



RAPPORT 2024:1

# Rektorsomsättning – en utmaning på många grundskolor

Skolverkets aktuella analyser



*Skolverket*

Publikationen finns att ladda ner som kostnadsfri  
PDF från Skolverkets webbplats:

[www.skolverket.se/publikationer](http://www.skolverket.se/publikationer)

ISSN: 1103-2421

ISRN: SKOLV-R-2024:1-SE

Skolverket, Solna 2024

# Förord

Med rapportserien *Skolverkets aktuella analyser* vill myndigheten bidra till att sprida kunskap om aktuella utmaningar inom skolväsendet och ge underlag för beslut om insatser på nationell och lokal nivå.

Rektorsomsättning är en aktuell fråga som i stort påverkar skolans utveckling. En hög omsättning på rektorer riskerar att förhindra skolutveckling och försämra lärarnas förutsättningar att bedriva undervisning av hög kvalitet. Såväl staten som skolhuvudmännen har ett ansvar för att skapa goda förutsättningar för rektorer att genomföra sitt uppdrag och därigenom minska rektorsomsättningen. Skolverket genomför insatser för att stödja både rektorer och huvudmän i sina uppdrag, bland annat genom kvalitetsdialoger och utvecklingen av det kommande nationella professionsprogrammet.

Den här rapporten bygger på sammanställning av forskning och andra studier samt analys av Skolverkets statistik på området. Sanna Vent, Katarina Nyström och Agnes Petersson vid Skolverkets analysavdelning har tagit fram underlag och sammanställt rapporten. Petter Wikström och Peter Jönsson vid samma avdelning har gjort den statistiska bearbetningen.

Solna, 11 januari 2024

Peter Fredriksson  
Generaldirektör

Sanna Vent  
Undervisningsråd

# Innehåll

<b>Samlad bedömning .....</b>	<b>5</b>
<b>Om rapporten .....</b>	<b>7</b>
<b>Rektorsomsättning påverkar skolans utveckling .....</b>	<b>8</b>
<b>Rektorsomsättning en utmaning på många grundskolor .....</b>	<b>8</b>
Tre av tio grundskolor har hög rektorsomsättning .....	10
Rektorer i Sverige har relativt kort yrkeserfarenhet .....	14
<b>Rektorns uppdrag har blivit mer komplext.....</b>	<b>15</b>
Förutsättningarna att utöva pedagogiskt ledarskap skiljer sig mellan skolor .....	15
<b>Många rektorer upplever hög grad av stress .....</b>	<b>16</b>
Rektorer ansvarar för allt fler lärare .....	17
<b>Huvudmännens arbete för att minska rektorsomsättningen behöver     förstärkas.....</b>	<b>18</b>
Stärkt stöd till rektorer viktigt på skolor med hög rektorsomsättning.....	19
Professionsutveckling kan stärka rektorer i sin yrkesroll .....	20
<b>Referenser .....</b>	<b>21</b>

# Samlad bedömning

Rektorns pedagogiska ledarskap är centralt för skolans utveckling. Det finns en tydlig koppling mellan kontinuitet i rektorns ledarskap och utbildningens kvalitet. Mot den bakgrunden är det allvarligt att många grundskolor i Sverige har en hög omsättning på rektorer. Ny bearbetning av Skolverkets statistik visar att tre av tio grundskolor har hög rektorsomsättning, vilket innebär att de har haft tre rektorer eller fler de senaste fem läsåren. Täta rektorsbyten riskerar att försvåra utvecklingsarbete på skolan och försämra lärarnas förutsättningar att bedriva undervisning av hög kvalitet. Skolverket ser särskilt allvarligt på att rektorsomsättningen kan få negativa konsekvenser för elevers utveckling och lärande.

Skolverkets statistik visar att rektorsomsättning är ett utbrett problem och att huvudmanform, områdestyp eller kommuntyp inte tydligt kan förklara vilka grundskolor som har hög rektorsomsättning. Skolor med hög rektorsomsättning ligger oftast i en större stad, i ett område med goda socioekonomiska förutsättningar och har en kommunal huvudman, vilket också speglar den generella fördelningen av grundskolor i Sverige. Samtidigt framträder vissa skillnader mellan olika typer av skolor. Hög rektorsomsättning tycks vara en större utmaning för kommunala grundskolor jämfört med fristående grundskolor. Det finns också skillnader mellan stad och landsbygd där landsbygdsskolor tycks ha större utmaningar med hög rektorsomsättning än storstadsskolor.

Rektorsomsättningen är även högre i socioekonomiskt blandade områden och i områden med goda socioekonomiska förutsättningar jämfört med skolor i områden med socioekonomiska utmaningar. Det är glädjande att många grundskolor i områden med socioekonomiska utmaningar verkar lyckas väl med att behålla sina rektorer. Samtidigt är det viktigt att peka på att sårbarheten vid rektorsbyten och konsekvenserna av rektorsomsättning kan skilja sig mellan skolor beroende på deras förutsättningar i övrigt, till exempel när det gäller elevsammansättning eller möjligheten att rekrytera behöriga lärare.

Rektorns roll har förändrats över tid, bland annat genom utökade ansvarsområden och att uppdraget har blivit mer komplext. Många rektorer upplever en hög grad av stress, framför allt på grund av administration, och att det kan vara svårt att räkna till för alla uppgifter. Samhällsutvecklingen och enskilda omvärldshändelser påverkar också skolans verksamhet och rektorers arbetssituation. Sveriges ekonomiska utveckling med hög inflation och lågkonjunktur sätter press på kommunernas ekonomi och på många håll behöver rektorer hantera besparingskrav och nedskärningar. Under senare tid har även säkerhetsläget och hotbilden i skolväsendet förändrats. Alla dessa utmaningar behöver rektorer hantera parallellt med uppdraget som pedagogisk ledare, vilket för många rektorer innebär en utmanande arbetssituation.

Det är angeläget att huvudmän analyserar rektorers behov av stöd och ger alla rektorer rätt förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Ett sätt att minska arbetsbelastningen för rektorer kan vara att kartlägga rektorers arbetsuppgifter och anställa avlastande personal. Ett mer distribuerat ledarskap kan också vara ett sätt att skapa kontinuitet och minska sårbarheten vid många rektorsbyten. Det finns även stora och tidskrävande arbetsuppgifter som inte behöver utföras av rektorn och där huvudmannen kan ta ett större ansvar. Genom att helt lyfta bort vissa arbetsuppgifter från rektorsnivån kan huvudmannen frigöra tid för rektorn att fokusera mer på utveckling av utbildningen och på det pedagogiska ledarskapet.

Huvudmäns kapacitet och förutsättningar att stödja rektorer i sitt uppdrag varierar dock i dag. Små huvudmän med en eller få grundskolor och ett litet elevunderlag kan ha andra förutsättningar än stora huvudmän att erbjuda rektorer centralt stöd. För huvudmän i landsbygden kan det vara en utmaning att hitta rätt kompetens och att rekrytera behöriga lärare. Skolverket menar att skillnaderna mellan huvudmän innebär ett likvärdighetsproblem för svensk skola och att staten på sikt behöver ta ett större ansvar för skolans utveckling. För att skapa förutsättningar för en positiv utveckling här och nu är det dock avgörande att huvudmannen vidtar åtgärder för att minska rektorsomsättningen och att staten ser över möjligheterna att stärka rektorers förutsättningar, till exempel genom att minska den administrativa bördan.

### **Skolverket rekommenderar att**

- Om huvudmannen ser att det finns en hög rektorsomsättning på de egna skolorna behöver huvudmannen göra en analys av vad detta kan bero på och därefter sätta in adekvata åtgärder.
- Huvudmän och rektorer kartlägger rektorers arbetsuppgifter och vid behov ser över möjligheterna att delegera arbetsuppgifter till annan personal eller att anställa avlastande personal, till exempel en administrativ chef.
- Huvudmän och rektorer analyserar vilka arbetsuppgifter som kan föras över från rektor till huvudman, till exempel uppgifter kopplat till fastighetsförvaltning, stöd i personalfrågor, ekonomi och juridik.
- Huvudmän säkerställer att rektorer kan fullgöra rektorsprogrammet och delta i kontinuerlig kompetensutveckling, till exempel genom att ta in en ställföreträdande rektor som kan bidra till en bättre arbetsbelastning för rektorn under utbildningsperioden.
- Staten bidrar till att minska rektorers administrativa börda när detta är möjligt och önskvärt.

## Om rapporten

Den här rapporten är en del i rapportserien *Skolverkets aktuella analyser* som syftar till att sprida kunskap om aktuella utmaningar inom skolväsendet och ge underlag för beslut om insatser på nationell och på lokal nivå.

I *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023* såg myndigheten en minskad rektorsomsättning som en nyckelfråga för att förbättra undervisningens kvalitet och stärka elevers kunskapsutveckling.<sup>1</sup> Den här rapporten syftar till att beskriva den kunskap som finns om rektorsomsättning i Sverige i dag. Rapporten bygger på sammanställning av forskning och andra studier samt analys av Skolverkets statistik på området. Den statistiska analysen undersöker hur huvudmannaform, områdestyp och kommuntyp samvarierar med en hög rektorsomsättning. Hög rektorsomsättning definieras i detta sammanhang som att en skola har haft tre rektorer eller fler under de senaste fem läsåren. Analysen har avgränsats till grundskolan, vilket är den skolform som utifrån statistiken har högst rektorsomsättning.

Rapporten inleds med en samlad bedömning där myndigheten ger sin bild av viktiga åtgärder för att minska rektorsomsättningen. I efterföljande avsnitt redovisas vad som i statistiken kännetecknar grundskolor med hög rektorsomsättning. I avslutande avsnitt redogörs för utmaningar kopplat till rektorsomsättning med utgångspunkt i forskning och andra studier.

---

<sup>1</sup> Skolverket (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023*.

# Rektorsomsättning påverkar skolans utveckling

Det pedagogiska arbetet vid en grundskola ska ledas och samordnas av en rektor.<sup>2</sup> Rektors ledarskap spelar en central roll för en skolas utveckling. Det sätter ramarna för lärarnas förutsättningar att utveckla och bedriva undervisning och därmed för elevernas tillgång till en utbildning av hög kvalitet. Rektorns ledarskap och kompetens har även stor betydelse för möjligheten att attrahera utbildade och erfarna lärare.<sup>3</sup>

Det finns ett tydligt samband mellan kontinuitet i rektors ledarskap och utbildningens kvalitet. Forskning pekar på att skolor som har en negativ resultatutveckling hos eleverna kännetecknas av instabila ledningsfunktioner med täta rektorsbyten.<sup>4</sup> Ett mönster för skolor med många brister i Skolinspektionens granskningar är att den nuvarande rektorn har arbetat relativt kort tid på skolan.<sup>5</sup> Det ligger i linje med forskning som visar att det tar fem till sju år av kontinuerligt ledarskap för att förbättra en skola med bristande kvalitet.<sup>6</sup> Liknande mönster har framträtt i Skolverkets riktade insatser där rektorer för grundskolor i områden med socioekonomiska utmaningar bedömer att det har tagit dem mellan fyra och sex år att nå en väl fungerande verksamhet.<sup>7</sup>

Forskning pekar även på att rektorn har en avgörande betydelse för att utforma en likvärdig och inkluderande utbildning.<sup>8</sup> Det är rektorn som ansvarar för att elevernas behov av extra anpassning och särskilt stöd tillgodoses och som ofta hanterar kontakter med vårdnadshavare om det uppstår problem eller svårigheter för eleven i skolan.<sup>9</sup> Täta rektorsbyten riskerar att försvåra möjligheten att bygga förtroendefulla relationer med elever och vårdnadshavare, vilket bland annat kan komplicera överenskommelser kring elever med stödbehov. I nästa avsnitt följer en analys av vad som karakteriserar de grundskolor som har en hög rektorsomsättning.

## Rektorsomsättning en utmaning på många grundskolor

Trots att kontinuitet i rektorns ledarskap har stor betydelse för utbildningens kvalitet finns det en hög rektorsomsättning på många grundskolor. Skolverkets officiella statistik visar att drygt sju av tio rektorer i grundskolan är kvar på

---

<sup>2</sup> 2 kap. 9 § skollagen.

<sup>3</sup> Skolinspektionen (2023). *Huvudmännens arbete med att minska och motverka segregationens negativa konsekvenser. Skolinspektionens samlade erfarenheter.*

<sup>4</sup> Jarl, M et al. (2017). *Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola.*

<sup>5</sup> Skolinspektionen (2019). *Årsrapport 2018 – skillnader i skolkvalitet och strategisk styrning.*

<sup>6</sup> Umu.se (2021). *Novisa skolledares omsättning i Sverige.*

<sup>7</sup> Skolverket.se (2023). *Rektors ledarhandledningar på skolor i områden med socioekonomiska utmaningar.*

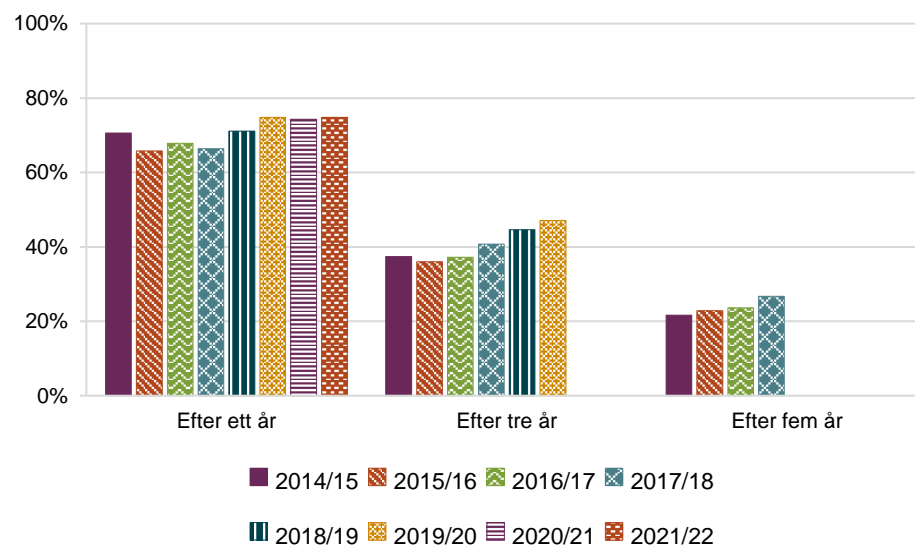
<sup>8</sup> Leithwood, K (2021). *A Review of Evidence about Equitable School Leadership.* Se även Skolverket.se (2021). *Så kan skolledare verka för likvärdighet och inkludering.*

<sup>9</sup> Förordning (SKOLF 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet.



samma skola efterföljande läsår.<sup>10</sup> Efter tre år minskar andelen till omkring fyra av tio rektorer och efter fem läsår är det bara omkring två av tio rektorer som är kvar på samma skola. I diagrammet nedan redovisas hur stor andel av rektorerna i grundskolan läsåren 2014/15–2021/22 som var kvar som rektor på samma skola efter ett, tre och fem läsår. De senaste åren har andelen rektorer som är kvar på samma skola efter tre och fem år ökat något, vilket visar på en svagt positiv trend.<sup>11</sup>

**Diagram 1.** Andel som var kvar som rektor i samma skolenhet efter ett, tre och fem läsår bland de som var rektorer i grundskolan läsåren 2014/15–2021/22



Källa: Skolverkets officiella statistik. Rektorsomsättning i grundskolan, tabell 9 A för åren 2014/15–2021/22.

Bland de som var rektorer i grundskolan läsåren 2014/15–2017/18 hade närmare sex av tio lämnat rektorsyrket fem år senare. Rektorer som är 60 år eller äldre tillhör av rimliga skäl den åldersgrupp där högst andel, 91 procent, lämnat rektorsyrket efter fem läsår men även i åldersgruppen 20–49 år var det omkring hälften som slutat efter fem läsår, vilket visas i tabell 1.

**Tabell 1.** Andel rektorer som slutat som rektor efter fem år läsåren 2014/15–2017/18.

Åldersgrupp	Slutar efter fem läsår
20–49 år	48%
50–59 år	49%
60 år eller äldre	91%
Totalt	56%

Källa: Skolverkets officiella statistik.

<sup>10</sup> För läsbarhetens skull använder vi i denna rapport begreppet skola i betydelsen skolenhet. I skollagen (2010:800) definieras skolenhet som en av huvudman för annan skolform än förskola organiserad enhet som omfattar verksamhet i en eller flera skolbyggnader som ligger nära varandra och till enheten knuten verksamhet som inte bedrivs i någon skolbyggnad.

<sup>11</sup> Skolverket (2023). *Rektorsomsättning i grundskolan och gymnasieskolan. Läsåren 2014/15–2021/22.*

Merparten av de som slutar att arbeta som rektorer lämnar också skolväsendet. De rektorer som är kvar i skolväsendet, men då i en annan yrkesroll, arbetar i huvudsak som lärare eller inom övrig arbetsledning.<sup>12</sup>

## Tre av tio grundskolor har hög rektorsomsättning

Ny bearbetning av Skolverkets statistik visar att tre av tio grundskolor har hög rektorsomsättning, vilket här definieras som att de har haft tre rektorer eller fler under de senaste fem läsåren (se tabell 2). Ytterligare fyra av tio skolor har haft två rektorer, det vill säga ett rektorsbyte, under tidsperioden. Endast drygt tre av tio grundskolor har haft samma rektor under fem läsår.

Var fjärde skola saknar i statistiken uppgift om rektor för ett eller flera år. De skolor som saknar uppgifter om rektor har exkluderats från resultatet. I och med att en så stor andel av skolorna saknar uppgifter om rektor behöver de resultat som beskrivs tolkas med viss försiktighet.

**Tabell 2.** Rektorsomsättning i grundskolan 2017/18 – 2022/23

Antal rektorer under fem läsår	Andel	
Fyra rektorer eller fler	8%	} <b>Hög omsättning</b>
Tre rektorer	21%	
Två rektorer	38%	<b>Låg omsättning</b>
En rektor	33%	<b>Ingen omsättning</b>

Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 3 409 skolenheter.

Skolor med hög rektorsomsättning är till övervägande del kommunala grundskolor (84 procent). Det överstiger något den fördelning som finns mellan kommunala och fristående grundskolor i populationen, vilket visas i tabell 3. Omvänt är de skolor som inte har haft någon rektorsomsättning de senaste fem åren till något större del fristående skolor, jämfört med fördelningen i populationen.

**Tabell 3.** Fördelningen av kommunala och fristående grundskolor bland skolor med hög, låg respektive ingen rektorsomsättning samt antal skolor totalt i populationen

Huvudmannafom	Hög omsättning	Låg omsättning	Ingen omsättning	Totalt i populationen*
Kommunal	84%	82%	75%	81%
Enskild	16%	18%	25%	19%

Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 3 409 skolenheter.

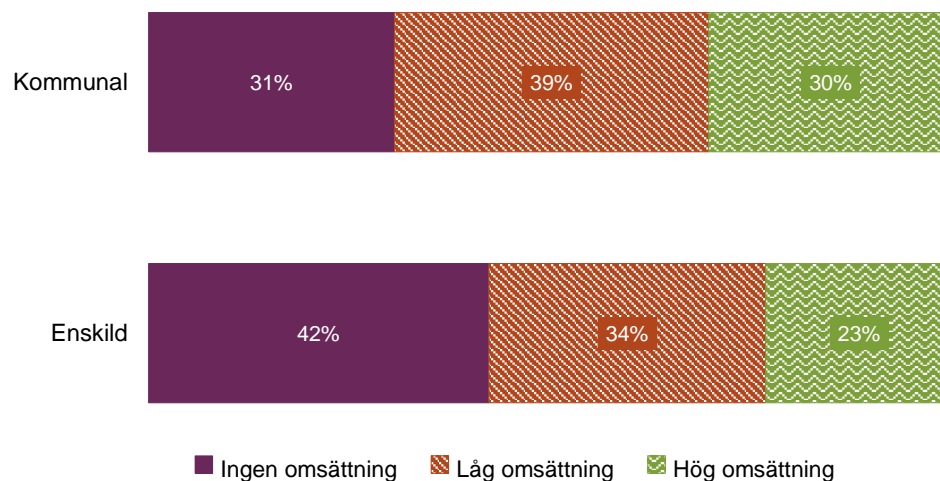
\* Skolenheter som saknar uppgifter om rektor i statistiken har exkluderats i beräkningen.

Diagram 2 visar hur stor andel av kommunala respektive fristående grundskolor som har hög, låg respektive ingen rektorsomsättning. En större andel av de kommunala grundskolorna har hög rektorsomsättning jämfört med fristående

<sup>12</sup> Skolverket (2023). *Rektorsomsättning i grundskolan och gymnasieskolan. Läsåren 2014/15–2021/22.*

grundskolor, 30 respektive 23 procent. Framför allt syns en skillnad när det gäller skolor som inte har haft någon rektorsomsättning under fem läsår. Av fristående grundskolor är det 42 procent som inte har haft någon rektorsomsättning, jämfört med 31 procent av de kommunala grundskolorna.

**Diagram 2.** Rektorsomsättning inom kommunala och fristående grundskolor



Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 3 409 skolenheter.

Tabell 4 visar att fördelningen av grundskolor med hög rektorsomsättning utifrån områdestyp överensstämmer med hur fördelningen ser ut totalt i populationen. Skolor med hög rektorsomsättning återfinns oftast i områden med goda socioekonomiska förutsättningar, vilket överensstämmer med att flest skolor generellt ligger i dessa områden. Områdestyp tycks därför inte vara en faktor som i sig kan förklara en hög rektorsomsättning. Skolor i områden med socioekonomiska utmaningar utgör emellertid en något lägre andel av de skolor som har hög rektorsomsättning jämfört med fördelningen totalt i populationen.

**Tabell 4.** Grundskolor med hög rektorsomsättning fördelat utifrån områdestyp samt antal skolor totalt i populationen

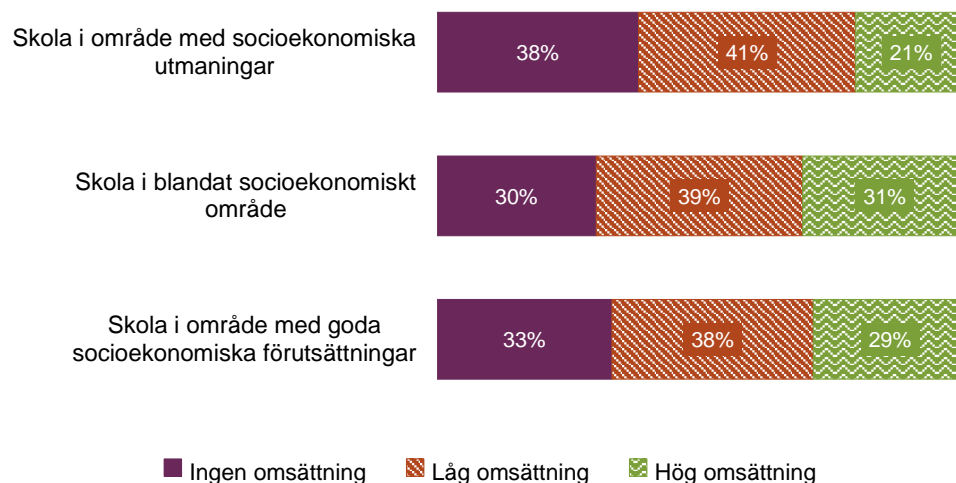
Områdestyp	Andel av skolor med hög omsättning	Andel av skolor totalt i populationen
Områden med socioekonomiska utmaningar	9%	12%
Socioekonomiskt blandade områden	27%	25%
Områden med goda socioekonomiska förutsättningar	64%	63%

Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 881 skolenheter. Områdestyper utifrån Boverkets socioekonomiska index, sammanslagningar av områden har gjorts. 10 procent av skolenheterna som har uppgifter om rektorer saknar uppgift om områdestyp, dessa har exkluderats från beräkningen.

Diagram 3 visar hur stor andel av skolorna i olika socioekonomiska områden som har hög, låg respektive ingen rektorsomsättning. Rektorsomsättningen är högst på

skolor i socioekonomiskt blandade områden och i områden med goda socioekonomiska förutsättningar. Omkring tre av tio skolor i dessa områden har haft tre rektorer eller fler under fem läsår. I områden med socioekonomiska utmaningar är det en lägre andel av skolorna, drygt två av tio, som har hög rektorsomsättning.

**Diagram 3.** Rektorsomsättning i olika socioekonomiska områden



Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 3 085 skolenheter. Områdestyper utifrån Boverkets socioekonomiska index, sammanslagningar av områden har gjorts. 10 procent av skolenheterna som har uppgifter om rektorer saknar uppgift om områdestyp, dessa har exkluderats från beräkningen.

De grundskolor som har hög rektorsomsättning återfinns vanligast i en större stad eller i en pendlingskommun nära storstad. Det är även generellt sett vanligast att en skola ligger i just dessa kommuntyper. Som framgår i tabell 5 speglar kommuntypernas fördelning bland skolor med hög rektorsomsättning till stor del hur fördelningen ser ut totalt i populationen. Det finns dock en viss antydning till avvikelser för skolor i landsbygdskommun och storstäder. Landsbygdsskolor utgör en något större andel jämfört med fördelningen i populationen medan storstadsskolor står för en något lägre andel jämfört med fördelningen i populationen. Sammantaget är det dock svårt att se något tydligt samband mellan kommuntyp och rektorsomsättning.

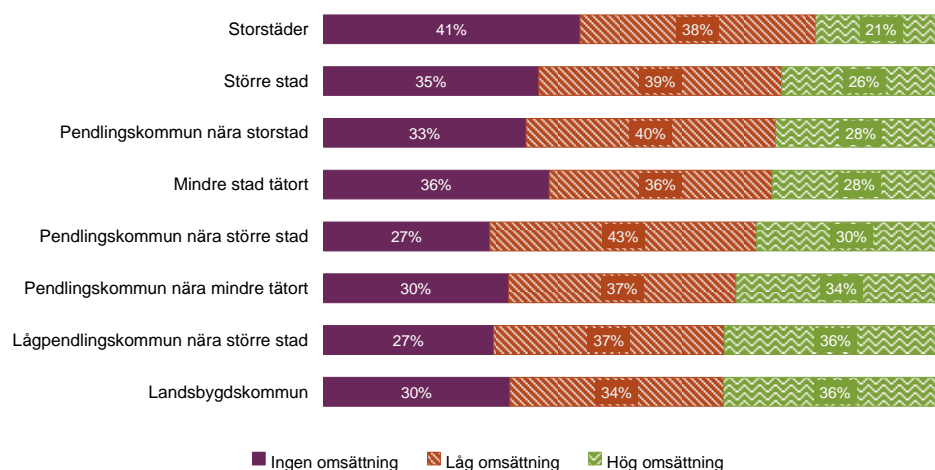
**Tabell 5.** Grundskolenheter med hög rektorsomsättning fördelat utifrån kommuntyp

Kommuntyp	Andel av skolor med hög omsättning	Andel av skolor totalt i populationen
Större stad	22%	24%
Pendlingskommun nära storstad	16%	16%
Mindre stad/tätort	13%	14%
Landsbygdskommun	12%	9%
Pendlingskommun nära större stad	11%	10%
Pendlingskommun nära mindre tätort	10%	9%
Lågpendlingskommun nära större stad	10%	8%
Storstäder	7%	10%

Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 988 skolenheter. Kommungruppsindelningen är gjord av Sveriges Kommuner och Regioner. Två kommuntyper har slagits samman till Landsbygdskommun.

En jämförelse av hur rektorsomsättningen ser ut inom olika kommuntyper visar att landsbygdskommuner, lågpendlingskommun nära större stad och pendlingskommun nära mindre tätort har en större andel grundskolor med hög rektorsomsättning jämfört med storstäder eller större stad, se diagram 4. Drygt var tredje skola i en landsbygdskommun har haft tre rektorer eller fler de senaste fem läsåren. Det kan jämföras med grundskolor i storstäder där var femte skola har en hög rektorsomsättning.

**Diagram 4.** Rektorsomsättning i olika kommuntyper



Källa: Specialbearbetning av Skolverkets register över pedagogisk personal. 3 409 skolenheter. Kommungruppsindelningen är gjord av Sveriges Kommuner och Regioner. Två kommuntyper har slagits samman till Landsbygdskommun.

Sammantaget visar statistiken att grundskolor med hög rektorsomsättning oftast ligger i en större stad, i ett område med goda socioekonomiska förutsättningar och

har en kommunal huvudman, vilket inte skiljer sig från den generella fördelningen av grundskolor. Huvudmanform, områdestyp eller kommutyp tycks således inte tydligt kunna förklara vad som karakteriserar grundskolor med hög rektorsomsättning.

När vi i stället jämför hur stor andel av grundskolorna inom olika kategorier som har hög, låg respektive ingen rektorsomsättning framträder vissa skillnader. Rektorsomsättning tycks vara en större utmaning för kommunala grundskolor jämfört med fristående grundskolor. Rektorsomsättningen är högre i skolor i socioekonomiskt blandade områden och i områden med goda socioekonomiska förutsättningar jämfört med skolor i områden med socioekonomiska utmaningar. I statistiken framträder också skillnader mellan stad och landsbygd där landsbygdsskolor tycks ha större utmaningar med hög rektorsomsättning än storstadsskolor.

Resultaten indikerar att hög rektorsomsättning är ett utbrett problem och en utmaning för många typer av grundskolor. Det är glädjande att grundskolor i områden med socioekonomiska utmaningar verkar lyckas relativt väl med att behålla sina rektorer. Samtidigt kan möjligheterna att hantera konsekvenserna av en hög rektorsomsättning skilja sig mellan skolor beroende på deras förutsättningar i övrigt, till exempel när det gäller elevsammansättning och möjligheten att rekrytera behöriga lärare. Mot den bakgrunden är det oroande att var tredje skola i landsbygdskommuner och var femte grundskola i områden med socioekonomiska utmaningar har en hög rektorsomsättning, och därmed sämre förutsättningar till en positiv utveckling på skolan.

## **Rektorer i Sverige har relativt kort yrkeserfarenhet**

Den internationella studien PIRLS 2021 visar att svenska mellanstadierektorer i genomsnitt har sju års erfarenhet av att arbeta som rektor, vilket är en minskning med två år sedan föregående studie 2016. Svenska rektorer har också något kortare erfarenhet än rektorer i OECD i genomsnitt. Att rektorernas genomsnittliga erfarenhet har minskat beror på att det har skett en ökning av andelen rektorer med mindre än fem års erfarenhet. Andelen har ökat från 39 procent 2016 till 52 procent 2021, vilket kan ha en koppling till större pensionsavgångar.<sup>13</sup>

Även i den internationella studien TALIS har rektorerna i Sverige en kortare genomsnittlig tid i yrket än rektorer i OECD i genomsnitt. Svenska rektorer har också arbetat relativt kort tid på sin skola. I den senaste studien, TALIS 2018, hade hälften av rektorerna i grundskolan arbetat på sin nuvarande skola i tre år eller mindre.<sup>14</sup> Resultaten i internationella studier bekräftar således bilden av att rektorsomsättning är en stor utmaning för den svenska skolan.

<sup>13</sup> Skolverket (2023). *PIRLS 2021. Läsförmågan hos svenska elever i årskurs 4 i ett internationellt perspektiv*.

<sup>14</sup> Skolverket (2019). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektors arbete i grund- och gymnasieskolan, delrapport 1*.

## Rektorns uppdrag har blivit mer komplext

Rektorns roll har förändrats över tid, bland annat genom utökade ansvarsområden och att uppdraget har blivit mer komplext.<sup>15</sup> Många rektorer upplever utmaningar kopplat till sitt uppdrag och att rollen som pedagogisk ledare kan vara svår att förverkliga.<sup>16</sup> Rektorn ska förutom att leda och samordna det pedagogiska arbetet vid en skola även ansvara för bland annat skolans inre organisation, resursfördelning, personal, ordning och säkerhet och arbetsmiljöfrågor. Studier visar att en del rektorer upplever frustration kopplat till de många olika roller som yrket innebär och att det är svårt att räkna till för alla uppgifter och ansvarsområden.<sup>17</sup>

Samhällsutvecklingen och enskilda omvärldshändelser kan få stor påverkan på rektorers arbetssituation. Covid-19-pandemin innebar en extraordinär situation för skolväsendet och många rektorer vittnar om att det medförde ökad arbetsbelastning.<sup>18</sup> Sveriges ekonomiska utveckling med hög inflation och lågkonjunktur sätter press på kommunernas ekonomi och på skolverksamheterna. På flera platser i landet ställs skolor inför besparingskrav och nedskärningar, vilket rektorerna behöver hantera genom att prioritera i verksamheten.

Under senare tid har även säkerhetsläget och hotbilden i skolväsendet förändrats. Antalet anmälningar om hot och våld i skolan har fördubblats på tio år och fyra av tio rektorer bedömer att det främjande arbetet med trygghet på skolan behöver stärkas.<sup>19</sup> Även påverkanskampanjer, fabricerade nyheter och annan vilseledande information sprids i allt större omfattning på internet och i sociala medier vilket skolorna har behövt rikta större uppmärksamhet mot. Alla dessa utmaningar behöver rektorer hantera parallellt med uppdraget som pedagogisk ledare, vilket för många innebär en utmanande arbetssituation. Rektorers förutsättningar att genomföra sitt uppdrag skiljer sig också åt, vilket diskuteras vidare i nästa avsnitt.

## Förutsättningarna att utöva pedagogiskt ledarskap skiljer sig mellan skolor

I en enkätstudie från Karlstads universitet anger hälften av rektorerna att de har svårt att utöva sitt pedagogiska ledarskap och att organisatoriskt stödja lärarna i deras pedagogiska arbete. Många rektorer upplever motstridiga krav, att de har en omfattande arbetsbörda och inte sällan känner brist på stöd från sina chefer. Enligt studien skiljer sig situationen tydligt mellan olika skolor. Rektorer på fristående skolor upplever större möjlighet att utöva pedagogiskt ledarskap och känner ett större stöd från sin närmaste chef jämfört med rektorer på kommunala skolor. Det skulle kunna vara en delförklaring till att rektorsomsättningen är lägre på fristående grundskolor jämfört med kommunala grundskolor, som beskrivits

<sup>15</sup> Skolverket.se (2020). *Så blir skolledarskapet framgångsrikt*; Skolverket.se (2017). *Internationell forskning om skolledarskap – intervention, prestation och fokus på lärande*.

<sup>16</sup> Nordgren, K et al. (2022). *Rektorers uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund*.

<sup>17</sup> OECD (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and practice*.

<sup>18</sup> Skolverket (2022). *Covid-19-pandemins konsekvenser för skolväsendet. Slutredovisning*.

<sup>19</sup> Arbetsmiljöverket.se (2023). *Hot och våld i skolan*; Skolverket (2023). *Skolans roll i det brottsförebyggande arbetet: en nordisk jämförelse och en kartläggning av brottsförebyggande arbete i svensk skola*.

tidigare i denna rapport. Det finns också skillnader mellan skolformer där rektorer i grundskolan i lägre grad än i gymnasieskolan upplever att de har möjlighet att leda pedagogiskt och organisatoriskt.<sup>20</sup>

Studien tyder även på att skillnaderna i rektorer upplevelse av sina möjligheter att leda kan ha strukturella orsaker.<sup>21</sup> Lärarnas Riksförbund och Sveriges Skolledarförbund drar liknande slutsatser utifrån en enkätstudie med 700 högstadierektorer. Studien visar att rektorer uppfattning om skolornas möjligheter i stor utsträckning skiljer sig åt beroende på elevsammansättningen på skolan. Rektorer på skolor med mindre gynnsam socioekonomisk elevsammansättning ser bland annat större svårigheter att rekrytera behöriga lärare och speciallärare jämfört med rektorer på skolor med en mer gynnsam elevsammansättning.<sup>22</sup> Samma mönster syns i den internationella studien PISA 2022; rektorer på skolor med en mindre gynnsam socioekonomisk elevsammansättning upplever en större brist på lärare och övrig skolpersonal, jämfört med rektorer på skolor med en mer gynnsam socioekonomisk sammansättning.<sup>23</sup>

Skolverket har tidigare konstaterat att det finns en pedagogisk segregation i grundskolan som innebär att färre behöriga och erfarna lärare arbetar på skolor med mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar.<sup>24</sup> Svårigheter att rekrytera och behålla behöriga lärare bidrar till en ökad sårbarhet i organisationen och en utmanande arbetssituation för rektorer. Trots dessa utmaningar tycks skolor i områden med socioekonomiska utmaningar ha en lägre rektorsomsättning än andra områden.<sup>25</sup> Det är positivt att många grundskolor i dessa områden verkar lyckas väl med att behålla sina rektorer. Samtidigt är det viktigt att peka på att konsekvenserna av rektorsomsättning kan bli mer kännbara på skolor där det finns en lägre lärarbehörighet. Skolverket menar att det är viktigt att huvudmän och rektorer, såväl som staten, genomför insatser för att stimulera behöriga och erfarna lärare att söka sig till skolor med mindre gynnsamma förutsättningar. Det skulle minska sårbarheten vid rektorsbyten och stärka rektorernas möjligheter att utöva sitt pedagogiska ledarskap på dessa skolor.

## Många rektorer upplever hög grad av stress

Forskningen om vad som bidrar till rektorsomsättning är begränsad i en svensk kontext, men det finns studier som har kunnat visa att omsättningen delvis kan förklaras av rektorer arbetsmiljö och den stress som rektorer upplever i arbetet.<sup>26</sup> Enligt den internationella studien TALIS är stress den faktor som har starkast samband med hur rektorerna trivs med sitt yrke. Ju mindre stress som rektorerna

---

<sup>20</sup> Nordgren, K et al. (2022). *Rektorer uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund.*

<sup>21</sup> Nordgren, K et al. (2022). *Rektorer uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund.*

<sup>22</sup> Lärarnas Riksförbund & Sveriges Skolledarförbund (2021). *En alltmer uppdelad skola. 700 högstadierektorer om skolans likvärdighet och framtid.*

<sup>23</sup> Skolverket (2023). *PISA 2022. 15-åringars kunskaper i matematik, läsförståelse och naturvetenskap.*

<sup>24</sup> Skolverket (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023.*

<sup>25</sup> Se avsnitt *Tre av tio grundskolor har hög rektorsomsättning.*

<sup>26</sup> Thelin, K & Lund, S (2023). *Rektorer rörlighet i Sverige: en kunskapsöversikt.*



upplever, desto bättre trivs de med yrket.<sup>27</sup> En undersökning av skolledares arbetssituation från Umeå universitet visar att en fjärdedel av landets rektorer upplever en hög grad av stress och riskerar utmattningssyndrom. Kvinnliga rektorer upplever i högre grad än manliga rektorer att de riskerar att drabbas av utmattningssyndrom.<sup>28</sup>

Det som uppges skapa mest stress är administrativa arbetsuppgifter. Drygt sex av tio rektorer på högstadiet uppger att administrativa arbetsuppgifter orsakar mycket eller ganska mycket stress. Andra källor till stress är till exempel extra arbete på grund av frånvarande personal, elever med behov av särskilt stöd, ansvar för elevresultat samt att hålla sig à jour med förändrade krav från myndigheter. Närmare fyra av tio rektorer i grundskolan upplever att vårdnadshavares oro är en orsak till stress.<sup>29</sup>

Administrativa arbetsuppgifter tar upp en stor del av rektorers arbetstid och Statskontoret pekar på att det är staten som till stor del skapar den administration som hamnar hos rektorerna. De riktade statsbidragen är en av de främsta källorna till administration, men även tillsyn och inspektioner samt elevnära dokumentation tar mycket tid för rektorerna.<sup>30</sup> Skolverket har de senaste åren genomfört förenklingar av hanteringen av statsbidrag, bland annat för att bidra till minskad administration. Myndigheten har också pekat på att de riktade statsbidragen är för många och att ytterligare steg behöver tas för att minska antalet statsbidrag.<sup>31</sup> Regeringen har gett en särskild utredare i uppdrag att göra en översyn av förskollärares och lärares administrativa börda och lämna förslag på hur den kan minska.<sup>32</sup> Uppdraget omfattar dock inte rektorer. Mot bakgrund av att stress och administrativa uppgifter tycks vara en viktig faktor till att rektorer inte trivs med sitt yrke vill Skolverket peka på att det även är viktigt att rektorers administrativa börda ses över och minskas.

## Rektorer ansvarar för allt fler lärare

I rektorns uppdrag ingår att vara chef för lärarna och den övriga personalen på skolan, vilket också påverkar arbetsbelastningen i varierande grad. Generellt har antalet lärare som en rektor har ansvar för ökat över tid. En rektor i grundskolan ansvarar i genomsnitt för 28 lärare, vilket är en ökning med fyra lärare jämfört med för fem år sen.<sup>33</sup> Det påverkar arbetsbelastningen och riskerar att begränsa den tid som rektorn kan ägna åt utveckling av skolverksamheten.

Ett sätt att minska arbetsbördan för rektorer kan vara att anställa avlastande administrativ personal. Även förstelärare kan ta ett större ansvar för att leda utvecklingsuppdrag i nära samarbete med rektorn. Ett mer distribuerat ledarskap

<sup>27</sup> Skolverket (2020). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan, delrapport 2.*

<sup>28</sup> Persson, R et al. (2021). *Prevalence of exhaustion symptoms and associations with school level, length of work experience and gender: a nationwide cross-sectional study of Swedish principals.*

<sup>29</sup> Skolverket (2020). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan, delrapport 2.*

<sup>30</sup> Statskontoret (2022). *Administrativa kostnader i kommunsektorn – En analys av statens styrning av kommuner och regioner.*

<sup>31</sup> Skolverket (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023.*

<sup>32</sup> Dir. 2023:72. *En minskad administrativ börda för förskollärare och lärare.*

<sup>33</sup> Skolverkets statistik över antal tjänstgörande lärare per rektor läsåret 2022/23.

kan vara ett sätt att skapa kontinuitet och minska sårbarheten vid många rektorsbyten. Enligt skollagen har rektorerna rätt att besluta om skolans inre organisation och att fördela vissa arbetsuppgifter till annan personal som har tillräcklig kompetens och erfarenhet.<sup>34</sup> Tidigare studier har dock visat att denna möjlighet har utnyttjats i begränsad utsträckning av rektorerna. Anledningen har bland annat varit att även personalen, till exempel lärare, är hårt belastade och att det har saknats nödvändig kompetens. En del rektorer har också varit osäkra på vilka arbetsuppgifter som får delegeras enligt skollagen.<sup>35</sup> Huvudmannen har här ett ansvar för att stötta rektorer i att delegera arbetsuppgifter eller att utifrån behov anställa avlastande personal.

## Huvudmannens arbete för att minska rektorsomsättningen behöver förstärkas

Huvudmannens styrning och ledning sätter ramarna för rektors arbete och möjlighet att agera som pedagogisk ledare. Många huvudmän har en väl fungerande och effektiv styrning, men skillnaderna är stora och ett flertal huvudmän behöver utveckla sitt arbete. Det kan bland annat handla om att det finns en otydlighet i ansvarsfördelningen mellan huvudman och rektor.<sup>36</sup> Det kan också finnas utmaningar kopplat till den ambitionsnivå som sätts av huvudmän, de krav som styrdokument ställer på rektorer och tillgängliga resurser.<sup>37</sup>

Att det finns en fungerande förvaltning är viktigt för rektorers arbetssituation. Forskning visar att skolor där det saknas en välfungerande dialog med förvaltningsledningen ofta har stor omsättning på rektorer och är mindre framgångsrika.<sup>38</sup> Skolcheferna har i många fall blivit en viktig länk mellan huvudmannen och rektorerna som kan förbättra styrningen och tydliggöra var ansvaret för olika frågor ligger.<sup>39</sup> Även Skolverkets kvalitetsdialoger bidrar till att tydliggöra ansvarsfördelningen genom att flera nivåer i styrkedjan får mötas kring gemensamma frågor och diskutera otydligheter i roll- och ansvarsfördelning. Det är inte minst viktigt för små enskilda huvudmän med få elever där rektorn ibland har flera roller i verksamheten. Skolverkets uppföljning av kvalitetsdialogerna visar att det har varit särskilt uppskattat att dialogerna har satt ljuset på huvudmannens ansvar för utvecklingen av skolan.<sup>40</sup>

Det nationella kvalitetssystem som Skolverket har tagit fram syftar också till att utveckla skolornas kvalitetsarbete och skapa en samsyn kring vad kvalitet och likvärdighet innebär för skolväsendet. Med utgångspunkt i de mål och indikatorer som kvalitetssystemet består av kan huvudmän och rektorer skapa en gemensam bild av hur kvalitetsarbetet ska genomföras och vilka behov och utmaningar som

<sup>34</sup> 2 kap. 10 § skollagen.

<sup>35</sup> SOU 2015:22. *Rektorn och styrkedjan. Betänkande av Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet.*

<sup>36</sup> Skolinspektionen (2021). *Huvudmannens styrning genom tydlighet i delegering och uppföljning.*

<sup>37</sup> SOU 2015:22. *Rektorn och styrkedjan. Betänkande av Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet.*

<sup>38</sup> Jarl, M, Blossing, U & Andersson, K (2017). *Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola.*

<sup>39</sup> Skolinspektionen (2021). *Huvudmannens styrning genom tydlighet i delegering och uppföljning.*

<sup>40</sup> Skolverket (2023). *Formativ uppföljning av kvalitetsdialoger med huvudmän. Omgång 1 och omgång 2.*

finns. På så sätt kan kvalitetssystemet vara ett verktyg som bidrar till ökad kontinuitet och minskar den negativa påverkan av hög rektorsomsättning.<sup>41</sup>

## **Stärkt stöd till rektorer viktigt på skolor med hög rektorsomsättning**

En hög rektorsomsättning ställer stora krav på huvudmannen att agera så att rektorsbytena inte får konsekvenser för elevernas utbildning. Samtidigt visar Skolinspektionens granskning att få av de huvudmän som har många rektorsbyten analyserar effekterna på utbildningen av en hög rektorsomsättning. Det är också få huvudmän som agerar strategiskt när en skola ofta byter rektor. Nya rektorers behov av introduktion följs inte upp och överlämningen mellan rektorer sker sällan med kvalitet. Rektorerna ges heller inte alltid ett strukturerat stöd i organisations- och ledningsfrågor.<sup>42</sup>

Mot bakgrund av att många skolor i dag har en hög rektorsomsättning är det angeläget att huvudmän stärker stödet till nya rektorer så att de snabbt kan komma in i arbetet. För att förstå vilka stödinsatser som behövs är det viktigt att huvudmannen först gör en analys av rektorsomsättningen och därefter vidtar åtgärder utifrån analysen. Det kan handla om att stärka introduktionen av nya rektorer, förbättra tillgången till centrala stödfunktioner eller om regelbundna avstämningar där rektorn får beskriva vilket stöd rektorn och skolan behöver från huvudmannen. Huvudmannen kan också ta ett tydligare ansvar för vissa arbetsuppgifter för att avlasta rektorer, till exempel genom att erbjuda rektorn tillgång till en HR-avdelning för personalfrågor, stöd i fastighetsfrågor eller ekonomistöd i budgetfrågor. Ett lagarbete kring ledningen av skolan, där roller och mandat är tydligt formulerade, kan också minska sårbarheten vid rektorsbyten. Även nätverk där rektorer får möjlighet att utbyta erfarenheter med varandra kan utgöra ett viktigt stöd.<sup>43</sup>

Huvudmän har varierande kapacitet och förutsättningar att stärka sitt stöd till rektorerna. Små huvudmän med en eller få grundskolor och ett litet elevunderlag kan ha andra förutsättningar än stora huvudmän att erbjuda rektorer centralt stöd. För huvudmän i landsbygden kan det vara en utmaning att hitta rätt kompetens och att rekrytera såväl behöriga lärare som tjänstemän till huvudmannanivån. Huvudmän har också skilda ekonomiska förutsättningar att utveckla stödet till rektorerna. Skolverket menar att skillnaderna mellan huvudmän innebär ett likvärdighetsproblem och att staten på sikt bör ta ett större ansvar för skolans utveckling.<sup>44</sup> För att skapa förutsättningar för en positiv utveckling här och nu är det dock avgörande att huvudmannen, som ytterst ansvarig för att utbildningen motsvarar skollagens krav, vidtar åtgärder för att stärka rektorers förutsättningar att genomföra sitt uppdrag.

---

<sup>41</sup> Skolverket.se (2023). *Nationellt kvalitetssystem*.

<sup>42</sup> Skolinspektionen (2019). *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten – Utan spaning ingen aning*.

<sup>43</sup> Skolinspektionen (2019). *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten – Utan spaning ingen aning*.

<sup>44</sup> Skolverket (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023*.

## Professionsutveckling kan stärka rektorer i sin yrkesroll

Skolverket erbjuder i dag flera kompetensutvecklingsinsatser riktade till rektorer, bland annat det obligatoriska rektorsprogrammet som syftar till att stärka rektorers ledning och styrning. Skolverket genomför även insatser för att förbereda för ett nationellt professionsprogram för rektorer, lärare och förskollärare som ska inrättas i januari 2025. Professionsprogrammet ska innehålla en nationell struktur för kompetensutveckling och syftar bland annat till att ge rektorer möjlighet att utveckla sitt ledarskap och stärka sin yrkesskicklighet.<sup>45</sup> Skolverket ser positivt på att staten genom professionsprogrammet tar ett mer långtgående ansvar för rektorers professionsutveckling.<sup>46</sup> Det är dock viktigt att rektorer ges tid och förutsättningar att delta i kompetensutveckling, inte minst mot bakgrund av att många rektorer har relativt kort erfarenhet i yrket.

I TALIS anger rektorer att de har ett stort kompetensutvecklingsbehov inom flera områden, däribland ekonomistyrning, att ge användbar återkoppling och användning av data för att förbättra kvaliteten på skolenheten. En av de vanligaste orsakerna till att rektorer inte deltar i kompetensutveckling är dock att den krockar med deras schema.<sup>47</sup> För en ny rektor kan deltagande i rektorsprogrammet innebära att annat arbete på skolan får stå tillbaka eller att arbetsbelastningen ökar. Det är angeläget att huvudmän säkerställer att rektorer kan fullgöra rektorsprogrammet och ges tid och förutsättningar att delta i kompetensutveckling. Genom att stärka rektorers möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll förbättras förutsättningarna för ett långsiktigt ledarskap och en lägre omsättning på rektorer.

---

<sup>45</sup> Prop. 2022/23:54. *Nationellt professionsprogram för rektorer, lärare och förskollärare.*

<sup>46</sup> Skolverket (2021). *Yttrande över promemorian om Professionsprogram för rektorer, lärare och förskollärare.*

<sup>47</sup> Skolverket (2019). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan, delrapport 1.*

# Referenser

## Författning

Förordning (SKOLFS 2010:37) om läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet.

Skollagen (2010:800).

## Litteratur

Jarl, M, Blossing, U & Andersson, K (2017). *Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola.*

Leithwood, K (2021). *A Review of Evidence about Equitable School Leadership.* Education Sciences, 11, 377.

Lärarnas Riksförbund & Sveriges Skolledarförbund (2021). *En alltmer uppdelad skola. 700 högstadierektorer om skolans likvärdighet och framtid.*

Nordgren, K, Bergh, D, Duek, S, Liljekvist, Y & Jakobsson, M (2022). *Rektorers uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund. En uppföljande enkätstudie till undersökningen Lärares planering och efterarbete av lektioner: Infrastrukturer för kollegialt samarbete och forskningssamverkan.* Karlstad University Studies.

OECD (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and practice.*

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, BioMed Central 2021, Vol. 21, (1).

Skolinspektionen (2019). *Årsrapport 2018 – skillnader i skolkvalitet och strategisk styrning.*

Skolinspektionen (2019). *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten – Utan spaning ingen aning.*

Skolinspektionen (2021). *Huvudmannens styrning genom tydlighet i delegering och uppföljning.*

Skolinspektionen (2023). *Huvudmännens arbete med att minska och motverka segregationens negativa konsekvenser. Skolinspektionens samlade erfarenheter.*

Skolverket (2019). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan. Delrapport 1.*

Skolverket (2020). *TALIS 2018. En studie om lärares och rektorers arbete i grund- och gymnasieskolan. Delrapport 2.*

- Skolverket (2021). *Yttrande över promemorian om Professionsprogram för rektorer, lärare och förskollärare.*
- Skolverket (2022). *Covid-19-pandemins konsekvenser för skolväsendet. Slutredovisning.*
- Skolverket (2023). *Formativ uppföljning av kvalitetsdialoger med huvudmän. Omgång 1 och omgång 2.*
- Skolverket (2023). *PIRLS 2021. Läsförmågan hos svenska elever i årskurs 4 i ett internationellt perspektiv.*
- Skolverket (2023). *PISA 2022. 15-åringars kunskaper i matematik, läsförståelse och naturvetenskap.*
- Skolverket (2023). *Rektorsomsättning i grundskolan och gymnasieskolan. Läsåren 2014/15–2021/22.*
- Skolverket (2023). *Skolans roll i det brottsförebyggande arbetet: en nordisk jämförelse och en kartläggning av brottsförebyggande arbete i svensk skola.*
- Skolverket (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023.*
- Statskontoret (2022). *Administrativa kostnader i kommunsektorn – En analys av statens styrning av kommuner och regioner.*
- Thelin, K & Lund, S (2023). *Rektorers rörlighet i Sverige: en kunskapsöversikt. Utbildning & lärande, vol. 17, nr 3, Högskolan Dalarna.*

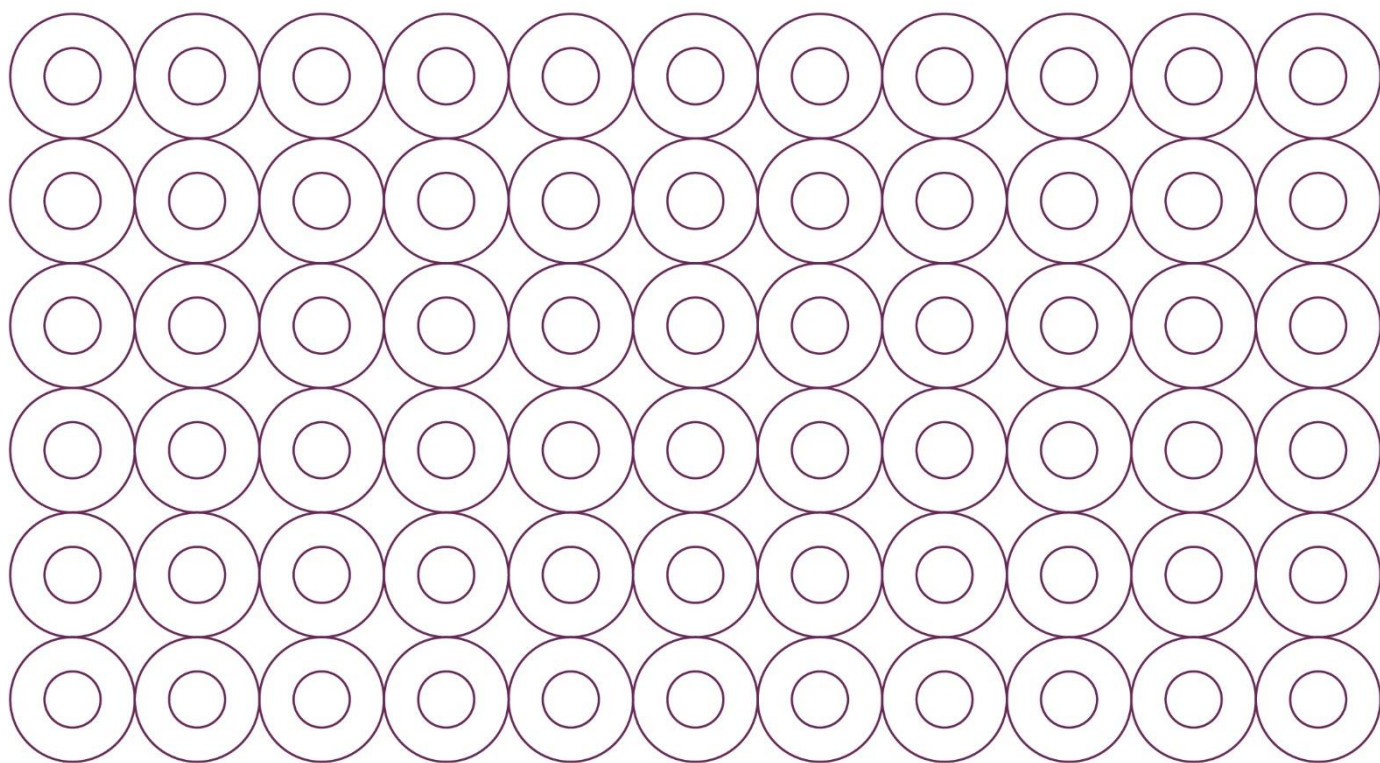
## Offentligt tryck

- Dir. 2023:72. *En minskad administrativ börda för förskollärare och lärare.*
- Prop. 2022/23:54. *Nationellt professionsprogram för rektorer, lärare och förskollärare.*
- SOU 2015:22. *Rektorn och styrkedjan. Betänkande av Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet.*

## Webbplatser

- Arbetsmiljöverket.se (2023). Hot och våld i skolan.  
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/inspektionerutredningar-och-kontroller/inspektion/aktuella-inspektioner/hot-och-vald-iskolan/>. Hämtad 2023-11-03.
- Skolverket.se (2017). *Internationell forskning om skolledarskap – intervention, prestation och fokus på lärande.*  
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/internationell-forskning-om-skolledarskap---intervention-prestation-och-fokus-pa-larande>. Hämtad 2023-11-03.

- Skolverket.se (2020). *Så blir skolledarskapet framgångsrikt.*  
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/sa-blir-skolledarskapet-framgangsrikt>. Hämtad 2023-11-03.
- Skolverket.se (2021). *Så kan skolledare verka för likvärdighet och inkludering.*  
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/sa-kan-skolledare-verka-for-likvardighet-och-inkludering>. Hämtad 2023-11-03.
- Skolverket.se (2023). *Nationellt kvalitetssystem.*  
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/nationellt-kvalitetssystem-och-kvalitetsdialoger/nationellt-kvalitetssystem>. Hämtad 2023-11-03.
- Skolverket.se (2023). *Rektors ledarhandledningar på skolor i områden med socioekonomiska utmaningar.* <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/leda-personal/ledarskap-i-skolor-med-socioekonomiska-utmaningar>. Hämtad 2023-11-03.
- Umu.se (2021). *Novisa skolledares omsättning i Sverige.*  
<https://www.umu.se/forskning/projekt/novisa-skolledares-omsattning-i-sverige/>. Hämtad 2023-11-03.



*Skolverket*

[www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)