

Svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa: En lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön

Roger Persson
Docent, Fil. dr

Avdelningen för arbets- och miljömedicin, Lunds Universitet
Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet

Ulf Leo

Docent, Fil. dr

Centrum för skolläro- och utvecklingsforskning, Umeå Universitet

Inger Arvidsson,

Belastningsergonom, Docent, Med. dr
Arbets- och miljömedicin Syd

Kerstin Nilsson,

Professor, Med dr., Fil. dr

Avdelningen för arbets- och miljömedicin, Lunds Universitet
Avdelningen för Folkhälsovetenskap, Högskolan Kristianstad

Kai Österberg

Leg. Psykolog, Docent, Fil. dr

Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet

Anna Oudin,

Docent, Med. dr

Avdelningen för arbets- och miljömedicin, Lunds Universitet

Carita Håkansson

Leg. Arbetsterapeut, Docent, Fil. dr

Avdelningen för arbets- och miljömedicin, Lunds Universitet

2021-03-30



Rapporten är en del av det AFA finansierade forskningsprojektet ”*Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential*” (dnr 170094). AFA Försäkring har enbart haft rollen som finansiär och har inte på annat sätt medverkat i projektet

Förord

I denna AMM-rapport presenteras åtgärdsförslag som syftar till att förbättra skollärares arbetsmiljö. Vi bedömer att de föreslagna åtgärderna kan användas till att främja skollärares hälsa och deras förutsättningar att verka i sin ledarroll, vilket i sin tur kan gynna anställda och elever.

Åtgärdsförslagen baseras på resultat från det treåriga forskningsprojektet ”Skollärares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personlörlichkeit och förbättringspotential”. I projektet samarbetade Avdelningen för arbets- och miljömedicin (AMM), Institutionen för psykologi (IfP) vid Lunds Universitet och Centrum för skolläroarutveckling vid Umeå Universitet. Projektet finansierades av AFA Försäkring under 2018-2020 (dnr 170094) och är godkänt av den regionala etikprövningsnämnden vid Lunds universitet (dnr 2018/247).

Ett stort tack riktas till alla deltagande skollärare som tagit sig tid att besvara enkäter och deltagit i våra intervjuer och workshoppar. Vi vill även tacka den referensgrupp bestående av skolchefer, fackliga företrädare och representant från Arbetsmiljöverket som följt projektet och som vi vid olika tillfällen utbytt tankar och idéer med ([Appendix 1](#)). Därtill vill vi tacka alla andra som på olika sätt visat intresse för projektet och kommit med synpunkter under projektets gång.

Lund 2021-03-29

Författarna



LUNDS UNIVERSITET



UMEÅ UNIVERSITET

afa
FÖRSÄKRING

Innehåll

| | |
|---|----|
| Syfte | 5 |
| Bakgrund..... | 5 |
| Projektets utgångspunkter..... | 6 |
| Svenska skollärares arbetssituation | 6 |
| Sambandet mellan arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa | 7 |
| Projektets övergripande utformning | 8 |
| Undersökningsdesign..... | 8 |
| Deltagare och datainsamling..... | 9 |
| Frågeformulär..... | 9 |
| Gruppintervjuer | 11 |
| Workshoppar..... | 11 |
| Utgångspunkter för framtagning av åtgärder och rekommendationer | 12 |
| Övergripande analys och bedömning..... | 12 |
| Detaljerade data | 12 |
| Sammanfattning av resultat från enkätundersökningar och gruppintervjuer..... | 13 |
| Delarbete 1: Skollärares självskattade hälsa och utmattningstecken | 13 |
| Delarbete 2: Belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet och arbetsförmåga | 13 |
| Delarbete 3: Arbetsmiljöfaktorer, aktivitetsbalans och negligerbara stressymptom | 14 |
| Delarbete 4: Samband mellan arbetsmiljö, tecken på utmattning och avsikt att byta arbetsplats | 15 |
| Delarbete 5: Bestämningsområden för rektorers möjlighet till att arbeta efter 65 år..... | 16 |
| Delarbete 6: Belastande förväntningar som påverkar rektorers arbetssituation och välmående | 17 |
| Rektorers utmaningar och deras åtgärdsförslag..... | 18 |
| Rollkrav och rollkonflikter..... | 18 |
| Stöd i organisationen..... | 20 |
| Resurser och resursfördelning..... | 21 |
| Fortbildning och handledning..... | 22 |
| Rektor som medarbetare | 22 |
| Åtgärder som rektorerna själva kan göra | 23 |
| Avslutande kommentarer | 26 |
| Erkännanden | 28 |
| Referenser..... | 29 |
| Appendix 1 - Referensgrupp | 32 |
| Appendix 2 – Beskrivande data från 2018 och 2019..... | 33 |
| Appendix 3 – Lista över artiklar, kapitel och rapporter som ingår i delarbete 1 till 6..... | 43 |

Syfte

Denna AMM-rapport ger en sammanfattande bild av resultaten i det treåriga forskningsprojektet ”Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential”. Rapportens syften är att teckna en bakgrund till projektet och ge sammanfattande resultat, som utmynnar i (a) en bedömning av de utmaningar som svenska skolledare möter i sin yrkesvardag och (b) konkreta förslag på åtgärder som kan förbättra arbetsmiljön för skolledare - och därmed bidra till en bättre skola. Önskar läsaren gå direkt till avsnittet om konkreta förslag på åtgärder, se sidorna [18-25](#).

Bakgrund

Detta forskningsprojekt är inriktat mot de skolledare som är anställda som rektorer eller biträdande rektorer på förskolor och skolor. I skollagen (SFS 2010:800, kap. 2, §§ 9 – 12) regleras rektorers ledning av utbildningen (SFS 2010:800). Där står bland annat att ”Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor” och att ”Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas” (§ 9). Vidare är det rektorn som beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Dessutom får rektor uppdra åt en anställd vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter (§ 10). På vissa skolor och förskolor finns biträdande rektorer som har rektors uppdrag att fullgöra enskilda ledningsuppgifter, delegerade arbetsuppgifter, eller som delar ledarskap med rektor på olika sätt beroende på lokala förutsättningar.

I denna rapport används begreppet skolledare som ett samlingsbegrepp för rektorer och biträdande rektorer. Skolledare i förskolor och skolor - rektorer och biträdande rektorer - har en komplex arbetssituation. De har ansvar för implementering av statsmaktens direktiv, pedagogisk utveckling samt lärares och elevers lokala arbetsmiljö. Både svensk och internationell forskning framhäver vikten av skolledares arbete för skolutveckling, lärares hälsa och välmående samt elevers studieresultat (Leithwood och Day, 2008; Leithwood et al., 2020; Vetenskapsrådet, 2011).

Med tanke på skolledarnas funktion och breda ansvarsområden är det bekymmersamt att svenska skolledare verkar ha en arbetsmiljö som kan leda till överbelastning, kronisk stress och stressrelaterad psykisk ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2011). Även den höga personalrörligheten bland rektorer är ett bekymmer (Skolverket, 2019). Täta skiften av personal är känt att påverka den sociala stabiliteten på arbetsplatsen och kan medföra extrakostnader för vikarier och nyanställningar, samt hota kontinuiteten i organisationen och därmed negativt påverka elevernas utbildning och resultat.

Samtidigt varierar förutsättningarna för att bedriva skolverksamhet mellan kommuner, skolområden och enskilda skolor. Svensk forskning om personalrörlighet bland rektorer är dessutom mager (Thelin, 2020). Och även om några internationella studier har uppmärksammat skolledares tunga arbetssituation, otrivsel och stress (Green et al., 2001; Dicke et al., 2018; Shields, 2007; Darmody och Smyth, 2016) saknas kunskap om den specifika karaktären av de många utmaningar som ledarna i den svenska skolan måste ta itu med på ett konstruktivt sätt i sin vardag.

Projektets intention var ge ökad insikt i svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa, samt att skapa en aktuell kunskapsbas om deras hälsotillstånd, organisatoriska förhållanden, aktuella utmaningar, samt deras möjligheter att bemästra dem. Det yttersta målet var att identifiera och peka ut problemområden i syfte att ge konkreta förslag på åtgärder för att åstadkomma en bättre arbetssituation för skolledare - och därmed bidra till en bättre skola.

Projektets utgångspunkter

Projektet bygger på grundantagandet att arbete i grunden är en kreativ verksamhet och något som till innehåll och resultat är positivt och gynnsamt för individen och samhället, det vill säga en resurs för båda parter.

En annan hörnsten i projektet är grundantagandet att hälsobefrämjande och förebyggande insatser för individ och arbetsplats är både mer humana och kostnadseffektiva än att försöka lösa problemen när de redan är ett faktum. Vidare förutsätts att en god arbetsmiljö är en viktig förutsättning för en välfungerande organisation.

Ett tredje grundantagande är att skollärare har en nyckelposition i utbildningssystemet och att skollärare som inte fungerar optimalt, till exempel på grund av överbelastning och gradvis utmattning, förlorar viktiga kvaliteter i sin arbetsförmåga där de exempelvis inte förmår upprätthålla kreativitet och engagemang på en nöjaktig nivå. I projektet ses således skollärares hälsa som en ofta förbisedd men grundläggande resurs för ett konstruktivt och hållbart ledarskap (Leo et al., 2020).

Således kan utmattning och ohälsa bland skollärare få betydande indirekta konsekvenser för annan skolpersonal, som lärare och administrativ personal, samt barn och elever. I förlängningen drabbas förskolan/skolan och samhället. Konkreta exempel kan vara att skolläraren inte hinner, orkar eller förmår att uppfatta signaler från anställda och elever, tar hastiga och ogenomtänkta beslut samt får en försämrad förmåga att prioritera, stödja personal och tänka strategiskt inför framtiden.

Skollärares arbete präglas primärt av olika typer av relationer och kommunikation som kan vara mentalt belastande. Därför har projektet haft ett särskilt fokus på att undersöka förekomsten av tidiga tecken på utmattningssyndrom (UMS) (Socialstyrelsen, 2003).

Svenska skollärares arbetsituation

I Sverige är de flesta skollärare kvinnor. Beroende på skolform från förskola till vuxenutbildning är andelen kvinnor mellan 58% och 96% (SCB, 2020). Den mest jämlika könsfördelningen återfinns på gymnasiet och den minst jämlika i förskolan.

Organiseringen av förskolan och skolan kräver samverkan över statlig-, huvudmänna- och förskole-/skolenhetsnivå och medför ett mångfasetterat arbetsinnehåll för skollärarna. Förutom att organiseringen av förskolan och skolan styrs av en mängd lagar och regler, påverkas även driften av relationen till olika myndigheter som Skolverket och Skolinspektionen. Därtill finns en stor geografisk spridning med skolor i alla 290 svenska kommuner. Efter den så kallade kommunaliseringen av den svenska skolan 1991 har kommuners och fristående skolhuvudmäns unika förutsättningar fått ökad betydelse för driften av skolan. De varierande förutsättningar som olika kommuner har avseende till exempel skattebas, geografiska avstånd och politiskt styrning komplicerar skapandet av en likvärdig skola inom riket.

I dagens skola måste skollärarna hantera följderna av ett antal större skolreformer vilka medfört grundläggande förändringar i styrningen av skolan under det senaste decenniet. Till exempel har det införts en ny skollag, och mer konkreta och omfattande läroplaner för alla skolformer och krav på lärarlegitimation. Även andra allmänna beslut som till exempel införandet av en ny föreskrift om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har lett till att skollärares ansvar och tillsynsplikt har ökat (Arbetsmiljöverket, 2015).

Förutom att skollärare i sin vardag måste förhålla sig till de regler och förutsättningar som ovanstående överordnade strukturer, styrdokument och ramverk kräver, krävs att skollärare är goda ledare i sitt bemötande av lärare, barn i förskolan och elever i skolan, annan personal, vårdnadshavare, eller tillfälliga intressenter (till exempel media, företag som arbetar på skolan).

Skollärares behöver också förhålla sig till omvärldsfrågor som påverkar den lokala förskole-/skolenheten, som exempelvis migration, segregation och digitalisering.

Sambandet mellan arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa

Psykisk ohälsa som tillskrivs kronisk stress är sedan 2014 den vanligaste orsaken till sjukskrivning i Sverige (Försäkringskassan, 2015; AFA Försäkring, 2016; Försäkringskassan, 2017). År 2015 visade officiell statistisk att 49% av alla påbörjade sjukfall var baserade på en psykiatrisk diagnos som till exempel depression, ångest eller utmattningssyndrom (Försäkringskassan, 2016). Av dessa anses utmattningssyndrom (UMS; F43.8A) vara en allt vanligare konsekvens av en bristande passform mellan individ och miljö.

Att en bristande ”passform” mellan individ och arbetskrav kan orsaka psykisk ohälsa stöds av flera studier som tyder på att höga arbetskrav kan leda till depressionstillstånd och UMS (Lundberg et al., 2013; SBU, 2014).

Fördelningen av män och kvinnor över olika branscher och yrken är ojämn (SCB, 2020) och fler kvinnor än män blir långtidssjukskrivna på grund av psykisk ohälsa (Försäkringskassan, 2015; Försäkringskassan, 2016). Samtidigt är det känt att kvinnor och män med samma arbetsuppgifter uppvisar en likartad fysiologisk stressrespons (Persson et al., 2009) och att båda könen tenderar att utveckla snarlik ohälsa vid belastning (SBU, 2014). En rimlig tolkning är att arbetsorganisationen och arbetsinnehållet svarar för stommen i dessa resultat, även om belastningar i privatlivet givetvis också kan inverka. Oavsett kön tar det ofta lång tid att tillfriskna från ett fullt utvecklat UMS trots behandling. Det är därför viktigt att kunna upptäcka tidiga tecken på utmattning så att adekvata åtgärder kan sättas in långt innan ett fullbordat UMS.

I Socialstyrelsens förarbeten, och den senare antagna UMS-diagnosen (F43.8A), läggs tonvikt på att utmattningstillstånd orsakas av en alltför långvarig aktivering av den fysiologiska (kroppsliga) stressresponsen (Socialstyrelsen, 2003). Både klassisk och aktuell stressforskning har belagt att stimuli eller situationer som utlöser den fysiologiska stressresponsen kan klassas som *systemiska* (det vill säga rubbningar av den fysiologiska balansen i inre organ till följd av till exempel hunger, törst, kyla, dygnsrytmsförskjutning, hårt fysiskt arbete) eller *psykogena* (det vill säga rubbningar av den fysiologiska balansen till följd av medvetna och/eller omedvetna tolkningar och förväntningar till exempel upplevda hot mot social status och självkänsla, eller liv och lem, vilket kan leda till negativa förväntningar, ångest, sömnstörning och depression). Både systemiska och psykogena belastningar kan således rubba balansen i inre organ på likartade sätt (Persson och Örbaek, 2014; Herman, 2011; Chrousos och Gold, 1992).

I professioner som rektorsyrket som karaktäriseras av kommunikation, sociala relationer, beslutsfattande och administration torde psykogena belastningar vara primära även om systemiska belastningar också spelar roll. Skollärares arbetsmiljö innehåller en mångfald av utmanande omständigheter och situationer. Det kan till exempel handla om övertidsarbete, konflikter kring prioriteringar och värderingar, dubbelkommando, logikkonflikter, behov för att fatta obekväma beslut samt osäkerhet kring framtiden och negativa förväntningar på framtiden. Via psykogena mekanismer riskerar dessa omständigheter och situationer att aktivera den fysiologiska stressresponsen och därmed störa den jämvikt som vidmakthåller individens hälsotillstånd (Ursin och Eriksen, 2004; Sterling, 2012; Sterling och Eyer, 1988; Chrousos och Gold, 1992). En ogynnsam aktivering innebär en allt för frekvent eller långvarig aktivering av den fysiologiska stressresponsen utan tillräcklig möjlighet till återhämtning, vilket ökar risken för att utveckla kronisk stressrelaterad ohälsa, som till exempel mildare former av psykisk ohälsa som utmattningssyndrom (Socialstyrelsen, 2003; Persson och Örbaek, 2014; McEwen, 2012; McEwen och Wingfield, 2010).

Projektets övergripande utformning

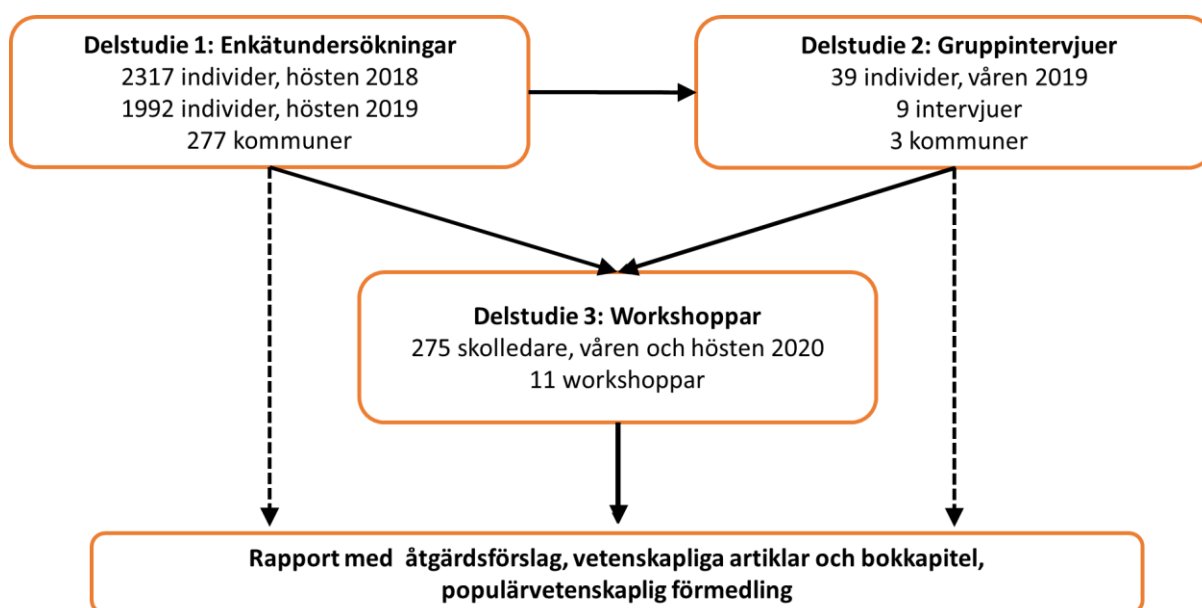
Undersökningsdesign

Projektet utformades som en longitudinell webbaserad enkätstudie med två datainsamlingar med ett års mellanrum (höstarna 2018 och 2019). Webbenkäterna kompletterades med gruppintervjuer och workshoppar (Figur 1).

I enkäterna ställdes frågor om arbetsmiljö, privatliv och hälsa, inklusive frågor med öppna svarsalternativ där skollärarna kunde svara i klartext. Enkäterna 2018 och 2019 var i stort lika, och det enda som skilde frågeinnehållet var att enkäten 2018 efterfrågade skollärares egna förslag till en förbättrad arbetsmiljö för skollärares på nationell nivå, på huvudmannanivå och på enhetsnivå med öppna frågor, medan det i enkäten 2019 istället fanns öppna frågor om så kallat hållbart skolläraryrke.

För att ge en djupare inblick i bakgrunden till enkätsvaren genomfördes våren 2019 totalt nio gruppintervjuer med personer med tjänstetiteln rektor från norra, mellersta och södra Sverige. På de tre olika platserna intervjuades de olika rektorsgrupperna från förskola, grundskola och gymnasium var för sig.

Under 2020 genomfördes totalt elva workshoppar i perioden februari till september för att med rektorerna diskutera resultaten från enkäterna och gruppintervjuerna, i syfte att identifiera möjliga åtgärdsförslag. På grund av de restriktioner som införts för att bekämpa covid-19-pandemin behövde tio workshoppar genomföras som videokonferenser.



Figur 1. Översikt över de tre olika delstudierna. Resultat från alla delstudier bidrog till rapporten med åtgärdsförslag.

Deltagare och datainsamling

Frågeformulär

Totalt besvarade 2781 skollärare webbenkäten minst en gång 2018 eller 2019. Av dessa besvarade 1528 webbenkäten båda gångerna. År 2018 besvarades webbenkäten av 2317 skollärare och år 2019 besvarades enkäten av 1992 skollärare, varav 464 skollärare inte hade besvarat den första enkäten (2019: n=1528+464). I allt inkom således 4309 webbenkäter från skollärare i 277 av Sveriges 290 kommuner. Fördelningen av deltagare var närmast identisk 2018 och 2019.

Mer detaljerad information rörande enkätstudien återfinns i AMM-rapport 3/2020¹

Deskriptiva data över deltagarna presenteras i Tabell 1 och 2. I dessa tabeller ingår endast de skollärare som jobbade minst 50% vilket var 2274 skollärare 2018 och 1959 skollärare 2019. Av dessa deltog 1484 skollärare bägge åren.

Tabell 1. Jämförelse av arbetslivsvariabler 2018 (n=2274) och 2019 (n=1959) (1484 skollärare deltog bägge åren). Endast skollärare som jobbade minst 50% är inkluderade.

| | 2018 | | 2019 | | 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 skollärare | | | | | <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 | |

¹ I titeln rektor ingår 2018 även 557 förskolechefer. Den 1 juli 2019 ändrades titeln förskolechef till rektor.

*Bonferroni justerat post-hoc z-test, $p \leq 0.05$ för skillnad mellan kolumner.

¹ <https://sodrasjukvardsregionen.se/download/rapport-32020-sjalvskattad-halsa-och-forekomst-av-utmattningstecken-bland-svenska-skollare/>

Tabell 2. Jämförelse av övertidsarbete och privatlivsomständigheter 2018 (n=2274) och 2019 (n=1959) (1484 skollärare deltog bägge åren). Endast skollärare som jobbade minst 50% är inkluderade.

| | 2018 | | 2019 | | X ² test |
|--|------|----|------|-----|---------------------|
| | N | % | N | % | P-värde |
| ¹Arbetat fler timmar/vecka än schemalagd/avtalad 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* | |
| ²Tillgång 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 | |
| ³Stressad 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 | |

¹Hur ofta har du arbetat fler timmar per vecka än schemalagd/avtalad arbetstid under de senaste 12 månaderna?

²Har du tillgång till socialt stöd om du behöver det i ditt privatliv?

³Har du under det sista året varit stressad eller psykisk pressad av faktorer som inte har med ditt arbete att göra?

*Bonferroni justerat post-hoc z-test, $p \leq 0.05$ för skillnad mellan kolumner.

Frågeformulärdata har i artiklar och i denna rapport analyserats med traditionella metoder för parameterisk och icke-parametrisk statistik med datormjukvaran IBM/SPSS.

För mer detaljerade beskrivningar av analytiska överväganden hänvisas till publicerad artikel (Persson et al., 2021), bokkapitel (Leo et al., 2020) och rapporter (se även hemsidor på LU², och UMU³). Ytterligare vetenskapliga artiklar kommer att publiceras framöver.

Titeln förskolechef ändrades till rektor 1 juli 2019. För att nå jämförbarhet avseende yrkestitlarna har vi i analyserna för år 2018 därför slagit samman gruppen förskolechefer (n=557) med gruppen rektorer (n=1196) till en ny grupp med titeln rektor (n=1753).

Antalet individer som på frågan ”Kön” angav ”Annat/önskar ej ange” var inte tillräckligt många (0.2% av deltagarna) för att kunna utgöra en egen analyskategori. De skollärare som angett ”Annat/önskar ej ange” är inte inkluderade i de analyser som berör variabeln ”Kön”.

² [https://portal.research.lu.se/portal/sv/projects/skolledares-arbetsmiljoe-ett-projekt-om-organisatoriska-foerutsattningar-stressrelaterad-psykisk-ohalsa-personalroerlighet-och-foerbattringspotential\(370a1dcf-09a6-40b6-a722-eb7262720aa7\).html](https://portal.research.lu.se/portal/sv/projects/skolledares-arbetsmiljoe-ett-projekt-om-organisatoriska-foerutsattningar-stressrelaterad-psykisk-ohalsa-personalroerlighet-och-foerbattringspotential(370a1dcf-09a6-40b6-a722-eb7262720aa7).html)

³ <https://www.umu.se/forskning/projekt/skolledares-arbetsmiljo-ett-projekt-om-organisatoriska-foerutsattningar-stressrelaterad-psykisk-ohalsa-personalroerlighet-och-forbattringspotential/>

Gruppintervjuer

Det överordnade syftet med gruppintervjuerna var att förstå de problem och möjligheter som kan kopplas till de olika förväntningar som skollärer dagligen möter från olika aktörer och intressenter.

Intervjudeltagarna rekryterades via den inledande enkäten 2018 där deltagarna besvarade en fråga om huruvida de kunde tänka sig att bli kontaktade för uppföljande frågor. Totalt svarade 1348 (58%) av de 2317 respondenterna positivt på denna förfrågan. Det fanns ingen skillnad i ålder eller könsfördelning bland de som svarade ja eller nej. Därefter valdes deltagarna strategiskt för att få tillräckligt med deltagare med samma huvudman i en gruppintervju. Detta ledde till att grupper från större städer med kommunal huvudman valdes. Intentionen var också att säkra synpunkter från personer med tjänstetiteln rektor som jobbade i norra, mellersta och södra Sverige.

Totalt inbjöds 48 deltagare via e-post varav 39 kunde och ville medverka den aktuella dagen. Bland dessa fanns tre deltagare som tillkommit via så kallat snöbollsurval så att minst fyra rektorer deltog i varje intervju. I varje kommun som ingick i urvalet genomfördes tre intervjuer med rektorer som arbetade i förskola, grundskola eller gymnasieskola. Rektorernas åldrar varierade mellan 35 och 63 år med en medelålder på 50 år och 72% var kvinnor (n=28) och 28% män (n=11). Sammanlagt genomfördes nio gruppintervjuer och vid varje tillfälle deltog minst två personer från forskargruppen.

De inspelade gruppintervjuerna transkriberades ordagrant och texten analyserades med innehållsanalys (Creswell, 2017) med hjälp av datormjukvaran NVivo12.

Workshoppar

Workshopparna syftade till en gemensam diskussion om skollärares arbetsmiljö med sikte på att finna konkreta lösningar på de problem som identifierats i enkäter och intervjuer.

Den första workshoppen genomfördes med cirka sextio deltagare på konferensen Skollärer 21 i Stockholm i februari 2020. Vid denna workshop deltog två personer från forskargruppen. Men på grund av de restriktioner som introducerades i samband med den då eskalerande covid-19-pandemin, har resterande tio workshoppar genomförts digitalt.

Således bjöds de 39 deltagarna från de nio gruppintervjuerna i norra, mellersta och södra Sverige in till tre digitala workshoppar. Denna gång samlades rektorer från förskola, grundskola och gymnasium i en workshop per stad. Workshopparna ägde rum i början av september 2020 och totalt deltog 27 rektorer och minst två personer från forskargruppen var närvarande vid varje workshop.

Ytterligare sju digitala workshoppar har sedan genomförts med deltagare från det nationella rektorsprogrammet i mitten av september 2020. I dessa deltog totalt 201 rektorer från sammanlagt sju kursgrupper (N=201; n=39, n=28, n=28, n=27, n=27, n=26, n=26). Av de 201 deltagarna var 120 rektorer, 79 biträdande rektorer och 2 personer med annan titel men med rektorsuppdrag. Medelåldern var 47 år, och det var 83 % kvinnor. Det var 70 skollärer från förskola, 100 från grundskola, 19 från gymnasieskola och 12 från vuxenutbildning. Vid dessa workshoppar deltog en (1) person från forskargruppen.

Data från workshopparna samlades in via den interaktiva mjukvaran Mentimeter (Mentimeter.com) som senare sorterades och analyserades med tematisk analys med hjälp av datormjukvaran NVivo12.

Utgångspunkter för framtagning av åtgärder och rekommendationer

Övergripande analys och bedömning

För att kunna planera och bedriva ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete är det viktigt att ha kunskap om både förekomsten av och orsakerna till utmattningsreaktioner i en viss yrkesgrupp, i detta fall gruppen skollärares.

Via enkätundersökningar, gruppintervjuer och workshoppar var ambitionen att identifiera specifika problem- och interventionsområden på distinkta nivåer: individ, organisation och samhälle, med målet att göra en sammanställning över framåtsyftande konkreta åtgärdsförslag i syfte att bromsa, dämpa och förebygga utvecklingen mot utmattning bland skollärares.

Vi har därför gjort en samlad analys och bedömning av alla dessa data. Det är i sammanhanget viktigt att komma ihåg att det primärt är utsagor och skattningar från skollärarna själva som ligger till grund för våra bedömningar och rekommendationer.

Detaljerade data

För att underlätta förståelsen av skollärarnas arbetssituation och våra rekommendationer redovisar vi även deskriptiva nyckeldata i [Appendix 2](#) i slutet av denna rapport. De flesta nyckeldata är självförklarande men i denna rapport hänvisar vi även till resultat som bygger på mer komplexa skalor från olika frågeformulär. Den intresserade läsaren som vill ha en mer fullständig beskrivning av dessa skalor och formulär hänvisas till att läsa enskilda rapporter, artiklar samt de referenser som vi löpande hänvisar till. Några av de viktigare frågeformulärens i vårt projekt är i bokstavsordning:

Aktivitetsbalans: 11 frågor om balans mellan lönearbete, hem- och familjesysslor, fritidsaktiviteter för glädje och återhämtning, samt vila (Håkansson et al., 2020).

Gothenburg Manager Stress Inventory – mini (GMSI-mini): 32 frågor i 13 faktorer om belastande och understödande omständigheter i chefsarbetet. GMSI-mini bygger på GMSI (Eklöf et al., 2010). Se [Appendix 2](#) för frågor.

Karolinska Exhaustion Disorder Scale (KEDS): 9 frågor i olika dimensioner som identifierar personer i riskzonen för utmattning (koncentrationsförmåga, minne, kroppslig uttrötthet, uthållighet, återhämtning, sömn, överkänslighet för sinnesintryck, upplevelsen av krav, irritation och ilska) (Beser et al., 2014)

Lund University Checklist for Incipient Exhaustion (LUCIE): 28 frågor om tidiga tecken på utmattning i 6 faktorer (sömn och återhämtning, avgränsning mellan arbete och fritid, gemenskap och socialt stöd på arbetsplatsen, kontroll över arbetsuppgifterna eller egenförmåga, privatliv och fritidsaktiviteter, hälsobesvär) (Österberg et al., 2016; Persson et al., 2016; Persson och Österberg, 2020).

KEDS och LUCIE är del av LUQSUS-K^{4,5} som utvecklas i syfte att erbjuda bland annat företagshälsovård och primärvård en lättanvänd klinisk verktygslåda för att kunna identifiera förstadier av utmattningssyndrom.

⁴ <http://fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/>

⁵ <https://www.vgregion.se/ov/ism/publikationer/skattningsskalor/luqsus-k/>

Sammanfattning av resultat från enkätundersökningar och gruppintervjuer

Nedan summeras de viktigaste resultaten från de sex delarbeten som enkätstudierna (delarbete 1 till 5) och gruppintervjuerna (delarbete 6) hittills ligger till grund för. En lista över delarbetena finner du i [Appendix 3](#). För mer detaljerade beskrivningar av analytiska överväganden och urval som gjorts i enskilda delarbeten hänvisas till publicerade och kommande artiklar, bokkapitel och rapporter, samt [Appendix 2](#) i denna rapport.

Delarbete 1: Skollärares självskattade hälsa och utmattningstecken

I en vetenskaplig artikel (Persson et al., 2021) och i en AMM-rapport 3/2020 (Persson et al., 2020), redogör vi för våra undersökningar om skollärares subjektiva hälsa samt förekomsten av tidiga tecken på utmattning. Den vetenskapliga artikeln baseras på svar från 2219 individer och data från år 2018. AMM rapporten baseras på svar från både 2018 och 2019 och 2749 unika skollärares som jobbade minst 50%. Av dessa svarade 2274 skollärares år 2018 och 1959 svarade år 2019 (1484 skollärares svarade bägge åren).

Den samlade bilden som dessa delarbeten ger är att mer än tre av fyra skollärares uppfattar sin subjektiva hälsa som ganska eller mycket bra. Samtidigt ger nästan 2 av 10 skollärares uttryck för att ha oroat sig mycket eller väldigt mycket över sin egen hälsa de senaste 12 månaderna. Screening för utmattning med *Lund University Checklist for Incipient Exhaustion* (LUCIE) och *Karolinska Exhaustion Disorder Scale* (KEDS), visade att mellan 25% och 30% av skollärares rapporterade tidiga eller uttalade tecken på utmattning. Förekomsten av utmattningstecken var något högre bland kvinnliga skollärares i både LUCIE och KEDS.

Om hänsyn tas till undersökningarnas begränsningar, till exempel screeningsinstrumentens tendens att vara mer sensitiva än specifika och samtidig rapportering i andra hälsofrågor, är den verkliga förekomsten av långvarig stress och begynnande utmattning sannolikt något lägre än de procentsatser som undersökningarna återger. Uppskattningsvis befinner sig åtminstone 20-25% av skollärares i riskzonen för att utveckla utmattningssyndrom om deras situation blir varaktig och inte åtgärdas.

Att resultaten är snarlika för år 2018 och 2019 visar att resultaten på nationell gruppnivå är robusta, särskilt under beaktande av att cirka 1/3 av de skollärares som deltog 2018 valde att inte delta 2019 samt att cirka en 1/4 av de som deltog 2019 var nya deltagare som inte deltagit 2018. Det faktum att få eller inga skillnader observerades mellan olika skolformer från förskola till vuxenutbildning antyder att förekomsten av nedsatt subjektiv hälsa, oro för egen hälsa, samt utbredningen av utmattningstecken inte begränsas av skolform. Riktade insatser mot särskilda skolformer förefaller således inte befogade.

Delarbete 2: Belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet och arbetsförmåga

I detta delarbete som är insänt till vetenskaplig tidskrift; Persson et al. (insänt manuskript), vidareanalyserades de 2219 skollärares som deltog i Persson et al. (2021). Syftet var denna gång att uppskatta skollärares arbetsförmåga samt förekomsten av belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet. Därtill undersöktes eventuella samband mellan arbetsförmåga och förhållanden i chefsarbetet. Arbetsförmåga bedömdes med fråga 1a i arbetsförmågeindex (Work Ability Index) som lyder ”Om du tänker på din nuvarande arbetsförmåga jämfört när den var som bäst, vilket poängtal skulle du vilja ge din nuvarande arbetsförmåga?” (Ilmarinen et al., 1997; Tuomi et al., 1991). Förhållanden i chefsarbetet mättes med *Gothenburg Manager Stress Inventory – mini* (GMSI-mini) som består av 32 frågor fördelade över 13 dimensioner.

Resultaten visade att cirka 30% av skolledarna rapporterade en *utmärkt arbetsförmåga*, det vill säga att de rapporterade 9 eller 10 på fråga 1a i arbetsförmågeindex. Vidare visade resultaten att *stödjande chefskollegor*, exempelvis att kunna få stöd vid behov och ha möjlighet att diskutera och resonera, *samverkan med medarbetare*, exempelvis att medarbetarna tar ansvar och har värdefulla kunskaper, och *stödjande privatlivsomständigheter*, exempelvis att kunna koppla av från jobbet, var de tre förhållanden som mest underlättade chefsarbetet. Motsatt var de mest frekvent förekommande belastande förhållandena *rollkonflikter*, exempelvis slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och medarbetare, *bristande resurser*, exempelvis att inte kunna påverka hur mycket resurser verksamheten får och att inte ha resurser för att klara belastningstoppar, och att ha en *containerfunktion*, exempelvis att ta emot medarbetares frustration över att arbetet är psykiskt påfrestande.

Sambandsanalyser (logistisk regression) visade att alla belastande och stödjande omständigheter var associerade med rapporterad utmärkt arbetsförmåga. När analyserna i efterföljande steg statistiskt justerades för *skolform*, *antal år som rektor*, *tilltro till egen förmåga* (s k self-efficacy) och *subjektiv hälsa* visade det sig att *rollkonflikter* och *rollkrav* var de belastande omständigheter som var tydligast relaterade till att rapportera mindre än utmärkt arbetsförmåga. Motsatt var de omständigheter i chefsarbetet som ökade sannolikheten att rapportera utmärkt arbetsförmåga *stödjande chefskollegor*, *stödjande privatlivsstrukturer*, och *stödjande organisatoriska strukturer*. Även *tilltro till egen förmåga* och upplevelsen av *god subjektiv hälsa* ökade sannolikheten att rapportera utmärkt arbetsförmåga.

Sammanfattningsvis tyder resultaten på att insatser som syftar till att reducera rollkrav och rollkonflikter samt skapa förutsättningar för god samverkan med chefskollegor, goda organisatoriska strukturer och möjligheter till reell avkoppling och vila på fritiden är gynnsamt för arbetsförmågan. Därtill indikerar resultaten att det torde vara gynnsamt med helt allmänna insatser som syftar till att förbättra skolledarnas hälsa och/eller stärker deras tilltro till sin egen förmåga att hantera både oförutsedda och vardagliga problem. Att inga skillnader observerades mellan olika skolformer antyder att problemen är generella och att riktade insatser mot särskilda skolformer inte är motiverade.

Delarbete 3: Arbetsmiljöfaktorer, aktivitetsbalans och negligerbara stressymptom

I detta delarbete, som är insänt till vetenskaplig tidskrift; Håkansson et al., (insänt manuskript), studerades samband mellan organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer, aktivitetsbalans och avsaknad av stressymptom. Med *aktivitetsbalans* menas känslan av att både ha rätt mängd och rätt variation av olika vardagliga aktiviteter. I undersökningen ingick personer med tjänstetiteln rektor och biträdande rektor som hade besvarat enkäten antingen vid ett eller två tillfällen, det vill säga 2781 unika deltagare. Analysen av data tog hänsyn till att vissa individer hade svarat på enkäten både 2018 och 2019.

Faktorer som har samband med avsaknad av stressymptom kan ses som friskfaktorer och resultaten av studien visade att den viktigaste friskfaktorn var upplevd balans mellan arbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning (*aktivitetsbalans*). En annan friskfaktor var att arbeta övertid en eller några gånger i veckan, eller mer sällan. En del rektorers övertidsarbete skulle därmed kunna tolkas som ett medvetet sätt att hantera stress. Andra friskfaktorer var chefskollegor som ger stöd och som går att diskutera problem med, en stödjande ledning, det vill säga att ledningen visar intresse för verksamheten och hjälper till att lösa problem vid behov, samt fritidsintressen som ger vila och avkoppling. Däremot ökade risken för stressymptom om rektorerna upplevde konflikter mellan olika roller som pedagogisk utvecklare, administratör och ledare samt mellan olika rollkrav som ansvar för resultat, kvalitet, personal, arbetsmiljö och pedagogisk utveckling. Vidare ökade risken för stressymptom om rektorerna upplevde att de befinner sig i en buffertfunktion mellan ledning och anställda, eller i en containerfunktion det vill säga att de var tvungna att ta emot anställdas frustration och problem. Något överraskande var kopplingen

mellan ökande risk för stressymptom och att rektorerna upplevde att de anställda hade värdefulla kunskaper och ville ta ansvar. En möjlig förklaring är att även positiva sociala interaktioner kan ta tid och energi i anspråk och därför upplevs som ansträngande.

Baserat på denna studies resultat verkar den viktigaste åtgärden för att främja rektorers hälsa vara att underlätta balans mellan arbete, hem- och familjesysslor samt återhämtning. För att rektorer ska kunna uppleva aktivitetsbalans förefaller de behöva stöd i att sätta gränser för arbetet och på så sätt minska arbetsbelastning och övertidsarbete. Detta stöd kan ges av närmsta chef till exempel genom att ha kontinuerlig kommunikation, genom att ge feedback, hjälpa till med att prioritera arbetsuppgifter och ge tydliga riktlinjer för tillgänglighet.

Delarbete 4: Samband mellan arbetsmiljö, tecken på utmattning och avsikt att byta arbetsplats

I detta pågående delarbete undersöktes samband mellan arbetsmiljö, tecken på utmattning och avsikten att byta arbetsplats hos personer med tjänstetiteln rektor och biträdande rektor i grundskolan. Specifikt studerades hur olika indikatorer som ålder, kön, utmattningssymptom (KEDS) och faktorer i arbetsmiljön (totalt 28 faktorer om strukturella förhållanden, upplevda belastande förväntningar från olika aktörer, belastande och stödjande organisatorisk och social arbetsmiljö) var relaterade till utfallet ”Planerar du att byta arbetsplats inom de närmsta två åren” (Nej vs. Ja, helt säkert/ja, kanske).

I undersökningens första del inkluderades de 984 skollära i grundskolan som besvarade enkäten 2018 samt de 884 skollära som svarade 2019. Med en statistisk modell som tog hänsyn till flera variabler samtidigt (multivariat analys), och att vissa individer svarade både 2018 och 2019, undersöktes hur de olika indikatorerna för demografi, hälsa och arbetsmiljö samvarierade med skollärarnas avsikt att byta arbetsplats de närmsta två åren. Resultaten visade att de starkaste sambanden med utfallet ”*planerat arbetsplatsbyte*” observerades för lågt stöd från ledningen och höga poäng i skalan för utmattning. Andra statistiskt signifikanta samband med planerat arbetsplatsbyte observerades för höga poäng på variablerna *buffertfunktion*, det vill säga att rektorn ofta hamnade i kläm mellan ledning och anställda, *rollkonflikter*, lågt *stöd från chefskollegor* samt upplevda *belastande förväntningar från föräldrar*. Även ett *stödjande privatliv* hade i kombination med ovanstående faktorer samband med avsikten att byta arbete. Därtill planerade yngre rektorer jämfört med äldre, och biträdande rektorer jämfört med rektorer, i högre grad att byta arbetsplats inom de närmsta två åren.

I undersökningens andra del genomfördes en longitudinell analys av de skollära som besvarat båda enkäterna och som arbetade i grundskolan 2018 (N=631). I analysen beskrivs ett mönster för *planerade* och *faktiska* byten av arbetsplats hos skollärarna under två år (2018 och 2019). Resultaten visade att de skollära som *inte* hade avsikt att byta arbete generellt rapporterade en bättre arbetsmiljö och lägre grad av utmattning än de som planerade att byta arbetsplats. De skollära som *inte* planerade att byta arbetsplats 2018, och som *inte* hade bytt arbete 2019, men som hade ändrat sig och *ville* byta arbete 2019, rapporterade 2019 om försämrade resurser, ökad buffertfunktion samt minskat stöd från ledningen. De skollära som planerade att byta arbetsplats 2018, men *inte* hade gjort det och *inte* längre planerade att byta arbetsplats 2019, rapporterade förbättrad arbetsmiljö i flera avseenden samt en lägre grad av utmattning.

Sammanfattningsvis tecknar resultaten en tydlig bild av samvariation mellan den upplevda arbetsmiljön, graden av utmattning och skollärarnas avsikt att byta arbete. För att minska omsättningen på skollära behövs sannolikt förebyggande åtgärder som avser att förbättra stödet från ledningen, åtgärder för att minska rollkonflikter samt förebygga att rektorer tvingas vara en ”buffert” mellan medarbetarna och högre nivåer i organisationen.

Delarbete 5: Bestämningsområden för rektorers möjlighet till att arbeta efter 65 år

I detta pågående delarbete undersöktes vilka faktorer som medverkar till att rektorer anser sig *kunna* samt *vilja* arbeta tills de har fyllt 65 år eller längre i ett urval av personer med tjänstetiteln rektor och biträdande rektor som var över 50 år (N=1286).

Analyserna tog avstamp i tidigare forskning och en teoretisk modell, swAge-modellen⁶ (Nilsson, 2016; Nilsson, 2020) som tar upp anställningsbarhetens övergripande fyra områden: a) arbetsmiljöns hälsoeffekter, b) finansiering, c) relationer, stöd, gemenskap och d) utförande av uppgifter. De fyra områdena omfattar dessutom ett antal så kallade bestämningsområden som interagerar i beslutet att stanna kvar i arbete eller ej; till exempel egen hälsa, privatekonomi och social miljö, fysisk och social/psykisk arbetsmiljö inklusive arbetstider/arbetstakt och möjlighet till återhämtning, motivation och arbetstillfredsställelse, samt arbetets tillvaratagande av kunskaper/förmågor och kompetens. Specifikt undersöktes relationen mellan ett antal indikatorer för swAge-modellens bestämningsområden och rektorernas attityder kring att kunna och vilja arbeta till 65 års ålder eller mer.

Resultaten visade, sett över både år 2018 och 2019, att 84% av skollärarna ansåg att de *kunde arbeta* till 65 års ålder eller längre. Men bara 49-52 % av rektorerna *ville arbeta* så länge. Därtill visade sambandsanalyser (logistisk regression) att rektorer som bedömde sin hälsa som för dålig för att klara sitt yrke, hade en högre sannolikhet att rapportera lägre arbetsförmåga och varken *kunde* eller *ville* arbeta till minst 65 års ålder eller längre. Särskilt kvinnliga rektorer som rapporterat stress och utmattningssymptom angav att de inte *kunde* eller *ville* arbeta kvar till 65 år.

Omvänt visar resultaten att både manliga och kvinnliga rektorers *vilja* att arbeta till 65 år eller längre var associerad med deras upplevelse av engagemang för arbetet, lycka och inspiration för arbetet samt stolthet över det utförda arbetet. Även rektorernas rapporter om goda relationer till sina medarbetare samt upplevelsen av att den egna ledningen var stödjande var positivt associerat med att *vilja* arbeta kvar till minst 65 års ålder eller längre.

Samtidigt verkar det vara organisatoriska och sociala förhållanden i chefsarbetet och självskattad arbetsförmåga som betyder mest för rektorernas bedömning om att *kunna* arbeta till minst 65 år. Särskilt belastningen att härbärgera de anställdas frustrationer och problem (containerfunktion) tycks dämpa bedömningen av att *kunna* arbeta till minst 65 år. För kvinnliga rektorer var även betungande rollkrav, det vill säga upplevelse av bördan när det gäller ansvaret att vara chef, en viktig faktor.

Sammanfattningsvis visar resultaten att cirka 8 av 10 rektorer över 50 år anser sig *kunna* jobba till 65 år eller längre och att hälften *vill* arbeta till 65 år eller längre. Dessutom var lagom belastning och en bra gemenskap i organisationen, med förtroende och stöd både uppifrån och nedifrån, något som tycktes öka sannolikheten för att rektorer anser sig både *kunna* och *vilja* förlänga sitt arbetsliv. Resultaten antyder att ett gott stöd från kollegor ökar rektorernas bedömning av sina möjligheter att *kunna* arbeta till en högre ålder. Men det är framför allt organisatoriska insatser som syftar till minskad arbetsbörda och till att öka ledningsstödet till rektor i det betungande ansvaret och rollen som chef som tycks gynna rektorernas bedömningar av att både *kunna* och *vilja* arbeta till minst 65 års ålder - eller längre.

⁶ <https://swage.org/>

Delarbete 6: Belastande förväntningar som påverkar rektorers arbetssituation och välmående

Detta delarbete som är publicerat som ett bokkapitel (Leo et al., 2020) bygger på gruppintervjuer med personer som har tjänstetiteln rektor. Rektorerna intervjuades avseende olika förväntningar som de möter i sin yrkesroll och hur dessa påverkade deras arbetssituation, ledarskap och välmående. Specifikt undersöktes (a) vilka typer av *belastande förväntningar* rektorerna upplevde i sina arbeten och vem som formulerade dem. (b) Hur dessa förväntningar var relaterade till *tillit* och *ansvarighet* (accountability). Och (c) vilka typer av *stöd* och *resurser* som rektorerna ansåg som nödvändiga för att förbättra deras ledarroll, arbetssituation och välmående.

Våren 2019 genomfördes nio intervjuer med rektorer från tre kommuner, vilka valts strategiskt för att säkra perspektiv från norra, mellersta och södra Sverige. I varje kommun intervjuades rektorer i förskola, grundskola och gymnasium. Rektorerna hade besvarat enkäten 2018 och markerat intresse av att delta i intervjuer. 48 rektorer erbjöds att delta varav 39 slutligen deltog. I varje kommun intervjuades rektorer i förskola, grundskola och gymnasium. Rektorernas åldrar varierade mellan 35 och 63 år med en medelålder på 50 år. De allra flesta jobbade heltid och cirka 2/3 hade arbetat övertid några gånger i veckan de senaste 12 månaderna. I genomsnitt var varje rektor ansvarig för 31 medarbetare. De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant och analyserades med en tematisk analys understödd av NVivo-mjukvaran (version 12).

Resultaten av den tematiska analysen visade att rektorernas arbetssituation var mångfasetterad, med många situationer under arbetsdagen då rektorerna mötte olika typer av belastande förväntningar från olika aktörer. Det framkom även att dessa förväntningar både akut och långsiktigt kunde skapa osäkerhet och/eller farhågor om en negativ utveckling, vilket kan skapa olustkänslor och trigga den fysiologiska stressresponsen. Rektorerna menade också att dessa förväntningar kunde ge upphov till en upplevd obalans mellan personliga resurser och utmaningar som hindrar dem att nå sin fulla potential till gagn för organisationen och dem själva. En bidragande orsak till deras upplevelse av belastande förväntningar rapporterades vara det ökande antalet ledarskapsnivåer med områdeschefer och verksamhetschefer mellan skolchefsfunktionen och rektor. Detta ansågs leda till mål- och/eller intressekonflikter som skapade osäkerhet avseende ansvarighet och ansvarsområden, samt mistro och osäkerhet, inte minst angående det egna ledarskapsmandatet, vilket i sin tur kunde skapa en känsla av otillräcklighet i yrkesrollen.

Vidare betonade rektorerna att tillit ofta uppstår som ett resultat av god kommunikations-/lyssningsförmåga. Förutom att skapa tillit genom att bedriva en transparent verksamhet och vara välkomnade gentemot vårdnadshavare, ansåg rektorerna att samtal om professionella såväl som personliga ting med lärare, vårdnadshavare och andra var en förtroendeskapande strategi som gynnade organisationen. Samtidigt bygger denna strategi på att rektorerna är närvarande och tillgängliga, något som rektorer inte alltid kan vara på grund av konkurrerande arbetsuppgifter.

Sammantaget visar resultaten från gruppintervjuerna att rektorerna upplever det som hälsofrämjande om de lyckas få till en välfungerande balans mellan olika externa förväntningar, utmaningar, resurser, förtroende, kontroll samt olika former av ansvar. Och att arbetsmiljö och välbefinnande kommer att bli allt viktigare faktorer för att både kunna rekrytera och behålla rektorer och biträdande rektorer. Ur detta perspektiv verkar en riskanalys för skolledare på arbetsplats- eller skolområdesnivå kunna vara ett första steg till att kunna identifiera specifika problem på individuell, grupp- och lokal organisationsnivå.

Rektorers utmaningar och deras åtgärdsförslag

Presentationen av åtgärdsförslagen nedan bygger på en sammantagen analys av resultaten i vår undersökning där rektorernas och de biträdande rektorernas konkreta åtgärdsförslag är framlyfta och grupperade som teman. Inom respektive tema har resultat från enkäter, gruppintervjuer och workshoppar bidragit till en fördjupning.

Emellertid kan en undersökning av den här arten vare sig fånga eller ta hänsyn till hela spektrumet av de individuella och organisatoriska omständigheter rektorer och biträdande rektorer kan tänkas befinna sig i eller ställas inför. Det är därför viktigt att påpeka att förslagen kommer från grupper med rektorer som representerar alla skolformer, både kommunal och fristående verksamhet, verksamma i såväl stora som mindre kommuner. Det är också viktigt att lyfta fram den lokala kontextens betydelse, att de förslag som presenteras nedan naturligtvis inte behövs överallt, eller passar överallt.

Åtgärdsförslagen syftar främst till att visa möjliga vägar att förbättra rektorers arbetsmiljö, och att förslagen kan fungera som underlag för framtidsytande samtal för att stärka rektorsprofessionen. En frisk, engagerad och välfungerade rektor är en viktig länk i kedjan som skapar en bra arbetsmiljö för personalen och en god utbildning för barn och elever.

Den problembild som skolledarna själva tecknar visar att svenska skolledare uppfattar både arbetsplatsnära problem och problem som tycks vara ett resultat av utbildningssystemets utformning och drift.

Nedan beskrivs de problemområden som framstår som väsentliga hot för skolledares arbetsmiljö och hälsa - och därmed skapar problem för deras ledarskap. Gemensamt för de problem som vi beskriver är att de ibland har sina lösningar på en specifik nivå i utbildningssystemet, men ofta har problemen förgreningar som sträcker sig över flera nivåer i skolans styrkedja. Därför kan problemyttringar och lösningar finnas på olika nivåer där olika aktörer i utbildningssystemet behöver agera i samverkan för att förbättra skolledares arbetsmiljö. Utmaningarna och åtgärdsförslagen är grupperade i följande teman (se även Figur 2 på sidan 24);

- Rollkrav och rollkonflikter
- Stöd i organisationen
- Resurser och resursfördelning
- Fortbildning och handledning
- Rektor som medarbetare
- Åtgärder som rektorerna själva kan göra

De specifika åtgärder som föreslås under respektive område sammanfattas i Tabell 3 och 4 på sidan 25.

Rollkrav och rollkonflikter

Många rollkrav är förknippade med rektorsrollen. Ibland upplevs kraven som stimulerande och ibland belastande. Rollkraven i denna studie är kopplade till ansvar för resultat och kvalitet, personal, verksamhetsutveckling och arbetsmiljö. Rollkonflikter uppstår när det blir slitningar mellan olika krav. För rektorerna handlar det om slitningar mellan administrativt arbete och pedagogisk utveckling för den egna skolans personal och elever, eller att de upplever att de saknar tid eller energi för framtidsytande strategiskt arbete och saknar tid att samspråka med medarbetare i det dagliga arbetet.

Följande åtgärder föreslås av rektorer:

- **Tydligare reglering av rektorsuppdraget på statlig nivå**

Många rektorer önskar en tydligare reglering av uppdraget. I skollagen kap 2, § 9 får rektor mandat att leda och samordna det pedagogiska arbetet på sina enheter och att särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Enligt kap 2, § 10 är det rektorn som ”beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.” Denna skrivning i skollagen lämnar stort utrymme för lokala tolkningar, något som återspeglas i belastande rollkonflikter och rollkrav i enkätresultaten.

- **Tydliggör den nationella politikens roll i relation till rektors uppdrag**

En fråga som uppstår är hur detaljerat olika politiska beslut kan eller bör styra på förskole- eller skolnivå. Ett exempel som lyfts fram av rektorer i detta sammanhang är om eventuellt förbud för elever att använda mobiltelefoner under lektionstid ska regleras med lokala ordningsregler eller genom lagstiftning.

- **Tydligare reglering av rektorsuppdraget på huvudmannanivå**

Flera huvudmän har centraliserat sina organisationer så att det finns flera lager av ledare mellan rektor på förskole-/skolenhetsnivå och skolchef på huvudmannanivå. Det finns flera goda exempel när rektorer, områdeschefer, verksamhetschefer och skolchefer har samma riktning i utvecklingsarbetet, men också många exempel på motsatsen. Flera rektorer upplever att beslut som påverkar rektors verksamhetsområde fattas över deras huvuden. Det finns därför anledning att se över områden som rör delaktighet och beslutsfattande i den lokala styrkedjan från huvudman till rektor.

- **Tydliggöra lokalpolitikens roll i relation till rektors uppdrag**

Rektorer upplever ibland att en utbildningsnämnd styr detaljer som är rektors ansvar, som de tycker borde skötas på förskole- eller skolnivå.

- **Gör översyn av lokala delegationsordningar och delegera till andra än rektor**

Ett vanligt förekommande förslag handlar om att rektorerna har arbetsuppgifter som de inte är utbildade för, och där troligtvis någon annan skolfunktionär skulle kunna utföra arbetsuppgiften lika bra eller bättre - och därmed ge rektor tid och energi att fokusera på rektorsrollens kärnuppgifter. Arbetsuppgifter som nämns som lämpliga att delegera till andra är till exempel fastighetsfrågor och fysisk arbetsmiljö med skyddsronder.

- **Behovet av mer begränsade och mer långsiktiga mål**

Det finns starka förväntningar från stat och huvudman om att rektorer ska bidra till snabba förändringar i sina organisationer för att höja verksamhetens resultat. Samtidigt visar både forskning och erfarenhet att all förändring tar tid, och att det ofta är nödvändigt att hålla fast vid ett tidigare utvecklingsområde innan verksamheten åter fokuserar på något nytt. I samtalen framkommer det att de lokala politiska nämnderna ofta har många och kortsiktiga mål som ska inkluderas i verksamheternas systematiska kvalitetsarbete. Rektorerna efterfrågar därför mer långsiktiga lokala mål från huvudmannen och från skolchefen.

- **Utveckla relationer med nämnd eller styrelse för ökad ömsesidig förståelse**

Rektorer i kommunala skolor upplever att de lokala politikerna ofta inte tillräckligt väl förstår det komplexa uppdrag rektorer måste axla för att kunna leda sina förskolor och skolor. Rektorer upplever att de är långt ifrån politiken, och det verkar finnas ett behov av att minska gapet mellan politiken och förskolans/skolans kärnverksamhet genom till exempel dialoger på gemensamma arenor. Flera huvudmän använder så kallade kvalitetsdialoger där rektorer möter politiker för att kommunicera resultat, utveckla ömsesidiga relationer och öka förståelsen för de olika rollerna i styrkedjan.

- **Förändring av rutiner för hantering av anmälan till Skolinspektionen**

Ett av de mest förekommande problemen som nämns i relation till den statliga nivån är kraven på hanteringen av anmälningsärenden. Rektorer rapporterar att de lägger mycket tid och energi på att hantera dessa ärenden, och det stora antalet ärenden har också lett till ökad dokumentation. Rektor och lärare uppger att de ”överdokumenterar” barn- och elevärenden för att vara beredda om en ny anmälan kommer. Det upplevs som särskilt belastande att vissa vårdnadshavare gör flera på varandra följande anmälningar, och rektorer önskar tydligare riktlinjer och rutiner för hur många anmälningar som kan ske i samma ärende.

Stöd i organisationen

Tillgången till stöd på förskole-/ skolenhetsnivå varierar kraftigt, särskilt beroende på storleken på huvudmannens organisation. Samtidigt visar resultaten att kvaliteten på stödet, och kommunikationen i organisationen, är helt avgörande för om den enskilda rektorn ska känna att det är ett stöd. Innebörden i termen ”stöd” framgår nedan. Det verkar finnas fördelar och nackdelar med både små och stora förskole- och skolorganisationer.

Följande åtgärder föreslås av rektorer:

- **Översyn av stödfunktioner på huvudmannanivå**

Många rektorer är nöjda med de stödfunktioner som finns på huvudmannanivå, men ett stort antal rektorer önskar mer service och mindre kontroll från dessa funktioner. Det är vanligt att rektorer hanterar stora delar av rekryteringskedjan, från annonser till anställning, själva. Rektorer önskar mer stöd från HR-avdelningen i arbetet med rehabiliteringsärenden, och svåra personalärenden. Det finns ekonomiavdelningar, HR-avdelningar och kvalitetsavdelningar som är mer inriktade på att data ska levereras in till avdelningarna, än att fungera som stöd för olika typer av analyser av exempelvis elevresultat, ekonomi, frånvaro eller annat som rektorer behöver för att leda och styra sin verksamhet.

- **Skapa arenor för rektorer där de själva sätter agendan**

De flesta rektorer ingår i formella ledningsgrupper och det upplevs stödande. Samtidigt är det en hög andel som inte har stöd av kollegor på samma nivå, eller som önskar mer stöd. Mycken tid i de formella ledningsgrupperna går åt till driftsfrågor och det finns en önskan om att förstärka arbetet med utvecklingsfrågor tillsammans med andra ledare.

- **Lokalt ledningsstöd**

En föreslagen åtgärd för att underlätta arbetet för rektorer är att inrätta eller utöka lokalt nära ledningsstöd, någon som finns tillgänglig på skolan. Detta stöd syftar till att lätta på

olika vardagliga administrativa bördor, någon som kan hjälpa till med den dagliga driften och med rutinärenden.

- **Reglera informationsflödet med riktlinjer**

Digitaliseringen underlättar kommunikation och dokumentation. Baksidan av detta är att rektorerna får mycket information som kan vara svår att sortera och därför kan upplevas stressande. Vad är nödvändigt och viktigt, vad är bra att veta, och vad är ”onödig” information? Rektorer behöver stöd att ta fram kommunikationsplaner och riktlinjer för informationsflödet.

- **Samordna IT-system och gör dem mer användarvänliga**

Brister relaterade till IT-system är ett vanligt förekommande arbetsmiljöproblem. Rektorerna upplever dels problem med användarvänlighet, dels med att olika administrativa system för hantering av exempelvis lön, frånvaro, eller ekonomi inte är kompatibla med varandra. Därmed finns ett uttalat behov av ökat IT-stöd för att göra dessa system användarvänliga.

- **Stöd vid handläggning av anmälningsärenden till Skolinspektionen**

Problemet med att hantera anmälningar till Skolinspektionen lyftes också på den statliga nivån, och på huvudmannanivån handlar det om att ett önskat ökat stöd till rektorerna för den administrativa delen av ärendehantering. Vissa huvudmän har stödfunktioner som avlastar rektorer med administration av anmälningsärenden och detta upplevdes som mycket positivt för minskad arbetsbelastning och stress.

Resurser och resursfördelning

Resurser är tillgångar som finns i organisationer i form av exempelvis lokaler, tid, arbetskraft, kompetens och pengar. När rektorerna i studien nämner resurser är det oftast förknippat med brister, som att det är underbemannat, svårt att få behöriga lärare, eller att lokaler är bristfälliga. De föreslagna åtgärderna från workshopparna var i huvudsak kopplade till styrningen av ekonomiska resurser.

Följande åtgärder föreslås av rektorer:

- **Ökad statlig ekonomisk styrning**

Ett steg mot en ökad likvärdighet är enligt några grupper att staten tar ett tydligare ansvar för att styra och fördela ekonomiska resurser.

- **Reformerade statsbidrag**

Arbetet med statsbidrag kräver mycken tid för administration i ansökan, drift och redovisning. Statsbidragen uppfattas som kortsiktiga och söks ibland för att stärka den lokala ekonomin och inte för att temat för statsbidraget är det mest angelägna utifrån aktuella behov. Rektorerna beskriver att de blir frustrerade över den tid det tar att administrera statsbidragen, när de hellre vill använda tiden för pedagogisk ledning, att samtala med personal, barn, och elever. Vissa grupper efterlyser mer generella långsiktiga statsbidrag och förenklad hantering av bidragen.

- **Ökad likvärdighet**

Det är betydande skillnad i arbetsbelastning mellan att arbeta med barn, elever och vårdnadshavare med olika socioekonomiska förutsättningar och olika

utbildningsbakgrund. Flera rektorer önskar förstärkt ekonomisk styrning för att öka likvärdigheten mellan förskolor/skolor och för att minska effekterna av segregation.

Fortbildning och handledning

Den statliga utredningen ”Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektors professionella utveckling” (SOU 2018:17) föreslår en samlad strategi för att utveckla skolprofessionerna. En del av utredningen berör behovet av en karriärlång professionell utveckling med stöd av olika professionsprogram. Detta ligger i linje med rektorernas förslag.

Följande åtgärder föreslås av rektorer:

- **Introduktionsprogram och mentorskap för nya rektorer**

Många rektorer går direkt från en läraranställning till en rektorstjänst och steget upplevs som mycket stort. Det efterfrågas introduktionsprogram och organiserat mentorskap där nya rektorer regelbundet träffar erfarna rektorer.

- **Kontinuerlig statlig fortbildning**

Flera rektorer har genomgått det obligatoriska rektorsprogrammet och de upplever ett tomrum efter avslutad utbildning. Många önskar kontinuerlig fortbildning och här kan förslagen om utvecklande av professionsprogram spela en stor roll.

Rektor som medarbetare

Rektorer är både chefer och arbetstagare, och enligt rektorer glöms det senare ibland bort.

Följande åtgärder föreslås av rektorer:

- **Regelbundna medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar med arbetsmiljöfrågor för rektorer**

Många rektorer beskriver att de inte har regelbundna medarbetarsamtal med närmsta chef, och att det därför inte blir fokus på rektorns arbetsmiljö. Många rektorer saknar arbetsplatsträffar och saknar att rektors egen arbetsmiljö inte är på agendan.

- **Gör regelbunden riskanalys av rektors arbetssituation**

En konsekvens av att rektors arbetsmiljö inte är på agendan är att riskanalyser för rektors arbetssituation saknas. Flera rektorer efterfrågar regelbunden hälsoundersökning.

- **Reglering eller rekommendationer för maximalt antal medarbetare per rektor**

Många rektorer arbetsleder ett stort antal medarbetare vilket bidrar till ökade rollkrav. Flera grupper önskar en statlig reglering eller rekommendationer för hur många medarbetare en rektor maximalt bör ha.

- **Stärk möjligheterna att dela ledarskap**

Många rektorer känner sig ensamma i sitt uppdrag och lyfter frågor om att organisera för möjligheten att dela ledarskap med andra på samma nivå. Flera rektorer som arbetar i team lyfter fram samarbetet mellan rektorer på olika skolor, eller mellan rektor och biträdande rektor på samma skola som en framgångsfaktor.

- **Begränsa antalet verksamheter som en rektor kan vara chef över**

Flera rektorer, särskilt rektorer i förskola, är chefer över många olika verksamheter som ofta har olika utmaningar och arbetskulturer som kräver olika typer av ledarskap. Verksamheterna är ofta geografiskt spridda vilket försvårar rektorernas närvaro på respektive enhet. Det är därför inte bara antalet medarbetare som behöver beaktas, utan också antalet verksamheter som en rektor kan vara ansvarig för.

- **Se över rektorers löner så det blir avstånd till lärarnas löner**

Statens satsningar på karriärtjänster för lärare, och särskilda lärarlönelyft har bidragit till att lärare ibland har högre lön än rektorer. Detta matchar inte de förväntningar som finns kopplade till lönesättningen och upplevs frustrerande av en del rektorer som anser att rektors status minskat och att lönen inte är ett incitament för skickliga lärare att avancera till rektorer. Rektorerna föreslår löneöversyner och att det ska finnas ett avstånd mellan rektorernas och lärares löner.

Åtgärder som rektorerna själva kan göra

Rektorsuppdraget är särdeles komplext, med starka förväntningar från exempelvis samhälle, chefer på huvudmannanivå, lärare, elever och vårdnadshavare. Rektorerna har ett spektrum av ansvar och arbetsuppgifter, och de ägnar mycket tid åt administration när de hellre vill vara i närkontakt med barn, elever och personal i sina verksamheter. En övergripande bild av resultaten från enkäter, intervjuer och workshoppar indikerar att rektorer ofta utövar ett reaktivt eller kortsiktigt ledarskap, många talar om att de "släcker bränder". De åtgärdsförslag som rektorerna har angett syftar till att minska deras arbetsbelastning och stress till en hanterbar nivå, men förslagen kan också ses som åtgärder för att de skall förmå skapa ett mer långsiktigt proaktivt pedagogiskt ledarskap.

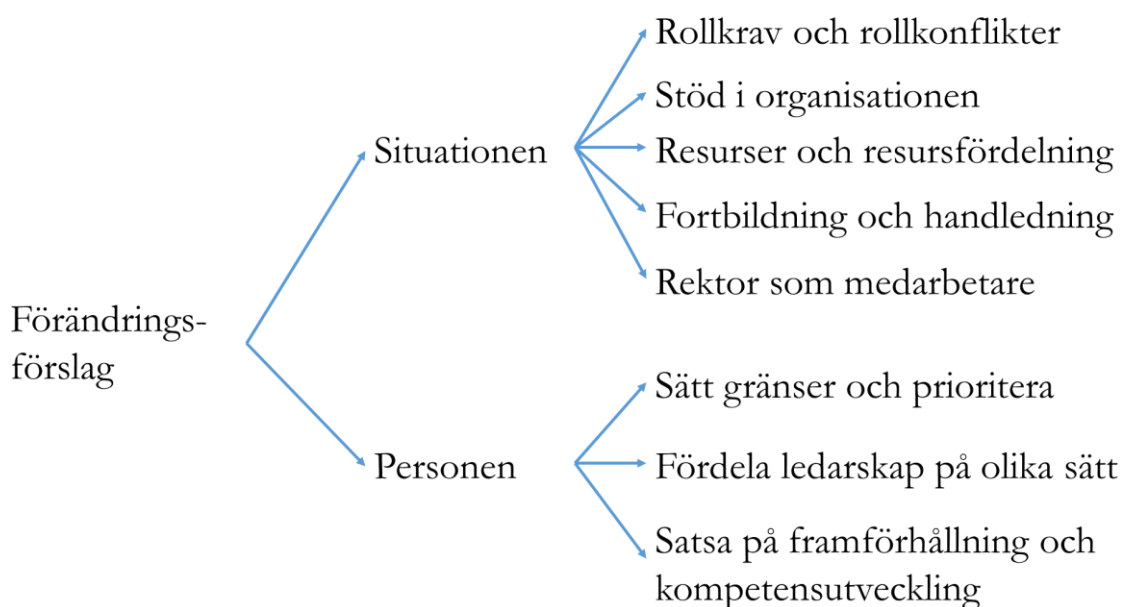
Följande åtgärder eller råd föreslås av rektorerna till sig själva och andra rektorer:

Råden är grupperade i tre teman; "Sätt gränser och prioritera", "Fördela ledarskap på olika sätt" och "Satsa på framförhållning och kompetensutveckling". De råd som rektorerna ger sig själva och andra rektorer nedan är många, och de är till synes tydliga och enkla. Samtidigt är flera råd mångbottnade och det kan vara svårt att hitta lösningar på de bakomliggande ofta komplexa problemen. Den centrala frågan i detta sammanhang blir hur rektorer med stöd av andra kan gå från ord till handling.

- **Sätt gränser och prioritera**

- Var noga med att avgränsa arbete och privatliv för att få nödvändig återhämtningstid.
- Fundera över tillgänglighet och närvaro, välj själv när rektor ska vara tillgänglig.
- Se över kommunikationen, det går inte att vara ständigt tillgänglig.
- Ta kommandot över tiden genom att "äga" sin kalender.
- Se över antal möten och prioritera möten som håller hög kvalitet.
- Undvik operativ snabbhet, det vill säga kom inte med lösningar direkt när personal frågar.
- Bli bättre på att prioritera bland arbetsuppgifterna.
- Sätt av tid för regelbunden reflektion.

- Var tydligare gentemot personalen hur rektors tid behöver användas, och vilka prioriteringar som rektor behöver göra.
- Var tydlig mot omgivningen när det blir för mycket, när det måste sättas gränser.
- **Fördela ledarskap på olika sätt**
 - Delegera specifika arbetsuppgifter till andra i högre utsträckning.
 - Distribuera delar av ledarskapet för skolutveckling till lärare.
 - Dela ledarskap med ledare på samma nivå.
 - Etablera specialister bland personalen inom olika arbetsområden.
 - Delta i kollektivt lärande med personalen och andra ledare.
- **Satsa på framförhållning och kompetensutveckling**
 - 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.
 - Vinnlägg dig om långsiktigt kollegialt stöd från andra rektorer.
 - Se till att få regelbunden professionell handledning.
 - Stärk kompetensen genom kontinuerlig fortbildning.



Figur 2. Sammanfattande bild över av forskargruppens tematiska indelning av rektorernas och de biträdande rektorernas egna åtgärdsförslag för en bättre arbetsmiljö.

Tabell 3. 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 huvudmannanivån |
| 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 rektors arbetsituation |
| 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 rektors löner så det blir avstånd till lärarnas löner |

Tabell 4. 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 |

Avslutande kommentarer

Vi har i denna rapport sammanfattat resultat från det treåriga forskningsprojektet ”Skollärares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential”. Utifrån en samlad analys av de enkäter, intervjuer och workshoppar som genomförts under projektet har det utkristalliserats ett antal konkreta förslag på åtgärder som skulle kunna förbättra arbetsmiljön för skollärare och därmed bidra till en bättre förskola och skola.

Skollärares förslag till att förbättra sin arbetsmiljö är talrika. Även om antalet förslag inte nödvändigtvis säger något om deras kvalitet, är det noterbart att många förbättringsförslag angriper uppfattade problem med rollkonflikter och rollkrav. Samlat sett tycks dessa förslag signalera en önskan om insatser som syftar till ökad tydlighet och långsiktighet i arbetsplaneringen, smartare och förenklade regler och principer för dokumentation samt förbättrade relationer till huvudmän och politiker. Andra förslag syftar till att få ett ökat stöd från huvudmän, rektorskollegor och lokal ledning kombinerat med stöd för att hantera informationsflödet, IT-funktioner, ekonomi och handläggning av klagomålsärenden.

Det är också tydligt att vissa förbättringsförslag berör den underliggande organiseringen av utbildningssystemet. Till exempel föreslås ett ökat inslag av statlig ekonomisk styrning, reformerade statsbidrag och ökad likvärdighet mellan förskolor/skolor. Hit hör också förslag om introduktionsprogram och mentorskap för nya rektorer och kontinuerlig statlig fortbildning samt tydligare reglering av rektorsuppdraget på statlig nivå.

De åtgärder som rektorerna och de biträdande rektorerna föreslår att de själva kan göra är hälsofrämjande, men de syftar också till ökade möjligheter till ett mer proaktivt och hållbart pedagogiskt ledarskap. Förslagen under temat ”Sätt gränser och prioritera” innehåller råd som syftar till att rektorer inte bara ska leda andra, utan också sig själva och lära sig prioritera mellan en mängd uppgifter samt andras och egna behov. Förslagen under temat ”Fördela ledarskap på olika sätt” innehåller förslag med tydliga kopplingar till teorier om hållbart och distribuerat skollärarskap (Hargreaves och Fink, 2008; Liljenberg, 2018). Dessa förslag ligger också i linje med en nyligen gjord sammanställning av konsekvenserna av delat ledarskap (Wilhelmson och Döös, 2019). I denna sammanställning påtalas de gynnsamma följderna av ett fungerande delat ledarskap där avlastning sker bland annat då svåra beslut blir lättare att fatta, mer genomtänkta och bättre för verksamheten om ledaren inte är ensam.

Det är emellertid viktigt att komma ihåg att de bedömningar och rekommendationer som presenteras i denna rapport primärt baseras på utsagor och skattningar från skollärarna själva. Det är också viktigt att åter framhålla att alla förslag varken behövs överallt eller passar överallt. Även om det inte varit i fokus för denna undersökning är det till exempel tydligt att både problemyttringar och skollärares organisatoriska och ekonomiska förutsättningar att hantera problem och utmaningar ofta varierar mellan den lilla organisationen och den stora organisationen. Det är också tydligt att många av de problem som rektorerna och de biträdande rektorerna lyfter fram i enkäter, intervjuer och workshoppar har förgreningar över flera nivåer i skolans styrkedja och att det kan vara oklart vem som äger problemet och därmed kan tänkas uppleva ett ansvar för att försöka lösa det.

Trots att de förslag till förbättringar som lyfts av skollärarna själva som regel är relevanta är vissa relevanta förslag av arten att de är lätta att säga men ofta svåra att genomföra i praktiken. Ibland kan förslagen handla om att försöka påverka värderingar, kompetenser och närmast individualpsykologiska omständigheter som till exempel rektorernas egen vilja och förmåga att prioritera mellan olika möjligheter och sätta gränser mellan arbete och privatliv. Andra gånger kan det handla om att vissa av förslagen som skollärarna lyfter fram har en tydlig samhälls- och politisk dimension, som exempelvis frågor rörande lönebildning eller antal medarbetare, frågor

som kan vara föremål för förhandlingar och omständigheter som ligger bortom rektors, förskolans eller skolans kontroll.

Det kan också konstateras att många skolledare har en ambivalent hållning då de ofta önskar en ökad reglering av sitt uppdrag och tydligare rollbeskrivningar samtidigt som de efterfrågar ett ökat handlingsutrymme och ökad självständighet. Det ska också påpekas att detta är en sammantagen bild och i den kan olika skolledares individuella rationalitet vara i konflikt med varandra.

Sammantaget fördjupar och befäster resultaten från våra enkäter, intervjuer och workshoppar tidigare internationell forskning och enstaka observationer av Arbetsmiljöverket som beskrivit skolledares arbetssituation som pressad, med risk för att skolledarens oförmåga leder till en allvarlig påverkan på personalomsättningen, personalens hälsa och elevernas resultat (Arbetsmiljöverket, 2011). Resultaten fördjupar även de observationer som gjorts i den internationella undersökningen ”The Teaching and Learning International Survey” (TALIS), vilken genomförs vart femte år av The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), och som sätter fokus på skolledarnas besvärliga och stressande arbetssituation (Skolverket, 2020). I TALIS 2018 rapporterar till exempel svenska rektorer att de framför allt känner sig stressade av administrativt arbete, extraarbete som orsakas av frånvarande personal, och av arbete med elever som kräver särskilt stöd.

Det faktum att svenska skolledare har en komplex arbetssituation som tycks vara alltför otydlig och svår att överblicka är inte bara ett organisatoriskt problem utan även problematiskt ur ett hälsoperspektiv. Denna otydlighet verkar skapa en mångfald av belastande omständigheter och situationer som via psykogena mekanismer riskerar att aktivera den fysiologiska stressresponsen och därmed störa den jämvikt som vidmakthåller individens hälsotillstånd (Ursin och Eriksen, 2004; Sterling, 2012; Sterling och Eyer, 1988; Chrousos och Gold, 1992). Särskilt allvarligt blir detta när skolledarna inte kan finna effektiva vägar och rutiner för återhämtning efter det dagliga arbetet. Att 20 till 30% av skolledarna vid två tillfällen (2018 och 2019) rapporterar varaktiga utmattningstecken i screeningformulär som LUCIE och KEDS är allvarliga signaler som bör uppmärksammas och utredas vidare.

I denna strävan är det viktigt att förstå skillnaden mellan kortvariga och långvariga stressreaktioner. Vardagliga arbetssituationer som förorsakar ett kortvarigt stresspåslag går inte att undvika eftersom stressreaktionen är en del av att vara människa och en evolutionär anpassning som hjälper oss bevara vår hälsa. Sådana kortvariga stresspåslag kan rent av upplevas som stimulerande och utvecklande så länge de inte är alltför frekventa och åtföljs av positiva förväntningar på utfallet av situationen och att det finns möjligheter att återhämta sig efteråt. Den långvariga stressen på arbetet är däremot bekymmersam och måste hanteras för att undvika negativa effekter på individen som till exempel utmattningsreaktioner, depressionssymptom och sömnproblem eller effekter på organisationen som till exempel ökad frånvaro, sjukskrivningar och rekryteringsproblem (Cooper och Marshall, 1976; Steptoe och Kivimäki, 2013; SBU, 2014; SBU, 2013).

Dessbättre går situationer och otydligheter som orsakar alltför frekventa stresspåslag, eller långvarig stress utan möjlighet till vila och återhämtning, ofta att förebyggas genom olika förebyggande åtgärder på samhälls-, organisations-, ledar-, grupp- och/eller individnivå (Persson och Örbaek, 2014). Men för att detta skall lyckas krävs det att organisationen och dess medarbetare arbetar aktivt och tänker in arbetsmiljöfrågor i det dagliga arbetet. Med andra ord kan ett ökat fokus på det lagstadgade kravet på att verksamheterna skall bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete vara en god start (Arbetsmiljöverket, 2001; Arbetsmiljöverket, 2015). Det systematiska arbetsmiljöarbetet handlar principiellt om att alla arbetsförhållanden regelbundet skall undersökas, riskbedömas, vid behov åtgärdas och efterföljande kontrolleras.

Ur ett arbetsmiljöperspektiv är de råd som handlar om rektor som medarbetare särskilt intressanta. Dessa råd belyser att rektor inte bara är en chef utan också en medarbetare med chefer över sig och en faktor som lyfts i intervjuer och workshoppas är att rektors egen arbetsmiljö ofta glöms bort. I detta sammanhang har skolchefen, eller rektors närmaste chef en viktig roll. En god relation till skolchefen är en friskfaktor men endast cirka 50 % av deltagarna i enkätstudien upplever att de har tillräckligt stöd från närmsta chef. Det tycks alltså finnas utrymme till förbättring på denna punkt. Därtill spelar skolchefen också en viktig roll i flera av de framlyfta problemområdena, som att förtydliga roller och ansvar i styrkedjan, eller att kommunicera ömsesidiga förväntningar mellan aktörer på huvudmannanivå och förskole-skolnivå. Detta understryker att det ofta verkar nödvändigt att involvera flera aktörer i skolans styrkedja för att kunna förbättra skolledares arbetsmiljö och förebygga arbetsrelaterad ohälsa. Samtidigt måste stor hänsyn tas till de lokala omständigheterna och att skolledare också är medarbetare.

Förhoppningsvis kan ovan nämnda åtgärdsförslag tjäna som inspiration och ett diskussionsunderlag för arbetsgivare, rektorer och biträdande rektorer och därmed hjälpa dem att balansera sina olika förväntningar och intressen och gemensamt arbeta fram en god arbetsmiljöpraxis. En god praxis innebär att vara observant på arbetsbelastningar och förhållanden som kan orsaka stress och utmattning, identifiera riskgrupper, samt kontinuerligt värdera om det görs tillräckligt för att skapa en god arbetsmiljö och agera därefter. En god praxis innebär alltså att verksamheten planerar och avsätter resurser för att kunna bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete men också att all personal hjälper till i detta arbete.

Erkännanden

Projektet som rapporten bygger på är finansierat av AFA Försäkring (dnr 170094). Projektet är ett samarbete mellan Avdelningen för Arbets- och miljömedicin och Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet, samt Centrum för skolledarutveckling, Umeå Universitet. Projektgruppen vill rikta ett stort tack till alla 2781 skolledare som tog sig tid att besvara webbenkäten något eller båda av åren, och till de 39 som deltagit i gruppintervjuer och till de 275 som deltagit i workshoppas.

Referenser

- AFA Försäkring (2016) Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro - 2016. Stockholm: AFA Försäkring.
- Arbetsmiljöverket (2001) Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2001:1).
- Arbetsmiljöverket (2011) Rektors arbetsmiljö. En tillsynsinsats genomförd av Arbetsmiljöverket (AV), disktriktet göteborg under 2009 och 2010. Göteborg: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2015) Organisatorisk och Social arbetsmiljö (AFS 2015:4).
- Beser A, Sorjonen K, Wahlberg K, Peterson U, Nygren A och Asberg M (2014) Construction and evaluation of a self rating scale for stress-induced exhaustion disorder, the Karolinska Exhaustion Disorder Scale. *Scand J Psychol* 55(1): 72-82.
- Chrousos GP och Gold PW (1992) The Concepts of Stress and Stress System Disorders - Overview of Physical and Behavioral Homeostasis. *Jama-Journal of the American Medical Association* 267(9): 1244-1252.
- Cooper CL och Marshall J (1976) Occupational Sources of Stress - Review of Literature Relating to Coronary Heart-Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology* 49(1): 11-28.
- Creswell JW (2017) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Darmody M och Smyth E (2016) Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management* 30(1): 115-128.
- Dicke T, Marsh HW, Riley P, Parker PD, Guo JS och Horwood M (2018) Validating the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) Using Set-ESEM: Identifying Psychosocial Risk Factors in a Sample of School Principals. *Frontiers in Psychology* 9.
- Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K och Ahlberg Jr G (2010) 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 2010:7.
- Försäkringskassan (2015) Sjukskrivningar 60 dagar eller längre. En beskrivning av sjukskrivna åren 1999-2014 efter kön, ålder, arbetsmarknadsstatus, yrke, sjukskrivningslängd och diagnospanorama. *Socialförsäkringsrapport 2015:1*. Stockholm: Försäkringskassan.
- Försäkringskassan (2016) Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest. Stockholm, Sweden: Försäkringskassan.
- Försäkringskassan (2017) Lång väg tillbaka till arbete vid sjukskrivning. *Korta analyser 2017:1*. Stockholm: Försäkringskassan.
- Green R, Malcolm S, Greenwood K, Small M och Murphy G (2001) A survey of the health of Victorian primary school principals. *The International Journal of Educational Management and Administration* 15(1): 23-30.
- Hargreaves A och Fink D (2008) *Hållbart ledarskap i skolan*. Lund: Studentlitteratur.

- Herman J (2011) Central Nervous System Regulation of the Hypothalamic-pituitary-adrenal stress response. *The Handbook of Stress: Neuropsychological Effects on the Brain*. 1 ed. London: Blackwell Publishing, pp.29-46.
- Håkansson C, Wagman P och Hagell P (2020) Construct validity of a revised version of the Occupational Balance Questionnaire. *Scand J Occup Ther* 27(6): 441-449.
- Ilmarinen J, Tuomi K och Klockars M (1997) Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* 23: 49-57.
- Leithwood K och Day C (2008) The impact of school leadership on pupil outcomes, school leadership and management. *Formerly School Organisation* 28(1): 1-4.
- Leithwood K, Harris A och Hopkins D (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management* 40(1): 5-22.
- Leo U, Persson R, Arvidsson I och Håkansson C (2020) External Expectations and Well-Being, Fundamental and Forgotten Perspectives in School Leadership: A Study on New Leadership Roles, Trust and Accountability. In: Moos L, Nihlfors E and Paulsen JM (eds) *Re-centering the Critical Potential of Nordic School Leadership Research: Fundamental, but often forgotten perspectives*. Cham: Springer International Publishing, pp.209-229.
- Liljenberg M (2018) *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete: lärares och skollärares praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundberg I, Allebeck P, Forsell Y och Westerholm P (2013) Systematiska kunskapsöversikter 3. Kan arbetsvillkor orsaka depressionstillstånd? En systematisk översikt över longitudinella studier i den vetenskapliga litteraturen 1998-2012. *Arbete och Hälsa*, 2013:47.
- McEwen BS (2012) Brain on stress: How the social environment gets under the skin. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 109: 17180-17185.
- McEwen BS och Wingfield JC (2010) What is in a name? Integrating homeostasis, allostasis and stress. *Hormones and Behavior* 57(2): 105-111.
- Nilsson K (2016) Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life - a review. *Scand J Public Health* 44(5): 490-505.
- Nilsson K (2020) A sustainable working life for all ages - The swAge-model. *Applied Ergonomics* 86.
- Persson R, Hansen AM, Ohlsson K, Balogh I, Nordander C och Orbaek P (2009) Physiological and psychological reactions to work in men and women with identical job tasks. *European Journal of Applied Physiology* 105(4): 595-606.
- Persson R, Leo U, Arvidsson I, Håkansson C, Nilsson K och Österberg K (2021) 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* 21(1): 331.
- Persson R, Leo U, Arvidsson I, Nilsson K, Österberg K och Håkansson C (2020) Självskattad hälsa och förekomst av utmattningstecken bland Svenska skollära. *AMM-rapport* 3/2020.

- Persson R, Österberg K, Viborg N, Jönsson P och Tenenbaum A (2016) The Lund University Checklist for Incipient Exhaustion-a cross-sectional comparison of a new instrument with similar contemporary tools. *Bmc Public Health* 16(1): 350.
- Persson R och Örbaek P (2014) Arbete, stress och hälsa. In: Holmström E and Ohlsson K (eds) *Människan i arbetslivet. Teori och Praktik*. Lund: Studentlitteratur, pp.15-48.
- Persson R och Österberg K (2020) Repeated assessment of work-related exhaustion: the temporal stability of ratings in the Lund University Checklist for Incipient Exhaustion. *Bmc Research Notes*.
- SBU (2013) Arbetsmiljöns betydelse för sömnstörningar. En systematisk litteraturoversikt. Stockholm: *SBU rapport: 216*.
- SBU (2014) Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom. En systematisk litteraturoversikt. Stockholm: *SBU rapport: 223*.
- SCB (2020) Yrkesregistret med yrkesstatistik 2018. Yrkesstrukturen I Sverige. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- SFS 2010:800. *Skollag*.
- Shields M (2007) 'Can I last the distance?' Stress and school leadership. *TEACH Journal of Christian Education* 1(1): 22-26.
- Skolverket (2019) Pedagogisk personal i skola och vuxenutbildning läsåret 2018/19. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2020) TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan. Delrapport 2. Stockholm: Skolverket.
- Socialstyrelsen (2003) Utmattningssyndrom. Stockholm, Sweden: Bjuner & Bruno.
- Steptoe A och Kivimäki M (2013) Stress and cardiovascular disease: an update on current knowledge. *Annu Rev Public Health* 34: 337-354.
- Sterling P (2012) Allostasis: A model of predictive regulation. *Physiology & Behavior* 106(1): 5-15.
- Sterling P och Eyer J (1988) Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology. *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. New York: John Wiley & Sons Ltd., pp.629-649.
- Theelin K (2020) Principal Turnover: When is it a Problem and for Whom? Mapping Out Variations Within the Swedish Case. *Research in Educational Administration & Leadership* 5(2): 417-452.
- Tuomi K, Jarvinen E, Eskelinen L, Ilmarinen J och Klockars M (1991) Effect of Retirement on Health and Work Ability among Municipal Employees. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* 17: 75-81.
- Ursin H och Eriksen HR (2004) The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology* 29(5): 567-592.
- Vetenskapsrådet (2011) Rektor - en forskningsöversikt 2000-2010. Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wilhelmson L och Döös M (2019) *Delat ledarskap i förskola och skola: om täta samarbeten som kräver och ger förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Österberg K, Persson R, Viborg N, Jönsson P och Tenenbaum A (2016) The Lund University Checklist for Incipient Exhaustion: a prospective validation of the onset of sustained stress and exhaustion warnings. *Bmc Public Health* 16(1): 1025.

Appendix 1 - Referensgrupp

Projektets referensgrupp har bestått av skolchefer, 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.

Det betonas att referensgruppen inte på något sätt ansvarar för innehållet i denna rapport och att referensgruppsdeltagarnas åsikter inte nödvändigtvis överensstämmer med rapportens slutsatser. Ansvar för denna rapport innehåll och slutsatser ligger helt på författarna.

Följande personer har ingått i projektets referensgrupp:

| | |
|------------------------------|--|
| Petter Brobacke | Utvecklingschef, Academedia |
| Ann-Charlotte Gavelin Rydman | Nationell Ordförande, Lärarförbundet Skolledare |
| Bodil Gustafsson | Skolchef, Högsby kommun |
| Eva Karsten | Arbetsmiljöinspektör, Arbetsmiljöverket |
| Lena Linnerborg | Utbildningspolitisk chef, Sveriges Skolledarförbund |
| Matz Nilsson | Förbundsordförande, Sveriges Skolledarförbund |
| Lisa Oldmark | HR-direktör, chef för Academedia Academy, Academedia |
| Christer Staaf | Förvaltningschef, Utbildningsförvaltningen, Vilhelmina |
| Ingrid Sundström Stokbro | Utbildningschef, Grundskoleförvaltningen, Malmö stad |
| Lars Svensson | Utredare, tf. enhetschef, Lärarförbundet Skolledare |

Appendix 2 – Beskrivande data från 2018 och 2019

Nedan presenteras tvärsnittsdata för de totalt 2317 skollärare som besvarade webbenkäten 2018 samt de 1992 (1527+465) skollärare som besvarade webbenkäten 2019.

Antalet deltagare från år 2018 och 2019 överlappar men har i denna rapport i allt väsentligt behandlats som två oberoende stickprov. Alla statistiska jämförelser som görs i detta appendix syftar till att jämföra resultat från år 2018 med resultat från år 2019. Detta görs enbart i ett beskrivande syfte och på helgruppsnivå.

Efter tillämpning av kriteriet att deltagarna skulle arbeta minst 20 timmar/vecka inkluderades 2274 skollärare (2018) och 1959 skollärare (2019).

| Innehållsförteckning Appendix 2 | Sida |
|--|------|
| Utmattningstecken, självskattad hälsa, trivsel och arbetsmarknadstillknytning | 35 |
| Tabell 1 A | |
| Belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet: Frågorna | 36 |
| Belastande och underlättande omständigheter i chefsarbetet: Medelvärden och standardavvikelser | 37 |
| Tabell 2A | |
| Belastande omständigheter i chefsarbetet: Procentuell andel över medelvärde | 38 |
| Figur 1-4A | |
| Underlättande omständigheter i chefsarbetet: Procentuell andel över medelvärde | 40 |
| Figur 5-8A | |
| Aktivitetsbalans | 42 |
| Figur 9-10A | |
| Tabell 3A | |
| Referensdata för KEDS och LUCIE | 43 |
| Tabell 4A | |

Utmattningsstecken, självskattad hälsa, trivsel och arbetsmarknadstillknytning**Tabell 1 A. Beskrivning av prevalensfördelningar år 2018 (n=2274) och 2019 (n=1959). Av dessa deltog 1484 skollärare bägge åren. Endast skollärare som jobbade minst 50% är inkluderade.**

| | 2018 | | 2019 | | X ² test |
|---|------|------|-------|------|---------------------|
| | N | % | N | % | P-värde |
| Karolinska Exhaustion Disorder Scale | | | | | 0.206 |
| Normalzon | 1619 | 71.2 | 1429 | 72.9 | |
| UMS (≥ 19.0) | 655 | 28.8 | 530 | 27.1 | |
| ¹Lund University Checklist for Incipient Exhaustion | | | | | 0.047 |
| Inga tecken på stressymptom (Grön SVS, Grön UVS) | 1111 | 48.9 | 1042* | 53.2 | |
| Möjliga milda stressymptom (Gul SVS, Grön UVS) | 582 | 25.6 | 463 | 23.6 | |
| Distinkta men måttliga stressymptom (Röd SVS, Grön UVS) | 349 | 15.3 | 274 | 14.0 | |
| Uttalade stressymptom; varning för utmattningsyndrom (Röd SVS, Röd UVS) | 232 | 10.2 | 180 | 9.2 | |
| Självskattad hälsa | | | | | 0.052 |
| Mycket bra | 415 | 18.2 | 409 | 20.9 | |
| Ganska bra | 1371 | 60.3 | 1113 | 56.8 | |
| Varken bra eller dåligt | 353 | 15.5 | 327 | 16.7 | |
| Ganska dåligt | 131 | 5.8 | 102 | 5.2 | |
| Dåligt | 4 | 0.2 | 8 | 0.4 | |
| Arbetstrivsel | | | | | 0.819 |
| Mycket otillfredsställd | 52 | 2.3 | 43 | 2.2 | |
| Otillfredsställd | 98 | 4.3 | 82 | 4.2 | |
| Ganska otillfredsställd | 283 | 12.4 | 246 | 12.6 | |
| Ganska tillfredsställd | 796 | 35.0 | 649 | 33.1 | |
| Tillfredsställd | 775 | 34.1 | 689 | 35.2 | |
| Mycket tillfredsställd | 270 | 11.9 | 250 | 12.8 | |
| Jag upplever att jag KAN yrkesarbete tills jag är | | | | | 0.618 |
| 73 år eller äldre | 88 | 3.9 | 65 | 3.3 | |
| 70 - 72 år | 166 | 7.3 | 140 | 7.1 | |
| 68 - 69 år | 340 | 15.0 | 286 | 14.6 | |
| 66 - 67 år | 637 | 28.0 | 572 | 29.2 | |
| 65 år | 725 | 31.9 | 589 | 30.1 | |
| 63 - 64 år | 169 | 7.4 | 173 | 8.8 | |
| 61 - 62 år | 100 | 4.4 | 91 | 4.6 | |
| 55 - 60 år | 49 | 2.2 | 43 | 2.2 | |
| Jag upplever att jag VILL yrkesarbete tills jag är | | | | | 0.905 |
| 73 år eller äldre | 41 | 1.8 | 26 | 1.3 | |
| 70 - 72 år | 64 | 2.8 | 58 | 3.0 | |
| 68 - 69 år | 152 | 6.7 | 124 | 6.3 | |
| 66 - 67 år | 343 | 15.1 | 311 | 15.9 | |
| 65 år | 533 | 23.4 | 450 | 23.0 | |
| 63 - 64 år | 384 | 16.9 | 341 | 17.4 | |
| 61 - 62 år | 490 | 21.5 | 429 | 21.9 | |
| 55 - 60 år | 267 | 11.7 | 220 | 11.2 | |

¹ Den sällan förekommande kombinationen SVS Gul och UVS Röd är inkluderad i Steg 4 (2018: n=10; 2019: n=11).*Bonferroni justerat post-hoc z-test, $p \leq 0.05$ för skillnad mellan kolumner.

Belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet: Frågorna

Belastande och underlättande förhållanden i chefsarbetet värderades med *Gothenburg Manager Stress Inventory – mini* (GMSI-mini) som består av 32 frågor i 13 faktorer om belastande (8 faktorer) och understödande (5 faktorer) förhållanden i chefsarbetet. GMSI-mini bygger på GMSI (Eklöf et al., 2010).

Belastande förhållanden i chefsarbetet de senaste sex månaderna:

Nedan beskriver vi några förhållanden som kan förekomma i arbetet som chef.

Om du tänker på det senaste halvåret: Hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?

Rollkonflikter: Att det uppstår slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetarna? Att du inte kan ägna tillräcklig tid till verksamhetsutveckling? Att du har svårt att hinna träffa dina medarbetare för att diskutera frågor som uppstår i det dagliga arbetet?

Resurser: Att du har otillräckliga möjligheter att påverka hur mycket resurser din verksamhet får? Att din verksamhet har otillräckliga resurser på grund av beslut från överordnade, politiker eller myndigheter? Att din verksamhet inte har resurser att klara belastningstoppar?

Containerfunktion: Att du får ta emot medarbetares frustration över att arbetet är psykiskt påfrestande? Att pressade medarbetare tynger dig med sina problem?

Rollkrav: Att ansvaret för resultat och kvalitet är betungande? Att personalansvaret är betungande? Att ansvaret för arbetsmiljön är betungande? Att ansvaret för verksamhetsutvecklingen är betungande?

Buffertfunktion: Att du måste vara en buffert mellan högre nivåer i organisationen och dina medarbetare? Att du behöver förklara och motivera "dåliga/negativa" beslut som fattats av överordnade? Att överordnade förväntar sig att du skall vara förstående och beredd att acceptera beslut som missgynnar dig eller din verksamhet?

Medarbetare: Att du måste hjälpa medarbetare planera och strukturera sitt arbete? Att medarbetare har otillräcklig struktur på sitt arbete?

Organisatorisk styrning: Att beslut som tas högre upp i organisationen (i din kommun/enskild huvudman) är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i din verksamhet? Att du har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen?

Gruppdynamik: Problem med trygghet och ömsesidig tillit inom medarbetargruppen? Att du känner att du inte vet vad som händer i din personalgrupp? Att medarbetare har svårt att acceptera de gemensamma mål som finns för arbetet?

Frågorna om belastande förhållanden besvarades på en Likert skala: 1=Aldrig/nästan aldrig, 2=Sällan, 3=Ibland, 4=Ofta, 5=Alltid/nästan alltid.

Underlättande förhållanden i chefsarbetet de senaste sex månaderna:

Nedan beskrivs några förhållanden som kan underlätta arbetssituationen. Din uppgift är att ange i vad mån du instämmer i att dessa förhållanden gäller för dig. Tänk på hur det har varit under det senaste halvåret:

Stödande ledning: Jag litar på att överordnade vid behov hjälper mig att lösa arbetsmiljöproblem för mina medarbetare. Överordnade visar verkligt intresse för vad jag gör och vilka problem jag har som chef.

Samverkan med medarbetare: Jag känner att mina medarbetare vill ta ansvar i sitt arbete. Jag känner att medarbetare har värdefulla kunskaper som gör mitt arbete lättare.

Stödande chefskollegor: Jag kan vid behov få gott stöd från chefskollegor. Jag har goda möjligheter att tillsammans med chefskollegor diskutera och resonera kring verksamheten.

Stödande privatliv: Mina fritidsintressen underlättar avkoppling från arbetet och dess problem. Min fritid ger mig verkligen möjlighet till vila och avkoppling från arbetet.

Stödande organisatoriska strukturer: Mina befogenheter i mitt chefsuppdrag är klara och tydliga. Mitt ansvarsområde och uppdrag som chef är tydligt och avgränsat.

Frågorna om underlättande förhållanden besvarades på en Likert skala: 1=Stämmer mycket dåligt, 2=Stämmer ganska dåligt, 3=Stämmer i viss mån, 4=Stämmer ganska bra, 5=Stämmer mycket bra.

Belastande och underlättande omständigheter i chefsarbetet: Medelvärden och standardavvikelser

Tabell 2A. Beskrivande medelvärde (M) och standard avvikelser(SD) för GMSI-mini variablerna år 2018 (n=2274) och 2019 (n=1959) (1484 skolledare deltog bägge åren). Endast skolledare som jobbade minst 50% är inkluderade.

| | 2018 | | 2019 | | ¹ t-test |
|---|------|------|------|------|---------------------|
| | M | SD | M | SD | p-värde |
| ²Belastande förhållanden (1-5 poäng) | | | | | |
| Resurser | 3.41 | 0.97 | 3.42 | 1.00 | 0.775 |
| Organisatorisk styrning | 2.53 | 0.89 | 2.52 | 0.89 | 0.705 |
| Rollkonflikter | 3.70 | 0.86 | 3.57 | 0.88 | <.001 |
| Rollkrav | 3.07 | 0.80 | 3.01 | 0.78 | 0.022 |
| Gruppdynamik | 2.36 | 0.75 | 2.28 | 0.72 | <0.001 |
| Buffertfunktion | 2.91 | 0.93 | 2.91 | 0.96 | 0.822 |
| Medarbetare | 2.91 | 0.75 | 2.83 | 0.76 | 0.001 |
| Containerfunktion | 3.32 | 0.86 | 3.22 | 0.82 | <0.001 |
| ³Underlättande förhållanden (1-5 poäng) | | | | | |
| Stödjande ledning | 3.22 | 1.09 | 3.18 | 1.08 | 0.182 |
| Samverkan med medarbetare | 4.20 | 0.66 | 4.25 | 0.65 | 0.014 |
| Stödjande chefskollegor | 3.87 | 1.07 | 3.88 | 1.05 | 0.948 |
| Stödjande privatliv | 3.83 | 1.02 | 3.89 | 0.97 | 0.048 |
| Stödjande organisatoriska strukturer | 3.65 | 0.92 | 3.69 | 0.92 | 0.127 |

¹ Oberoende t-test för skillnad mellan medelvärdesfördelningarna år 2018 och 2019.

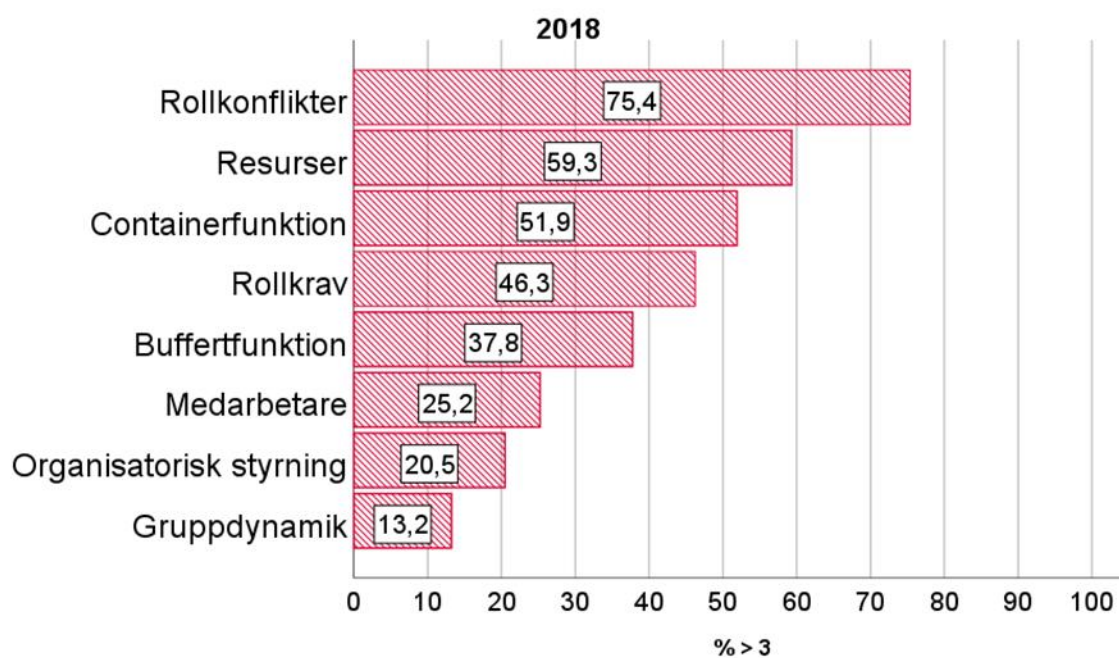
² Frågorna besvarades på en fem-gradig Likert skala: 1=Aldrig/nästan aldrig, 2=Sällan, 3=Ibland, 4=Ofta, 5=Alltid/nästan alltid.

³ Frågorna besvarades på en fem-gradig Likert skala: 1=Stämmer mycket dåligt, 2=Stämmer ganska dåligt, 3=Stämmer i viss mån, 4=Stämmer ganska bra, 5=Stämmer mycket bra.

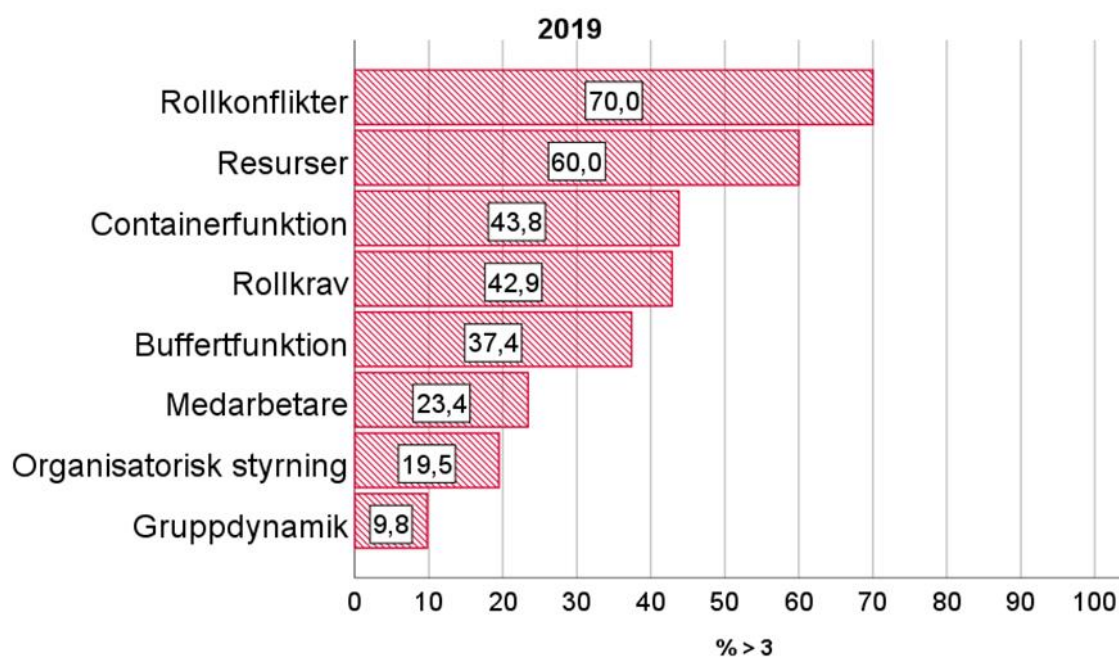
Belastande omständigheter i chefsarbetet: Procentuell andel över medelvärde

Figurerna nedan visar den procentuella andelen rektorer och biträdande rektorer som har ett **medelvärde över 3.00 poäng** i de åtta belastningsområdena år 2018 samt 2019. Det vill säga att de har ett medelvärde som ligger över "Ibland".

Endast skollära som jobbade minst 50% är inkluderade (2018: N=2274; 2019: N=1959). Av dessa ingår 1484 skollära bägge åren.

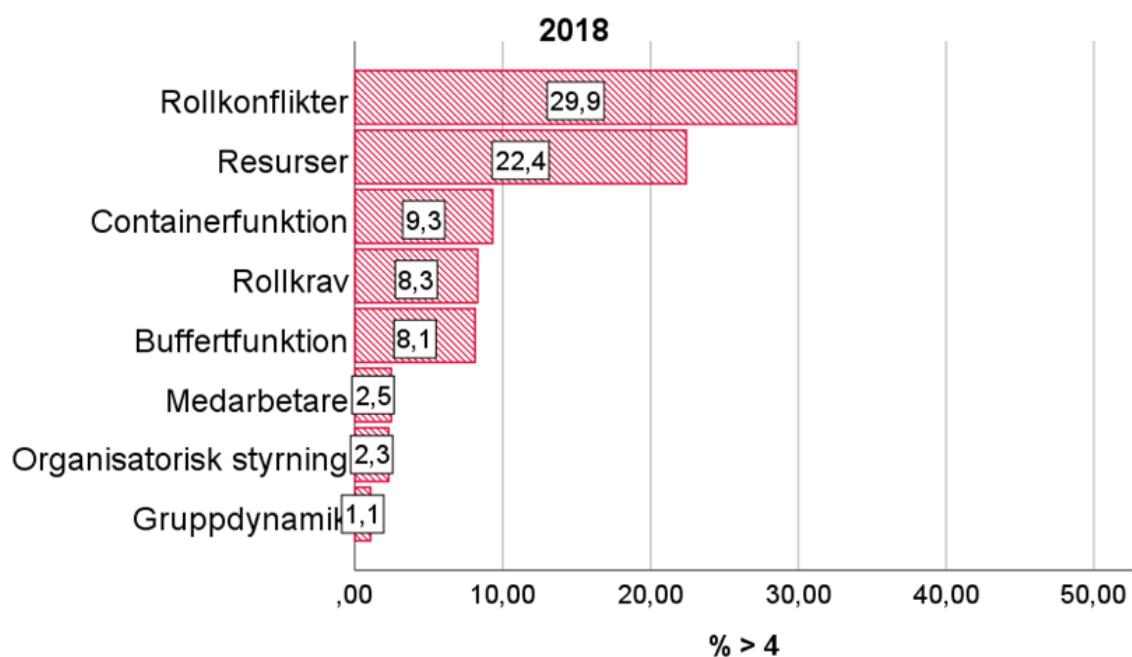


Figur 1A.

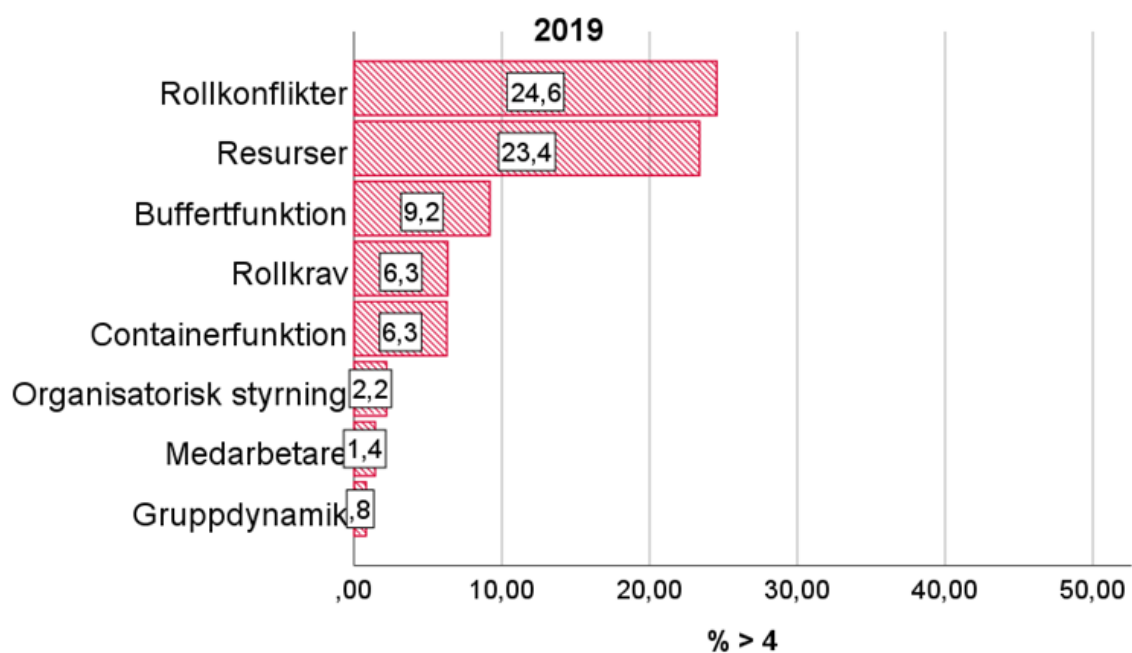


Figur 2A.

Figurerna nedan visar den procentuella andel rektorer och biträdande rektorer som har ett **medelvärde över 4.00 poäng** i de åtta belastningsområdena år 2018 samt 2019. Det vill säga att har ett medelvärde som ligger över ”ofta”.



Figur 3A.

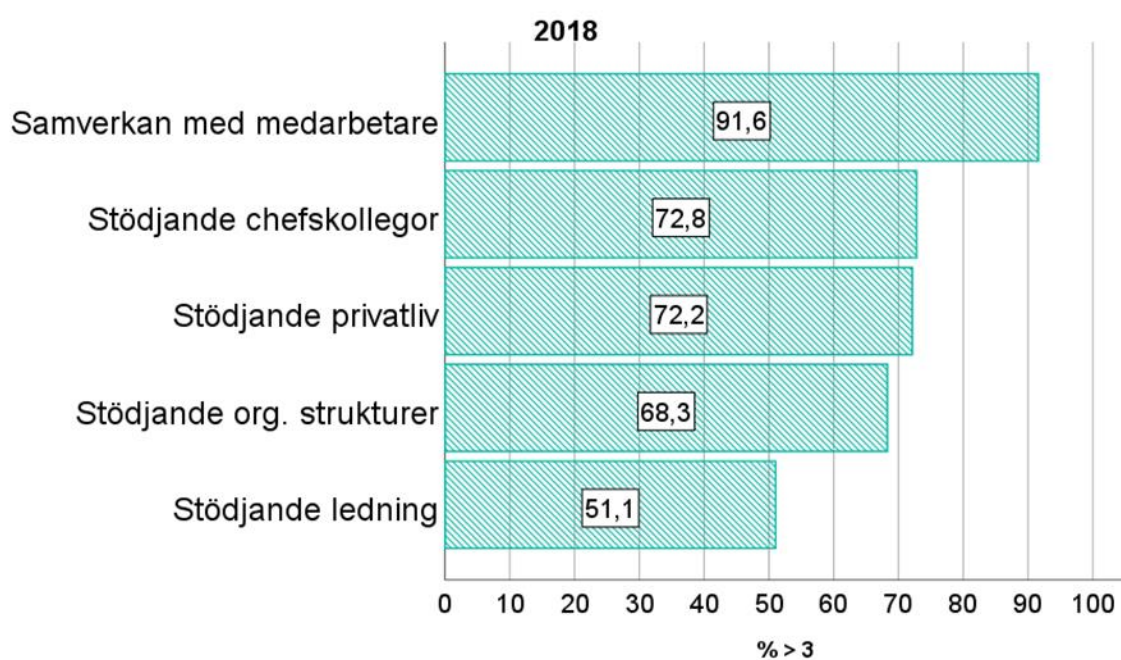


Figur 4A.

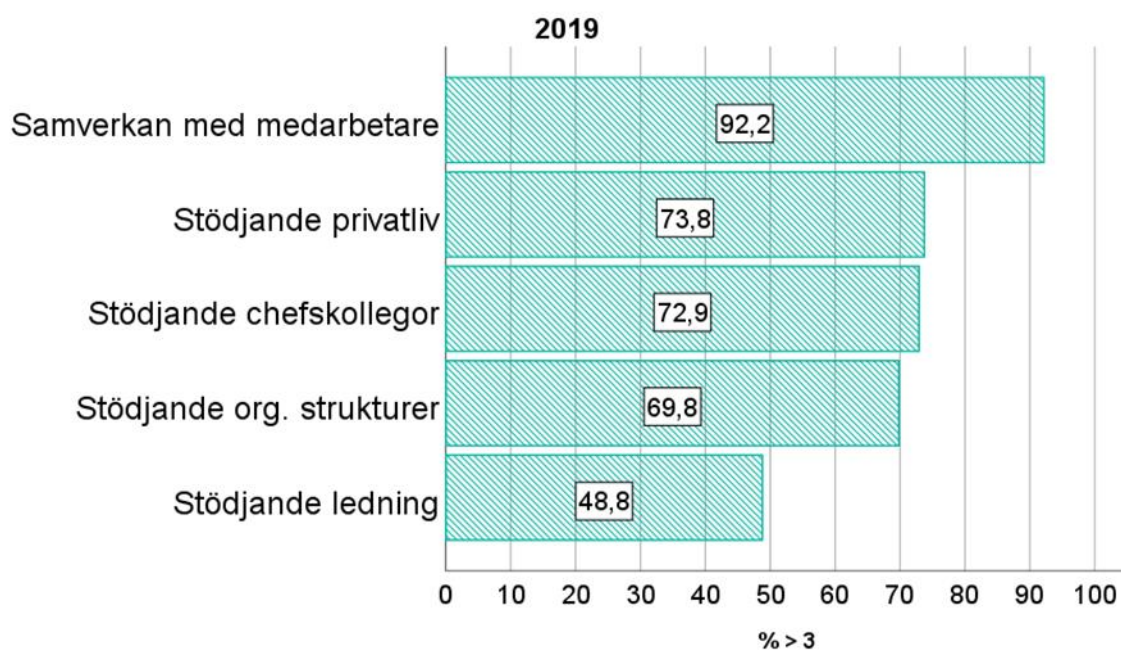
Underlättande omständigheter i chefsarbetet: Procentuell andel över medelvärde

Figuren nedan visar den procentuella andelen rektorer och biträdande rektorer som har ett **medelvärde över 3.00** i de fem områdena för underlättande omständigheter i chefsarbetet år 2018 och 2019. Det vill säga att de har ett medelvärde som ligger högre än ”stämmer i viss mån”.

Endast skollära som jobbade minst 50% är inkluderade (2018: N=2274; 2019: N=1959). Av dessa ingår 1484 skollära bägge åren.

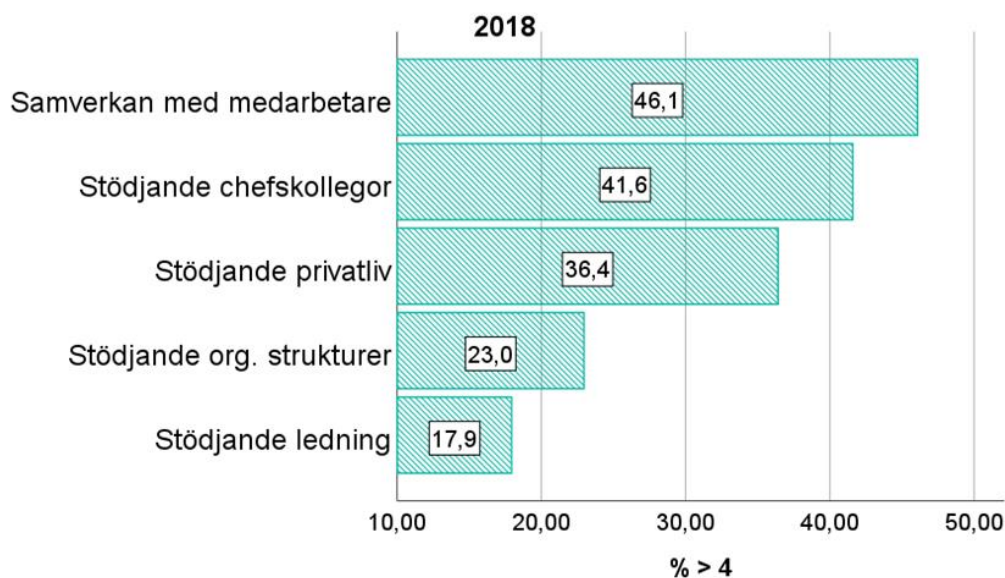


Figur 5A.

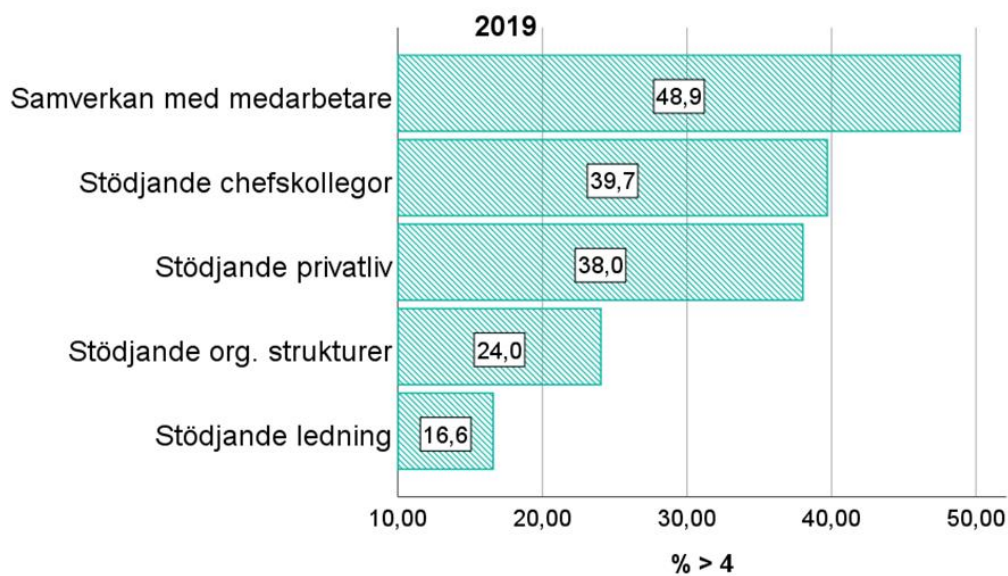


Figur 6A.

Figuren nedan visar den procentuella andelen rektorer och biträdande rektorer som har ett **medelvärde över 4.00** i de fem områdena för underlättande omständigheter i chefsarbetet år 2018 och 2019. Det vill säga att de har ett medelvärde som ligger högre än ”stämmer ganska bra”.



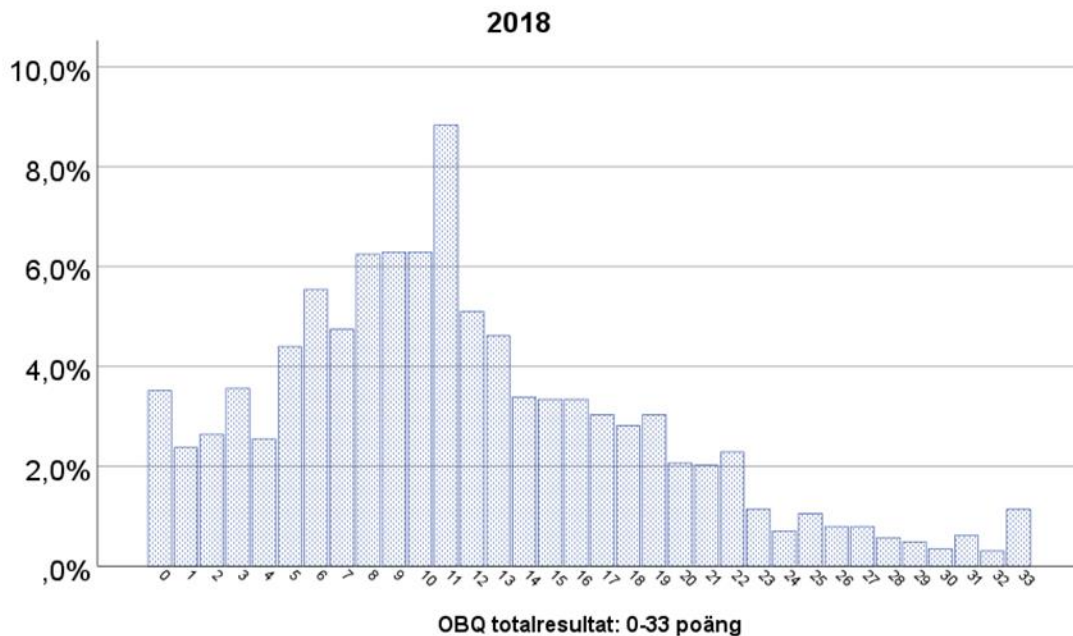
Figur 7A.



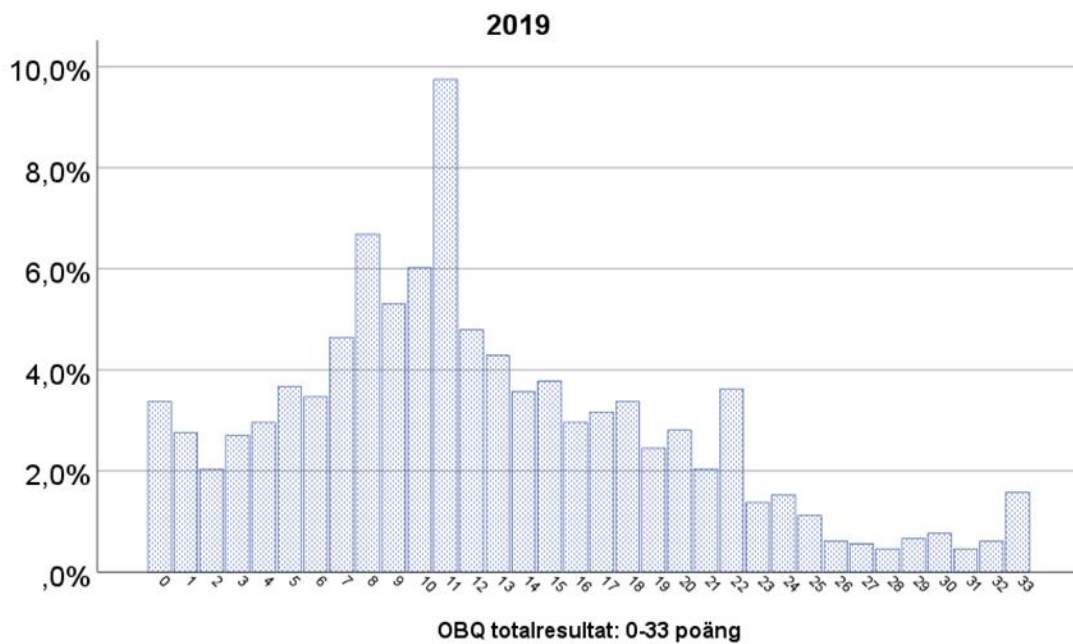
Figur 8A.

Aktivitetsbalans

Figuren visar den procentuella poängfördelningen av skolledare som fått mellan 0 till 33 poäng i Occupational Balance Questionnaire (OBQ11). Med aktivitetsbalans menas känslan av att både ha rätt mängd och rätt variation av olika vardagliga aktiviteter. En högre poäng indikerar en bättre balans. Endast skolledare som jobbade minst 50% är inkluderade (2018: N=2274; 2019: N=1959).



Figur 9A.



Figur 10A.

De områden ingår i OBQ-formuläret är: (a) lagom mycket att göra, (b) balans mellan sådant jag gör för andras skull och min egen skull, (c) göra sådant jag verkligen vill, (d) balans mellan aktiviteter i min vardag (ex. arbete, hemsysslor, fritid, vila, och sömn) (e) tillräckligt med tid till att göra sådant jag måste, (f) balans mellan fysiska, sociala, intellektuella och vilsamma aktiviteter, (g) nöjd med tid lagd på olika aktiviteter i vardagen, (h) nöjd med det antal aktiviteter, (i) variation mellan att göra sådant jag måste och sådant jag vill (j) balans mellan aktiviteter som ger och tar energi (k) nöjd med tid på vila, återhämtning och sömn.

Svarsskalan i OBQ-formuläret går från 0 = ”Instämmer inte alls” till 3 = ”Instämmer helt” och totalresultatet utgör summan av poängen på delfrågorna.

Aktivitetsbalansinstrumentet är relativt nytt och har inget gränsvärde mellan låg och hög aktivitetsbalans. Baserat på att den sammanlagda poängen kan variera mellan 0 och 33 och rektorerna i denna studie hade en median på 11 är dock en rimlig tolkning att de upplevde låg aktivitetsbalans. Medelvärde för samtliga skollärdare presenteras nedan i Tabell 3A.

Tabell 3A. Beskrivande medelvärden (M) och standard avvikelser (SD) för aktivitetsbalans år 2018 (n=2274) och 2019 (n=1959) (1484 skollärdare deltog bägge åren). Endast skollärdare som jobbade minst 50% är inkluderade.

| | 2018 | | 2019 | | ¹ t-test |
|--|-------|------|-------|------|---------------------|
| | M | SD | M | SD | p-värde |
| ² Aktivitetsbalans (0-33 poäng) | | | | | |
| Totalpoäng | 12.43 | 7.51 | 11.69 | 7.20 | <0.001 |

¹ Oberoende t-test för skillnad mellan medelvärdesfördelningarna år 2018 och 2019.

² Svarsskalan gick från 0 = ”Instämmer inte alls” till 3 = ”Instämmer helt” och totalresultatet utgör summan av poängen på delfrågorna.

Referensdata för KEDS och LUCIE

Tabell 4A. Förekomst av utmattningssymptom i ett relativt högutbildad segment av den yrkesaktiva i befolkningen.

| | ¹ Referenspopulation | |
|--|---------------------------------|------|
| | N | % |
| Karolinska Exhaustion Disorder Scale (KEDS) | | |
| Normalzon | 1168 | 86.7 |
| UMS | 179 | 13.3 |
| Lund University Checklist for Incipient Exhaustion (LUCIE) | | |
| Gröna zonen i SVS och under USV cutoff (Normala fynd; inga nämnvärda tecken på stressymptom) | 881 | 65.4 |
| Gula zonen i SVS och under USV cutoff (Väsentligen normala fynd men möjlig antydning till stressymptom. Kan eventuellt spegla helt subtila tecken på begynnande utmattning) | 282 | 20.9 |
| Röda zonen i SVS men under USV cutoff (Distinkta tecken på stressymptom. Kan spegla mild begynnande utmattning, eventuellt ett förstadium till utmattningssyndrom (UMS)) | 117 | 8.7 |
| Röda zonen i SVS och över UVS cutoff (Tecken på kraftiga stressymptom, förenliga med uttalad utmattning; ger klar misstanke om utvecklat UMS). | 67 | 5.0 |

¹ Referenspopulation från Persson et al., 2016

Appendix 3 – Lista över artiklar, kapitel och rapporter som ingår i delarbete 1 till 6

Delarbete 1

Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Håkansson, C., Nilsson, K., & Österberg, K. (2021). 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*, 21(1), 331. doi:10.1186/s12889-021-10317-7

Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., & Håkansson, C. (2020). Självskattad hälsa och förekomst av utmattningstecken bland Svenska skolledare. AMM-Rapport 3/2020. <https://sodrasjukvardsregionen.se/amm/rapporter/>

Delarbete 2

Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., & Håkansson, C. (Inskickat manuskript under granskning). Supporting and demanding managerial circumstances and associations with excellent workability: a cross-sectional study of Swedish school principals.

Delarbete 3

Håkansson, C., Leo, U., Oudin, A., Arvidsson, I., Nilsson, K., & Roger Persson. (Inskickat manuskript under granskning). Organizational and social work environment factors, occupational balance and no or negligible stress symptoms among Swedish principals – a cross-sectional study.

Delarbete 4

Arvidsson, I., Leo, U., Oudin, A., Nilsson, K., Håkansson, C., Österberg, K., & Persson, R. (Manuskript) Should I stay or should I go? Associations between occupational factors, signs of exhaustion, and the intention to change workplace among Swedish principals

Delarbete 5

Nilsson, K., Oudin, A., Håkansson, C., Arvidsson, I., Österberg, K., Leo, U., & Persson R. (Manuskript). School principals' work in an extended working life – are they able to and do they want to? A study of the work situation and frequent determinant areas for work participation.

Delarbete 6

Leo, U., Persson, R., Arvidsson, I., & Håkansson, C. (2020). External Expectations and Well-Being, Fundamental and Forgotten Perspectives in School Leadership: A Study on New Leadership Roles, Trust and Accountability. In L. Moos, E. Nihlfors, & J. M. Paulsen (Eds.), *Re-centering the Critical Potential of Nordic School Leadership Research: Fundamental, but often forgotten perspectives* (pp. 209-229). Cham: Springer International Publishing.

I denna AMM-rapport presenteras åtgärdsförslag som syftar till att förbättra skolledares arbetsmiljö.

Rapporten är en del av forskningsprojektet ”Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential” som finansierats av AFA Försäkring (dnr 170094). Åtgärdsförslagen har samlats in med hjälp av enkäter, gruppintervjuer och workshoppar som analyserats och sammanställts.

Den problembild som skolledarna själva tecknar i enkäter, gruppintervjuer och workshoppar påvisar arbetsplatsnära problem och problem som sträcker sig över flera nivåer i skolans styrkedja. Problemen är ibland ett resultat av utbildningssystemets utformning och drift. Komplexiteten speglas i en stor mängd förbättringsförslag som relaterar till sex övergripande problemområden; Rollkrav och rollkonflikter, Stöd i organisationen, Resurser och resursfördelning, Fortbildning och handledning, Rektor som medarbetare, och Åtgärder som rektorerna själva kan göra.

Även om alla förslag inte passar överallt eller behövs överallt, bedömer vi att de föreslagna åtgärderna kan användas till att främja skolledares hälsa och förbättra deras förutsättningar att verka i sin ledarroll, vilket i sin tur kan gynna anställda och elever. Förhoppningsvis kan de åtgärdsförslag som lyfts fram i denna rapport tjäna som inspiration och utgöra ett diskussionsunderlag för arbetsgivare, rektorer och biträdande rektorer och därmed hjälpa till att balansera olika förväntningar och intressen med syftet att gemensamt arbeta fram en god arbetsmiljöpraxis.



Medicinsk service

Arbets- och miljömedicin Syd

223 81 LUND

Tel: 046-17 31 85

E-post: amm@skane.se

Internet:

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