställelse vid den andra mätningen 2019.

Resultatet visade att stödjande organisatoriska strukturer (d.v.s. ha tydliga befogenheter och ansvarsområden i sitt chefsuppdrag) och färre rollkonflikter (d.v.s. slitningar mellan administration, verksamhetsutveckling och kontakter med medarbetare) var relaterade till rapportering av hög arbetstillfredsställelse. Vidare visade resultatet att stödjande organisatoriska strukturer och god aktivitetsbalans var relaterade till rapportering av hög livstillfredsställelse [65].

Både stödjande organisatoriska strukturer och aktivitetsbalans tycks viktiga för att underlätta för föräldrar att klara av kraven både på och utanför arbetet och för att stärka folkhälsan och förebygga sjukskrivningar. Arbetsgivare till rektorer med små barn skulle kunna öka deras arbets- och livstillfredsställelse genom att förbättra de stödjande organisatoriska strukturerna samt minska rollkonflikter, både för att minska arbetsbelastningen och möjliggöra att rektor kan uppleva aktivitetsbalans.

Delarbete 9 - Arbetsmiljöfaktorer, personliga resurser och aktivitetsbalans

Delarbete 9 är inskickat till en vetenskaplig tidskrift (Håkansson et al, submitted) med titeln: *Demanding and supportive organisational and social work environment factors, personal resources and occupational balance among school principals in Sweden.*

Syftet med delarbetet var att identifiera samband mellan å ena sidan belastande och stödjande organisatoriska omständigheter i chefsarbetet, personliga resurser i form av resiliens och självtillit (self-efficacy) och på andra sidan aktivitetsbalans.

Totalt analyserades data från 2 781 rektorer som hade besvarat minst en av de två enkäterna som skickades ut 2018 och 2019. Analysen av data tog hänsyn till att vissa individer hade svarat på enkäten två gånger (n=1 521) och aktivitetsbalans analyserades som en binär utfallsvariabel (d.v.s. låg vs. hög aktivitetsbalans) i de logistiska regressionsmodellerna.

Resultaten visade att det starkaste sambandet fanns mellan att ha ett stödjande privatliv (d.v.s. att ha fritidsintressen och en fritid som möjliggör avkoppling och avskärmning från arbetet) och

rapportering av hög aktivitetsbalans. Resultaten visade också att en upplevd tillgång till stöd från chefskollegor ökade sannolikheten att rapportera hög aktivitetsbalans. Rapportering av rollkonflikter, belastande rollkrav och att behöva härbärgera personalens problem (containerfunktion) minskade däremot sannolikheten att rapportera hög aktivitetsbalans. Medan self-efficacy var positivt associerat med rapportering av hög aktivitetsbalans så observerades inga samband med rektorernas bedömningar av sin egen resiliens.

Sammanfattningsvis visar resultaten att det tycks motiverat att vidta åtgärder som minskar rektorers arbetsbelastning (minska rollkonflikter och rollkrav i arbetet samt öka deras möjligheter att få stöd från kollegor på samma nivå) så de också kan koppla av på fritiden. Åtgärder som i förlängningen även skulle kunna gynna lärare, elever och annan personal som direkt påverkas av rektorernas arbete.

Åtgärder för ett mer hållbart skolledarskap

I detta avsnitt presenteras åtgärdsförslag som syftar till att förbättra svenska rektorers arbetssituation och deras förutsättningar för att bedriva ett hållbart skolledarskap.

Några saker att tänka på när du läser åtgärdsförslagen

Åtgärdsförslagen bygger på en samlad analys av de erfarenheter, resultat och slutsatser som vi fått från de enkäter, intervjuer och workshoppar som genomförts inom ramen för ”Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personlörrlighet och förbättringspotential” samt ”Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap”.

Ett eller två projekt kan varken synliggöra eller ta hänsyn till alla individuella och organisatoriska omständigheter som rektorer och biträdande rektorer kan möta. Men vi har i våra två projekt undersökt rektorer från alla läroplansstyrda skolformer, både kommunal och fristående verksamhet, verksamma i såväl stora som mindre kommuner. Men tänk på:

- Alla åtgärder behövs inte överallt och de kan behöva anpassas till de lokala förhållandena.
- Åtgärdsförslagen är ofta beroende av varandra och måste därför hanteras med detta i åtanke.
- Vissa åtgärdsförslag är av typen att de är enkla att föreslå men svåra att genomföra, men de kan fungera som underlag för framåtsyftande samtal.
- De åtgärder vi föreslår berör ofta flera nivåer i skolans styrkedja och olika aktörer i utbildningssystemet behöver samarbeta för att förbättra rektorers arbetsmiljö.

Förslag på åtgärder för ett mer hållbart skolledarskap för rektor

Följande sex åtgärder föreslås och förklaras nedan och sammanfattas i Figur 2:

- Se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet för rektor följs i praktiken
- Arbeta för tydliga organisatoriska strukturer och tillgång till stöd
- Bygg och underhåll en fungerande och aktiv samverkan mellan rektor och rektors närmsta chef
- Stärk rektors och organisationens konflikthanteringsförmågor och satsa på att bygga långsiktiga och respektfulla sociala relationer
- Planera för aktivitetsbalans
- Använd förväntningsavstämningar för att skapa tydlighet, framtidstro och lösa problem

Åtgärd 1: Se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet för rektor följs i praktiken

Resultaten från de intervjuer som genomfördes för delarbete 1 och 2 visar att rektorers närmsta chefer tycks ha ett genuint intresse för rektors arbetssituation och bekräftade vår urvalspremiss att det finns organisationer där rektorer har en god arbetsmiljö med långvariga och fungerande relationer till sin närmsta chef. Detta är dock ingen garanti för att fordrade processer som det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)[23, 24] är på plats och genomförs enligt lagens intentioner.

Ett resultat i vårt första projekt var att rektorn ofta glömdes bort som medarbetare, och att rektorn själv efterfrågade regelbundna medarbetarsamtal och riskanalyser av sin arbetssituation. Detta utvecklades i vårt andra projekt där både rektorer och deras närmsta chefer berättade att det i deras skolorganisationer genomfördes olika typer av arbetsmiljöundersökningar så som det förväntas enligt SAM. Men deras berättelser blottade också brister i genomförandet av SAM-aktiviteter som riskbedömningar, utvecklandet av handlingsplaner och åtgärder samt uppföljning av vidtagna åtgärder.

Det kan konstateras att SAM processen för rektor inte genomförs som avsett. Detta är ett problem eftersom SAM omfattar alla anställda och definierar den process som organisationer enligt lagen förväntas tillämpa för att uppnå säkra och hälsosamma arbetsvillkor. Det skall betonas att detta problem inte är unikt för rektorer eller skolan. Det är känt att följsamhet till arbetsmiljösystem eller direktiv som bygger på internkontroll och arbetsgivaransvar ofta är låg [66]. Dessutom har svenska kunskapssammanställningar påvisat bristande följsamhet till SAM [67-69] och det har även en nyligen genomförd nationell inspektion av regioner och kommuner [24] samt tidigare genomförda inspektioner som riktats mot rektorer [35].

Gällande SAM för rektor så visar resultaten i delarbete 2 att rektors arbetsgivare eller närmsta chef av någon orsak inte kan, vill eller har möjlighet att följa områdets lagar och regler. Arbetsgivaren eller den närmaste chefens uppdrag att "...förebygga risker för ohälsa och olycksfall i arbetet samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö" [23] kan inte anses grundligt utfört för rektorer.

För att se till att SAM processen för rektor genomförs i praktiken bör skolorganisationen och rektors chef (arbetsgivare) granska den nuvarande situationen och vid behov påbörja ett lokalt arbete för att säkerställa att SAM för rektor genomförs enligt lagens intentioner och på ett sätt som passar in i den lokala skolans vardag. Det tycks särskilt motiverat att förbättra efterlevnaden av riskbedömningar, utveckling av handlingsplaner, åtgärder och uppföljning av åtgärder.

Åtgärd 2: Arbeta för tydliga organisatoriska strukturer och tillgång till stöd

I vårt första projekt rapporterade många rektorer att de hade stöd av ansvarsfulla medarbetare som underlättade för dem i deras arbete, samt att de ofta hade stödjande chefskollegor. Samtidigt rapporterade många rektorer en hög arbetsbelastning och rollkonflikter som i analysen sammanföll med rapporter om nedsatt arbetsförmåga, nedsatt aktivitetsbalans, och stress och utmattningssymptom.

För det hållbara skolledarskapet är det centralt att rektorer har möjlighet att ägna sig åt det som ger djup i ledarskapet, alltså fokus på barns och elevers lärande. Här lyfts ofta problemet med rollkonflikter och den för rektorer icke önskvärda administrationen som ett hinder att ägna sig åt pedagogiskt ledarskap. Samtidigt är det ofta oklart vad som inte är nödvändig administration, och en konkret åtgärd är därför att göra en noggrann genomlysning av vilka arbetsuppgifter som kan göras av andra än rektorer, och förtydliga detta i skolorganisationerna.

I delarbete 1 lyfter rektorer betydelsen av ett nära administrativt stöd, och att stödfunktionerna för ekonomi, HR, IT och lokal ser sig själva som servicepersoner. Man talar också om att det i vissa organisationer behövs en synvända, utifrån frågan, "vem är till för vem?", och att

stödfunktionerna uppskattar när deras arbete har tydliga kopplingar som stöd för barns och elevers lärande. En konkret uppmaning från rektorer i forskningsprojektet till personal på huvudmannanivå är att sluta samla in data som inte används.

Vikten av att dela ledarskap med andra som stöd för rektorer, och att vara en del i ett ledningsteam betonas i resultaten från delarbete 1 och 3. Rektorerna uttrycker främst två behov. Det ena är att samtala om pedagogiska frågor som undervisningsförbättring och att lära tillsammans med andra rektorer. Det andra är att ha forum för att diskutera svåra och känsliga frågor.

Det finns därför anledning att öka möjligheterna för delat ledarskap genom stöd i nationell och lokal policy, och att uppmuntra till olika typer av rektorsnätverk. Samtidigt finns i Sverige många små förskole- och skolenheter med ensamma rektorer där olika typer av nätverk kan initieras och stödjas genom samverkan över organisationsgränser på huvudmanna- eller regional nivå.

Delarbete 4 visar att antalet medarbetare en rektor är chef för (kontrollspann) har betydelse. Det går inte att slå fast ett idealantal medarbetare, men resultaten pekar mot att ett smalare kontrollspann leder till att rektorer upplever färre rollkonflikter, mindre belastande rollkrav och att man inte behöver hantera medarbetares frustration i lika hög grad. Det finns därför anledning att se över antalet medarbetare en rektor kan vara chef över som ytterligare en viktig faktor i de stödjande organisatoriska strukturerna vilket kan leda till ett förstärkt pedagogiskt ledarskap.

Åtgärd 3: Bygg och underhåll en fungerande och aktiv samverkan mellan rektor och rektors närmsta chef

Ett resultat i vårt första projekt var att relationen mellan rektor och dennes närmsta chef allt för ofta var bristfällig. I delarbete 1 om samverkan mellan rektor och dennes närmsta chef, är det påtagligt i intervjuerna att man har arbetat med att tydliggöra rollbeskrivningar genom att diskutera ansvarsfördelning, beslutsfattande och arbetsuppgifter. Tydligheten bygger på att det är fungerande relationer i ledningsteamet och med närmsta chef, och det är ofta muntliga överenskommelse och inte nedskrivna arbetsbeskrivningar. Rollbeskrivningarna med uppdelning av ansvarsområden och arbetsuppgifter bygger på ömsesidig tillit mellan chef och rektorer och att båda parter är nöjda med balansen mellan kontroll och autonomi i relationen.

I delarbete 1 användes organisatoriska rutiner [30] som ett teoretiskt raster som också kan fungera som stöd för förbättring av samverkan på lokal nivå. Ett exempel är ledningsmöten på huvudmannanivå där organisationerna hade strukturer och riktlinjer som reglerade hur agendan skulle tas fram, frekvens och längd på mötena, och att innehållet borde beröra både drifts- och pedagogiska frågor. När rutinen omsätts i praktiken är det ofta chefen som sätter dagordningen därför att det inte kommer frågor från rektorerna, några rektorer tycker att mötena är för många och tar för mycket tid medan andra vill träffas oftare. En gemensam tendens är att rektorer efterlyser mer tid för pedagogiska frågor och utbyte med rektorskollegor, och en lokal åtgärd kan vara att på djupet diskutera vilka syften mötena ska ha och vilket innehåll som i högre grad kan vara meningsfullt för alla parter.

En annan rutin som kan fungera som stöd för samverkan mellan rektor och rektors närmsta chef är riktad mot den direkta kommunikationen och vilka riktlinjer eller överenskommelser man vill ha. Tillgänglighet på telefon, mejl eller digital plattform lyfts fram som viktiga, och rektorer i delstudie 1 önskar också fysisk närvaro av sin chef på skolan. Resultaten visar också att det är väldigt olika behov av direkt kommunikation mellan rektor och närmsta chef. Det blir då viktigt med samtal om hur man vill att det ska fungera med förväntningsavstämningar som vi återkommer till nedan.

Åtgärd 4: Stärk rektors och organisationens konflikthanteringsförmågor och satsa på att bygga långsiktiga och respektfulla sociala relationer

Människor är sociala varelser och sociala relationer utgör en stor del av rektors arbetsmiljö. Det är därför positivt att enkätundersökningarna i vårt första projekt visade att de flesta rektorer ansåg sig ha goda relationer till sina medarbetare och sina chefskollegor på samma nivå. Dessutom visade gruppintervjuerna att förtroende mellan rektor och lärare, eller mellan rektor och vårdnadshavare uppstod genom god kommunikations- och lyssnarförmåga, öppenhet, och att välkomna vårdnadshavare.

Samtidigt visar resultaten från delarbete fem att rektorer ofta är involverade i konflikter och inte immuna för att utsättas för negativa handlingar som trakasserier, sexuella trakasserier, mobbning, hot om våld och våld.

Resultaten visar även att vårdnadshavare är en vanlig motpart till rektor i konflikter, trakasserier och i hot om våld, där vårdnadshavare rapporteras som motpart i mer än hälften av fallen. Även lärare är en vanligt rapporterad motpart vid konflikter (cirka 50 % av fallen) och då våld förekommit mot rektor är elever nästan uteslutande rapporterad som motpart (cirka 95 % av fallen).

De statistiska sambanden som observeras mellan å ena sidan konflikter och negativa handlingar å andra sidan utfallen självskattad hälsa, arbetsförmåga och livstillfredsställelse överensstämmer med tidigare forskning i andra yrkesgrupper. Detta påminner oss om att konflikter och negativa handlingar är viktiga psykosociala riskfaktorer som kan ha effekter bortom stundens omedelbara känslomässiga effekter.

För att förebygga konflikter och negativa handlingar mellan rektor och andra ter det sig motiverat att rektor får möjlighet att träna på konflikthantering och att det är tydligt hur konflikter skall hanteras av organisationen. Det tycks särskilt angeläget att titta närmare på rektorers relation till vårdnadshavare. För att förbättra relationerna mellan rektor och vårdnadshavare kan en bra start vara att se över var, när, hur, och om vad, rektor och vårdnadshavare kommunicerar för att sedan bestämma hur det går att bygga långsiktiga och respektfulla sociala relationer.

Resultaten i våra studier visar att det är viktigt att rektorer har sociala relationer i ledningsteam eller andra nätverk för ledare. Detta kan möjliggöra en gemensam hantering av olika typer av stressorer/belastningar som till exempel konflikter och negativa handlingar. Inom stressforskningsfältet kallas detta beteende ”tend-and-befriend” och innebär i korthet att människor slår sig samman för skydd och säkerhet [70, 71]. Vi har under projektets gång sett exempel på mer eller mindre spontant initierade rektornätverk med syfte att ge tillgång till emotionellt och instrumentellt stöd genom erfarenhetsdelning och proaktiva aktiviteter (t.ex. seminarier om specifika problem).

Åtgärd 5: Planera för god aktivitetsbalans

Ett resultat från vårt första projekt var att rektorer med god aktivitetsbalans (d.v.s. deras subjektiva upplevelse av att vara nöjd med balansen mellan lönearbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning) rapporterade färre stress- och utmattningssymptom [4].

Resultaten i delarbete åtta och nio visar att det finns samband mellan aktivitetsbalans och arbets- och livstillfredsställelse, men också att organisatoriska förutsättningar och rollkonflikter spelar roll för den upplevda aktivitetsbalansen.

Resultatet från delarbete 3 visade också att tidshantering på arbetsplatsen, med brist på pauser samt tidshantering i relation till arbete och fritid var viktig för hållbart skolledarskap. Det finns många olika individuella strategier för att hantera sin arbetstid beroende på upplevda behov. Ett särskilt problemområde är den digitala arbetsmiljön där exempelvis frågan om när och hur en

rektor ska vara tillgänglig är aktuell. Den sammanlagda bilden är att rektorer arbetar mycket övertid, och att det ofta saknas tid för återhämtning och reflektion i vardagen.

Det är viktigt att rektors arbete organiseras så att rollkonflikter och krav är rimliga och att det är tydligt vilka befogenheter och ansvarsområden rektor har, båda för att minska arbetsbelastningen och möjliggöra aktivitetsbalans. Vidare är det viktigt för att främja rektors aktivitetsbalans att rektor har chefskollegor som diskussionspartners och stöd.

Rimlig arbetsbelastning verkar också vara en förutsättning för att rektorer ska kunna ha möjligheter till återhämtning både på arbetstid och på fritiden. Att ha fritidsintressen och en fritid som möjliggör avkoppling och avskärmning från arbetet främjar också rektorers aktivitetsbalans.

Förutom aktivitetsbalans så är tid för reflektion och en tillgänglighet som rektor trivs med viktigt för hållbart skolledarskap. Olika individer har olika preferenser för hur mycket arbetet tillåts göra intrång på privatlivet och hur privatlivet tillåts göra intrång på arbetet [72, 73]. För en del individer är det viktigt att ha tydliga gränser mellan arbete och privatliv medan det för andra individer inte finns en naturlig gräns mellan arbete och privatliv utan båda sköts parallellt. Vad rektor föredrar bör i möjligaste mån vägas in då rektors arbete organiseras.

Åtgärd 6: Använd förväntningsavstämningar för att skapa tydlighet, framtidstro och lösa problem

Resultaten från vårt första projekt, samt resultaten i delarbete sex och sju i vårt andra projekt, visar att svenska rektorer kan betraktas som en yrkesgrupp med stora personliga resurser. De flesta rektorer har god hälsa, upplever en hög anställningstrygghet, har en hög självtillit, anser sig vara stresståliga individer som snabbt kan komma tillbaka efter motgångar och en majoritet är hoppfulla inför framtiden.

Samtidigt rapporterar en betydande andel av rektorerna stress- och utmattningssymptom. Och rektorer med en lägre grad av anställningstrygghet säger sig oftare ha sökt hjälp från en läkare för flera olika hälsotillstånd karakteriserade av både mentala och fysiska besvär än de rektorer som har positiva förväntningar på sin anställningstrygghet. Dessutom rapporterar rektorer med lägre självtillit, lägre hopp om framtiden och låg stresstålighet mer utmattningssymptom jämfört med de rektorskollegor som ger uttryck för positiva förväntningar avseende sin egen förmåga eller känner sig hoppfulla inför framtiden och ser sig själv som individer med hög resiliens. Dessa resultat speglar kunskapen att positiva förväntningar på framtiden är gynnsamma för stressreaktionen och vårt välbefinnande medan negativa eller otydliga förväntningar på framtiden kan resultera i emotionella reaktioner (t.ex. oro, rädsla, ångest) och fysiologiska stressreaktioner [38].

På individnivå är förväntningar en evolutionärt utvecklad psykologisk mekanism som beror på individens unika förutsättningar, inlärd erfarenheter, värderingar, samt kunskaper om sig själv och omvärlden och den nuvarande situationens möjligheter [38, 42]. I vardagen kommer förväntningar till uttryck genom att människor kontinuerligt utvärderar, medvetet eller omedvetet, sina relationer till omgivningen med hänsyn till det egna välbefinnandet [41, 74]. Förväntningar är därför samtidigt en del av, och ett resultat av, en kontinuerligt pågående utvärderingscykel som påverkar människors tankebanor, känslor och beteenden och reglerar den livsnödvändiga fysiologiska stressreaktionen [38, 41, 42, 74].

Parallellt är människor sociala varelser och därför är det också relevant att tala om förväntningar som något som går bortom individen och något som kan delas av individer (d.v.s. kollektiva förväntningar). Förväntningar kan också vara uttalande eller outtalande och andras förväntningar på en själv kan upplevas som belastande eller stöttande och bidra till att skapa ett komplext och mångfacetterat förväntningstryck, vilket påverkar svenska rektorer. Vi har exempelvis i vårt första

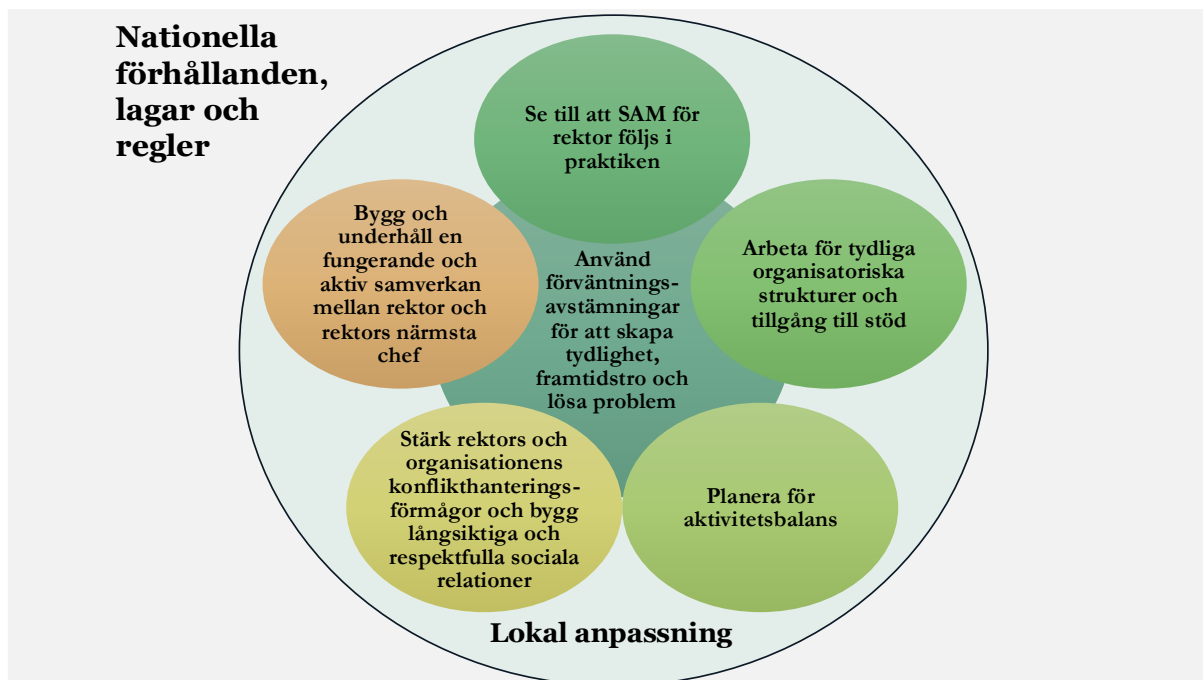
projekt påvisat att svenska rektorer dagligen möter och måste hantera förväntningar från flera olika aktörer på olika nivåer [5].

Eftersom förväntningar är viktiga både individuellt och socialt, kan avstämningar kring förväntningar ses som ett universalverktyg. Organisationer kan använda dem i många sammanhang, till exempel vid rekrytering, under det dagliga arbetet, när en anställd har det svårt, vid sjukskrivning eller när någon återgår till arbetet. Genom att aktivt arbeta med förväntningsavstämningar går det alltså att öka tydligheten och undvika eller minska olika typer av förväntansglapp som kan uppstå i en mängd situationer i relation till både sociala och fysiska arbetsförhållanden. Förväntningsavstämningar har potentialen att minska risken för missförstånd, missriktade arbetsinsatser samt andra obalanser och avvikelser som kan utlösa irritation, frustration, känslor av otillräcklighet, nedstämdhet och fysiologiska stressreaktioner med mera.

Det skall dock betonas att förväntningsavstämningar inte alltid leder till ökad tydlighet eller att de parter som stämmer av blir överens eller att situationen blir löst. Ibland leder förväntningsavstämningar till ytliga eller skenbara avstämningar eller till en insikt att det inte finns någon gemensam grund att stå på eller enas kring och kanske t.om. blottlägger en konfliktyta. Då måste detta respekteras och hanteras.

Det skall också betonas att även om förväntningsavstämningar i sig självt ofta kan vara ett tillräckligt resultat så måste en förväntningsavstämning lika ofta följas av handling för att önskvärt resultat skall uppnås. Att vara överens är bra men om ingen agerar enligt förväntningarna kommer inte önskat resultat nås.

Ur detta perspektiv har förväntningsavstämningar en stor potential att vara ett verktyg som kan formaliseras av organisationens företrädare och rektors närmsta chef och användas till att skapa tydlighet, framtidstro och goda förutsättningar för rektorer att bedriva ett hållbart skolledarskap. Det är också ett verktyg som kan användas för att förenkla genomförandet av de andra åtgärderna som föreslås i denna rapport (Figur 2).



Figur 2. Översiktsbild över de sex åtgärdsförslagen som markerar att förslagen bör förstås i relation till både nationella förhållanden och behovet av lokal anpassning av dem. Bilden visar också att ett medvetet och aktivt användande av förväntningsavstämningar är en viktig del för att realisera de fem andra åtgärdsförslagen. Förväntningsavstämningar kan ske i olika fora (t.ex. på arbetsplatsträffar, nätverksträffar, utvecklingsdagar, konferenser, seminarier, medarbetarsamtal, möten med vårdnadshavare etcetera) och ta olika form (t.ex. vara muntlig eller skriftlig och vara av formell eller informell natur samt involvera olika grad av dialog och återkoppling mellan de inblandade).

I praktiken kan ett aktivt och medvetet arbete med förväntningsavstämningar utföras i grupp (t.ex. på arbetsplatsträffar) eller individuellt (t.ex. under medarbetarsamtal). Förväntningar kan också kalibreras genom att diskutera normer och värderingar samt formella och informella kontrakt, inklusive sociala och psykologiska kontrakt som finns på arbetsplatsen och är kopplade till yrkesrollen som rektor. För att nå effekt kan även den enskilde individen avsätta tid för egen reflektion och fundera över sina egna prioriteringar och förväntningar, så att dessa dels blir klara för individen själv, dels lättare att kommunicera till andra individer.

Förväntningsavstämningar i rätt situation och i rätt tid tycks ha en god potential att vara ett flexibelt verktyg att tillämpa på strategisk nivå (d.v.s. bestämma vilket mål som skall nås via förväntningsavstämningar och varför), taktisk nivå (hur målen skall nås och utarbetande av handlingsplaner för tillämpning av förväntningsavstämningar i organisationen) samt operationell nivå (genomförande av förväntningsavstämningar) och därmed bidra till arbetet med att skapa ett hållbart skolledarskap som i slutänden också är gynnsamt för barns och elevers lärande.

Några avslutande ord om rektors arbetssituation och det hållbara skolledarskapet

Vi har i denna rapport sammanfattat resultat från projekt ”*Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap*”. I projektet vidareanalyserade vi enkätdata från förelöparen ”*Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential*” samt samlade in och analyserade intervju- och workshopdata i skolorganisationer som av fackförbund, skolhuvudmän eller enligt egen utsago ansågs ha goda arbetsvillkor för rektorer.

Projektet har genererat ny kunskap och nya vetenskapliga publikationer ([Appendix 5](#)) samt sex nya konkreta åtgärdsförslag som kompletterar tidigare förslagna åtgärder för att förbättra rektors arbetssituation och bidra till en bättre skola [10, 25].

Det är vår förhoppning att resultaten och kunskapen från detta projekt om rektorers arbetsmiljö och vägar till ett hållbart skolledarskap kan fungera som diskussionsunderlag för arbetsgivare, rektorer, biträdande rektorer och andra berörda intressenter. Vi hoppas också att sådana diskussioner leder till konkreta handlingar som hjälper till att utforma en god arbetsmiljöpraxis och ett hållbart skolledarskap.

Med en god arbetsmiljöpraxis menar vi främst att skolorganisationerna visar en följsamhet till det systematiska arbetsmiljöarbetet, inte minst det som berör rektors arbetsmiljö. Eftersom rektors arbetsmiljö i hög grad präglas av psykosociala risker innebär en god arbetsmiljöpraxis för rektor att kontinuerligt vara observant på arbetsbelastningar och förhållanden som kan orsaka stress och utmattning, identifiera risker, genomföra lämpliga åtgärder och följa upp dessa. En förutsättning för framgång i detta arbete är att verksamheten planerar och avsätter de resurser som krävs för att kunna bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete men också att all personal hjälper till.

Samtidigt vill vi betona att alla försök att förverkliga åtgärderna kommer behöva någon form av lokal anpassning då variationen mellan skolorganisationer är stor och att behoven kan variera. Det är också vår rekommendation att användaren av denna rapport tar andra nödvändiga hänsyn, inte minst avseende beslutens potentiella långsiktiga effekter på förskolans och skolans huvuduppgift som är barns och elevers lärande.

Det är viktigt att påpeka att goda lösningar kan se ut på flera olika sätt och att de föreslagna åtgärderna inte behövs överallt eller passar överallt. En god arbetsmiljö och ett hållbart ledarskap i skolan är resultatet av ett fortlöpande arbete som hela tiden behöver uppmärksammas och underhållas.

Referenser

1. SFS, *Skollag*. 2010:800: Utbildningsdepartementet.
2. Hargreaves, A. och Fink, D., *Hållbart ledarskap i skolan*. 1 ed. 2008, Lund: Studentlitteratur.
3. Arvidsson, I., Leo, U., Oudin, A., Nilsson, K., Hakansson, C., Österberg, K., och Persson, R., *Should i stay or should i go? Associations between occupational factors, signs of exhaustion, and the intention to change workplace among Swedish principals*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2021. **18**(10).
4. Hakansson, C., Leo, U., Oudin, A., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., och Persson, R., *Organizational and social work environment factors, occupational balance and no or negligible stress symptoms among Swedish principals - a cross-sectional study*. BMC Public Health, 2021. **21**(1): p. 800.
5. Leo, U., Persson, R., Arvidsson, I., och Hakansson, C., *External expectations and well-being, fundamental and forgotten perspectives in school leadership: A study on new leadership roles, trust and accountability*, in *Re-centering the critical potential of nordic school leadership research: Fundamental, but often forgotten perspectives*, L. Moos, E. Nihlfors, och J.M. Paulsen, Editors. 2020, Springer International Publishing: Cham. p. 209–229.
6. Nilsson, K., Oudin, A., Arvidsson, I., Hakansson, C., Österberg, K., Leo, U., och Persson, R., *School principals' work participation in an extended working life-are they able to, and do they want to? A quantitative study of the work situation*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2022. **19**(7).
7. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Hakansson, C., Nilsson, K., och Österberg, K., *Prevalence of exhaustion symptoms and associations with school level, length of work experience and gender: A nationwide cross-sectional study of Swedish principals*. BMC Public Health, 2021. **21**(1): p. 331.
8. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., och Hakansson, C., *Supportive and demanding managerial circumstances and associations with excellent workability: A cross-sectional study of Swedish school principals*. BMC Psychol, 2021. **9**(1): p. 109.
9. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., och Hakansson, C., *Själskattad hälsa och förekomst av utmattningstecken bland svenska skolledare*, in *AMM Rapport 3/2020*. 2020, Arbets- och Miljömedicin Syd: Lund.
10. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., Oudin, A., och Hakansson, C., *Svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa: En lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön*, in *AMM Rapport 4/2021*. 2021, Arbets- och Miljömedicin Syd: Lund. p. 44.
11. Persson, R., Österberg, K., Viborg, N., Jonsson, P., och Tenenbaum, A., *The Lund university checklist for incipient exhaustion-a cross-sectional comparison of a new instrument with similar contemporary tools*. BMC Public Health, 2016. **16**(1): p. 350.
12. Persson, R. och Österberg, K., *Repeated assessment of work-related exhaustion: The temporal stability of ratings in the Lund university checklist for incipient exhaustion*. BMC Research Notes, 2023.
13. Österberg, K., Persson, R., Viborg, N., Jonsson, P., och Tenenbaum, A., *The Lund university checklist for incipient exhaustion: A prospective validation of the onset of sustained stress and exhaustion warnings*. BMC Public Health, 2016. **16**(1): p. 1025.

14. Beser, A., Sorjonen, K., Wahlberg, K., Peterson, U., Nygren, A., och Asberg, M., *Construction and evaluation of a self rating scale for stress-induced exhaustion disorder, the Karolinska exhaustion disorder scale*. Scand J Psychol, 2014. **55**(1): p. 72–82.
15. Kristiansen, J., Friberg, M.K., Eller, N., Brandt, L.P.A., Glasscock, D.J., Pihl-Thingvad, J., Persson, R., Beser, A., Asberg, M., och Thorsen, S.V., *Comparison of exhaustion symptoms in patients with stress-related and other psychiatric and somatic diagnoses*. BMC Psychiatry, 2019. **19**.
16. Lexen, A., Kahlin, I., Erlandsson, L.K., och Håkansson, C., *Occupational health among Swedish occupational therapists: A cross-sectional study*. Int J Environ Res Public Health, 2020. **17**(10).
17. Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K., och Ahlberg Jr, G., *Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI): Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, coping beteende och coping resurser bland 1:A och 2:A linjens chefer inom offentlig vård och omsorg*. ISM-rapport 7. 2010, Institutet för Stressmedicin: Göteborg.
18. Lundin, A., Leijon, O., Vaez, M., Hallgren, M., och Tørgen, M., *Predictive validity of the Work ability index and its individual items in the general population*. Scandinavian Journal of Public Health, 2017. **45**(4): p. 350–356.
19. Ahlberg, G., Hultberg, A., Hadžibajramović, E., Pettersson, S., Ottosson, E., Björk, A., Lindegård Andersson, A., och Jonsdottir, I., *Kart studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid västra götalandregionen. Sammanfattning av de viktigaste slutsatserna i kart-rapporterna 2004-2010, vetenskapliga publikationer samt vissa kompletterande analyser*. ISM-rapport 17. 2016, Institutet för Stressmedicin: Göteborg.
20. Wagman, P. och Håkansson, C., *Introducing the occupational balance questionnaire (OBQ)*. Scand J Occup Ther, 2014. **21**(3): p. 227–231.
21. Håkansson, C., Wagman, P., och Hagell, P., *Construct validity of a revised version of the occupational balance questionnaire*. Scandinavian Journal of Occupational Therapy, 2020. **27**(6): p. 441–449.
22. Liljenberg, M., *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete: Lärares och skolledares praktik*. 1 ed. 2018, Lund: : Studentlitteratur.
23. Arbetsmiljöverket, *Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar*. 2023: Stockholm.
24. Arbetsmiljöverket, *Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar*. 2023: Stockholm.
25. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., och Håkansson, C., *School principals' proposals for preventive actions to improve mental health*. Archives of Public Health, 2025. **83**(1): p. 19.
26. Persson, R., Österberg, K., och Björk, J., *The concurrent validity of the Lund university checklist for incipient exhaustion and the Karolinska exhaustion disorder scale: A replication study*. BMC Research Notes, 2023. **16**(1).
27. Leo, U., Håkansson, C., Persson, R., och Arvidsson, I., *Perceived positive or negative changes in the work situation: A study of Swedish school principals' intention to leave*. Leadership and Policy in Schools, (accepted, 2026).
28. Håkansson, J. och Adolfsson, C.H., *Local education authority's quality management within a coupled school system: Strategies, actions, and tensions*. Journal of Educational Change, 2022. **23**(3): p. 291–314.

29. Norqvist, L. och Ärlestig, H., *Systems thinking in school organizations - perspectives from various leadership levels*. Journal of Educational Administration, 2021. **59**(1): p. 77–93.
30. SOU, *Rektorn och styrkedjan*. 2015, Stockholm: Regeringskansliet, Utbildningsdepartementet.
31. Skolinspektionen, *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. 2012: Stockholm.
32. Nihlfors, E. och Johansson, O., *Rektor - en stark länk i styrningen av skolan*. 2013: Stockholm. p. 1–70.
33. Feldman, M.S. och Pentland, B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*. Administrative Science Quarterly, 2003. **48**(1): p. 94–118.
34. Council of the European Community, *The european framework directive on safety and health at work (Directive 89/391 ECC)* 1989.
35. Arbetsmiljöverket, *Rektorers arbetsmiljö. En tillsynsinsats genomförd av arbetsmiljöverket (AV), distriktet Göteborg under 2009 och 2010*. 2011, Arbetsmiljöverket: Göteborg.
36. Persson, R., Leo, U., och Håkansson, C., *The occurrence and co-occurrence of conflicts and negative acts and their associations with self-rated health, workability, and life-satisfaction: A cross-sectional study of Swedish school principals*. BMC Research Notes, 2025. **18**(1).
37. Persson, R., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., Arvidsson, I., Österberg, K., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., och Arvidsson, I., *P-121 positive outcome expectancies and perceived resilience as potential sources of within-group heterogeneity in the reporting of exhaustion symptoms among Swedish school principals*. Occupational Medicine, 2024. **74**(Supplement_1): p. 0–0.
38. Ursin, H. och Eriksen, H.R., *The cognitive activation theory of stress*. Psychoneuroendocrinology, 2004. **29**(5): p. 567–592.
39. Carver, C.S., *Resilience and thriving: Issues, models, and linkages*. Journal of Social Issues, 1998. **54**(2): p. 245–266.
40. Brown, L.L., Mitchell, U.A., och Ailshire, J.A., *Disentangling the stress process: Race/ethnic differences in the exposure and appraisal of chronic stressors among older adults*. Journals of Gerontology Series B-Psychological Sciences and Social Sciences, 2020. **75**(3): p. 650–660.
41. Lazarus, R.S., *Stress and emotion: A new synthesis*. 1999, London: Springer Publishing Company.
42. Sterling, P., *Allostasis: A model of predictive regulation*. Physiology & Behavior, 2012. **106**(1): p. 5–15.
43. Sterling, P. och Eyer, J., *Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology*, i *Handbook of life stress, cognition and health*. 1988, John Wiley & Sons Ltd.: New York. p. 629–649.
44. Persson, R., Cleal, B., Jakobsen, M.O., Villadsen, E., och Andersen, L.L., *The relationship between self-efficacy and help evasion*. Health Education & Behavior, 2014. **41**(1): p. 7–11.
45. Arvidsson, I., Håkansson, C., Karlson, B., Björk, J., och Persson, R., *Burnout among Swedish school teachers - a cross-sectional analysis*. BMC Public Health, 2016. **16**.
46. Ilmarinen, J., Tuomi, K., och Klockars, M., *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 1997. **23**: p. 49–57.

47. Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., och Tulkki, A., *Work ability index* 2nd revised edn ed. 1998, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
48. Smith, B.W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., och Bernard, J., *The Brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back*. International Journal of Behavioral Medicine, 2008. **15**(3): p. 194–200.
49. Persson, R., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., Arvidsson, I., och Österberg, K., *O-374 the association between perceived job security and help-seeking behavior among Swedish school principals*. Occupational Medicine, 2024. **74**(Supplement_1): p. 0–0.
50. Davy, J.A., Kinicki, A.J., och Scheck, C.L., *A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions*. Journal of Organizational Behavior, 1997. **18**(4): p. 323–349.
51. Sverke, M., Hellgren, J., och Naswall, K., *Job insecurity: A literature review*. 2006.
52. Shoss, M.K., *Job insecurity: An integrative review and agenda for future research*. Journal of Management, 2017. **43**(6): p. 1911–1939.
53. Buss, D.M., *Evolutionary personality psychology*. Annual Review of Psychology, 1991. **42**: p. 459–491.
54. Chrousos, G.P., *Stress and disorders of the stress system*. Nature Reviews Endocrinology, 2009. **5**(7): p. 374–381.
55. Eriksen, H.R. och Ursin, H., *Subjective health complaints, sensitization, and sustained cognitive activation (stress)*. Journal of Psychosomatic Research, 2004. **56**(4): p. 445–448.
56. Levin, S. och Bradley, K., *Understanding and addressing principal turnover: A review of the research*. . 2019, National Association of Secondary School Principals: Reston, VA:
57. Thelin, K., *Principal turnover: When is it a problem and for whom? Mapping out variations within the Swedish case*. Research in Educational Administration & Leadership, 2020. **5**(2): p. 417–452.
58. Richard, T. och Ahlström, B., *Factors that make school leaders leave: Developing a model of school leader turnover*. Leadership and Policy in Schools, 2025: p. 1–15.
59. Skolverket, *Rektorsomsättning i grundskolan och gymnasieskola. Läsåren 2014/15–2023/24. , i Beskrivande statistik*. 2025, Skolverket: Stockholm.
60. Skolverket, *Rektorsomsättning- en utmaning på många grundskolor. Skolverkets aktuella analyser*. 2024: Solna. p. 1–24.
61. De Witte, H., Pienaar, J., och De Cuyper, N., *Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?* Australian Psychologist, 2016. **51**: p. 18–31.
62. Kristiansen, J., Persson, R., Björk, J., Albin, M., Jakobsson, K., Östergren, P.O., och Ardö, J., *Work stress, worries, and pain interact synergistically with modelled traffic noise on cross-sectional associations with self-reported sleep problems*. International Archives of Occupational and Environmental Health, 2011. **84**(2): p. 211–224.
63. Mauno, S., Cheng, T., och Lim, V., *The far-reaching consequences of job insecurity: A review on family-related outcomes*. Marriage and Family Review, 2017. **53**(8): p. 717–743.
64. Hultberg, A., Hadžibajramović, E., Pettersson, S., och Ahlberg, G., *Kart-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid västra götalandregionen. Delrapport 4: Fördjupad*

analys avseende ålder och kön samt yrkesgrupper 2008. ISM-rapport 8. Institutet för Stressmedicin: Göteborg.

65. Borgh, M., Persson, R., Leo, U., och Håkansson, C., *Organisational and social work environment factors and occupational balance as predictors of work and life satisfaction among Swedish principals who are also parents to small children.* BMC Public Health, 2025. **25**(1).
66. Walters, D., Johnstone, R., Bluff, E., Limborg, H.J., och Gensby, U., *Improving compliance with occupational safety and health regulations: An overarching review.* 2021: European Agency for Safety and Health at Work.
67. Frick, K., *The 50/50 implementation of Sweden's mandatory systematic work environment management.* Policy and Practice in Health and Safety, 2014. **12**(2): p. 23–46.
68. Frick, K. och Johanson, U., *Kunskapsammanställning. Systematiskt arbetsmiljöarbete - syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen. En analys av svenska fallstudier.* 2013: Stockholm.
69. Frick, K., *Systematiskt arbetsmiljöarbete - syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen. Del II: Hur SAM genomförs i branscherna.* 2013: Stockholm.
70. Taylor, S.E., *Tend and befriend: Biobehavioral bases of affiliation under stress.* Current Directions in Psychological Science, 2006. **15**(6): p. 273–277.
71. Taylor, S.E., Klein, L.C., Lewis, B.P., Gruenewald, T.L., Gurung, R.A.R., och Updegraff, J.A., *Biobehavioral responses to stress in females: Tend-and-befriend, not fight-or-flight.* Psychological Review, 2000. **107**(3): p. 411–429.
72. Clark, S.C., *Work/family border theory: A new theory of work/family balance.* Human Relations, 2000. **53**(6): p. 747–770.
73. Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., och Fugate, M., *All in a day's work: Boundaries and micro role transitions.* Academy of Management Review, 2000. **25**(3): p. 472–491.
74. Persson, R. och Örbaek, P., *Arbete, stress och hälsa*, i *Människan i arbetslivet. Teori och praktik.*, E. Holmström och K. Ohlsson, Editors. 2014, Studentlitteratur: Lund. p. 15–48.

Appendix 1 – Referensgrupp

Projektets referensgrupp har bestått av skolchefer, verksamhetsområdes chefer, rektor, fackliga företrädare och representant för arbetsmiljöverket.

Referensgruppens uppgift har varit att utgöra en plattform för informations- och erfarenhetsutbyte samt diskussion i syfte att berika projektet med perspektiv från olika parter.

Referensgruppen ansvarar inte på något sätt för innehållet i denna rapport. Deras åsikter, som grupp eller som enskilda representanter, behöver inte nödvändigtvis överensstämma med rapportens slutsatser. Ansvaret för denna rapports innehåll och slutsatser ligger helt på författarna.

Följande personer har bidragit till arbetet i projektets referensgrupp:

Anders Forsell	Arbetsmiljöansvarig, Sveriges skolledare
Ann-Charlotte Gavelin Rydman	Förbundsordförande, Sveriges skolledare
Kristian Hansson	Arbetsmiljöinspektör, sakkunnig handläggare i frågor om minderårigas, elevers och skolpersonals arbetsmiljö, Arbetsmiljöverket, Solna
Tommy Korsell	Verksamhetsområdeschef, Kungsbacka kommun
Ulrika Mattson	Verksamhetsområdeschef, Uppsala kommun
Ann-Sofi Rydholm	Rektor, Academedia
Christer Staaf	Kommunchef, Vilhelmina
Ingrid Sundström Stokbro	Utbildningschef, Grundskoleförvaltningen, Malmö stad

Appendix 2 – Översiktstabell: Åtgärdsförslag från det första projektet

Tabell A2 A: Sammanfattning av förbättringsförslag som syftar till att ändra situationen.

Åtgärder riktade mot att förändra situationen

Rollkrav och rollkonflikter

1. Tydligare reglering av rektorsuppdraget på statlig nivå
2. Tydliggör den nationella politikens roll i relation till rektors uppdrag
3. Tydligare reglering av rektorsuppdraget på huvudmannanivån
4. Tydliggöra lokalpolitikens eller styrelsers roll i relation till rektors uppdrag
5. Gör översyn av lokala delegationsordningar och delegera till andra än rektor
6. Behovet av mer begränsade och mer långsiktiga mål
7. Utveckla relationer med nämnd eller styrelse för ökad ömsesidig förståelse
8. Förändring av rutiner för hantering av anmälan till Skolinspektionen

Stöd i organisationen

9. Översyn av stödfunktioner på huvudmannanivå
10. Skapa arenor för rektorer där de själva sätter agendan
11. Lokalt ledningsstöd
12. Reglera informationsflödet med riktlinjer
13. Samordna IT-system och gör dem mer användarvänliga
14. Stöd vid handläggning av anmälningsärenden till Skolinspektionen

Resurser och resursfördelning

15. Ökad statlig ekonomisk styrning
16. Reformerade statsbidrag
17. Ökad likvärdighet

Fortbildning och handledning

18. Introduktionsprogram och mentorskap för nya rektorer
19. Kontinuerlig statlig fortbildning

Rektor som medarbetare

20. Regelbundna medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar med arbetsmiljöfrågor för rektorer
21. Gör regelbunden riskanalys av rektorers arbetssituation
22. Reglering eller rekommendationer för maximalt antal medarbetare per rektor
23. Stärk möjligheterna att dela ledarskap
24. Begränsa antalet verksamheter som en rektor kan vara chef över
25. Se över rektorers löner så det blir avstånd till lärarnas löner

Tabell A2 B: Sammanfattning av förbättringsförslag som syftar till att ändra det egna beteendet.

Förbättringsförslag riktade mot att förändra beteendet

Sätt gränser och prioritera

1. Var noga med att avgränsa arbete och privatliv för att få nödvändig återhämtningstid
2. Fundera över tillgänglighet och närvaro, välj själv när rektor ska vara tillgänglig.
3. Se över kommunikationen, det går inte att vara ständigt tillgänglig.
4. Ta kommandot över tiden genom att "äga" sin kalender
5. Se över antal möten och prioritera möten som håller hög kvalitet
6. Undvik operativ snabbhet, det vill säga kom inte med lösningar direkt när personal frågar
7. Bli bättre på att prioritera bland arbetsuppgifterna
8. Sätt av tid för regelbunden reflektion
9. Var tydligare gentemot personalen hur rektors tid behöver användas, och vilka prioriteringar som rektor behöver göra
10. Var tydlig mot omgivningen när det blir för mycket, när det måste sättas gränser

Fördela ledarskap på olika sätt

11. Delegera specifika arbetsuppgifter till andra i högre utsträckning
12. Distribuera delar av ledarskapet för skolutveckling till lärare
13. Dela ledarskap med ledare på samma nivå
14. Etablera specialister bland personalen inom olika arbetsområden
15. Delta i kollektivt lärande med personalen och andra ledare

Satsa på framförhållning och kompetensutveckling

16. Ha egen lång framförhållning i planeringen genom att exempelvis placera årligen återkommande arbetsuppgifter i en planeringskalender som sträcker sig över ett helt år, ett så kallat årshjul.
17. Vinnlägg dig om långsiktigt kollegialt stöd från andra rektorer
18. Se till att få regelbunden professionell handledning
19. Stärk kompetensen genom kontinuerlig fortbildning

Appendix 3 – Beskrivande tabell: Deltagare i webbenkäterna 2018/19

Tabell A4. Arbetslivsvariabler, övertidsarbete och privatlivsomsständigheter 2018 och 2019 (1484 individer deltog båda åren). Endast rektorer och biträdande rektorer som jobbade minst 50% är inkluderade [10].

	2018 (N=2274)		2019 (N=1959)		X ² test
	N	%	N	%	P-värde
¹Jobbtitel					0.023
Rektor	1753	77	1565	80*	
Biträdande rektor	404	18	323	16	
Annan titel	117	5	71	4	
Skolform					0.657
Förskola	619	27	523	27	
Förskola samt grundskola	111	5	93	5	
Grundskola	986	43	886	45	
Gymnasieskola	342	15	297	15	
Vuxenutbildning inklusive SFI	161	7	116	6	
Annan	55	2	44	2	
Antal år som skolledare					<0.001
1 år eller mindre	15	1	4	0*	
Mer än 1 år upp till 3 år	423	19	155	8*	
Mer än 3 år upp till 5 år	510	22	452	23	
Mer än 5 år upp till 10 år	779	34	779	40*	
Mer än 10 år upp till 20 år	448	20	471	24*	
Mer än 20 år	99	4	98	5	
²Arbetat fler timmar/vecka än schemalagd arbetstid de senaste 12 månaderna?					0.001
(Har inte någon avtalad arbetstid)	106	5	89	5	
Aldrig	17	1	17	1	
Några få gånger eller mindre	35	2	40	2	
En gång per månad eller mindre	40	2	32	2	
Några få gånger per månad	172	8	205	10*	
En gång i veckan	216	9	235	12*	
Några gånger i veckan	1267	56	1035	53	
Varje dag	421	19	306	16*	
³Tillgång till socialt stöd i privatlivet?					0.911
Ja, mycket	985	43	848	43	
Ja, en hel del	778	34	684	35	
Ja, lite	383	17	315	16	
Nej	128	6	112	6	
⁴Stressad eller psykisk pressad av faktorer som är oberoende arbetet det sista året?					0.934
Ja, mycket	207	9	171	9	
Ja, en hel del	357	16	311	16	
Ja, lite	784	34	690	35	
Nej	926	41	787	40	

*Bonferroni justerat post-hoc z-test, $p \leq 0.05$ för skillnad mellan kolumner. ¹I titeln rektor ingår 2018 även 557 förskolechefer. Den 1 juli 2019 ändrades titeln förskolechef till rektor; ²Hur ofta har du arbetat fler timmar per vecka än schemalagd/avtalad arbetstid under de senaste 12 månaderna?; ³Har du tillgång till socialt stöd om du behöver det i ditt privatliv?; ⁴Har du under det sista året varit stressad eller psykisk pressad av faktorer som inte har med ditt arbete att göra?

Appendix 4 – Memorandum: En workshop med förskolerektorer

Bakgrund och syfte

I vårt arbete med att försöka tillgodose universitets första, andra och tredje uppgift (d.v.s. utbildning, forskning och spridning av kunskap) avhölls i mitten av september 2024 ett föredrag och en workshop om hållbart skolledarskap i Stockholm.

Workshopen hade dubbla syften. Dels syftade den till att skapa värde för deltagare vid en nätverksträff genom att få dem att dela kunskap och erfarenheter och reflektera över vad ett hållbart skolledarskap kunde vara inom svensk förskola. Dels syftade workshopen till kunskapsgenerering och att pilottesta frågor som var avsedda att användas i mer omfattande heldagsworkshoppar med grundskolerektorer inom projekt ”Skolledares arbetsmiljö del 2”.

Metod

Samtliga närvarande på nätverksträffen informerades om workshoppens syfte och ombads ge skriftligt informerat samtycke för deltagande och besvara en kort enkät med bakgrundsfrågor.

Workshopen varade i 60 minuter och deltagarna var placerade gruppvis vid totalt tretton bord i en stor konferenslokal med fem till sju deltagare per bord. Deras uppgift var att vid varje bord diskutera och *gemensamt besvara* fyra frågor via verktyget mentimeter. De fyra frågorna var:

1. Vi vill åstadkomma förändringar inom detta område.
2. Detta ska jag/vi fortsätta göra för att få ett mer hållbart skolledarskap.
3. Detta ska jag/vi göra mer (börja göra) för att få ett mer hållbart skolledarskap.
4. Detta ska jag/vi göra mindre (sluta göra) för att få ett mer hållbart skolledarskap.

Deltagare

Totalt besvarade 71 individer (68 kvinnor och 3 män; 39 rektorer, 22 biträdande rektorer och 10 med annan titel) den korta enkäten med bakgrundsfrågor. De representerade nio olika huvudmän, företrädesvis lokaliserade i de östra delarna av mellersta Sverige. De var mellan 36 och 67 år gamla och hade arbetat mellan 4 månader och 34 år i sin *nuvarande position* (medelvärde på 7 år, standardavvikelse på 6 år). De hade ansvar för mellan 0 och 108 anställda (medelvärde på 42 anställda, standardavvikelse på 26 anställda). På frågan om hur länge de hade arbetat som skolledare *totalt* angav sju av deltagarna att de aldrig hade jobbat som skolledare. För de återstående 64 deltagarna som hade jobbat som skolledare varierade tiden mellan 6 månader och 38 år (medelvärde på 12 år, standardavvikelse på 9 år).

Resultat

De tretton grupperna levererade 15 svar på den första frågan, 16 svar på den andra frågan, 12 svar på den tredje frågan och 10 svar på den fjärde frågan.

De problemområden som deltagarna lyfte i första frågan hade flera beröringspunkter med varandra och handlade bland annat om tidsallokering och periodisering av tid, egentid, egenvård, tillgänglighet, arbetsmiljö och organiseringen av arbetet på de lokala skolenheterna.

På den andra frågan, d.v.s. vad deltagarna ville fortsätta med för att få ett hållbart skolledarskap, beskrev deltagarna aktiviteter och handlingar som både var riktade uppåt och nedåt i organisationen men också mot den egna rollen som rektor eller biträdande rektor. Överordnat tycks det handla om att ta kontroll, skapa struktur, sätta gränser, delegera bort vissa arbetsuppgifter samt att både ställa krav på och stödja medarbetarna.

På den tredje frågan, d.v.s. vad deltagarna tyckte de skulle göra mer av, eller börja göra, för att få ett mer hållbart skolledarskap, beskrev deltagarna aktiviteter och handlingar som syftade till att skydda sig själva och sin egen tid men också till att utveckla organisationen och stärka och utveckla relationen till medarbetarna och ibland den egna chefen.

På den fjärde frågan, d.v.s. vad deltagarna skulle göra mindre, eller sluta göra, för att få ett mer hållbart skolledarskap, beskrev deltagarna aktiviteter och handlingar som att minska övertidsarbete, undvika ta på sig uppdrag som andra kan lösa, undvika att vara för snabb med att svara och lösa eller ta över medarbetares problem (det är viktigt att medarbetaren äger problemet när den lämnar), sluta serva och göra snabba uttryckningar som lätt gör att de egna behoven åsidosätts (t.ex. lunchpauser).

Avslutande kommentar

Även om svaren på de fyra frågorna påminner mycket om det som vi har observerat i tidigare intervju- och enkätundersökningar med grundskolerektorer [5, 10] gav de kunskap och vissa insikter i hur rektorer och biträdande rektorer upplever sin situation i förskolan och vad de ville förändra, fortsätta med, göra mer av, göra mindre av, eller sluta göra för att nå fram till ett hållbarare skolledarskap. De fyra workshopfrågorna bedöms att ha fungerat bra som diskussionsmaterial. Bedömningen var att de fyra frågorna klarade pilottestningen men också att svaren på dem bör dokumenteras på ett sätt som tillåter mer precisa och rikare beskrivningar.

Erkännanden

Vi tackar samtliga medverkande på nätverksträffen för deras intresse och medverkan i workshoppen.

Referenser

1. Persson, R., et al., Svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa: En lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön. in AMM Rapport 4/2021. 2021, Arbets- och Miljömedicin Syd: Lund. p. 44.
2. Leo, U., et al., External Expectations and Well-Being, Fundamental and Forgotten Perspectives in School Leadership: A Study on New Leadership Roles, Trust and Accountability, in Re-centering the Critical Potential of Nordic School Leadership Research: Fundamental, but often forgotten perspectives, L. Moos, E. Nihlfors, and J.M. Paulsen, Editors. 2020, Springer International Publishing: Cham. p. 209–229

Appendix 5 – Publikationer: Skolledares arbetsmiljö del 2

Fullängdsartiklar i vetenskaplig tidskrift

1. Borgh, M., Persson, R., Leo, U., & Håkansson, C. (2025). Organisational and social work environment factors and occupational balance as predictors of work and life satisfaction among Swedish principals who are also parents to small children. *BMC Public Health*, 25(1).
2. Håkansson, C., Oudin, A., Leo, U., & Persson, R. Demanding and supportive organisational and social work environment factors, personal resources and occupational balance among school principals in Sweden. Submitted.
3. Leo, U., Håkansson, C., Persson, R., Arvidsson, I. Perceived positive or negative changes in the work situation: a study of Swedish school principals' intention to leave. *Leadership and Policy in Schools*, 2026. Accepted.
4. Leo, U., Persson, R., & Håkansson, C. Cooperation between school principals and their immediate managers: Principals' work conditions in reportedly functional organizations through the perspective of organizational routines. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 2026. Accepted.
5. Leo, U., Persson, R., & Håkansson, C. Towards a more sustainable school leadership, examples from Swedish principals. In preparation.
6. Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., & Håkansson, C. (2025). School principals' proposals for preventive actions to improve mental health. *Archives of Public Health*, 83(1), 19.
7. Persson, R., Leo, U., & Håkansson, C. (2025). Systematic work environment management targeting school principals: A qualitative investigation of compulsory school principals and managers of school principals. Submitted.
8. Persson, R., Leo, U., Oudin, A., Håkansson, C., Österberg, K. School principals' span of control and its cross-sectional associations with signs of exhaustion, perceived work ability, and demanding and supportive circumstances in managerial work. Submitted.

Kortare artiklar i vetenskaplig tidskrift

9. Persson, R., Leo, U., & Håkansson, C. (2025). The occurrence and co-occurrence of conflicts and negative acts and their associations with self-rated health, workability, and life-satisfaction: a cross-sectional study of Swedish school principals. *BMC Research Notes*, 18(1).
10. Persson, R., Österberg, K., & Björk, J. (2023). The concurrent validity of the Lund University Checklist for Incipient Exhaustion and the Karolinska Exhaustion Disorder Scale: a replication study. *BMC Research Notes*, 16(1).

Publicerade konferensabstrakt i vetenskapliga tidskrifter

11. Persson, R., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., Arvidsson, I., & Österberg, K. (2024). O-374 the association between perceived job security and help-seeking behavior among Swedish school principals. *Occupational Medicine*, 74(Supplement_1), 0–0.
12. Persson, R., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., Arvidsson, I., Österberg, K., Leo, U., Håkansson, C., Oudin, A., & Arvidsson, I. (2024). P-121 positive outcome expectancies and perceived resilience as potential sources of within-group heterogeneity in the reporting of exhaustion symptoms among Swedish school principals. *Occupational Medicine*, 74(Supplement_1), 0–0.

Appendix 6 – Resultattabell: Coping, resiliens och utmattning

Tabell A6. Logistiska regressionsanalyser mellan indikatorer för positiv utfallsförväntan och resiliens och utmattningsindikation i Lund University Checklist for Incipient Exhaustion (LUCIE) eller på Karolinska Exhaustion Disorder Scale (KEDS). Data är från 2018.

LUCIE (N=2219)						
	Modell 1 - ojusterad			Modell 2 – justerad*		
	OK ökning med 95 % KI LUCIE Steg 1-3 mot steg 4			OK ökning med 95 % KI LUCIE Steg 1-3 mot steg 4		
	OK	95 % KI	P-värde	OK	95 % KI	P-värde
Generaliserad självtillit						
Låg/lätt	4.1	2.2-7.8	< .001	1.7	0.8-3.5	.170
Medel	2.9	1.5-3.3	< .001	1.3	0.8-1.9	.277
Hög	Ref			Ref		
Hoppfullhet inför framtiden						
Låg	14.3	9.4-21.7	< .001	12.3	8.0-19.0	<.001
Medel	5.7	4.1-8.0	< .001	5.3	3.8-7.4	<.001
Hög	Ref			Ref		
Resiliens						
Låg	8.7	4.1-18.7	< .001	3.0	1.3-7.1	.010
Medel	2.1	1.4-3.1	< .001	1.1	0.7-1.78	.613
Hög	Ref			Ref		
KEDS (N=2219)						
	Modell 1 - ojusterad			Modell 2 – justerad*		
	OK ökning med 95 % KI KEDS Normalzon mot UMS indikation			OK ökning med 95 % KI KEDS Normalzon mot UMS indikation		
	OK	95 % KI	P-värde	OK	95 % KI	P-värde
Generaliserad självtillit						
Låg/lätt	3.5	2.0-6.1	<.001	1.5	1.1-2.1	0.015
Medel	2.7	2.0-3.6	<.001	1.1	0.6-2.2	0.705
Hög	Ref			Ref		
Hoppfullhet inför framtiden						
Låg	15.1	10.2-22.3	<.001	12.6	8.4-18.8	<.001
Medel	5.2	4.2-6.4	<.001	4.7	3.8-5.8	<.001
Hög	Ref			Ref		
Resiliens						
Låg	13.1	5.0-34.7	<.001	5.6	1.9-16.3	.002
Medel	3.2	2.4-4.3	<.001	2.1	1.4-2.9	<.001
Hög	Ref			Ref		

* De justerade modellerna innebär att resultaten är statistiskt kontrollerade för de andra två indikatorerna, vilket estimerar deras unika bidrag oberoende de andra två indikatorerna.

Ref = Referensnivå; **OK** = Oddsquot (odds ratio); **KI** = Konfidensintervall; **LUCIE Steg 1** = Normala fynd; inga nämnvärda tecken på stressymptom; **LUCIE Steg 2** = Väsentligen normala fynd men möjlig antydning till stressymptom. Kan eventuellt spegla helt subtila tecken på begynnande utmattning; **LUCIE Steg 3** = Distinkta tecken på stressymptom. Kan spegla mild begynnande utmattning, eventuellt ett förstadium till utmattningssyndrom (UMS); **LUCIE Steg 4** = Tecken på kraftiga stressymptom, förenliga med uttalad utmattning; ger klar misstanke om utvecklat UMS; **KEDS = 19** poäng eller över anses indikera utmattning. Här uttryckt som en dikotomvariabel: "Normalzon" samt "UMS indikation".

Appendix 7 – Resultattabell: Hjälpökande och anställningstrygghet

Tabell A7. Sambandet mellan upplevd anställningstrygghet och hjälpökande (N=2219). Data är från 2018.

Har du under de senaste två åren sökt läkare för följande tillstånd?	*Anställningstrygghet				**Logistisk regression	
	Hög (n=1923)		Låg (n=296)		OK	(95% KI)
	%	N	%	N		
Ångest					2.24	(1.6-3.2)
Ja	7	139 _a	15	44 _b		
Nej	93	1784 _a	85	252 _b		
Nedstämdhet/depression					1.74	(1.2-2.5)
Ja	10	184 _a	16	46 _b		
Nej	90	1739 _a	84	250 _b		
Sömnstörningar					1.72	(1.2-2.4)
Ja	11	212 _a	18	52 _b		
Nej	89	1711 _a	82	244 _b		
Besvär i mage eller tarm					1.69	(1.3-2.3)
Ja	15	279 _a	22	66 _b		
Nej	85	1644 _a	78	230 _b		
Trötthet/utmattning					1.66	(1.0-2.5)
Ja	15	297 _a	23	69 _b		
Nej	85	1626 _a	77	227 _b		
Minnes- eller koncentrationssvårigheter					1.60	(1.0-2.5)
Ja	6	109 _a	9	26 _b		
Nej	94	1814 _a	91	270 _b		
Bröstmärta eller tryck över bröstet					1.52	(1.1-2.1)
Ja	11	208 _a	16	46 _b		
Nej	89	1715 _a	84	250 _b		
Huvudvärk eller muskelvärk					1.52	(1.1-2.0)
Ja	19	364 _a	26	77 _b		
Nej	81	1559 _a	74	219 _b		

OK = Oddsquot (odds ratio); KI = Konfidensintervall;

*Anställningstrygghet mättes med frågan "Hur bedömer du din anställningstrygghet som skolledare?" som besvarades på en femgradig skala: mycket hög, hög, måttlig, låg och mycket låg. I den statistiska analysen slogs svarskategorierna samman till **hög** (mycket hög/hög) och **låg** (måttlig/låg/mycket låg) anställningstrygghet.

**I de logistiska regressionsanalyserna var hög anställningstrygghet referensnivå (visas ej i tabellen)

^{a, b} Bonferroni justerade post-hoc z-test från chi-två testning (visas ej i tabellen), $p \leq 0.05$ för skillnad mellan a och b mellan kolumnerna (Hög Vs. Låg anställningstrygghet).

I denna rapport presenteras resultat och åtgärdsförslag som syftar till att ge rektorer goda förutsättningar att bedriva ett hållbart skolledarskap d.v.s. ett ledarskap som utgår från förskolans och skolans huvuduppgift (det vill säga barns och elevers lärande), har ett långt tidsperspektiv, sprids i organisationen, använder mänskliga och materiella resurser med eftertanke (inklusive rektors egen hälsa), samt försöker lära av det bästa från det förgångna för att skapa en bättre framtid

Rapporten är en del av projekt ”*Skolledares arbetsmiljö del 2: Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap*”. Projektet har finansierats av AFA Försäkring (dnr 220072) som även finansierade förelöparen ”*Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential*” (dnr 170094).

I rapporten sammanfattar vi vår samlade forskning och presenterar sex nya åtgärdsförslag. Det är vår bedömning att dessa åtgärdsförslag kan användas för att främja rektorers arbetsmiljö och deras förutsättningar för att kunna bedriva ett hållbart skolledarskap. Även om de föreslagna åtgärderna inte behövs överallt, eller passar överallt, är det vår förhoppning att de kan tjäna som inspiration och som diskussionsunderlag och på så vis stödja arbetet ute i de lokala skolororganisationerna.

En god arbetsmiljö och ett hållbart ledarskap i skolan är resultatet av ett fortlöpande arbete som hela tiden behöver uppmärksammas och underhållas.



Medicinsk service

Arbets- och miljömedicin Syd

223 81 LUND

Tel: 046-17 31 85

E-post: amm@skane.se

Internet:

<http://sodrasjukvardsregionen.se/amm/>