

HUR KAN VI FÅ TILL ETT MER HÅLLBART SKOLLEDARSKAP FÖR REKTORER?

Alumnikonferens 7 oktober 2025

Ulf Leo



1

Dagens agenda

- Presentera några resultat från två forskningsprojekt.
- Svara på era frågor och funderingar.

2



Skolledares arbetsmiljö

Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalörlighet och förbättringspotential **(2018-2021)**



LUNDS
UNIVERSITET

Skolledares arbetsmiljö del 2

Fördjupande undersökningar av rektorers organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skoledarskap **(2023 – 2025, pågår)**



afa
FÖRSÄKRING

3

Överordnat syfte del 1

- kunskapsbas om skoledarnas
 - hälsoläge
 - arbetsrelaterade utmaningar
 - möjligheter att bemästra dessa utmaningar
- konkreta åtgärdsförlag i en rapport
- främja alla svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa och därmed bidra till en bättre skola

4

Undersökningsmetoder del 1

- Rikstäckande enkäter alla skolformer
 - (2781 rektorer, 4309 enkäter)
- Grupptervjuer om förväntningar
 - (39 rektorer, 9 intervjuer)
- Workshoppar för att ta fram åtgärder
 - (275 rektorer, 11 workshoppar)

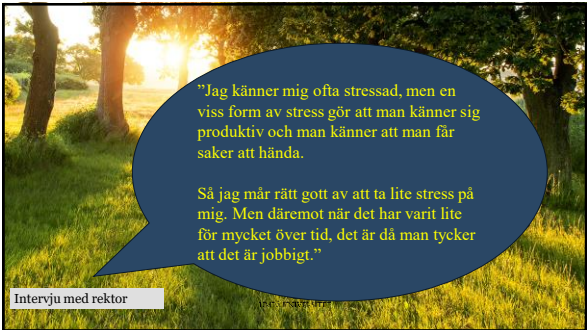


5

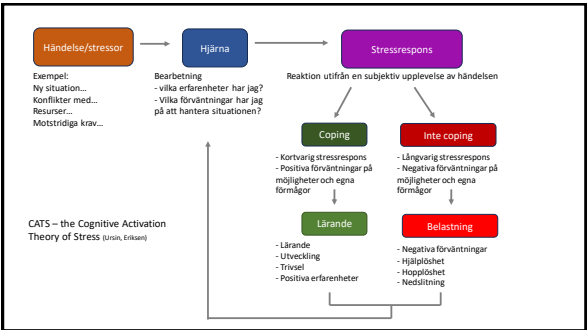
Stress



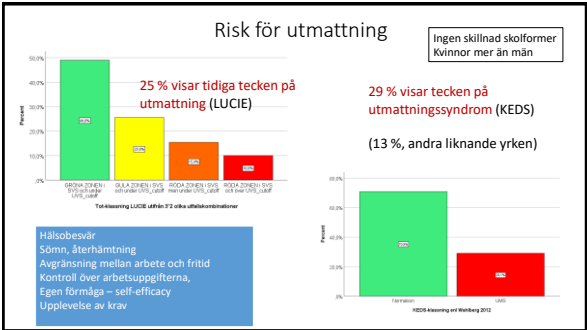
6



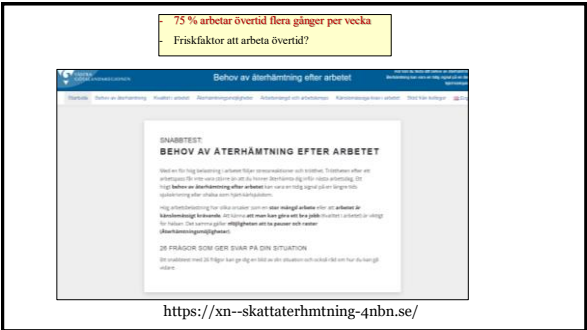
7



8



9

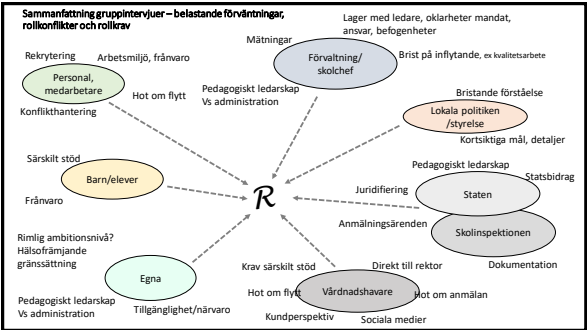


10

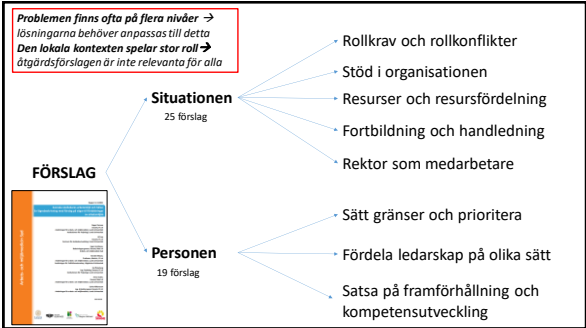
Arbetsliv

- 25-30 % upplever ofta/mycket ofta **rollkonflikter** och **resursbrister** (22%).
- 46-49 % instämmer i påståenden om att de har **mycket** bra relation med **medarbetare**.
- 40-42 % instämmer i påståenden om att de har **mycket stöd** från **chefer** på samma nivå.

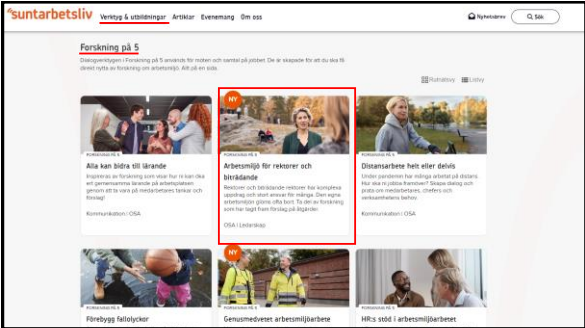
11



12



13



14

Överordnat syfte del 2

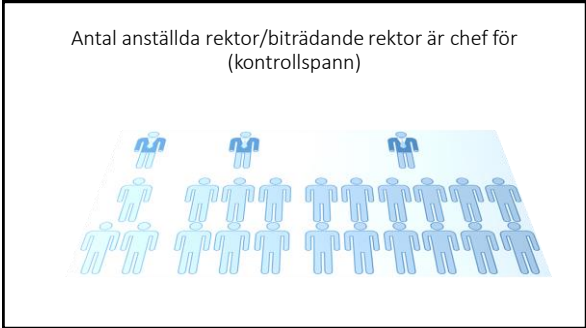
- Fördjupade analyser av enkäter.
- att öka kunskapen om hur rektorernas organisatoriska/sociala arbetsmiljö kan främja ett hållbart skolledarskap.

15

Vad har vi hittat?

- Antal medarbetare (kontrollspann)
- Individuell hantering (coping, resiliens)
- Negativa handlingar

16



17

50 % av skolorna har ett kontrollspann mellan 22 och 40 anställda (median = 30 anställda)

- Ingen skillnad mellan män och kvinnor. (Δ 0)
- Kommunala huvudmän > andra huvudmän (median **33** vs. 20) (Δ 13)
- Förskola och grundskola (bredast); vuxenutbildning (smalast) (median **33** vs. 25) (Δ 8)
- Rektorer > Biträdande (median **32** vs. 25 anställda) (Δ 7)
- Anställda kortare än 3 år < mer än 5 eller 10 år (**medianer: 28, 32, 33**) (Δ 4)

Samband till hälsa, arbetsförmåga, och organisatoriska förutsättningar

- Kontrollspannets bredd (< 22; 23-30; 31-39; 40-100 anställda) har **inga direkta samband** till rapportering av **utmattningssymptom** eller **arbetsförmåga**.
- Ett smalare kontrollspann (< 22) är kopplat **till mindre rapportering av rollkonflikter, rollkrav och behov att fungera som en "container"** samt mer stöd från närmsta chef **men mindre stöd från chefskollegor på samma nivå.**

(Persson et al, re-submitted)

18

Individuell hantering (coping, resiliens)

19

Individuell hantering (coping, resiliens)

- Cirka 20-30% rapporterar symptom på stress och utmattningsreaktioner
- Skillnad mellan kvinnliga och manliga rektorer, (Persson et al, 2021)
- Hur samvarierar rektorsers rapportering av stress och utmattning i LUCIE och KEDS med psykologiska faktorer som positiv utfallsförväntan (coping) och förmågan att komma tillbaka efter svårigheter (resiliens)?

20

2219 rektorer grupperades enligt svaren på tre variabler: självförmåga, framtidshopp och motståndskraft (Resiliens)

Två mått på positiv utfallsförväntan (coping)

Självförmåga

Self-efficacy
Du kan lösa de flesta problem om du verkligen vill

Framtidshopp

Har du under den senaste tiden känt dig hoppfull inför framtiden?

Ett mått på motståndskraft

Resiliens

Du är en stressställd person, det vill säga du återhämtar dig snabbt efter svårigheter i arbets- och privatlivet.

Aldrig/Ganska sällan	Låg	2.2 %	Låg	6.8 %	Låg	1.3 %
Ibland	Mellan	9.8 %	Mellan	25.7 %	Mellan	8.8 %
Ganska ofta/Ofta	Hög	88.0 %	Hög	67.6 %	Hög	90.0 %

21

Samband mellan självförmåga, framtidshopp och resiliens och utmattningsindikation i LUCIE och KEDS

Independent variables	LUCIE (N=2219) (OR increase with 95% CI Step 1 vs Exhaustion)			KEDS (N=2219) (OR increase with 95% CI No Vs Exhaustion)		
	OR	95 % CI	P-value	OR	95 % CI	P-value
General self-efficacy						
Low/slight	1.7	0.8-3.5	.170	1.5	1.1-2.1	0.015
Medium	1.3	0.8-1.9	.277	1.1	0.6-2.2	0.705
High	Ref			Ref		

Hope for the future

En rektor som tillhör gruppen lågt hopp om framtiden har cirka 12 gånger högre odds att rapportera utmattningstecken i LUCIE och KEDS än de som har högt hopp.

Resilience

En rektor som tillhör gruppen låg resiliens har cirka 3 gånger högre odds att rapportera utmattningstecken i LUCIE och cirka 5 gånger högre odds för indikation i KEDS än de som har hög resiliens.

22

Sammanfattning

- Cirka 9 av 10 rektorer har stor tilltro till sin egen förmåga att lösa problem och motgångar i livet och anser sig stressställda och kunna komma igen snabbt efter motgångar (resilienta)
- Cirka 7 av 10 rektorer har den senaste tiden ganska ofta eller ofta känt sig hoppfulla inför framtiden
- Att inte känna hopp inför framtiden är starkt relaterat till utmattningssymptom.
- Pga. det är en tvärsnittsstudie går det inte att fastställa orsaks samband.
- En positiv livssyn och framtidshopp är en viktig del av den psykiska hälsan och ett potentiellt interventionsområde.

23

Negativa handlingar

24

4

Konflikter och negativa handlingar de sista 12 månaderna

Typ av relation	N=2670	Motpart (% - flera svar tillåtna, kan överstiga 100%)
Konflikter	75 % +	Vårdnadshavare (52%), Lärare (51%), Andra anställda (30%)
Trakasserier	27 % ?	Vårdnadshavare (60%), Lärare (19%), Elever (15%)
Hot om våld/skada	22 % +	Vårdnadshavare (53%), Elever (49%), Andra personer (10%)
Våld	7.2 % +	Elever (95%), Vårdnadshavare (5%), Andra personer (2%)
Mobbning	5.9 %	Lärare (34%), Chefskollega (29%), Överordnad person (24%)
Sexuella trakasserier	2.7 % +	Vårdnadshavare (22%), Chefskollega (17%), Lärare (17 %), Andra Personer (15%), Elever (15%), Annan person (15%), Överordnad (7 %).

Svarsalternativ:
Ja, dagligen; Ja, varje vecka; Ja, varje månad; Ja, men mer sällan än varje månad; Nej

Svarsalternativ:
Överordnad person, chefskollega, Lärare, Annan personal än lärare, Barn/elever, Förälder/vårdnadshavare, Annan person

Persson et al Re-submitted

25



Frågor?

Reaktioner?

26

Skolledares arbetsmiljö del 2:
Fördjupande undersökningar av rektors organisatoriska förutsättningar för ett hållbart skolledarskap

Insamling av ny data via intervjuer och workshoppar

Vidare analys av befintlig data

Samverkan mellan rektor och närmsta chef

Hållbart skolledarskap

27

Samverkan och stöd



28

Underlättande chefsförhållanden

Tänk på hur det har varit under det senaste halvåret?

Stödande ledning	2018; N=2219				
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer i viss mån	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
1. Jag litar på att överordnade vid behov hjälper mig att lösa arbetsmiljöproblem för mina medarbetare	8.8%	19.8%	28.4%	30.1%	12.8%
2. Överordnade visar verkligt intresse för vad jag gör och vilka problem jag har som chef	8.5%	20.2%	25.8%	27.8%	17.7%

Samverkan med närmsta chef?

46-49 % instämmer i påståenden om att de har mycket bra relation med medarbetare.

40-42 % instämmer i påståenden om att de har mycket stödande chefskollegor på samma nivå.

29

Samverkan mellan rektor och rektors närmsta chef



Forskningsfråga

Hur kan samverkan mellan rektors närmsta chef och rektor förbättras?

Metod

Individuella intervjuer med åtta rektorer och deras närmsta chefer (fem skolchefer, tre områdes- / verksamhetschef)



Åtta par från "välfungerande" organisationer

30

Organisatoriska rutiner

En organisations struktur och handlingar i termer av "ett repetitivt, igenkännligt mönster av ömsesidigt beroende handlingar, som involverar flera aktörer" (Feldman och Pentland 2003 p. 311).

Ostensiva aspekt av en rutin – hur det bör vara / idealet /idén

- Artefakter – skrivna riktlinjer, blanketter
- Självklar, eller underförstådd norm
- Stabilitet

Performativa aspekt av en rutin – hur det är i praktiken/genomförandet

- Specifika handlingar, av specifika personer, på specifika platser och vid specifika tidpunkter
- Utförandet av en rutin sker ofta i ett komplext sammanhang...
- Förändring

31

Organisatoriska rutiner

en kombination av ostensiva och performativa aspekter

Den ostensiva delen är "veta att" och den performativa delen innebär "veta hur". Båda aspekterna är nödvändiga för att utgöra vad vi förstår vara rutinen.

1. Att byta det ena leder inte nödvändigtvis till en förändring hos det andra.
2. Det ostensiva övervärdas – chefer missar betydelsen av människors anpassningar

(Feldman och Pentland 2003)

Hur fungerar era rutiner i praktiken?

32

Organisatoriska rutiner - exempel

Pedagogiska rutiner - Planering och uppföljning av undervisning - Specialpedagogiska insatser - Elevhälsöarbete - Bedömning och betygssättning	Personalrutiner - Schemaläggning och tjänstefördelning - Planeringsdagar och arbetslagsmöten - Introduktion av ny personal - Kompetensutveckling och fortbildning - Vikarierutiner
Barn / elevrelaterade rutiner - Ordningsregler och konsekvenstrappa - Kränkande behandling och anmälan enligt diskrimineringslagen - Inflytande - Närvaroregistrering och frånvarohantering - Rutiner vid sen ankomst eller ogiltigt frånvaro	Administrativa rutiner - Kommunikation med vårdnadshavare (t.ex. veckobrev, lärplattformar) - Dokumentation och arkivering (t.ex. betyg, åtgärdsprogram) - IT-rutiner - Brandskydd och krisberedskap - Lokalanvändning och bokning av resurser

33

Organisatoriska rutiner – samverkan rektor/närmsta chef

en organisations struktur och handlingar

Organisatorisk rutin	Ostensiva aspekter	Performativa aspekter
1 Ansvarsfördelning och beslutsfattande	Vilka strukturer, riktlinjer, regler har NI i ERA organisationer om hur det bör fungera?	
2 Stöd från huvudman		
3 Ledningsmöten på huvudmannanivå	Ger era riktlinjer stabilitet och förutsägbarhet för rektorer och deras närmsta chefer?	
4 Kommunikation mellan rektor och skolchef (närmsta chef)		

34

Organisatorisk rutin

1. Ansvarsfördelning och beslutsfattande

Ostensiva aspekter, Struktur, riktlinjer, regler.	Performativa aspekter, Rutinen i praktiken.
Tydliga rollbeskrivningar för att reducera rollkonflikter - Arbetsuppgifter - Ansvar - Beslut <i>Vi vill att rektorn ska ha tillräckligt med utrymme för att vara den typ av pedagogisk ledare de vill vara. Så vi förlitar oss starkt på den enskilda rektorn i detta arbete. Min roll är att ständigt prata med rektorn om det. (Skolchef)</i>	Ömsesidig tillit Betydelsen av balans mellan autonomi och kontroll Central styrning – lokal tillämpning Krockar Ibland <i>Jag kom längre ifrån dagliga aktiviteter – jag arbetade inte längre med relationella aspekter, blev en top-down-chef, delegerade mer utvecklingsarbete. Och jag deltog bara när ett beslut behövde fattas. (Rektor)</i>

35

Organisatorisk rutin

2. Stöd från huvudman

Ostensiva aspekter, Struktur, riktlinjer, regler.	Performativa aspekter, Rutinen i praktiken.
Service och stöd – inte stör, Betydelsen av rätt kompetens, Skallnaden stor / liten huvudman	Vems behov? <i>Är funktionen verkligen nödvändig? Vi behöver skära ner i skolan nu. Kan inte den utbildningsförvaltningen minska något för att avsätta mer resurser till skolor och förskolor? (Rektor)</i> + särskilt viktigt med HR, personliga relationer - lokaler, IT

36

Organisatorisk rutin

3. Ledningsmöten på huvudmannanivå

Ostensiva aspekter, Struktur, riktlinjer, regler,	Performativa aspekter, Rutinen i praktiken.
Gemensam agenda,	Övertikt drift – önskan om pedagogiska samtal/utveckling
frekvens, längd på mötena	Våra chefsmöten har ibland en tendens att bli väldigt mycket information. Det är så mycket saker som behöver komma med här, både det interna och externa, personer som kommer med olika saker. Och det kan ibland bli för mycket av den informationsbiten på något vis. Man skulle vilja ha större fokus på lära av varandra, se till att de pedagogiska frågorna verkligen blir av. (Rektor)
Drift och utveckling	

37

Organisatorisk rutin

4. Kommunikation mellan rektor och skolchef (närmsta chef)

Ostensiva aspekter, Struktur, riktlinjer, regler.	Performativa aspekter, Rutinen i praktiken.
Tillgänglighet, telefon, mejl, plattform	- Fysisk närvaro
Individuella behov ska styras	
Om jag kör fast med något räcker det att jag skickar ett sms till [skolchef] så kan hon återkomma till mig senare under dagen. Det tar aldrig mer än 24 timmar för henne att svara. Hon är en mycket tillgänglig skolchef. (Rektor)	

38

Inskickat artikelmanus

Cooperation between school principals and their immediate managers: Principals' working conditions in reportedly functional organisations through the perspective of organisational routines.

Scandinavian Journal of Educational Research

39

SAM som organisatorisk rutin
- Beskriv ert SAM för rektorer

Ostensiva aspekter Struktur, regler, riktlinjer, hur det bör vara	Performativa aspekter Rutinen i praktiken.
Arbetsgivaren ska regelbundet undersöka arbetsmiljöförhållandena	Enkäter, APT
Bedöma risker för ohälsa och olycksfall i arbetet. När ändringar i verksamheten planeras, ska arbetsgivaren undersöka om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall och bedöma dessa.	Sökt medel – interventionsstudie 2026 – 2029 Workshop: 1 - Riskidentifiering och riskvärdering 2 - Åtgärdsplanering och handlingsplan 3 - Uppföljning, reflektion och analys av genomförda åtgärder 4 – Syntes och effekter
Åtgärder för att minska riskerna, åtgärdsplan	
Utvärdera åtgärder	

40



Samtala med din granne om hur någon av era rutiner fungerar i praktiken

Frågor?

41

Hållbart skoledarskap

Problemområde två från studie 1

- Många rektorer har inte en långsiktigt hållbar arbetssituation

Forskningsfråga

- På vilka sätt arbetar rektorer för att upprätthålla eller förbättra hållbart skoledarskap?

Metod

- Workshoppar med temat hållbart skoledarskap

42

Workshöppar



Sex grupper från "välfungerande" organisationer

43

Hållbart skolledarskap

(Hargreaves & Fink, 2006)

Djup
utgår från skolans/förskolans
huvuduppgift (dvs barns/elevens
lärande)

Långsiktighet
Ha ett långt tidsperspektiv
Planera för efterträdare

Hållbart
skolledarskap

Bredd
ledarskap och ansvar ska spridas i
organisationen

Resurser
använder mänskliga och materiella resurser
med eftertanke (inklusive rektors egen
hälsa)

Bevarar
lär av det bästa från det föregående för att
skapa en bättre framtid
förbättringshistoria

44

Struktur för samtal om hur ni kan få ett mer hållbart skolledarskap

Detta ska jag/vi **fortsätta** göra

Djup

utgår från skolans/förskolans
huvuduppgift (dvs barns/elevens
lärande)

Detta ska jag/vi **göra mer** (börja göra)

Resurser

använder mänskliga och
materiella resurser med
eftertanke (inklusive rektors
egen hälsa)

Bredd

ledarskap och ansvar ska spridas i
organisationen

Detta ska jag/vi **sluta göra** (göra mindre)

45

Djup - göra mer / fortsätta göra

• Vardagliga aktiviteter (undervisningsnära, verksamhetsförståelse)

• Fysiskt nära barn/elever

• Vardagliga samtal med lärare om undervisning

• Besök i verksamheten, måste schemaläggas

• Organisering för utveckling av undervisningen

• Utvecklingsgrupper, många inriktningar

• Kompetensutvecklingsinsatser

• Resursfördelning

Vilka åtgärder behövs?

46

Resurser - göra mer / fortsätta göra

• Rektorers egen hållbarhet

• Tidshantering på jobbet (pauser)

• Tidshantering arbete – fritid (att flexa eller inte flexa)

• Digital arbetsmiljö (tillgänglighetsproblematiken)

• Reflektionsbehov

• Stöd till rektorer

• Kollegiala träffar med fokus på undervisning

• Lokalt administrativt stöd

• Betydelsen av stöd för HR, ekonomi och fastigheter

Vilka åtgärder behövs?

47

Bredd - göra mer / fortsätta göra

"Jag skulle aldrig aktivt söka en skola om jag visste att det var jag som var ensam rektor på den skolan. Det är en förutsättning för att få vardagen att gå ihop. Ha kul på jobbet, ha någon att dela med. Bara gå in och säga att det där medarbetarsamtalet gick skit. Vi tar det sen. Och så kan man gå ut därifrån. Allt ifrån den lilla korta feedbacken till de stora dragen. Att man är två som bollar. Eller helst fler."

• Inga givna roller

• Ansvarsfördelning efter lokala behov, kompetens och intresse

Vilka åtgärder behövs?

48

8

Långsiktighet

• Strategi

• "Vilket tidsperspektiv ska jag ha på verksamheten? Vem i den här verksamheten är det som kan ha det långa tidsperspektivet?

• "Men just att fortsätta tänka att min roll är att tänka så här. Var ska jag ta den här skolan i ett tre till femårsperspektiv? Det är väl det som jag kämpar med"

• Relationer

• "Så det är den här röda tråden, jobba länge och inte släppa. Det var ju många gånger jag tänkte, nu släpper jag, men ni vet när det börjar spreta".

• "Det är ju också det här långsiktigheten i hur länge har personerna varit i sina funktioner. Det kan ju jag se också har haft betydelse för jag har ju skapat mig en relation med dem. Alltså det är ju lättare att ta kontakt när det inte byts ut. Alltså när stödfunktionerna inte byts ut."

49

Detta ska jag sluta göra...

• Möten för mötens skull... (Varför är jag med på mötet?)

• Fixa allt själv... (Varför vill jag göra det?)

• Springa på alla bollar... (Varför delegerar jag inte?)

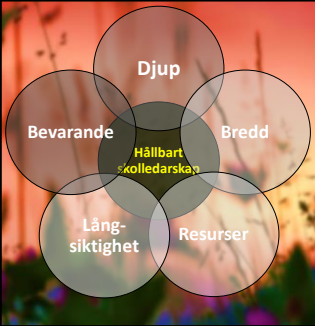
• Sluta ta saker personligt ibland...

• Kolla mejlen innan jag somnar...

• Gå med i kortsiktiga projekt...

• Ha dåligt samvete för att jag arbetar hemma ibland...

50



Vad ska du sluta göra?

Reaktioner?

Frågor?

51