

## **Mellanchefers arbetsuppgifter och arbetsbelastning**

- En kvalitativ jämförelse mellan kommunal skola och friskola avseende biträdande rektorers dagliga arbete

## **Middle managers' tasks and workload**

- A qualitative comparison between municipal schools and independent schools regarding the daily work of assistant principals

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi  
Grundnivå 15 högskolepoäng  
Vårtermin 2025

Maja Frisk  
Linnea Johansson

Handledare: Annica Bragsjö Hultén  
Examinator: Mikael Wickelgren

# Intyg

## Mellanchefers arbetsuppgifter och arbetsbelastning

Examensrapport inlämnad av Maja Frisk och Linnea Johansson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2025-06-09

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:



Maja Frisk



Linnea Johansson

Jag/vi har använt AI-verktyg för språkkorrigerering.

Jag/vi har inte använt AI-verktyg för textgenerering i examensrapporten.

# Förord

Till att börja med vill vi tacka samtliga medverkande respondenter som har tagit sin tid och givit sina insikter i ämnet och således möjliggjort studiens genomförande.

Vi vill även tacka vår handledare Annica Bragsjö Hultén som under uppsatsens gång har funnits tillgänglig och givit betydande synpunkter för att färdigställa arbetet.

Skövde, vårterminen 2025

Maja Frisk och Linnea Johansson

# Sammanfattning

Biträdande rektorer arbetar både inom kommunal skola och friskola. De har en betydande roll i skolan och arbetsuppgifterna innefattar till exempel pedagogiskt ledarskap, administration samt medarbetansvar. I sin yrkesroll möter de ofta motstridiga förväntningar och krav vilket medför omfattande arbetsuppgifter som kan påverka deras arbetsbelastning. Syftet med studien är att undersöka och jämföra biträdande rektorers egna upplevelser och erfarenheter av arbetsuppgifter och arbetsbelastning i kommunal skola i jämförelse med friskola. Studien använder en kvalitativ metod baserad på semistrukturerade intervjuer med biträdande rektorer från båda utbildningsverksamheterna. Fokus ligger på att förstå hur den komplexa arbetsmiljön kan påverka de biträdande rektorernas arbete. Resultatet ska identifiera insikter som kan leda till framtida stödåtgärder utan att generalisera resultaten till en population.

Empirin visar att de biträdande rektorernas huvudsakliga arbetsuppgifter innebär att delta i möten med elever och vårdnadshavare, vikarieanskaffning, tjänsteplanering, schemaläggning samt medarbetarsamtal. Flera av de biträdande rektorerna upplever hög arbetsbelastning kopplat till elevers och medarbetares sjukfrånvaro och behov av anpassningar, ofta på grund av psykisk ohälsa. Faktorer som påverkar kontroll och belastning är oförutsedda händelser, krav och tidsbrist. Respondenterna beskriver vilka ytterligare funktioner och stöd som skulle kunna avlasta dem i arbetet. Analysen visar att de biträdande rektorerna i kommunala skolor och friskolor beskriver sina arbetsuppgifter likartat, men arbetsbelastningen skiljer sig. Skillnader som framkommer i den aktuella studien är att kommunal skola har fler direktiv från kommunalt håll att anpassa sig till, samt att de biträdande rektorerna i mindre friskolor kan ha kombinerad tjänst. De biträdande rektorernas arbetsbelastning kan påverkas av skolans storlek, skolformen de arbetar inom, tillgång till stöd och resurser, tidskrävande uppgifter samt av oförutsedda arbetsuppgifter. Slutsatsen blir därmed att arbetsuppgifterna till största del inte skiljer sig åt mellan utbildningsverksamheterna och att arbetsbelastningen påverkas av skolans storlek, skolformen, typ av arbetsuppgifter samt medarbetarnas och elevernas mående.

Nyckelord: Chef, offentlig sektor, privat sektor, arbetsbelastning, arbetsuppgifter, kommunal skola, friskola och biträdande rektor.

## **Abstract**

Assistant principals work in both municipal schools and independent schools. They have a significant role in school and their tasks include for example pedagogical leadership, administration and personnel responsibility. In their professional role, they often encounter conflicting expectations and demands that can affect their workload. The purpose of this study is to investigate and compare assistant principals' own experiences and perceptions of tasks and workload in municipal schools versus independent schools. The study uses a qualitative method based on semi-structured interviews with assistant principals from both types of educational institutions. The focus is on understanding how the complex work environment can affect the work of assistant principals. The results aim to identify insights that may inform future support measures, without generalizing the findings to a population.

The empirical evidence shows that the main tasks of the assistant principals in this study involve participating in meetings with students and guardians, substitute recruitment, job planning, scheduling and performance review with employees. Several assistant principals experience high workload linked to students' and staff's sick leave and the need for adaptations, often due to mental ill health. Factors that affect control and workload are unforeseen events, demands and lack of time. The respondents describe which additional functions and support could ease their workload. The analysis shows that assistant principals in municipal and independent schools describe their tasks similarly, but the workload differs. Differences that emerge in the current study are that municipal schools have more directives from the municipality to adapt to, and the assistant principals in smaller independent schools may have combined service. The assistant principal's workload can be affected by the size of the school, the type of school they work in, access to support and resources, time-consuming tasks and unforeseen tasks. The conclusion is therefore that the tasks do not differ for the most part between the educational institutions and that workload is affected by the size of the school, the type of school, the type of tasks and the well-being of the employees and students.

Keywords: Manager, public sector, private sector, workload, tasks, municipal school, independent school and assistant principal.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Frågeställningar.....	9
1.4 Syfte.....	9
1.5 Avgränsningar.....	9
2. Referensram.....	10
2.1 Chefskap.....	10
2.2 Mellanchefer.....	10
2.3 Biträdande rektor.....	11
2.3.1 Biträdande rektors arbetsuppgifter.....	12
2.3.2 Biträdande rektorers arbetsbelastning.....	13
2.4 Den svenska grund- och gymnasieskolan.....	13
2.5 Kommunal skola.....	14
2.6 Friskola.....	15
2.7 New Public Management.....	16
2.7.1 Resultat- och målstyrning.....	16
2.7.2 Påverkan på skolan.....	16
2.8 Henri Fayols 14 principer för management.....	17
2.8.1 Organisering och styrning.....	17
2.8.2 Engagemang och samarbete.....	18
2.9 Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell.....	19
2.9.1 Krav och kontroll i arbetet.....	19
2.9.2 Arbetsbelastningens form utifrån grad av kontroll och krav.....	20
2.10 Kritik mot referensramen.....	21
2.11 Sammanfattning av referensram och studiens analysmodell.....	22
2.11.1 Analysmodell.....	22
2.11.2 Sammanfattning.....	22
3. Metod.....	23
3.1 Metodval.....	23
3.2 Datainsamling.....	25
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	25
3.2.2 Litteratur och vetenskapliga artiklar.....	27
3.2.3 Val av referensram.....	28
3.2.4 Urval.....	29
3.2.5 Dataanalys.....	31
3.3 Etiska överväganden.....	31
3.4 Metodkritik.....	33
4. Empiri.....	36
4.1 Presentation av respondenterna.....	36
4.2 Biträdande rektorers arbetsuppgifter.....	39
4.3 Biträdande rektorers arbetsbelastning.....	46
4.3.1 Krav och kontroll.....	48
4.4 Stöd och resurser.....	50
4.5 New Public Management.....	51

4.6 Sammanfattning av empirin.....	53
5. Analys.....	55
5.1 Arbetsuppgifter .....	55
5.1.1 Vikarieanskaffning, schemaläggning, tjänsteplanering och kombinerade tjänster .....	55
5.1.2 Dokumentation, kvalitetsarbete och elevhälsoteam .....	57
5.1.3 Fördelningen administrativa uppgifter och pedagogiskt ledarskap.....	59
5.1.4 Samarbete med rektor, autonomi och beslutanderätt .....	60
5.1.5 Arbetsuppgifter utanför förväntad rollbeskrivning och eventuella förändringar av arbetsuppgifter .....	61
5.2 Arbetsbelastning .....	63
5.2.1 Arbetsbelastning och krav .....	63
5.2.2 Balans mellan arbetsbelastning och kontroll.....	64
5.2.3 Upplevelse av NPM i skolan .....	65
5.2.4 Stöd och funktioner .....	66
5.2.5 Psykisk ohälsa och anpassningar.....	67
5.3 Sammanfattning av analys .....	68
6. Diskussion .....	71
7. Slutsats .....	75
7.1 Studiens bidrag .....	76
7.2 Samhälleliga och etiska aspekter .....	77
7.3 Kritik mot studien .....	77
7.4 Framtida forskning.....	78
Källförteckning.....	79
Bilagor.....	87
Bilaga 1 Individuella reflektioner .....	87
Bilaga 2 Introduktionsmejl .....	91
Bilaga 3 Urval av frågor före intervjun .....	92
Bilaga 4 Intervjuguide .....	93
Bilaga 5 Arbetets figurer.....	95

# 1. Inledning

*Inledningsvis presenterar studien biträdande rektorers centrala roll för skolans utveckling och hur detta relaterar till företagsekonomi och management. Därefter behandlas chefskapets arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Vidare beskrivs mellanchefer och sedan biträdande rektorers dagliga arbete. Fokus ligger därefter på kommunal skola och friskolas verksamhet samt hur byråkrati och New Public Management påverkar kommunal skola och friskola. Även Henri Fayols 14 principer för management och Karaseks jobbkrav–kontrollmodell lyfts fram som relevanta teoretiska perspektiv för studien. Avslutningsvis redovisas uppsatsens syfte och två centrala frågeställningar, följt av en beskrivning av studiens avgränsningar för att tydliggöra inriktning och omfång.*

## 1.1 Problembakgrund

Skolan har en central roll i att forma individers framtid genom att skapa grundläggande förutsättningar för elevers utveckling, lärande och välmående (Skolverket, 2024). För att skolan ska fungera effektivt krävs kompetenta skolledare, däribland biträdande rektorer. Shore och Walshaw (2018) beskriver att biträdande rektorer bidrar i hög grad till att bygga relationer med sin rektor, medarbetare och elever. De arbetar också med planering och utveckling av utbildningen (Shore & Walshaw, 2018). Biträdande rektorer har en nyckelroll på sin arbetsplats med anledning av att de både har pedagogiska uppgifter och administrativa uppgifter, och därför är det viktigt att rikta fokus på deras arbete. I en företagsekonomisk kontext är det relevant att studera biträdande rektorers arbete, föranlett av att deras roll är kopplad till chefskap och management. Almqvist et al. (2020) beskriver företagsekonomi som en disciplin som fokuserar på verksamhetens interna processer och dess påverkan på hur verksamheten presterar. Faktorer som produktivitet, effektivitet, kvalitet och organisationskultur spelar en avgörande roll för verksamhetens prestation (Almqvist et al., 2020). Management innebär att fördela uppgifter, organisera arbetet, ge tydliga ansvarsområden, fatta strategiska beslut och utvärdera arbetet (Alvesson & Willmott, 1996). Detta är uppgifter som ingår i chefskapet tillsammans med flera andra uppgifter som är allt från arbetsmiljö och personalledning till systematiskt kvalitetsarbete. Chefskap är en formell roll som innebär att inneha ansvar och möjlighet

att påverka andra (Andersson et al., 2020). Biträdande rektorers dagliga arbete påverkas av ovan nämnda faktorer med anledning av att de är mellanchefer i en skolledning och förväntas leda, styra och utveckla för att nå uppsatta mål tillsammans med rektor (Shore & Walshaw, 2018). I den här studien har vi valt att benämna biträdande rektorer som mellanchefer. Detta val grundar sig i att de ofta befinner sig mellan högsta ledningen som utgörs av rektor och den operativa verksamheten som lärare och övriga medarbetare tillhör. Biträdande rektorer skulle även kunna benämnas som första linjens chef eftersom rollen innebär ett direkt personalansvar och det finns inte någon underställd chef (Arbetsmiljöverket, 2024; SKR, 2024). Vi anser att begreppet mellanchefer bättre speglar ansvaret som rollen innebär avseende de strategiska och operativa uppgifter samt rollens komplexitet.

Akademikerförbundet SSR (u.å) menar att chefer har ett avgörande ansvar för att verksamheten fungerar och når uppsatta mål, och det är betydelsefullt att chefen har rätt kompetens för att kunna leda arbetet framåt. En god arbetsmiljö med medarbetare som trivs och en väl fungerande verksamhet, är starkt kopplade till en handlingskraftig chef (Akademikerförbundet SSR, u.å). Chefsarbete kan se olika ut beroende på kontext och mängden krav kan skilja sig åt (Alvesson & Willmott, 1996). Chefsrollen innefattar att förmedla information och beslut men också representera verksamheten de tillhör (Hales, 1999). Andersson et al. (2020) beskriver att chefskapet är komplext och det kan uppstå oväntade situationer, innehåller förväntningar som är motsägelsefulla, vilket kräver att chefer måste hitta lösningar och ibland även prioritera inför beslut.

Andersson et al. (2020) beskriver vidare att mellanchefers chefskap skiljer sig från överordnat chefskap, med anledning av att chefskapet för mellanchefer är beroende av interaktioner med både högre ledning och medarbetare inom verksamheten. Mellanchefer befinner sig mellan olika nivåer och relationer, och de behöver omvandla verksamhetens strategi till handling men även kunna hantera och förstå olika tankesätt och drivkrafter. Mellanchefer möts ofta av motstridiga förväntningar, som till exempel att ledningen vill se högre lönsamhet medan en anställd samtidigt vill ha högre lön (Andersson et al., 2020). För biträdande rektorer framträder detta i form av krav och påtryckningar från flera håll, både internt och externt. Det kan ställas interna krav från medarbetarna på god arbetsmiljö och bättre arbetsvillkor, medan externa krav kan komma från stat, kommun, friskolornas

styrelser samt elever och deras vårdnadshavare (Hult et al., 2016). Befattningen biträdande rektor är inte standardiserad inom alla svenska skolor, men förekommer i ett flertal (Sveriges Skolledare, u.å). De arbetar inom både offentlig sektor och privat sektor, mer specifikt kommunal skola respektive friskola. Madestam et al. (2018) hävdar att det finns regler i grund- och gymnasieutbildningssystemet som innebär att statens tidigare roll har minskat till förmån för kommunerna som har det huvudsakliga ansvaret. Skolverket (u.å.) beskriver att kommunerna är så kallade huvudmän för kommunala skolor och ägarna är huvudmän för friskolorna, som även de finansieras av staten (Madestam et al., 2018).

New Public Management (NPM) är ett samlingsbegrepp för ett flertal reformer som har sina rötter i näringslivet och som har införts de två senaste decennierna i offentliga sektorn. Därmed har NPM-principer också implementerats i svenska skolan, där den har haft stor påverkan genom målstyrning, resultatmätning och även autonomi som innebär att vara självbestämmande (Almqvist, 2006). NPM fokuserar på att anpassa offentlig sektor efter de principer som finns på marknaden, och offentliga och privata sektorns gränser utjämnas (Madestam et al., 2018). NPM har medfört förändrade arbetsformer för skolledare i de två sektorerna samt ett ökat antal chefspositioner (Jarl et al., 2012; Jarl, 2013). Friskolans skolledning, inklusive biträdande rektorer, är inte bundna av kommunala beslut i lika hög omfattning och de har större möjligheter att styra sin administration och verksamhet. De kan fatta beslut snabbare än kommunala skolan för att de undviker kommunal byråkrati, även om de enligt Skollagen (SFS 2010:800) måste följa skollagen.

Inom friskolan är det huvudmannen som bestämmer vad som ska dokumenteras och hur verksamheten ska organiseras utöver de lagar och regler som finns nationellt. Samtidigt riskerar biträdande rektorer i friskolan att ställas inför större oväntade förändringar och risker som kan beror på nedskärningar i verksamhetens budget och ekonomiska vinstkrav (Shakeel & DeAngelis, 2017). Biträdande rektorer i både kommunala skolor och friskolor kan vara fackligt anslutna. Men biträdande rektorer inom friskolor har en större osäkerhet i sitt anställningsavtal än de i den kommunala skolan. Friskolans ägare kan ha färre hinder för att säga upp en biträdande rektor om hen inte utför sitt arbete korrekt och effektivt, vilket beror på friskolans flexibilitet (Shakeel & DeAngelis, 2017). Detta trots att både

kommunalt anställda och friskolans anställda omfattas av lagen om anställningsskydd (Sveriges lärare, u.å). Enligt Hult et al. (2016) finns inte lika stabila strukturer i friskolan som i den kommunala skolan. Skolledare måste hantera påtryckningar från ägarna gällande ekonomiska aspekter medan kommunala skolan har förväntningar och påtryckningar från det politiska hållet och är mer byråkratiskt (Hult et al., 2016).

För att ytterligare förstå de biträdande rektorernas arbete är det viktigt att beakta relevanta teoretiska perspektiv. Henri Fayols 14 principer för management (Fayol, 1949) beskriver grundläggande principer för hur chefer kan organisera och effektivisera verksamheten, vilket har betydelse för mellancheferns roll och ansvar. Karaseks jobbkrav-kontrollmodell (Karasek & Theorell, 1990) förklarar hur krav och kontroll i arbetet påverkar individens arbetsmiljö, vilket kan bidra till att belysa biträdande rektorers arbetssituation och de krav samt det handlingsutrymme som påverkar deras dagliga arbete.

## **1.2 Problemdiskussion**

För att förstå de skillnader som finns i chefskap i offentlig och privat sektor genomförde Boye et al. (2024) en litteraturöversikt. Boye et al. (2024) menar att tidigare forskning på området har använt kvantitativa metoder och författaren påpekar behovet av fler kvalitativa studier för att kunna förstå den komplexitet som chefsarbete innebär och för att kunna jämföra sektorerna (Boye et al., 2024). Baserat på det Boye et al. (2024) skriver, kommer vår studie att bidra till forskningen föranlett av att den här studien är kvalitativ. Boye et al. (2024) menade att kvalitativa studier inom ämnet är av behov, vilket den här studien ämnar adressera genom att ge ytterligare insikter i ämnet. Johnson och Dobni (2016) undersöker hur chefsarbete skiljer sig åt i offentlig och privat sektor. Det finns likheter som exempelvis att chefer i båda sektorerna upplever en hög arbetsbelastning (Johnson & Dobni, 2016). Chefer i båda sektorerna belönas på olika sätt när de tar sig an mer avancerade uppgifter med högre komplexitet och ett större ansvar vilket gör det svårt att balansera arbetsbelastningen (Løkke & Madsen, 2014; Wallin et al., 2014). Vidare innefattar skillnaderna hur beslutprocesserna ser ut samt hur chefer arbetar med etiska frågor (Johnson & Dobni, 2016).

Skillnaden i arbetsbelastning kan påverka biträdande rektorer och de förutsättningar de möter, beroende på om de arbetar i privat eller offentlig utbildningsverksamhet, vilket innebär om de arbetar i kommunal skola eller i friskola. Skolverket (2023) skriver att kommunala skolor är icke vinstdrivande verksamheter och finansieras med stöd från staten och tillhör offentlig sektor. Friskolor, å andra sidan, får också statligt stöd, men de kan även vara vinstdrivande och kan ha privata aktörer som finansierar verksamheten samt att friskolan tillhör privat sektor. De grundläggande skillnaderna är de olika verksamheternas mål och syfte, kommunala skolor har ett icke vinstdrivande syfte medan friskolor kan ha ett vinstdrivande syfte. De olika syftena påverkar biträdande rektorers förutsättningar och krav i deras arbete. Privata sektorn står inför ekonomiska krav från sina ägare, som investerar kapital i verksamheten och förväntar sig avkastning på sina investeringar (Andersen, 2010). Detta leder till att biträdande rektorer i vinstdrivande friskolor har höga krav att prestera och det påverkar deras arbetsbelastning eftersom de ekonomiska målen med vinstkrav ska uppnås.

Andersen (2010) skriver vidare att offentlig sektor strävar efter att uppnå mål kopplade till verksamhetens syfte eller samhällsuppdrag. Biträdande rektorer inom den kommunala skolan är därför skyldiga att förhålla sig till de politiska beslut som fattas samt de byråkratiska krav som följer med de regelverk de måste följa i offentlig sektor. Kommunala skolans biträdande rektorer har, precis som friskolans, också strikt budget de ska följa eftersom det finns ekonomiska begränsningar. Det kan vara mer komplext för biträdande rektorer i friskolan, med anledning av att de inte är begränsade och styrda på samma sätt som i den kommunala skolan. I friskolan behöver både organisatoriska och ekonomiska krav hanteras, inklusive upprättande av budget, utan de ramar som finns som hjälpmedel för biträdande rektorer i kommunal skolan (Andersen, 2010). Detta kan medföra ytterligare komplexitet för biträdande rektorer i friskolan. Andersen (2010) och Wallin et al. (2014) berättar att denna komplexitet kan skapa interna motstridigheter och göra chefsrollen mer utmanande. Biträdande rektorer måste balansera de ekonomiska kraven med de organisatoriska och pedagogiska behoven, vilket kan leda till konflikter och svåra prioriteringar (Andersen, 2010; Wallin et al., 2014).

Meier och O'Toole (2011) diskuterar i sin artikel hur chefer i offentlig sektor måste följa fler regleringar, vilket grundar sig i offentliga sektorns principer och skyldigheter de har. Dessa ramar och strukturer kan skapa större stabilitet för chefer inom offentlig sektor, då det tydliga regelverket och de politiska riktlinjerna ger en förutsägbarhet i arbetsuppgifterna (Meier & O'Toole, 2011). För biträdande rektorer i kommunal skola kan arbetet underlättas av ramar och strukturer men det kan också vara svårt att förhålla sig till och de kan upplevas begränsande. Meier och O'Toole (2011) säger också att det kan vara utmanande för chefer inom offentlig sektor att förhålla sig till den budget som tilldelats, mot bakgrund av att den ofta kommer med strikta regler och begränsningar som påverkar flexibiliteten i beslut och prioriteringar (Meier & O'Toole, 2011). Friskolorna kan däremot få ytterligare kapital från sina investerare. Detta ger friskolorna möjlighet att vidareutveckla sin verksamhet, och biträdande rektorerna kan arbeta friare. Samtidigt kan det vara en utmaning att navigera utan tydliga ramar, på det sättet som biträdande rektorer i kommunala skolan har möjlighet att göra (Andersen, 2010). Även om det finns ett flertal grundläggande skillnader mellan kommunala skolor och friskolor, såsom ägarform och om de är vinstdrivande eller inte, finns det betydelsefulla likheter. Både kommunal skola och friskola är förpliktigade att följa lagstiftning, enligt Skollagen (SFS 2010:800). Detta gör att huvudman och framför allt skolledare som biträdande rektorer, har ansvar för att erbjuda en likvärdig utbildning oavsett ägarform, men också följa de principer och mål som finns i lagen, och säkerställa utveckling, välmående och lärande hos elever och medarbetarna i skolan.

Dunleavy et al. (2006) menar att New Public Management (NPM) är ett resultat av flera reformer och inte enbart en specifik förändring. Syftet är enligt Lindquist (2022) att flexibiliteten och effektiviteten ska förbättras, jämfört med traditionellt arbete. Detta har bidragit till ett större fokus på marknadsorienterade principer. NPM ökar fokus på resultat, effektivitet och olika ekonomiska mått (Lindquist, 2022), vilket påverkar kommunal skola och friskola, och därmed biträdande rektorernas arbete. NPM innebär att skolledare förväntas fokusera på utvärdering och resultat ännu mer, vilket är arbetsuppgifter som ingår i biträdande rektorsrollen. Kommunala skolan ska också ta hänsyn till och uppnå mål som kommunpolitiker sätter medan friskolan ska uppnå mål som deras ägare sätter. Johnson och Dobni (2016) hävdar att det råder en debatt om NPM är lämplig för offentliga sektorn, på grund av att vissa anser att offentliga sektorn skiljer

sig från privata sektorn, då den inte är vinstdrivande. Johnson och Dobni (2016) studie visar att det finns likheter i chefsarbetet mellan sektorerna och författarna menar att deras studie kan vara ett bevis på att offentlig sektor kan anamma NPM-principer samt att det skulle kunna gynna effektiviteten (Johnson & Dobni, 2016). Därför är det intressant att vidare diskutera hur biträdande rektors arbete i kommunal skola respektive friskola skulle kunna kopplas till NPM.

Nuvarande forskning på området kan uppfattas som otillräcklig när det gäller att belysa vissa av de aktuella utmaningar som har uppkommit för chefer i dagens samhälle. De aktuella utmaningarna inkluderar bland annat att chefer möter ökade krav på en anpassad arbetsmiljö där neuropsykiatrisk funktionsnedsättning (NPF) hos medarbetare och elever är vanligare (Sundström, 2022). Psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till sjukskrivning hos medarbetare och det är en utmaning för chefer att få ihop resurser och bemanning samtidigt som medarbetare ska stötts med anpassade arbetsuppgifter (SPP, 2024). Detta påverkar de biträdande rektorernas arbetssituation och skapar nya utmaningar att balansera organisatoriska krav, juridiska skyldigheter och individuella behov hos medarbetare.

Fayols (1949) principer för management belyser vikten av tydliga strukturer och arbetsfördelning för en organiserad verksamhet och ett effektivt ledarskap. Biträdande rektorer verkar i en komplex miljö, de befinner sig i en position på mellannivå och deras arbete präglas av utmaningar. Det gör Fayols principer användbara för att förstå behovet av struktur och tydlighet i biträdande rektorers arbete. Karaseks jobbkrav-kontrollmodell (1990) visar hur arbetsbelastningen påverkas av graden av kontroll och krav. Med ramar och strukturer att förhålla sig till kan biträdande rektorer i kommunala skolor uppleva kontroll, samtidigt som ramarna kan upplevas som en begränsning. Biträdande rektorer inom friskola, som har möjligheten att arbeta friare, kan uppleva mer autonomi men samtidigt högre krav. Karaseks jobbkrav-kontrollmodell kan på så vis användas för att belysa sambandet mellan krav som ställs på biträdande rektorer och den kontroll de har över sitt arbete. Tillsammans kan dessa teorier bidra till att förstå de förutsättningar som formar biträdande rektorers dagliga arbete.

Framtida forskning bör ytterligare granska hur mellanchefer hanterar och definierar sitt ansvar, men också fokusera på de gemensamma dragen i deras arbete snarare än enbart beskriva chefsrollen. Hales (1999) belyser att mellancheferers legitimitet och identitet skapas genom deras handlingar (Hales, 1999). Detta bekräftas i den här studiens intervjuer, där biträdande rektorer beskriver sina arbetsuppgifter och sin arbetsbelastning. Biträdande rektorsrollen har blivit mer betydelsefull de senaste åren, även om rollen kan upplevas otydlig. Rollen har breddats och biträdande rektorer omfattas av fler arbetsuppgifter än enbart administrativt arbete. De ökade kraven som ställs från flera håll, tillsammans med elevers och medarbetares behov av anpassningar, påverkar arbetsbelastningen. För att hantera den komplexa arbetsmiljön är beslutanderätt och stöd från huvudman väsentligt.

Det är därför relevant att genomföra en aktuell studie om mellanchefer, i detta fall biträdande rektorer i kommunala skolor och friskolor, och hur deras arbetsuppgifter ser ut idag samt hur arbetsbelastningen påverkar deras dagliga arbete. Den här studien fokuserar på biträdande rektorer vilket vi upplever inte har studerats i samma utsträckning som rektorer. Tidigare studier har bland annat jämfört offentlig och privat vård- och omsorgsverksamhet och en märkbar skillnad är att privat sektor har större fokus på ekonomiska krav än offentlig sektor. Den här studien kommer att jämföra offentlig och privat utbildningsverksamhet, vilket vi författare inte upplever har studerats lika omfattande som exempelvis vård- och omsorgsverksamhet. Genom att analysera de biträdande rektorernas beskrivning av sin arbetsvardag identifieras insikter som kan leda till stödåtgärder som kan underlätta deras arbetsdag och även minska eventuell hög arbetsbelastning. Förslagen bör riktas till politiska beslutsfattare, huvudmän, styrelser och rektorer. Genom att jämföra hur kommunala skolor och friskolor påverkas av olika faktorer, syftar författarna till att bidra med kompletterande insikter till den befintliga forskningen inom området. Studien förväntas vara av värde för framtida forskning samt för nuvarande och framtida mellanchefer.

### **1.3 Frågeställningar**

- Hur kan beskrivningen av arbetsuppgifter för biträdande rektorer i kommunal skola skilja sig i jämförelse med biträdande rektorer i friskola?
- Hur kan biträdande rektorer i kommunal skola i jämförelse med biträdande rektorer i friskola beskriva att deras arbetsbelastning påverkas av de förutsättningar och förväntningar som råder?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka och jämföra biträdande rektorers egna upplevelser och erfarenheter av arbetsuppgifter och arbetsbelastning i kommunal skola i jämförelse med friskola. Studien använder en kvalitativ metod baserad på semistrukturerade intervjuer med biträdande rektorer från båda utbildningsverksamheterna. Fokus ligger på att förstå hur den komplexa arbetsmiljön, med elevernas och medarbetarnas behov samt externa krav, kan påverka deras arbete. Studien syftar till att fördjupa förståelsen för skillnader och likheter i dessa upplevelser och erfarenheter som kan ligga till grund för framtida stödåtgärder, utan att generalisera resultaten till en population.

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie fokuserar enbart på mellancheferns perspektiv, i detta fall biträdande rektorer inom kommunal skola och friskola på grund- och gymnasieskolenivå. Studien avgränsas även till att undersöka biträdande rektorers perspektiv på aspekterna arbetsuppgifter och arbetsbelastning, vilket innebär att studien inte omfattar andra aspekter av arbetsmiljön eller upplevelser från andra yrkesgrupper inom skolan.

## 2. Referensram

*Följande avsnitt baseras på tidigare studier och introducerar begreppet chefskap. Vidare presenteras begreppen mellanchefer och sedan biträdande rektorer och deras arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Därefter beskrivs den svenska grund- och gymnasieskolan och vidare kommunal skola och friskola. Längre fram i kapitlet framställs New Public Management, Henri Fayols 14 principer för management och Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell.*

### 2.1 Chefskap

Chefer som ingår i ledningsnivån chefskap innebär enligt Andersson et al. (2020) ett uppifrånperspektiv där verksamhetens hierarki positionerar chefen i en centraliserad roll med övergripande ansvar och beslutsfattande. Att vara chef innebär att ha makt att påverka medarbetare, ansvara över och representera verksamheten och samtidigt se till att struktur och ordning bibehålls. Det är en formell roll med formella förpliktelser. Chefen har även ett ansvar för beslutsfattande, följa lagar och regler och sätta verksamhetens bästa framför sitt eget. Chefer är beroende av sina medarbetare och är inga experter och därför är det omöjligt för en chef att ha kunskap om alla områden i verksamheten (Andersson et al., 2020). Chefskapet är viktigt för en verksamhets framgång. Om anställda inte vill samarbeta med ledningen för att uppnå verksamhetens mål tenderar verksamheten att misslyckas eller prestera sämre. Det är av vikt att chefer uppmuntrar ett slags partnerskap genom att balansera sin auktoritet med anställdas tankar och åsikter (Plachy & Smunt, 2022).

### 2.2 Mellanchefer

Chefer som ingår i ledningsnivån mellan första linjens nivå och den högsta nivån i verksamheten menar Robbins och Coulter (2002) kallas för mellanchefer. Vanliga titlar för en mellanchefer är avdelningschef, enhetschef och projektledare (Robbins & Coulter, 2002). Mellanchefer fungerar som länkar mellan olika hierarkiska nivåer genom att kommunicera med både medarbetare och högre uppsatta chefer samt samarbeta med andra mellanchefer på samma nivå (Johansson et al., 2014). Mellanchefers arbete är

mångfacetterat med varierande arbetsuppgifter, vanligtvis rör det sig om personalhantering samt administrativt och strategiskt arbete. De kan ha flera roller som gör att de behöver balansera och hantera flera ansvarsområden. Det visar sig till exempel i utbildningsverksamhet att mellanchefer kan ha roller som inkluderar både ledarskap och undervisning (Thompson & Wolstencroft, 2018). Mellanchefer har en central roll i att implementera strategiska beslut. De ansvarar för att leda och stödja sin grupp samtidigt som de tar direktiv från högre ledning (Harding et al., 2014). De förväntas vara flexibla och anpassningsbara samt anses ha en viktig roll i att hantera olika typer av konflikter (Thompson & Wolstencroft, 2018).

## **2.3 Biträdande rektor**

Skolledare är beteckningen på de som har en ledande befattning inom kommunal skola och friskola, vilket motsvaras av rektorer och ibland biträdande rektorer. De arbetar inom flera olika skolformer som bland annat högstadiet men även gymnasiet. De har ansvar för att verksamheten följer lagar och regler samt ansvar för att leda och utveckla verksamheten. Biträdande rektorer måste följa skollagen i arbetet, enligt Skollagen (SFS 2010:800), som innefattar att verka för likabehandling i skolan genom att följa de mänskliga rättigheterna och motverka kränkningar (SFS 2010:800 1 kap. 5§), erbjuda elevhälsa i form av specialpedagoger, kuratorer och skolsköterskor (SFS 2010:800 2 kap. 25–28§) men framför allt följa läroplanen som handlar om riktningen och målen som utbildningen har (SFS 2010:800 1 kap. 11§). Sveriges akademikers centralorganisation (SACO, 2024) menar att de flesta skolledarna har en lärarutbildning, men det är inget krav. Sveriges Skolledare (u.å) förmedlar att rektor har ansvar för arbetsmiljön på arbetsplatsen, vilket innefattar alla medarbetare och elever på skolan (Sveriges Skolledare, u.å). Rektors arbete kan också omfatta bland annat budgetering, personalansvar, resursfördelning, tjänsteplanering och annan planering (Jarl et al., 2012). Rektor har det yttersta ansvaret på en skola menar Skolverket (2025.-a), men för att avlasta rektorer i deras omfattande uppdrag anställs biträdande rektorer. Det är upp till varje rektor att fördela arbetsuppgifter till biträdande och därför kan uppdraget se olika ut men rektor har alltid yttersta ansvaret (Sveriges Skolledare, u.å). Biträdande rektorer

har en viktig roll och ett stort ansvar trots att deras befogenheter saknar tydliga riktlinjer, vilket kan leda till att arbetet blir ineffektivt och otydligt (Skolledare.se, u.å).

### **2.3.1 Biträdande rektors arbetsuppgifter**

Biträdande rektorer har en rad arbetsuppgifter som sträcker sig från rapportering, utvärdering och kommunikation med medarbetare till att vara ett stöd för rektor (Hausman et al., 2002). Inom personalansvar ingår det att stötta medarbetare, hantera konflikter samt arbeta med rekrytering, uppsägning och medarbetarutveckling (Andersson et al., 2020). Det ingår även att göra anpassningar för medarbetare vid ohälsa eller tecken på ohälsa och en skyldighet att bidra till medarbetares rehabilitering (Unionen, u.å.), vilket även innebär att ta kontakt med Försäkringskassan och företagshälsovård (Försäkringskassan, 2025).

Rollen som biträdande rektor varierar beroende på skolans behov och prioriteringar, men det är generellt viktigt att bygga starka relationer med elever, medarbetare och rektor (Shore & Walshaw, 2018). Biträdande rektorer interagerar vanligtvis med elever i högre grad än vad rektorer gör eftersom deras arbetsuppgifter i större uträkning handlar om relationsskapande (Hausman et al., 2002). Biträdande rektorer kan ansvara för schemaläggning och vikarieanskaffning, vilket kan begränsa möjligheten att fokusera på pedagogiskt ledarskap som främjar undervisning och lärande. Biträdande rektorer har idag möjlighet att utveckla det pedagogiska ledarskapet, rollen har utvecklats från att tidigare enbart hantera uppgifter som rektor inte ville ansvara för. För att ge biträdande mer tid att fokusera på pedagogiskt ledarskap kan rektorer anställa administrativ personal för att avlasta i administrationsarbetet, vilket kan stärka biträdande rektors bidrag till skolans utveckling (Shore & Walshaw, 2018). Pedagogiskt ledarskap är nyckeln till framgång i skolan och handlar i grunden om att främja en trygg skolmiljö, stärka värdegrunden på skolan, säkerställa elevers välbefinnande och lärande men även stödja och vägleda medarbetarna (Skolverket, 2020).

### **2.3.2 Biträdande rektorers arbetsbelastning**

Arbetsbelastning handlar om mängden arbete som ska hanteras inom en viss tidsperiod och kan variera beroende på individuella faktorer som stresshantering och karriärstadium (Marsh & Blau, 2007). För chefer innebär arbetsdagen ofta ett intensivt flöde av möten och skrivbordsarbete men även oförutsedda händelser, vilket kan påverka arbetsbelastningen. Problem som hindrar uppgiftsgenomförande eller en komplex arbetsmiljö, särskilt i offentlig sektor med krav från flera intressenter, ökar belastningen. Chefer förväntas dessutom vara ständigt tillgängliga, vilket kan skapa en obalans mellan resurser och krav och det kan leda till högre arbetsbelastning (Johnson & Dobni, 2016; Akademikerförbundet SSR, u.å).

Biträdande rektorer har ett brett ansvar och en hög arbetsbelastning föranlett av att de tillsammans med rektor ansvarar för både elever och medarbetare. Möten med elever och vårdnadshavare, missnöjda medarbetare samt konflikter av olika slag, utgör en betydande del av biträdande rektorers arbetsbelastning. Dessa situationer kan vara svåra att balansera för biträdande rektorer eftersom de ofta hamnar i en position att navigera mellan olika parter vilket är både känslomässigt och professionellt krävande. Biträdande rektorer upplever en hög arbetsbelastning, särskilt när det gäller att hantera situationer som ligger utanför skolans kontroll (Shore & Walshaw, 2018). Ett nära samarbete mellan rektor och biträdande rektor kan minska arbetsbelastningen genom att deras kompetenser kompletterar varandra och beslutsfattandet blir mer hållbart (Sveriges Skolledare, u.å). I perioder av ökad arbetsbelastning är det dessutom värdefullt för biträdande rektorer att ha kollegor som bekräftar deras insatser och uttrycker uppskattning. Detta skapar en mer positiv arbetsmiljö och gör att arbetsbelastningen blir mer hanterbar (Shore & Walshaw, 2018).

## **2.4 Den svenska grund- och gymnasieskolan**

Den svenska grund- och gymnasieskolan omfattas av skollagen, (SFS 2010:800 1 kap 1 §) och Skollagen ska säkerställa en rättvis och likvärdig utbildning för alla oavsett var i Sverige någon är bosatt enligt Skollagen (SFS 2010:800 1 kap 9 §). Skollagen gäller för alla skolformer både i kommunal skola och friskola (SFS 2010:800 1 kap 1 §; SFS 2010:800 1 kap 3 §). I Sverige gäller skolplikt för folkbokförda grundskoleelever som

betyder att skolan är obligatorisk upp till årskurs nio enligt Skollagen (SFS 2010:800 7 kap 12 §). Elever i grundskolan får inte ha frånvaro om det inte finns giltiga skäl, och om det inte finns giltiga skäl har rektor ansvar för att elevers vårdnadshavare informeras om frånvaron samma dag (SFS 2010:800 7 kap 17 §). Gymnasieskolan är frivillig och det finns ingen skolplikt på gymnasiet, eleven förväntas ta eget ansvar för sina studier (Gymnasium.se, 2025). Enligt Skollagen har elever, om det finns särskilda skäl, rätt till särskilt stöd, och om det särskilda stödet inte kan anpassas efter elevens förutsättningar och behov kan anpassad studiegång utformas till eleven (SFS 2010:800 3 kap 7-12 §). Det finns två olika utbildningsverksamheter på grundskole- och gymnasienivå i Sverige, kommunal skola och friskola, och Skolverket är en myndighet som både reglerar och stöttar dem. Både kommunala skolor och friskolor tilldelas skolpeng per elev av hemkommunen enligt Skollagen (SFS 2010:800 10 kap. 37 §). Skolpengen fastställs utifrån den genomsnittliga kostnaden per elev i kommunens skolor vilket gör att de kommunala skolorna och friskolorna får samma belopp per elev (Motion 2024/25:2456). Skolpengen i Sverige gör det sedan 1990-talet möjligt att fritt välja om barnet ska studera på kommunal skola eller friskola (Friskolornas riksförbund, u.å-c).

## **2.5 Kommunal skola**

Riksdagen fastställer mål för utbildningssystemet och regeringen utfärdar förordningar (Riksdagen, 2023; Skolverket, 2023). Kommunala skolor tillhör den offentliga sektorn och drivs av kommunen genom beslut i en politisk utbildningsnämnd som ska verkställas av en utbildningsförvaltning. Kommunen har möjlighet att anpassa skolans verksamhet utifrån lokala behov och specifika förutsättningar (Skolverket, 2023). Det är huvudmannen, det vill säga kommunen, som tillsammans med skolans rektor konstruerar utbildningen och som ansvarar för att lagar följs och att skolans elever når målen. Rektors ansvarsområden innefattar även att ansvara för regler, rutiner och en trygg miljö på skolan (Skolverket, 2023). Det ställs krav på resultat och kvalitetsarbete från staten, huvudmän och skolmyndigheter, vilket rektor ansvarar för (Hult et al., 2016). Skolinspektionen är en myndighet som kontrollerar att de kommunala huvudmännens skolor uppfyller statens krav (Skolinspektionen, 2024). Kommunala skolor finansieras med bidrag från staten och är inte vinstdrivande. Kommuner har det huvudsakliga ansvaret att bedriva

utbildningsverksamhet i Sverige och det är frivilligt för dem att ta del av det generella bidraget utöver de riktade statsbidragen, för att staten ytterligare vill stärka kommunala skolor (Regeringen, 2024).

## 2.6 Friskola

Friskolor tillhör den privata sektorn (West & Nikolai, 2017). Huvudmannen för friskolor är skolans styrelse som ansvarar för att utbildningen följer förordningar, lagar och andra bestämmelser samt stöttar verksamheten (Skolverket, 2023). Huvudmannen kan även vara en ideell förening vilket innebär att friskolor inte alltid är vinstdrivande (Skolinspektionen, u.å.). För att starta en friskola ska tillstånd sökas hos Skolinspektionen som även ska godkänna friskolan (Skolverket, 2023), men kommunen sköter den löpande tillsynen (Skolinspektionen, 2024). Precis som kommunala skolor är friskolor skyldiga att följa lagar och förordningar och de granskas av Skolinspektionen för att säkerställa att de uppfyller utbildningens krav utifrån skollagen. Skolinspektionen kontrollerar även att friskolor endast bedriver den utbildning som anges i tillståndet samt att skolans styrelse har en stabil ekonomi (West & Nikolai, 2017). Friskolor kan erhålla finansiella medel från privata aktörer utöver det statliga bidraget (Skolverket, 2023). Friskolor ska vara öppna för alla elever och det är inte tillåtet att neka någon eller välja ut specifika elever (Friskolornas riksförbund, u.å.-b). Friskolor har inga lokala politiska mål som de ska följa, vilket kommunala skolor har. De flesta friskolor har en allmän inriktning, men det finns friskolor som väljer att profilera sig. Profileringen kan vara språklig, kulturell eller pedagogisk för att skilja sig från andra skolor och för att locka elever. På så vis finns det konkurrens både internt inom friskolekoncernen och externt gentemot friskolor i andra koncerner och kommunala skolor. Friskolornas finansiering grundas på antal elever. Friskolor är självständiga och har fler möjligheter att fatta beslut utan att påverkas av externa faktorer (Friskolornas riksförbund, u.å.-b). Friskolor behöver inte tillämpa offentlighetsprincipen, vilket kommunala skolor måste (Dir. 2014:91).

## **2.7 New Public Management**

### **2.7.1 Resultat- och målstyrning**

New Public Management (NPM) är ett samlingsbegrepp för ett flertal styrningsrelaterade reformer (Almqvist, 2006). Enligt Nationalencyklopedin (u.å.) utvecklades NPM under 1970- och 80-talen som en del av den nyliberala politiska strömningen. Hood (1991) och Nationalencyklopedin (u.å.) menar att NPM:s idé och syfte var att effektivisera offentliga sektorn. Hood (1991) menar att effektiviseringen kan ske med hjälp av styrverktyg som används i näringslivet exempelvis partnerskap mellan privata och offentliga aktörer, idéer om konkurrensättning, decentralisering och ökat inflytande för de tjänster som verkar inom den offentliga sektorn används utöver mål- och resultatstyrningen (Hood, 1991). Syftet med NPM är också att motverka byråkrati genom att införa marknadsbaserade metoder och affärsmodeller i offentlig verksamhet (Nationalencyklopedin, u.å.). Almqvist (2006) framhåller att kontroll och styrning är av betydelse inom NPM. Fokus ligger bland annat på att till exempel maximera värdet av varje krona, vilket kallas finansiell kontroll. En kritik som framförts är att rättssäkerheten och medborgarperspektivet har påverkats negativt till följd av det ökade fokuset på mätbarhet, det vill säga mer fokus på ”hårda” värden kontra ”mjuka” värden (Nationalencyklopedin, u.å.).

### **2.7.2 Påverkan på skolan**

NPM inspirerades av arbetsmetoder inom privat sektor men det har framförts kritik mot införandet i offentlig sektor. Den administrativa arbetsbelastningen har ökat, särskilt inom utbildningssektorn, vilket har bidragit till en minskning av yrkesmakt. Dessutom har det ökade fokuset på mätbarhet bidragit till att rättssäkerheten och medborgarperspektivet påverkats negativt (Nationalencyklopedin, u.å.). Jarl (2013) menar att NPM kan delas in i två dimensioner, marknads- och managementdimension, marknad betonar valfrihet och konkurrens, medan management lägger vikt vid mål- och resultatstyrning.

Under 1990-talet genomfördes ett flertal reformer avseende utbildningspolitiken i Sverige, däribland en decentralisering av befogenheter som innebar att ansvaret för skolans styrning gick från ett statligt ansvar till ett kommunalt ansvar (Jarl, 2013). Under denna period började New Public Managements (NPM) principer att få genomslag i den svenska utbildningssektorn. Detta innebar att skolor i större utsträckning fick ökat ansvar för interna beslut och resursanvändning, vilket kan förstås som en form av ökad organisatorisk självständighet. NPM:s principer medförde även en strävan efter minskad byråkrati (Jarl et al., 2012), vilket kan skapa utmaningar inom verksamheten, framför allt för rektorer som behöver hantera både externa och interna krav (Brauckmann et al., 2020).

Rektorer och lärare sågs länge som en del av samma yrkesgrupp, men till följd av NPM har rollerna separerats och antalet chefsbefattningar har ökat med anledning av att skolorna blev mindre enheter (Jarl et al., 2012; Jarl, 2013). Rektorer rollbeskrivning rör ledarskap, ekonomi och styrning, och det är ovanligt att rektorer undervisar (Jarl, 2013). NPM har även påverkat den statliga rektorsutbildningen i Sverige, som har anpassats utifrån de utmaningar som uppstått i samband med dessa reformer (Brauckmann et al., 2020). Det är krav på att en rektor ska genomgå rektorsutbildningen, vilket gäller både kommunal skola och friskola. Däremot finns det inget krav på att biträdande ska genomgå samma utbildning utan det är upp till huvudmannen att avgöra (Skolverket, 2025.-b).

## **2.8 Henri Fayols 14 principer för management**

### **2.8.1 Organisering och styrning**

Henri Fayol var en fransk ingenjör inom gruvindustrin verksam under slutet av 1800-talet och början av 1900-talet (Robbins & Coulter, 2002). Enligt Wren et al. (2002) utvecklade Henri Fayol 14 principer som utgör grunden för ledning och organisation. Fayol (1949) förklarar att dessa principer syftar till att hjälpa chefer att göra verksamheten mer organiserad och stabil, förbättra ledarskapet och öka effektiviteten i arbetet. Den första principen kallas ansvar och auktoritet och innebär att chefer ska ta ansvar för de konsekvenser som kan tillkomma vid beslut men även ha auktoritet vid ordergivning. Nästa princip, arbetsfördelning, fokuserar på att arbetet ska vara effektivt genom att

arbetet delas in i specifika arbetsuppgifter. Enhet av befallning är en central princip som handlar om att undvika konflikter eller osäkerheter på arbetsplatser genom att det endast ska finnas en chef som ger order till medarbetarna (Fayol, 1949; Wren et al., 2002).

En annan viktig princip är centralisering och decentralisering, vilket innebär att organisationens behov avgör hur organisationen ska styras, om det ska vara centraliserad eller decentraliserad makt. Bland de 14 principerna ingår även ersättning till medarbetarna som innebär att de anställda ska vara motiverade att arbeta och de ekonomiska ersättningarna och andra belöningar ska vara rättvisa för alla medarbetare. Enhetlig riktning är en av de mest grundläggande principerna och den betonar att alla medarbetare ska arbeta mot gemensamma mål som sätts upp i organisationen. Det uppstår svårigheter i en organisation om alla inte styr mot samma mål. Vidare finns principen hierarki som enligt Fayol är viktig för effektiviteten och ordningen ska säkerställas och det sker genom att det finns tydliga strukturer för hur arbetet ska gå till (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). En annan av Fayols principer är ordning och innebär att varje medarbetare har bestämda arbetsuppgifter. Syftet med denna princip är att organisationen ska vara organiserad och för att skapa ordning och reda (Fayol, 1949; Uzuegbu & Nnadozie, 2015).

### **2.8.2 Engagemang och samarbete**

Fayol (1949) beskriver att principen disciplin syftar till att medarbetare följer de regler och avtal som finns och då presterar en organisation som bäst. Fayol (1949) förklarar vidare att principen individens intresse underordnat det gemensamma intresset, handlar om att egenintresse inte ska gå före organisationens intresse. Medarbetarna ska i första hand främja det som blir bäst för organisationen (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). Fayol (1949) och Uzuegbu och Nnadozie (2015) berättar att ytterligare en princip är rättvisa vilket innebär att alla medarbetare i organisationen ska behandlas lika, det ska inte finnas orättvisor eller särbehandling. Initiativ är en princip som hjälper till att uppmuntra anställda till att vara handlingskraftiga och föreslå lösningar. För att organisationen ska fungera effektivt lyfter Fayol fram principen stabilitet i anställningen. En trygg och välfungerande arbetsmiljö uppstår genom att ha lagom stor personalomsättning. Den sista

principen, lagsammanhållningen, är avgörande för att det finns sammanhållning på arbetet. Den ser till att gemenskapen inom gruppen uppmuntras, vilket förbättrar samarbete och stärker organisationen på lång sikt (Fayol, 1949; Uzuegbu & Nnadozie, 2015).

1. Ansvar och auktoritet	8. Individens intresse underordnat det gemensamma intresset
2. Arbetsfördelning	9. Hierarki
3. Enhet av befallning	10. Rättvisa
4. Disciplin	11. Ordning
5. Centralisering och decentralisering	12. Initiativ
6. Ersättning till medarbetarna	13. Stabilitet
7. Enhetlig riktning	14. Lagsammanhållning

*Figur 1: Egen illustration av Henri Fayols 14 principer för management efter Fayol (1949).*

## 2.9 Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell

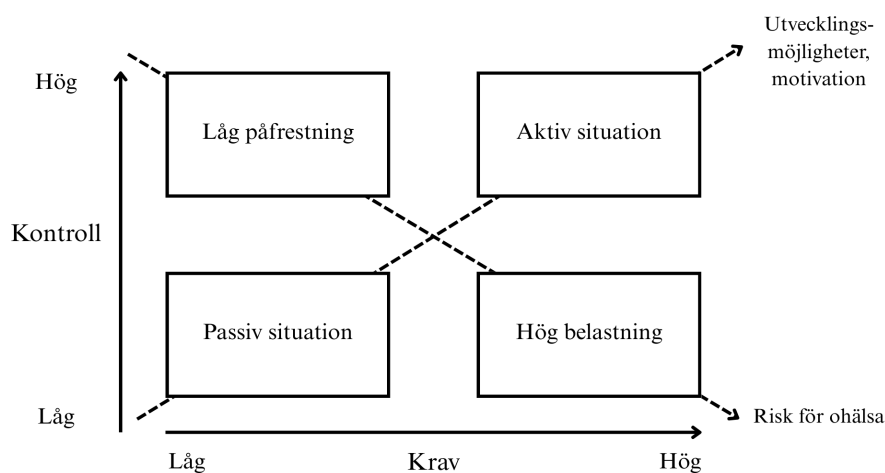
### 2.9.1 Krav och kontroll i arbetet

Karasek och Theorell (1990) beskriver att Robert Karaseks “Job Demand-Control-Support Model” visar att de två faktorerna jobbkontroll och jobbkrav, påverkar arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa. Kontroll handlar om beslutsfattande och förmågan att påverka sin arbetsinsats (Clinchamps et al., 2024). Ibukun och Pérotin (2023) menar att jobbkrav gäller både psykologiska krav och fysiska krav. Tid är en aspekt som påverkar det psykologiska kravet, medan kompetens i arbetet kan vara ett fysiskt krav (Ibukun & Pérotin, 2023). Clinchamps et al. (2024) påpekar att hur

påfrestande ett jobb är, definieras av förhållandet mellan faktorerna kontroll och krav. Ibukun och Pérotin (2023) menar även att stöd från kollegor är ett komplement till att klara av jobbkrav utöver att ha jobbkontrollen (Ibukun & Pérotin, 2023).

## 2.9.2 Arbetsbelastningens form utifrån grad av kontroll och krav

Om det råder låg kontroll och låga krav i arbetet beskrivs det som en passiv situation (Karasek & Theorell, 1990). Det innebär att arbetet känns ointressant och tråkigt, arbetsuppgifterna blir enformiga vilket leder till lägre engagemang och arbetsbelastningen upplevs låg (Clinchamps et al., 2024). Med hög kontroll och höga krav skapas det en aktiv situation. Det innebär att det finns resurser för att hantera kraven som ställs, arbetet är ansträngande för anställda, men anställda utvecklas i sin roll. Höga krav och ansträngande arbete leder till en högre arbetsbelastning för anställda (Karasek & Theorell, 1990; Clinchamps et al., 2024). Ibukun och Pérotin (2023) betonar även att detta bidrar till tillväxt och att motivationen hos anställda ökar (Ibukun & Pérotin, 2023). Om kontrollen är låg men kraven är höga, leder det till hög belastning. Bristen på kontroll bidrar till hög arbetsbelastning och skapar stress på grund av de höga kraven och det finns risk att ohälsa drabbar anställda (Karasek & Theorell, 1990). Slutligen, låg påfrestning skapas av hög kontroll och låga krav, vilket innebär att utmaningar för anställda saknas i arbetet. Det leder till att arbetet blir mindre påfrestande för anställda och de upplever en låg arbetsbelastning (Clinchamps et al., 2024).



Figur 2: Egen illustration av Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell efter Karasek och Theorell (1990)

## 2.10 Kritik mot referensramen

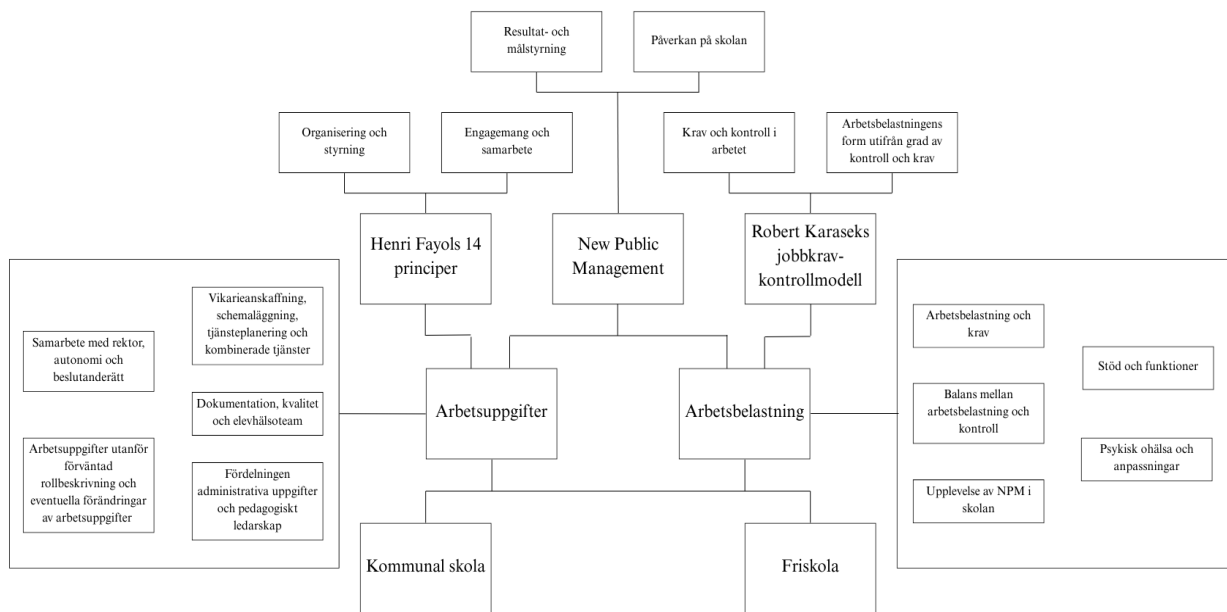
I vår studie refererar vi till New Public Management (NPM), vilket kan kritiseras eftersom NPM bygger på idéer från privat sektor, alltså näringslivet (Hood, 1991). När det gäller friskolor, som är privata och vinstdrivande, har NPM:s principer fått mer genomslag än i kommunala skolor där NPM inte alltid haft samma inflytande. Detta kan göra det svårt att fullt ut applicera NPM på framför allt kommunala skolor, eftersom offentlig sektor inte har vinstkrav likt näringslivet. Samtidigt kan det också vara problematiskt att applicera NPM på friskolor, då de är en del av svenska utbildningssystemet och måste förhålla sig till exempelvis skollagen. NPM:s fokus på effektivitet och mätbara resultat riskerar att förenkla skolans komplexa pedagogiska uppdrag i båda utbildningsverksamheterna. I vår jämförelse undersöker vi därför hur NPM påverkar både friskolor och kommunala skolor, trots att de verkar inom olika sektorer.

Henri Fayols 14 principer för management har sitt ursprung från 1900-talet i en industriell kontext (Robbins & Coulter, 2002). Att tillämpa teorin i den här studien som fokuserar på svensk utbildningsverksamhet kan medföra begränsningar, med anledning av teorins ålder och ursprung. Det finns en risk att principerna inte fullt speglar den komplexitet och de krav som biträdande rektor möter och det kan vara en utmaning i att applicera samtliga 14 principer på det empiriska resultatet.

Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell har sitt ursprung i en industriell kontext (Karasek & Theorell, 1990), vilket kan medföra begränsningar i att tillämpa den i vår studie som är inriktad på utbildningsverksamhet. Teorin har ett ursprungligt fokus på att förstå sambandet mellan krav, kontroll och stress (Karasek & Theorell, 1990). Eftersom vår studie inte fokuserar på mellanchefer stress i lika hög grad som andra studier gör, kan vårt användande av teorin kritiseras. Dessutom möts biträdande rektorer av höga krav vilket kan göra det svårt att applicera deras situationer i modellens samtliga fyra situationer. Ytterligare kritik mot jobbkrav-kontrollmodellen är att det finns en tydlig gräns mellan krav och kontroll i teorin, men i praktiken kan det vara svårt att skilja dessa åt och placera dem på en skala från låg till hög nivå.

## 2.11 Sammanfattning av referensram och studiens analysmodell

### 2.11.1 Analysmodell



Figur 3: Analysmodell till studien (Egen källa)

### 2.11.2 Sammanfattning

Vi vill med hjälp av analysmodellen ovan koppla studiens frågeställningar och syfte till referensramen. Utifrån modellen går det att utläsa att studien jämför kommunal skola och friskola med fokus på biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Analysmodellen visar hur New Public Management, men även hur teorierna Henri Fayols 14 principer och Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell kopplar samman med biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Henri Fayols 14 principer kopplas till arbetsuppgifter medan Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell kopplas med arbetsbelastning utifrån grad av kontroll och krav. New Public Management sätts i relation till både arbetsuppgifter och arbetsbelastning, då det påverkar vad som förväntas utföras och inom vilka ramar arbetet utförs.

## 3. Metod

*Studien använder sig av en kvalitativ metod bestående av semistrukturerade intervjuer. Urvalet består av nio biträdande rektorer inom kommunal skola och friskola. Metodkapitlet behandlar studiens upplägg och författarnas arbetsprocess. Avsnittet omfattar metodval, datainsamling, semistrukturerade intervjuer, litteratur och vetenskapliga artiklar, urval, dataanalys, etiska överväganden och avslutningsvis metodkritik.*

### 3.1 Metodval

Det finns två olika metoder att tillämpa vid företagsekonomiska studier som denna, kvalitativ eller kvantitativ metod (Bryman et al., 2024). Denna studie undersökte biträdande rektorers upplevda arbetsbelastning och arbetsuppgifter inom grund- och gymnasieskolan, både i kommunala skolor och friskolor. Fokus låg på biträdandes egna upplevelser och erfarenheter av arbetsbelastning och de arbetsuppgifter de utför, snarare än att kvantifiera dessa genom objektiva mått som antal uppgifter eller arbetade timmar. Genom att intervjua biträdande rektorer har vi försökt skapa en uppfattning om hur de själva uppfattar sitt dagliga arbete. Det har gett oss en förståelse för både likheter och skillnader mellan att arbeta i kommunal skola och friskola. Resultatet identifierar de insikter som biträdande rektorerna lyfter fram och hur det kan förändra deras arbetsuppgifter och förbättra deras arbetsbelastning. De intervjuade biträdande rektorernas insikter är värdefulla för alla som är involverade inom skolans verksamhet vilket bland annat inkluderar politiker, rektor och medarbetare i skolan. Målet med studien var att förstå biträdande rektorers komplexa arbetsmiljö med anledning av elevers och medarbetares behov samt interna och externa krav som ställs på biträdande rektorer.

Med anledning av att studien belyste jämförelsen mellan kommunal skola och friskola var det betydelsefullt att beakta att storleken på skolorna skiljer sig åt. Detta föranlett av att de aktuella friskolorna är mindre än kommunala skolorna gällande både antal medarbetare och antal elever. Även om det fanns skillnader i storleken på kommunala skolor och friskolor i vår studie, valde vi ändå att genomföra en jämförelse av dem. I studien intervjuades biträdande rektorer för att undersöka hur deras arbetsuppgifter och

arbetsbelastning eventuellt skiljde sig åt. Trots att skolornas storlek inte var det primära fokuset, har vi haft storleksskillnaden i beaktning genom hela studien.

Bryman et al. (2024) påpekar att en kvalitativ metod främst bygger på ord snarare än siffror, vilket passade denna studie som inriktades på att analysera text i stället för numeriska data som kvantitativ metod fokuserar på. Larsen (2018) menar att en kvalitativ metod minskar risken för feltolkning av respondenternas svar föranlett av att intervjuaren kan förtydliga frågor. Dessutom möjliggör den kvalitativa metoden mer djupgående och utvecklade svar (Larsen, 2018). Detta, i kombination med ämnesvalet, rättfärdigade användningen av kvalitativ metod i denna studie.

Vid användning av kvalitativ metod ansåg vi att intervjuer med biträdande rektorer inom kommunal skola och friskola var den mest passande metoden för att besvara studiens syfte. Larsen (2018) belyser att mötet mellan respondenter och intervjuarna främjar social interaktion och möjliggör en öppen dialog. Detta ger intervjuarna en chans att observera respondentens beteende, vilket i sin tur fördjupar förståelsen för dennes åsikter och perspektiv (Larsen, 2018). I den här studien var det studiens två författare som intervjuade.

För att besvara studiens problemformulering valdes semistrukturerade intervjuer som metod för att samla in relevanta och djupgående svar. Vid en semistrukturerad intervju är svaren mer flexibla och ger mer detaljerade svar än vad enkäter gör (Larsen, 2018), vilket underlättade identifieringen av likheter och skillnader i arbetsuppgifter och belastning mellan biträdande rektorer i kommunal skola och friskola. Bryman et al. (2024) beskriver att datainsamlingen underlättas vid användning av förutbestämda frågor som också kan anpassas efter varje intervju. Detta ger utrymme för förtydliganden men även justering av frågornas ordning, vilket leder till att mer detaljrik information kan framkomma (Bryman et al., 2024). Genom att vi fick mer detaljerad information från respondenterna, underlättade det för oss att besvara frågeställningarna.

## 3.2 Datainsamling

För att en studie ska vara så korrekt som möjligt är det viktigt att informationen är säker, relevant och av tillräcklig mängd. Datainsamlingen utgör en central del av studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Studien innehåller redan existerande data samt data som vi själva har tagit fram.

### 3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Den här studiens datainsamling skedde genom semistrukturerade intervjuer, vilket är en kvalitativ metod där vi förberedde frågor i förväg och tillämpade en intervjuguide. Den första kontakten togs via ett introduktionsmejl, vilket återfinns i Bilaga 2. Introduktionsmejlet skickades ut till biträdande rektorers mejladresser som återfanns på de valda skolornas hemsidor. Mejlkontakten var tidseffektiv för oss författare och respondenterna hade möjlighet att läsa mejlet flera gånger och risken för missförstånd minimerades således, jämfört med att samtala. Av de 20 personer som kontaktades via mejl, svarade 12, vilket resulterade i nio genomförda intervjuer. Inför intervjuerna fick även samtliga respondenter ta del av några av frågorna som fanns i vår intervjuguide. Anledningen till att inte alla frågor skickades i förväg, var för att vi ansåg att det fanns en risk att frågorna vid första anblick, för de potentiella respondenterna, skulle anses för omfattande och orsaka att eventuellt avstå från att delta i studien. Rivard et al. (2024) hävdar att kunskapen som respondenten besitter innan intervjun är avgörande för vad respondenten berättar, särskilt om respondenten hör något under intervjun som de hört tidigare. Detta gör att respondenterna i vår studie kan ha berättat mer information föranlett av att vi skickade ett urval av frågor i förväg, vilket gör att studien kan ha blivit trovärdigare. Flera respondenter uttryckte uppskattning över att de i förväg fått ta del av ett urval av intervjufrågorna. Detta möjliggjorde att de kunde förbereda sig, vilket bidrog till en mer strukturerad intervju och effektiv användning av deras tid. Urval av frågor mejlade före intervjun hittas i Bilaga 3.

Intervjuguiden bestod av 28 frågor som delades in i rubrikerna inledande frågor, arbetsuppgifter, arbetsbelastning och utmaningar, stöd och resurser, jämförelse mellan utbildningsverksamheterna samt avslutande frågor, som återfinns i Bilaga 4. Intervjuguiden leder till svar som både är strukturerade och öppna på grund av att det

finns förutbestämda frågor men även för att det finns rum för följdfrågor (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2014). Genom att ställa följdfrågor fick vi respondenterna att utveckla sina svar och erhöll på så vis mer djupgående data för den här studien (Alvehus, 2023). Alvehus (2023) förklarar även att en strukturerad intervju inte ger samma nivå av interaktion som en semistrukturerad. Baserat på vad Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) samt Alvehus (2023) skriver valde vi därför semistrukturerade intervjuer som metod. Den valda datainsamlingsmetoden underlättade dessutom identifieringen av likheter och skillnader i arbetsuppgifter för biträdande rektorer i kommunal skola och friskola. Det bidrog även till en djupare förståelse för respondenternas arbetsbelastning och underlättade jämförelsen.

Vi båda var närvarande på samtliga intervjuer, vilket är en fördel enligt Trost (2010). Trots att intervjuerna spelades in och det transkriberades vad som sagts ordagrant, menar Trost (2010) att de intryck som erhålls vid intervjun är värdefulla vid analysen. Under samtliga intervjuer var respondenterna intresserade och aktiva medan intervjuerna visade lyhördhet och ställde följdfrågor som bidrog till givande samtal. Om vi hade behövt ytterligare svar hade vi möjlighet att kontakta respondenterna igen, vilket flera respondenter nämnde under intervjuerna. Intervjuerna pågick mellan 25 till 45 minuter, där fem intervjuer genomfördes via videoplattformen Zoom och fyra intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplatser. Innan intervjuerna genomfördes hade vi författare granskat intervjuguiden och även testat att intervjua utomstående för att undersöka om antal frågor och avsatt tid för intervjuerna var tillräcklig. Efter den första intervjun valde vi att inte justera något inför de kommande intervjuerna.

Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) förklarar vikten av att vara källkritisk mot alla källor, inklusive intervjuer. Individuella upplevelser kan påverka resultatet och det är en begränsning med anledning av att det är svårt att göra en generalisering av alla respondenternas svar. Dessutom kan det vara svårt att fastställa i vilken grad respondentens svar överensstämmer med verkligheten. Subjektivitet är en förutsättning i kvalitativ forskning för att förstå respondenternas upplevelser, vilket vi hade i åtanke. Det var därför avgörande att vi hade en tydligt utformad intervjuguide för att strukturerat samla information som gav utrymme för subjektiva svar.

### 3.2.2 Litteratur och vetenskapliga artiklar

Vid insamling av litteratur och artiklar, har databaserna Google Scholar och LibSearch använts. Sökord som har använts är: “Manager”, “Public sector”, “Private sector”, “Workload”, “Job duties”, “Municipal school”, “Charter school”, “Independent school” och “Assistant principal”. Dessa har kombinerats på flera sätt och sökning har även genomförts med svensk översättning. Utöver att söka på databaser har vetenskapliga artiklar även hittats via referenser i tidigare uppsökta artiklar. Samtliga artiklar är hämtade från peer review-granskade tidskrifter, vilket säkerställer kvalitet och trovärdighet (Bryman et al., 2024). Vi har på så vis tagit källkritik i beaktande vid insamling av artiklar. Databasen LibSearch har fyllt en funktion i att hitta litteratur som fanns i högskolans bibliotek. Enligt Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) behöver aspekter som aktualitet, utgivare, syfte och ursprung beaktas vid val av källor.

I den utsträckning det har varit möjligt har vi använt litteratur som är aktuella i tid, för att säkerställa att informationen inte är inaktuell (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2014). Viss litteratur är av äldre datum men dessa har refererats i liknande aktuell forskning och därför ansåg vi de trovärdiga. Vi har även kontrollerat att litteraturens utgivare är kända och har en historia inom ämnesområdet. Studiens valda teori har använts i liknande forskning och därför ansåg vi att den var relevant för att förstå biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Utöver vetenskapliga artiklar och litteratur från högskolans bibliotek har även webbplatser använts som källor. Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) beskriver att det finns fyra kriterier för att bedöma källor. En av dem som har tillämpats i genomförandet av studien är tendenskritiken, som handlar om hur pålitlig en källa är (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2014; Olausson, 2017). Baserat på kriteriet bedömdes webbplatserna vara trovärdiga eftersom de ger uppdaterad och objektiv information. Webbplatserna bedömdes som äkta, det vill säga att de var vad de utgav sig för att vara (Olausson, 2017). Vi kontrollerade även refererade källor för att säkerställa trovärdighet.

### 3.2.3 Val av referensram

Referensramen som tillämpas i studien valdes med anledning av dess relevans gällande att belysa biträdande rektorers dagliga arbete i kommunal skola i jämförelse med friskola. New Public Management (NPM) applicerades på studien eftersom NPM sedan 1990-talet genom decentralisering av ansvar, resultatmätning, målstyrning samt ökat fokus på effektivitet har format den svenska skolan (Jarl, 2013). Detta har bidragit till att skolledare, såsom biträdande rektorer, har ändrat sitt arbetssätt. Att applicera NPM på vår studie och således i studiens analys kan möjliggöra en förståelse av hur idéer från NPM har påverkat biträdande rektorers arbete.

Trots att Henri Fayols 14 principer för management utvecklades i början av 1900-talet (Fayol, 1949), används de fortfarande i modern managementforskning för att förstå chefsroller och organisationsstruktur (Corbett, 2023). Flera av principerna, som individens intresse bör underordnas det gemensamma, tydlig arbetsfördelning samt ansvar och auktoritet, är relevanta för att belysa arbetsuppgifter som ofta ingår i biträdande rektorsrollen. Genom att tillämpa Fayols teori kunde vi undersöka hur biträdande rektorer, som är en del av skolledningen, hanterar ansvarsfördelning och beslutsfattande i sitt dagliga arbete samt hur de samverkar med elever och medarbetare. Vi ansåg det därmed relevant att använda den här teorin i vår studie.

Vi valde att använda oss av Karaseks jobbkrav-kontrollmodell eftersom den visar hur balans mellan krav och kontroll över arbetet påverkar arbetsbelastningen (Karasek & Theorell, 1990). Teorin har använts för att analysera de biträdande rektorernas arbetsbelastning. Två av modellens situationer, aktiv situation och hög belastning, var särskilt applicerbara eftersom de reflekterar de biträdande rektorernas upplevda situation präglade av höga krav.

### 3.2.4 Urval

Figur 4 visar en sammanställning av samtliga respondenter som medverkat i studien.

Respondent	Utbildnings- verksamhet	Skolform	Erfarenhet av arbete i båda utbildnings- verksamheterna	Erfarenhet som biträdande rektor i båda utbildnings- verksamheterna
A	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
B	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
C	Kommunal skola	Gymnasiet	Nej	Nej
D	Kommunal skola	Gymnasiet	Ja	Nej
E	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
F	Friskola	Gymnasiet	Ja	Nej
G	Friskola	Låg-, mellan- och högstadiet	Ja	Nej
H	Friskola	Gymnasiet	Ja	Nej
I	Friskola	Låg-, mellan- och högstadiet	Ja	Nej

Figur 4: Sammanställning av samtliga medverkande respondenter (Egen källa)

Urvalet baserades på studiens syfte och frågeställningar som fokuserade på en jämförelse mellan biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning i kommunal skola respektive friskola. Vi avgränsade inte urvalet geografiskt, men tillämpade ett strategiskt urval. Alvehus (2023) menar att ett strategiskt urval utgår från att respondenter söks utefter deras djupgående kunskap inom ämnet. Detta krävdes för att studien kunde besvara syfte och frågeställning. Vi valde ut samtliga respondenter med anledning av deras roll som biträdande rektorer och deras relevanta kunskaper i det aktuella ämnet.

Ett heterogent urval har tillämpats eftersom studien inte fokuserar på kön vilket ett homogent urval gör. Studien strävar efter ett helhetsperspektiv på biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Ett heterogent urval innebär enligt Alvehus (2023) att respondenterna inte är samma typ av person utan skiljer sig åt. Genom att inkludera båda könen, vilket författarna har gjort i den här studien, ges ett bredare perspektiv och det stärker kvaliteten på studien. Det gör att resultaten som framkommer i studien skulle

kunna tillämpas på andra grupper eller liknande situationer i framtida studier inom detta ämne.

För att säkerställa att urvalet av respondenterna var adekvat för studien, följde vi ett flertal kriterier. Till att börja med hade vi ett grundläggande krav, vilket var att respondenten skulle ha titeln biträdande rektor i grund- eller gymnasieskolan. Wiklund (2025) belyser att detta är väsentligt med anledning av att det förekommer att chefer har titlar som de egentligen inte uppfyller, vilket leder till missförstånd (Wiklund, 2025). Detta var viktigt för oss eftersom både syftet och frågeställningarna grundades på den titeln. Innan vi tog kontakt med respondenterna fann vi deras befattningar på skolornas respektive hemsidor, där det anges att de har titeln biträdande rektor. Vidare hade vi andra kriterier som var att respondenterna skulle ha arbetsuppgifter som innefattar personalansvar, strategiskt arbete och rapportering, vilket förmedlades i mejlet som respondenterna fick i intervjuförfrågan. Detta för att säkerställa att respondenterna har liknande ansvarsområden, trots att innehållet i befattningen som biträdande rektor kan variera, vilket Sveriges Skolledare (u.å) belyser. Kriterierna om en enhetlig rollbeskrivning hos respondenterna fastställdes av oss för att säkerställa att intervjuerna genomfördes på ett likvärdigt sätt. Detta möjliggjorde en objektiv jämförelse mellan sektorerna, där den enda avgörande skillnaden var huruvida de arbetade inom kommunal skola eller friskola. I urvalet av respondenter utgick vi från de kriterier som sattes upp och samtliga respondenter uppfyllde dem.

För att uppnå en mättnad som är empirisk är det önskvärt att ha tillräckligt många respondenter för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställning, när det kommer till studier som använder kvalitativa metoder (Bryman et al., 2024). Antalet respondenter begränsades i studien med anledning av studiens tidsbegränsning. Vi planerade tio intervjuer, men resultatet blev nio genomförda, då en av de planerade respondenterna drabbades av sjukdom och ett nytt intervjutillfälle med respondenten eller någon annan biträdande rektor inte var möjligt att lösa. Till följd av att de kommunala biträdande rektorerna intervjuades först uppnåddes mättnaden av deras svar efter tre intervjuer eftersom vi kände igen svaren. I likhet, uppnåddes mättnad av biträdande rektorer från friskolan också i ett tidigt skede av samma anledning. På grund av mättnaden, bokades inte en ny intervjutid in med en femte respondent från friskolan, vilket gjorde att den

uteblivna intervjun inte var av någon större betydelse för oss. Tillförlitligheten i empirin stärks av att mättnad uppnåddes tidigt under intervjuerna. Intervjuerna genomfördes enskilt och i en ostörd miljö vilket gjorde att respondenterna kunde uppleva en trygghet att uttrycka sig fritt. Respondenterna gav flera exempel i sina uttalanden samt beskriver liknande upplevelser och erfarenheter vilket också ökar studiens tillförlitlighet.

### **3.2.5 Dataanalys**

Studiens insamlade data analyserades utifrån vår analysmodell, som återfinns i avsnitt 2.11.1. Denna gjordes genom en tematisk analysmetod som innebär att identifiera mönster och strukturera insamlade data i olika teman (Alvinius et al., 2023). Den insamlade data bestod av nio intervjuer som spelades in och sedan transkriberades med hjälp av AI-verktyg för att effektivisera transkriberingsprocessen. Transkriberingen är ett första steg i en analys (Alvehus, 2023) och efter att transkriberingarna var genomförda lyssnade vi igenom intervjuerna, bearbetade transkriberingarna och säkerställde att det ordagrant stämde och gjorde nödvändiga ändringar. Genomläsningar av transkriberingen utfördes för att markera meningar och stycken som vi ansåg var betydelsefulla för att identifiera gemensamma mönster i respondenternas svar. Vi skapade teman som reflekterade intervjuguiden och studiens referensram. Utifrån de teman som skapades strukturerade vi sedan insamlade data i huvudrubrikerna arbetsuppgifter och arbetsbelastning, med tillhörande underrubriker. Detta tillvägagångssätt gav en tydlig översikt av insamlade data och underlättade analysen av tidigare forskning och respondenternas svar.

## **3.3 Etiska överväganden**

Forskning utförs av forskare som strävar efter att bidra till den vetenskapliga kunskapsutvecklingen inom ett specifikt ämnesområde. Som forskare är det viktigt att förstå betydelsen av sin forskning och det är också viktigt att beakta det etiska dilemmat, vilket handlar om en konflikt mellan att balansera insamling av data och att skydda respondenternas rättigheter och integritet (Vetenskapsrådet, 2024). Vi författare beaktade det etiska dilemmat som kan uppstå i forskningssammanhang där respondenternas samtycke och integritet är centralt. Särskild vikt lades vid att säkerställa frivillighet,

skydda respondenternas anonymitet och hantera insamlade data ansvarsfullt. Detta gjordes för att respondenterna informerades både via mejl innan intervjun och under intervjun om att den skulle spelas in och transkriberas, samt att alla svar skulle anonymiseras och behandlas konfidentiellt. Samtliga deltagande respondenter gav sitt samtycke i samband med genomförandet av intervjuerna, vilket Vetenskapsrådet (2024) betonar som viktigt för att tydliggöra att deltagandet är frivilligt. Detta säkerställdes genom att respondenterna informerades om sin rätt att avbryta intervjun när som helst. Deltagande respondenter samtyckte således till att endast studiens författare, det vill säga intervjuerna samt författarnas handledare och examinator hade tillgång till det insamlade datamaterialet.

Vetenskapsrådet (2024) beskriver i sin rapport att forskningen ska innefatta frihet, vilket är enligt lag, men forskningen ska även följa god forskningssed och följa andra lagar och regler som krävs vid forskningsarbete. ALLEA-kodexen innefattar fyra grundprinciper för att forskare ska handla etiskt när de arbetar. Första principen är ansvar som handlar om att forskaren ska ansvara fullt ut för sin forskning genom hela processen och även stå för eventuella konsekvenser som kan uppstå under tiden (Vetenskapsrådet, 2024). Vi var medvetna om detta och hade det i beaktning under arbetets gång. Vetenskapsrådet (2024) menar att respekt, är en annan princip som innebär att forskare ska respektera dem runt omkring, vilket kan vara andra forskare och samhället i stort (Vetenskapsrådet, 2024). Detta gjorde vi genom att vi inte skrev nedvärderande om andra studier eller om samhället. Vi visade även respekt och gott bemötande gentemot respondenterna, handledare, examinator och studiekamrater.

Nästa princip är ärlighet, som Vetenskapsrådet (2024) beskriver handlar om att forskningen ska framställas på ett objektiva sätt och den ska inte vara orättvis eller stängd (Vetenskapsrådet, 2024). Studien var objektivt framställd eftersom våra egna politiska åsikter och förutfattade meningar inte framgick i texten. Vi skapade inte egna svar eller fabricerade intervjuer i syfte att påskynda studiens skrivprocess. För att säkerställa en korrekt analys, utförd på ett vetenskapligt sätt, baserades studien på insamlade källor och faktiska data, vilket resulterade i att principen ärlighet uppfylldes i den här studien. Slutligen, tillförligheten i forskningen innebär att det ska finnas kvalitet genom hela forskningen enligt Vetenskapsrådet (2024). Vi bearbetade texten under hela processen

och tog till oss kritik från både handledare, examinator samt studiekamrater. Ovanstående principer gör att vi författare respekterade och följde den goda forskningsseden (Vetenskapsrådet, 2024). En studies pålitlighet och tillförlitlighet kan öka genom att författare antar ett granskande synsätt, vilket innebär att andra personer granskar arbetet (Bryman et al., 2024). Under arbetets gång har vi använt oss av detta tillvägagångssätt i form av kontakt med andra studenter och handledare, och således fått deras kommentarer och synpunkter på den här studien.

Datamaterialet från intervjuerna hanterades enligt GDPR. Det är en mänsklig rättighet att få sina personuppgifter skyddade, vilket innebär att ingen kan koppla uppgifterna i studien till en specifik individ (IMY, 2021). GDPR står för General Data Protection Regulation och är en EU-förordning som skyddar personuppgifter (Vetenskapsrådet, 2024). Vi följde detta genom att vara noggranna vid hantering av personuppgifter och informerade respondenterna både under och innan intervju gällande samtycke. I enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed samt det som GDPR belyser, har vi säkerställt att respondenternas svar har anonymiserats och att inga personuppgifter kan läcka eller avslöja information om specifika individer.

AI-verktyg användes för språkkorrigerings i studien för att förbättra textens struktur och uppbyggnad. Vi har även hämtat inspiration för att formulera meningar mer flytande samt tagit hjälp att hitta synonymer till begrepp. Det svenska AI-verktyget Klang.ai har använts för att underlätta transkriberingen av intervjuerna och effektivisera transkriberingsprocessen. Vi har trots AI-verktygets hjälp, manuellt säkerställt att transkriberingen ordagrant stämmer och gjort nödvändiga ändringar, vilket har krävt några extra timmar i transkriberingsprocessen. För att säkerställa så hög anonymitet som möjligt har vi hanterat materialet konfidentiellt och endast använt det till studiens syfte.

### **3.4 Metodkritik**

Kvalitativ metod kan kritiseras för att den riskerar att påverkas av forskarens egna intressen och fördomar, vilket kan leda till att forskningen inte är objektiv eller neutral som forskning ska vara för att anses som tillförlitlig (Bryman et al., 2024). Konfirmering innebär att säkerställa objektivitet och opartiskhet i en studie (Bryman et al., 2024), vilket

är något som vi har beaktat. Under intervjun, men också under hela studien, har vi haft en neutral inställning och inte tagit ställning för varken kommunal skola eller friskolan, eller uttryckt sina åsikter i den frågan som är politiskt laddad. Detta har bidragit till att minska risken för att studien skulle uppfattas som partisk till förmån för kommunal skola eller friskola.

Alvehus (2023) belyser att semistrukturerade intervjuer ger en röst åt de som sällan hörs. Det skiljer sig från fokusgrupper, där vissa undviker att tala för att de är rädda att bli dömda av andra i fokusgruppen. Men bara för att möjligheten att tala ges, betyder det inte att det som respondenten framför stämmer. Det gäller att som författare förhålla sig källkritisk till informationen som framkommer vid intervjun (Alvehus, 2023). Detta är något vi har tagit i beaktning. En potentiell begränsning i studien är att de intervjuade respondenterna kanske inte minns information eller fann den relevant att återge under intervjuerna. Det kallas för minnesbias, och enligt Rivard et al. (2024), är det även något som intervjuarna kan påverkas av. Intervjuare kan formas av förkunskaper de har och lyssna mer till svar som den har förväntat sig att respondenterna ska återge. Det gör att intervjuarens minne blir snedvridet och det finns risk att det påverkar vilket datamaterial som redogörs i studien (Rivard et al., 2024). Av den anledningen försökte vi att arbeta neutralt och få med alla respondenters upplevelser, i den mån det var möjligt.

Larsen (2018) menar att det är svårt att fånga trender och mönster i det respondenterna säger, vilket medför att generella slutsatser är svåra att dra. Detta gör att den kvalitativa metoden kan kritiseras ytterligare att använda i forskning. Trots detta upplevde inte vi att det var svårt att hitta mönster i respondenternas svar. Bryman et al. (2024) framför också att intervjuer som sker digitalt inte är lika tillförlitliga som intervjuer på plats på grund av att respondenten enkelt kan avvika från samtalet om den blir obekvämd. Det kan även uppstå tekniska problem som gör att samtalet avbryts, vilket inte sker vid intervjuer som hålls på plats hos respondenten. Respondenter på plats kan också bli obekväma men de kan inte lämna intervjun på samma sätt som vid videosamtal. Ingen av respondenterna valde att avbryta samtalet, och vi hoppas att ingen upplevde obehag, då detta inte uttrycktes eller märktes under intervjuerna. Det är svårare för intervjuaren att avgöra om respondenten via videosamtal blir förvirrad och har svårt att besvara frågan, jämfört med en platsbunden intervju (Bryman et al., 2024). Vi valde därför att försöka hålla

intervjuerna på plats, vilket erbjöds i mejlet. Intervjuerna på plats gav ett helhetsintryck av respondenterna och deras arbetsplats, jämfört med ett videosamtal. Båda sätten att genomföra intervjuer fungerade väl.

Studien syftade till att ge en djupare förståelse för de biträdande rektorernas erfarenheter och perspektiv och baserades därför på ett begränsat antal respondenter, i det här fallet nio respondenter. Kvalitativ metod fokuserar på de individuella upplevelserna hos respondenterna snarare än att generalisera resultaten till en population (Bryman et al., 2024). De biträdande rektorerna som intervjuades beskriver sina subjektiva upplevelser, vilket innebär att deras tolkningar inte är representativa för alla biträdande rektorer i Sverige. Bryman et al. (2024) skriver om överförbarhet som handlar om hur resultatet av studien kan appliceras på andra liknande sammanhang (Bryman et al., 2024). Det går inte att göra definitiva slutsatser om hur mellanchefer inom andra branscher ser på sina arbetsuppgifter och arbetsbelastning, och slutsatserna i denna studie gäller enbart för biträdande rektorer som arbetar i svensk grund- och gymnasieskola. Trots viss kritik mot metoden semistrukturerade intervjuer samt att studien enbart var inriktad på utbildningsverksamhet, kan denna studie fortfarande utgöra en grund för framtida forskning, särskilt om andra forskare vill jämföra privat och offentlig sektor inom andra områden än utbildningsverksamhet. Utifrån detta kan studiens resultat vara överförbara och appliceras på andra sammanhang (Bryman et al., 2024).

## 4. Empiri

*I detta avsnitt kommer insamlad datamaterial redovisas och presenteras. Datamaterialet berör de intervjuer som har genomförts med nio biträdande rektorer som arbetar inom kommunal skola och friskola. Respondenterna presenteras och sedan återföljs kapitlet av studiens huvudteman: Arbetsuppgifter, Arbetsbelastning, Stöd och resurser samt New Public Management.*

### 4.1 Presentation av respondenterna

I avsnittet presenteras de nio biträdande rektorerna som intervjuades. De biträdande rektorernas rektorer är ytterst ansvariga för hela utbildningsverksamheten. Respondenterna uppger hur många elever och medarbetare de ansvarar för i det dagliga, operativa arbetet. De intervjuade kommer att benämnas med bokstäver från A till I med anledning av anonymiteten som i allra högsta grad ska säkerställas och som syftar till att skydda respondenternas integritet.

#### **Presentation av samtliga intervjuade respondenter**

Respondent A: Respondenten har tidigare arbetat som högstadielärare i svenska och engelska inom kommunal skola i 20 års tid. Under tiden som lärare arbetade respondenten också som arbetslagsledare och ledningsstöd. För åtta år sedan valde Respondent A att börja arbeta som biträdande rektor på en kommunal högstadieskola. Respondenten ansvarar tillsammans med sin biträdandekollega för 60 medarbetare och 550 elever. Respondenten har genomgått den statliga rektorsutbildningen.

Respondent B: B har arbetat inom kommunal skolverksamhet i 25 år, till en början som elevassistent och sedan på ett skoldaghem. Därefter utbildade sig B till SO-lärare och arbetade som det under 20 års tid. B har varit på sin nuvarande arbetsplats i 13 år och har arbetat som biträdande rektor på samma högstadieskola under tre år. På respondentens skola studerar nästan 900 elever och skolan har cirka 100 medarbetare. Respondent B har ansvar för cirka en tredjedel av elever och medarbetare med anledning av att det är ytterligare två biträdande rektorer på skolan. Respondenten har ingen erfarenhet av att arbeta i friskola utan har endast arbetat på kommunala skolor.

Respondent C: Respondent C är från början utbildad gymnasielärare i historia och geografi. Respondenten arbetade som lärare i tio år innan respondenten började gå ledarskapsutbildningar som ett flertal rektorer uppmuntrade respondenten till. Efter nästan tio år som biträdande rektor fick respondenten möjlighet att arbeta som rektor på en gymnasieskola. Vistelsen blev kortvarig, och respondenten återgick till en roll som biträdande rektor på en kommunal gymnasieskola, vilket är utbildningsverksamheten C alltid har varit verksam inom. På skolan där C arbetar studerar ungefär 1300 elever och det arbetar cirka 130 medarbetare på skolan. Respondent C ansvarar för cirka 20 medarbetare och 270 elever.

Respondent D: Respondent D är utbildad socialpedagog och har arbetat inom yrket i 17 år. Under sitt yrkesliv har respondenten arbetat på en skolövergripande nivå med ett nära samarbete med rektor, vilket utvecklade intresset för rektorskapet. Respondenten arbetar på en kommunal skola men har även under en kortare period arbetat i en fristående grundskola som specialpedagog. Respondent D har arbetat som biträdande rektor på en kommunal gymnasieskola i cirka ett år där det arbetar närmare 200 medarbetare och studerar cirka 800 elever. Respondenten ansvarar för ungefär 20 medarbetare respektive 150 elever. Respondent D har påbörjat den statliga rektorsutbildningen.

Respondent E: E har en lärarutbildning för årskurs 4–9 och arbetade som lärare i ungefär 20 år inom kommunal grundskola. Efter 20 år som lärare ville E utmana sig själv och prova på något annat, vilket ledde till att Respondent E har arbetat som biträdande rektor i sex år på låg- och mellanstadiet men även på högstadiet. Respondenten har delat ansvar tillsammans med sin rektor för de 500 elever och cirka 55 medarbetare som arbetar på skolan. Respondent E har enbart arbetat inom kommunal utbildningsverksamhet.

Respondent F: Respondent F har arbetat i både kommunal- och fristående gymnasieskola under sammanlagt 22 års tid. Respondenten har arbetat som biträdande rektor i fem år på sin nuvarande arbetsplats, men har tidigare både varit arbetslagsledare och ämnesansvarig under tiden F enbart undervisade. F arbetar numera på en friskola och har både administrativa uppgifter och undervisning i sin tjänst. På skolan studerar 200 elever som respondenten tillsammans med rektor ansvarar för och det arbetar ungefär 20 medarbetare på skolan. Respondenten har nyligen fullföljt det statliga rektorsprogrammet.

Respondent G: G har varit med och startat upp friskolan där Respondent G arbetar i dagsläget, och G har arbetat på låg- och mellanstadiet samt högstadiet i sammanlagt över 30 år. Från början hade respondenten inte titeln och uppdraget biträdande rektor, utan rollen har växt fram med tiden. Det gör det svårt att avgöra hur många år G har arbetat med rollen som biträdande rektor på grund av detta. Trots det har respondenten alltid arbetat med samma arbetsuppgifter som biträdande rektorer brukar ha parallellt med att även undervisa. Respondent G delar ansvaret tillsammans med sin rektor för de 130 eleverna och 25 medarbetare som finns på skolan. Respondent G har utöver sitt arbete på friskolan även arbetat i kommunal skola.

Respondent H: Respondent H är utbildad högstadie- och gymnasielärare i engelska och religion och är även utbildad specialpedagog. Arbetet som specialpedagog har under större del av tiden varit inom grundskolan och respondenten har även haft ett försteläraryupdrag. Respondenten arbetar på en friskola och har en tre års erfarenhet av biträdande rektorsrollen, varav det första året var ett vikariat. Den nuvarande tjänsten har varat i två år och innefattar en kombination av rollen biträdande rektor och specialpedagog. På gymnasieskolan studerar cirka 220 elever som respondenten tillsammans med rektor ansvarar för och det arbetar ungefär 20 medarbetare på skolan. H har även arbetat som specialpedagog under en kortare period på en kommunal gymnasieskola.

Respondent I: Respondent I har arbetat i skolverksamheter under 25 års tid i både kommunal skola och inom de flesta etablerade friskolekoncerner som finns i Sverige. Respondenten har arbetat som biträdande rektor på en friskola under två års tid på låg- och mellanstadiet samt högstadiet. På respondentens skola arbetar cirka 130 medarbetare och närmare 900 elever går på skolan, och respondenten har ansvaret för samtliga tillsammans med ytterligare en biträdande rektor.

## 4.2 Biträdande rektorers arbetsuppgifter

De biträdande rektorernas arbetsuppgifter, baserade på den insamlade empirin, presenteras i följande avsnitt. Det syftar till att ge en fördjupad förståelse för rollens omfattning och innehåll. Rollen som biträdande rektor framstår som både bred och föränderlig. I vissa fall saknas en tydlig arbetsbeskrivning, och arbetsuppgifterna sträcker sig över flera områden, vilket gör uppdraget komplext och varierat.

Det huvudsakliga arbetet för de flesta respondenterna är den dagliga driften. För majoriteten av de intervjuade biträdande rektorerna (A, B, C, D E, F, G & I), börjar arbetsdagen med vikarieanskaffningen. Respondent A berättar *Jag skulle säga att det dagliga präglas ju väldigt mycket av att få liksom vardagen att gå ihop, på morgonen började jag med att se till att alla lektioner har en lärare, det vill säga att fördela ut vikarier om det behövs.* A uttrycker att det finns en vikariepool i kommunen. Respondent C menar att en stor del av respondentens tid läggs på vikarieanskaffning för att undvika att ställa in lektioner. Det tar tid att hitta vikarier och C måste fråga lärarna som är på plats på skolan om de kan ställa upp och vikariera. Alla respondenter som arbetar med vikarieanskaffning påtalar att det tar upp en stor del av arbetsdagen. Respondenterna C och D berättar att deras kommun saknar en vikariepool, vilket enligt dem gör vikarieanskaffningen svår. Respondent G berättar *Idag har jag jobbat från halv sju på morgonen till halv nio med att lösa vikariebitar. Då är det bara för den här dagen. De två timmarna är för att lösa en dag, sen har man inte mer glädje av det jobbet.*

Respondent G menar att i vissa perioder har skolan haft en särskild anställd som har arbetat med vikarieanskaffningen, vilket respondenten menar har underlättat för G. Respondent G beskriver att respondenten måste bemöta medarbetare positivt när de blir sjuka, trots att det ställer till arbetet med vikarieanskaffningen och frustration uppstår. Respondenterna A, C, D, F och I säger att de själva vikarierar vid behov om de har möjlighet och om det saknas andra ersättare för lektionen. De vill undvika att elever missar undervisningstiden på grund av inställda lektioner till följd av vård av barn, egen sjukdom, läkarbesök eller annan planerad frånvaro. Respondent D:s chef anser inte det nödvändigt att D vikarierar men D vikarierar ändå. *När det har kört ihop sig så har jag tagit ett beslut att jag, om jag har möjlighet, att jag går in och täcker upp för en sjuk lärare eller någon som vabbar eller så. Men jag har lite den inställningen och jag vet att*

*man gör så på andra delar i våra verksamheter också (...) Jag kan kanske sitta och fylla i någonting på min dator eller läsa på någonting medan eleverna jobbar i bok eller ser en film eller vad det nu kan vara de gör. Då får man göra det lite enkelt för sig.* Respondenterna som själva vikarierar ibland påtalar att de trivs bland eleverna och därmed är det ingen större uppoffring. Respondent I uppger att hen vid vissa tillfällen vikarierar och täcker upp för undervisning. I formulerar *Jag vickade en bild med sjuan häromdagen. Det var jätteroligt.*

Respondenterna C, G och F berättar att de arbetar med schemaläggning för både lärare och elever. C beskriver att schema-och tjänsteplanering innefattar att fördela läsårets kurser för varje lärare, planera undervisningstiden och säkerställa att allt stämmer med medarbetarnas olika tjänster. Respondenterna A, C, D, E, F, G och H arbetar självständigt eller tillsammans med rektor i arbetet med tjänsteplanering. Alla medarbetare arbetar inte heltid och det finns även anpassningar som ska beaktas för vissa enskilda medarbetare, vilket Respondent D påtalar. Respondent B beskriver att det är viktigt att arbeta för att antal undervisningstimmar blir jämnt fördelad för alla inblandade, både gällande undervisningstid för elever och arbetsbelastningen för lärarna.

Majoriteten av respondenter A, B, C, D, E, F, G, och H, berättar att de ingår i skolans elevhälsoteam, kallat EHT, som leds av rektor. De biträdande rektorerna som är aktiva i elevhälsoteamet beskriver att de arbetar tillsammans med till exempel kurator, skolsköterska och specialpedagog i elevhälsoteamet. Respondent I beskriver att i I:s skola ingår respondentens biträdande rektorskollega i elevhälsoteamet medan I har större fokus på undervisningsdelen. Respondent D förmedlar att under en arbetsvecka förekommer ett flertal elev- och vårdnadshavarmöten där representanter för elevhälsoteamet ibland medverkar. Biträdande rektor ingår i elevhälsoteamet och arbetar fram beslutsunderlag men det är alltid rektor som fattar de yttersta besluten. Respondenterna A, B, D och E nämner att de ibland får ta kontakt och ha möten med polisen och framför allt socialtjänsten i sammanhang som bråk, stölder eller orosanmälningar. Respondent E menar att majoriteten av elevärenden handlar om elevens psykiska ohälsa och att eleven har frånvaro från undervisningen. Respondent H menar att det pågår ett ständigt arbete i samråd med skolans medarbetare att anpassa undervisningen till elevers olika förutsättningar. En betydande del av arbetsdagen ägnas, enligt samtliga av de intervjuade

respondenter, åt möten samt att besvara både interna och externa mejl. Respondenterna A, B, C, D och E beskriver att de varje vecka har ledningsmöte tillsammans med rektor och biträdande rektorer på skolan och ibland även rektorsmöten inom kommunen, där de får information och diskuterar hur deras arbete kan förbättras. Respondent G säger att respondenten har veckovisa möten med ledningsgruppen och med arbetslagsledare. Respondent F framför att respondenten varje vecka har fasta möten F är uppbounden på. Respondent H belyser att H regelbundet har möten med huvudmannen och med andra biträdande rektorer inom koncernen.

Respondenterna F, G & H har uppdrag som lärare respektive specialpedagog vid sidan av uppdraget som biträdande rektor. Respondenterna F, G och H berättar att deras huvudsakliga arbete även innefattar undervisning, vilket de berättar medför att de ibland måste skjuta vissa arbetsuppgifter åt sidan för att hinna med undervisningen. F beskriver att respondenten inte alltid är tillgänglig för rektorsarbete eftersom respondenten har undervisning i sin tjänst. Respondent F berättar att de fasta undervisningstiderna gör att vissa arbetsuppgifter flyttas fram och att flexibiliteten försvinner på grund av att tjänsten innebär både undervisning och att arbeta som biträdande rektor. Respondent H menar att kombinationen av att vara biträdande rektor och specialpedagog underlättar i arbetet med anledning av att respondenten har goda kunskaper om elevernas studieplaner, individuella val och ser till att de har tillräckligt med poäng för att ta en gymnasieexamen.

I det dagliga arbetet är elevkontakten en stor del av arbetsdagen, menar samtliga respondenter. Respondenterna A, C och D hävdar att det kan vara allt från spontana eller planerade möten med elever till lektionsbesök. Respondenterna A och H berättar att de rastvaktar vid behov. Respondenterna A och C berättar att det kan hända att elever kommer in på expeditionen och behöver hjälp med något som till exempel utskriften eller har frågor om dagens vikarier. Respondent B arbetar med öppen dörr för att få daglig elevkontakt. Samtliga respondenter menar att de trivs med att interagera med eleverna och att det är anledningen till att de arbetar inom skolan. Respondent C uttrycker *Sen är jag som person så att jag vill gärna vara med eleverna. Jag får ju rätt mycket energi av dem.* Respondent C hävdar att verksamheten respondenten arbetar inom har omorganiserat att rektor har mest elevkontakt och biträdande rektor har mest

personalkontakt. Respondent H interagerar gärna med eleverna och betonar att det finns en stark gemenskap på den gymnasieskola där respondenten arbetar.

Systematiskt kvalitetsarbete är något samtliga respondenter säger att de deltar i. Respondent A beskriver att kvalitetsarbetet leds av rektor och att respondenten deltar genom att granska skolans verksamhet för att säkerställa att undervisningen håller hög kvalitet. Det kan innefatta att arbeta med närvarostatistik, enkäter och betygsutfall. Respondent B beskriver att det systematiska kvalitetsarbetet pågår konstant i respondentens verksamhet och att det en gång om året skrivs en stor rapport. Respondent C uttrycker *Systematiskt kvalitetsarbete vill ju min rektor att vi ska göra tillsammans, vilket är förståeligt*. Respondent I beskriver att respondenten i hög utsträckning arbetar med att kvalitetsgranska undervisningen, för att kommande termin ska innehålla hög kvalitet. Respondent D menar att det ibland är möten i kommunens stadshus avseende kvalitetsarbetet.

När intervjuarna ställde frågor om hur stor del av arbetstiden som går åt till administrativa uppgifter respektive pedagogiskt ledarskap, svarade samtliga av respondenterna att en stor del av tiden ägnas åt administrativa uppgifter. Respondenterna A, B, D och E beskriver att de administrativa uppgifterna bland annat innebär att dokumentera, svara på mejl och skriva protokoll. Respondent A berättar att möten och telefonsamtal ska dokumenteras. Respondenterna G och I anser att administrativt arbete innefattar planering och utvecklingsarbete. Procentuellt uppgav majoriteten av Respondenterna A, B, C, D, E, G, H och I att administrativt arbete utgjorde ungefär 70 procent av deras arbetstid. Respondent B hävdar att arbetsuppgifterna är jämnt fördelade mellan administration och pedagogiskt ledarskap. Respondent E framför *Så ska man dela upp det procentmässigt så kan det i perioder röra sig om 70-30, 80-20 till nackdel för pedagogiskt ledarskap*. Respondent G berättar att en stor del i det pedagogiska ledarskapet går åt till att arbeta med verksamhetsutvecklingen. Flera av respondenterna uttrycker att de vill ha mer tid för det pedagogiska ledarskapet, Respondent D påpekar att det har funnits en vision om att det pedagogiska ledarskapet är huvuduppdraget, men tyvärr ägnas mer tid åt administrativt arbete. Respondent B uttrycker *Jag skulle säga att det går lite för mycket tid för administrativa bitar för att vi lever i en värld där allting ska dokumenteras. Vi har massa olika system som det här ska in i*. Respondenterna D och G väljer att i vissa

perioder arbeta hemifrån för att inte bli störda i arbetet. Respondent D arbetar gärna hemifrån för att förbereda olika samtal som exempelvis medarbetarsamtal. Respondent F beskriver att uppdelningen av F:s arbetstid motsvarar 50 procent pedagogik, 35 procent administration och 15 procent ledningsfrågor.

Samtliga respondenter berättar att de samarbetar med rektor inom flera områden eftersom biträdande rektorer enligt lag inte får fatta alla slags beslut och det är rektor som har huvudansvaret för budgetarbetet. Respondent F beskriver att arbetet handlar om att göra förberedelser och att vara en resurs till rektor. Respondent F berättar att under tiden som respondenten har arbetat på sin nuvarande arbetsplats har flera rektorer slutat, vilket har medfört att F har haft olika ansvarsområden med olika rektorer. Respondenterna A och F beskriver att respondenterna och deras rektorer är duktiga på olika saker och därför arbetar respondenterna med det de är bäst på. Respondent D förklarar att rektor har ett övergripande ansvar och kan till exempel nätverka med rektorer i andra kommuner, medan D arbetar med den inre verksamheten. Respondent D belyser *Min chef bestämmer vad jag ska göra och jag kan bestämma vad mina medarbetare ska göra*. E beskriver *Även om vi sitter och samarbetar i det så har rektor mycket mer ansvar och lägger mer tid på det*. Respondent G menar att respondenten arbetar mer med den inre verksamheten för att utveckla undervisningen medan rektor arbetar mer med den yttre verksamheten vilket innefattar kommunen, vårdnadshavare och elever. Respondent H har ett tätt samarbete med sin rektor som ibland delegerar ansvar till H i vissa ärenden.

Majoriteten av de tillfrågade Respondenterna A, B, D, E, F, G, H och I uttrycker att de har beslutanderätt och autonomi i sitt arbete. Respondent A påpekar *Vi jobbar inte hierarkiskt (...) Även om rektor är ytterst ansvarig*. Respondenterna A och D berättar att de vill göra ett bra arbete för att chefen inte ska behöva stå till svars för något respondenterna har orsakat. De berättar vidare att rektor och biträdande rektor stöttar och kompletterar varandra. Respondent B belyser att deras ledningsgrupp har ett gott samarbete och att de har beslutanderätt och stöttar varandra om problem uppstår.

Respondent F har undervisning som en del av sitt arbete och beskriver att det finns utrymme för autonomi samt möjlighet att fatta egna beslut, bland annat för att F har möjlighet att lägga sitt schema och anpassa det till den kombinerade tjänsten. Respondent G beskriver att respondenten inte har någon annan som talar om vad respondenten ska

göra och känner sig inte styrd av andra på arbetsplatsen. Respondent G menar *Vi styr ju ganska mycket själva eftersom vi inte är en kommunal verksamhet som vi får direktiv uppifrån*. En stor del av arbetet för biträdande rektorer är kontakt med elevernas vårdnadshavare enligt majoriteten av respondenterna. Vårdnadshavare ställer krav på inflytande i sitt barns skolgång, Respondenterna G och E hävdar att deras beslutanderätt märks när de sätter ner foten och säger nej till vissa föräldrakrav. Respondent C beskriver att respondenten upplever att beslutanderätten är begränsad i arbetet, särskilt när det gäller frågor om medarbetare och ekonomi. Det uppstår ofta situationer där beslut ska konsulteras med rektor, vilket leder till att arbetsgången blir komplex och självständigheten uteblir jämfört med om respondenten hade haft full autonomi, berättar Respondent C.

Det händer att biträdande rektorer får hantera arbetsuppgifter som enligt dem själva ligger utanför deras förväntade rollbeskrivning. Respondenterna A, B, C, F och G säger att rollbeskrivningen är otydlig och i vissa fall inte ens existerar. Respondent A säger *Men generellt sett så tänker jag nog inte så om de allra flesta saker som jag gör, jag tänker ändå att det är sånt som man gör som biträdande rektor. Jag specifikt har inga knasiga uppgifter*. Respondent E menar att det sociala stödet till eleverna är något respondenten arbetar med trots att det inte ingår i den formella rollbeskrivningen. Respondent C berättar att det ingår i arbetsuppgifterna att hjälpa elever med olika praktiska behov, även om det inte uttryckligen står i rollbeskrivningen att bistå med exempelvis utskrifter. Respondent H och I kan behöva göra saker som att hämta plåster till elever och fylla på kaffe trots att det egentligen inte står i förväntade rollbeskrivningen, men menar att det inte är några större problem. Uppgifter i dagliga driften kan för Respondent D vara att se till att verksamheten fungerar och att inget är trasigt i lokalerna. Respondenterna G och H menar att dagliga driften för dem innefattar att sköta om fastigheten och lokalerna som tillhör skolan, och H belyser det arbetet med anledning av att respondentens skola saknar vaktmästare. Respondent I berättar *Vi gör ju som sagt jättemycket. Ett avlopp som krånglade mitt över mitt kontor. Det finns ju ingen anledning att vänta på att någon annan ska komma. Kan jag göra det så går jag och gör det*.

Vikarieanskaftningen är exempelvis en arbetsuppgift som Respondent C egentligen inte anser ingår i uppdraget. Respondent B menar att när konflikter uppstår mellan elever bör

det vara kurator som tar hand om ärendet, men B gör det ändå. Respondent B beskriver *Men mitt ansvar är ju att verksamheten ska funka (...)* Så läser man då att den arbetsbeskrivning är att jag ska se till att verksamheten funkar, ja men då ingår ju de här ändå med konflikter egentligen i slutändan på något sätt. Respondent E har svårt att säga vad som inte ingår i respondentens uppgifter. Det har till exempel inträffat situationer där obehöriga har varit på skolan och konsumerat olämpliga drycker och respondenten fick fösa bort dem. E berättar att sådana uppgifter ingår att hantera i rollen, trots att det inte är något respondenten förväntar sig.

Respondent A, H och I berättar att det varje dag uppstår uppgifter i olika omfattning som inte ingår i rollbeskrivningen. Respondent B säger att det sker varje vecka. Respondent I menar att det är viktigt att inte göra så kallade brandkårsuttryckningar när det uppstår arbetsuppgifter eftersom det kommer påverka respondenten negativt på lång sikt. Det är viktigt att prioritera och faktiskt inte göra saker som inte är nödvändiga. I uttrycker *Nej men alltså det är ju jättemycket som inte står i en arbetsbeskrivning*. Respondent A menar att respondenten med tiden har utvecklat förmågan att prioritera vilka arbetsuppgifter som är viktigast. Respondenterna E, G och I framhåller att de, på ett sätt, är förberedda på om något oväntat inträffar, men de anser att de flesta uppgifterna ingår i deras roll eftersom det inte finns några direkt tydliga gränser för vilka uppgifter som omfattas. Respondent H beskriver att respondenten under veckorna förväntar sig det oförväntade och att det kan vara smart att ha luckor i kalendern. Respondent F framhåller att det finns en viss förväntan på att elever bråkar eftersom sådant händer ibland. Respondent B tycker att det är intressant att arbetsdagen är oförutsägbar. B säger *Som biträdande rektor, du har ingen aning om hur dagen ser ut. Det ligger lite möten men resten av dagen så kan det hända i stort sett vad som helst. Och det gör det ju också väldigt intressant*. Respondent C ger ett flertal exempel på oväntade arbetsuppgifter, från att hitta ett höj- och sänkbart skrivbord till medarbetare till att hjälpa till med utlåning av böcker i biblioteket. Respondent I påtalar att efter 25 år i skolans värld är inte mycket oväntat längre. Respondent G betonar att det inte finns någon händelse på arbetsplatsen som förvånar längre. Respondent D upplever att det inte uppstår oväntade arbetsuppgifter under en arbetsvecka.

De intervjuade blev tillfrågade om och hur deras arbetsuppgifter har förändrats de senaste åren. Respondenterna A, B, E, H och I påtalar att deras arbetsuppgifter har förändrats.

Respondenterna som menar att deras uppgifter har förändrats berättar att administrationsarbetet har ökat de senaste åren men även att både elever och medarbetare behöver mer stöd och anpassningar. Respondent F anser att arbetsuppgifterna förändras och påverkas av hur rektor är och samarbetar på skolan. Respondenterna A, B, C, D, E, G, H och I hävdar att den psykiska ohälsan har ökat hos eleverna vilket leder till utmaningar i arbetet för de biträdande rektorerna. Respondenterna A och E menar att psykiska ohälsan har medverkat till att elevens frånvaro har ökat, vilket har påverkat de biträdande rektorernas arbetsuppgifter eftersom de arbetar mer med sådana elevärenden. E berättar att antalet kränkingsärenden har ökat på respondentens skola. Respondenterna C, G och F anser inte att deras arbetsuppgifter har ändrats i så hög utsträckning de senaste åren. D anser inte att arbetsuppgifterna har ändrats under året.

### **4.3 Biträdande rektorers arbetsbelastning**

Följande avsnitt behandlar respondenternas upplevelser av deras arbetsbelastning i rollen som biträdande rektor samt hur faktorer som bland annat psykisk ohälsa och anpassningar för elever och medarbetare påverkar arbetsbelastningen. Avsnittet presenterar även hur kontroll och krav varierar för respondenterna i arbetet.

Alla intervjuade biträdande rektorer förutom G, har en heltidstjänst på 40 timmar per vecka och är anställda med semestertjänst. Respondent G uttrycker att respondenten har valt att arbeta 90% och att G en dag i veckan arbetar hemifrån när det är lugnt på arbetsplatsen. Respondenterna A, B, E, G och I uppger att de har hög arbetsbelastning och inte hinner med sina arbetsuppgifter. Respondenterna A, C, H och I menar att arbetsbelastningen varierar i perioder. Respondenterna A, C, D och F menar att det vid läsårsstarten är hög arbetsbelastning för biträdande rektorer. Respondent H påtalar att arbetsbelastningen ökar i samband med terminsslut. Respondent E menar att under vinterperioden är sjukfrånvaron högre hos medarbetarna och det påverkar respondentens arbetsbelastning. Respondenterna C, D, F och H anser att de hinner med sitt arbete och att arbetsbelastningen oftast inte är för hög för dem. Det finns flera faktorer som påverkar de biträdande rektorernas arbetsbelastning. Respondenterna A, C, D, E, G, H och I, berättar att medarbetarna är den faktorn som påverkar arbetsbelastningen mest. Respondenterna

uttrycker att orsaken är medarbetarnas sjukfrånvaro och sjukskrivningar. Respondent C beskriver att personalgruppen i nuläget är en frisk grupp, vilket har minskat respondentens arbetsbelastning. Respondenterna A, C och G menar att vikarieanskaffningen påverkar belastningen i mycket hög grad.

Respondenterna A, B och E anser att elevärenden påverkar deras arbetsbelastning. Respondent B förklarar att det är elevernas mående som påverkar B:s arbetssituation mest. Respondenterna A och B uttrycker att barn- och ungdomspsykiatrins väntetider påverkar i hög grad eftersom eleverna får vänta länge på utredningar och hjälp. Respondent F framhåller att framförhållning är det som påverkar arbetet mest och menar att god framförhållning och långsiktig planering underlättar hanteringen av plötsliga händelser betydligt mer, än när sådan planering saknas. Respondent A, C och D menar att medarbetarsamtal är belastande eftersom det tar upp en stor del av arbetstiden. Respondent A uttrycker *För till exempel det är under en period på hösten när vi förväntas genomföra våra medarbetarsamtal. Då får man avsätta ungefär en timme per medarbetare och sen är det lite dokumentation efter. Då ska jag ha 30 samtal (...) under kanske en period av tre veckor.* Respondent A beskriver att nästan allt annat löper på som vanligt under perioden för medarbetarsamtal, konflikter i korridoren uppstår fortfarande och antalet sjukskrivningar kvarstår vilket gör perioden krävande. Respondent D berättar *Det är nog mina medarbetare som påverkar min arbetsbelastning mest. Hur de mår och vilka förutsättningar de har. Vissa förutsättningar har redan varit bestämda när jag började.* Respondent B beskriver en hög arbetsbelastning och förklarar att arbetsuppgifter som inte hinns med under ordinarie arbetstid får hanteras genom att den extra tiden tas ut vid ett senare tillfälle.

Under intervjuerna ställdes frågor om hur psykisk ohälsa, diagnoser samt behov av anpassningar för både medarbetare och elever har påverkat de biträdande rektorernas arbetsbelastning. Respondenterna A, B, C, D, E, G, H och I upplever en ökning av psykisk ohälsa bland både elever och medarbetare. Respondent E beskriver att ökningen av skärmanvändning och sociala medier är faktorer som påverkar elevernas hälsa. Respondent E beskriver att elever ofta förmedlar händelser ur sitt eget perspektiv i hemmet, vilket kan leda till att vårdnadshavare kontaktar skolan. Detta gör att kommunikationen med vårdnadshavarna blir tidskrävande. Respondent A belyser att för

att kunna möta elevernas behov och utmaningar är det viktigt att ha ett fungerande elevhälsoteam men även ett tätt samarbete med aktörer som barn- och ungdomspsykiatri och socialtjänsten. Respondenterna A, B, C, D, E, G och H berättar att de ingår i skolans elevhälsoteam och menar att belastningen i det dagliga arbetet beror på ärenden som berör eleverna.

Respondent F berättar att respondenten inte vet om det verkligen är ökat stöd och anpassningar eller om samhället upplever att det är så för att vi på samhällsnivå pratar mer öppet bland annat psykisk ohälsa. Respondent C belyser att skolan som respondenten arbetar på är duktiga på att anpassa sig till de medarbetare som är i behov av det. Respondent B anser att anpassningarna på B:s skola främst riktas mot eleverna och syftar till att hitta sätt för att studiegången ska fungera för dem. Respondent H uppfattar det som att det är flexiblere i gymnasieskolan, att göra anpassningar för eleverna, än vad det är i grundskolan. Respondent G berättar att det är ett flertal elever på skolan som är i behov av anpassningar eftersom de har NPF-diagnoser. Respondent I framhåller att psykisk ohälsa och behovet av anpassningar inom verksamheten till stor del påverkas av personalgruppens mående. Respondent C berättar att den nuvarande personalgruppen är en relativt frisk grupp och att det minskar respondentens arbetsbelastning. Respondent C påtalar det stora ansvaret med att hjälpa medarbetarna när de behöver anpassningar på grund av deras psykiska eller fysiska mående. Det ställs krav från vårdnadshavare kring anpassningar, bland annat att eleven ska få tillgång till särskilda hjälpmedel i deras skolgång, vilket skapar klyftor i klassrummet menar G. Respondent G berättar *Vi hade till exempel en grabb som har fått en sådan klocka, ni vet en appleklocka. Han går i förskoleklass och han kan inte klockan och han kan inte läsa. Men han har den här klockan och det blir kaos i klassrummet.*

#### **4.3.1 Krav och kontroll**

Respondent B, C, D, E och G upplever en sämre balans i arbetet, där olika faktorer som oförutsedda händelser, krav och tidsbrist påverkar kontrollen. Respondent E upplever att det finns en grundläggande kontroll över arbetsuppgifterna men att den kan ändras under en dag beroende på vad som inträffar. Respondent E förklarar att det är svårt att upprätthålla en konstant känsla av kontroll trots struktur i kalendern. Respondent G upplever en grundläggande kontroll men att det varje dag händer någonting som inte var

planerat och som kan påverka kontrollen. Respondent G har som rutin att varje morgon gå igenom mejlen för att underlätta arbetsdagen. G uttrycker *Men att sen kanske stänger mejlen så att jag kollar på det på morgonen och sen efter klockan halv tio så går jag inte in där. Det är ju lite ett mål jag har för att skapa tid för mig.* Respondent D beskriver att arbetsuppgifterna är beroende av medarbetarna och att kontrollen inte alltid finns där. Det händer många gånger att D får arbetsuppgifter som D anser är mindre relevanta för en biträdande rektor att göra och ger exemplet när en medarbetare frågade om batterier. Respondent D menar att när oplanerade uppgifter som dessa inträffar, rubbas kontrollen. Respondent C berättar att i rollen som biträdande rektor är kontrollen mer begränsad, vilket beror på att mycket styrs och beslutas av rektor. Respondent B upplever att det finns kontroll och frihet i att hantera sina arbetsuppgifter men känner samtidigt att tiden inte alltid räcker till.

Respondenterna A, F, H och I upplever att de har kontroll över sina arbetsuppgifter. Respondenterna A och I har många års erfarenhet i skolverksamheten och förklarar att de lärt sig att prioritera rätt saker och sätta gränser för att behålla kontrollen. Respondent A är medveten om de krav och förväntningar som ställs och uttrycker att de överensstämmer med kontrollen. Enligt A är nya och oväntade uppgifter inte vanliga. Respondenterna A, E och G berättar att de inte upplever något kontrollbehov hos rektor och känner inte någon begränsad kontroll för sin egen del. Respondent E uttrycker *Jag känner mig inte kontrollerad eller begränsad. Utan mer att det är en trygghet att man kan stötta varandra och bolla med varandra.* Respondent F har autonomi att utforma sitt arbete och känner kontroll men säger samtidigt att kontrollen kan variera beroende på olika perioder under året, till exempel vid terminens start och slut. Respondent H är involverad i många processer och har en god överblick över pågående och kommande händelser i skolan, vilket H menar gör att H får en känsla av kontroll. Respondenterna H och I berättar att de samarbetar med rektor i ett flertal frågor och uppfattar inte rektor som en begränsning utan snarare en trygghet.

## 4.4 Stöd och resurser

Detta avsnitt handlar om stöd och resurser för de biträdande rektorerna i deras arbete. Fokus ligger på hur de intervjuade upplever att de erbjuds verktyg och stöd för att hantera sin arbetsbelastning, men även vilka verktyg som används i arbetet.

Samtliga respondenter beskriver att de får stöd från huvudman när det kommer till frågor som rör ekonomi, HR och juridik. Flera respondenter menar att det sällan är ett problem att få hjälp vid förfrågan. Respondent D och H berättar att det finns omfattande stöd från huvudman i form av material som filmer, skrivmallar och lathundar, men också möjlighet att få hjälp på plats. Respondenterna C och D lyfter fram att huvudmannen erbjuder utbildningar. Respondent D berättar *Precis i början när jag klev på rollen som biträdande rektor så har vi fått en kurs i arbetsrätt till exempel*. Det juridiska stödet är något som respondent C och E uppskattar. Respondent E berättar att det hos huvudmannen finns en skoljurist som respondenten kan diskutera med i komplexa ärenden. Respondenten menar att juridik är komplicerat och präglas ofta av tolkningar och praxis, vilket gör att stödet från huvudman är en trygghet. Respondent A ger flera exempel på vilket stöd de får som rör ekonomi och HR. Om en medarbetare missköter sig, stöttar HR för att det kan utvecklas till en komplicerad process och det är ett stöd som A uppskattar. Respondent D kan få vägledning i hur rekvisitioner ska skrivas och konteras. Respondent D får stöd i frågor kring anpassningar för medarbetare och enligt D kan stödet ges fysiskt på plats.

Samtliga respondenter uppger att de får stöd av sina lärare, elevhälsoteam, rektor samt arbetslagsledare i deras egen verksamhet. Enligt flera respondenter är det framför allt rektor och närmaste kollegor som utgör det primära stödet. Ett nära samarbete med rektor resulterar i ett dagligt stöd, enligt respondent H. Respondent H uttrycker *Jag har ju ett tätt och bra samarbete med min chef, alltså rektor, som jag dagligen diskuterar arbetsuppgifter, arbetsbelastning och de bitarna*. Respondent D förklarar att rektor fungerar som en handledare vilket gör att D lär sig och utvecklas i sin roll. Respondenterna B och C uppskattar stödet från de andra biträdande rektorerna på skolan. Trots att de är på olika enheter, stöter de på likartade problem vilket gör att de kan ta stöd av varandra. Respondent E nämner ett flertal stödfunktioner i sin verksamhet exempelvis arbetslagsledare och elevhälsoteamet. Respondent I får stöd av närmaste kollegor i ledningsteamet, kuratorer, specialpedagoger och lärare. Respondent I betonar att det är

viktigt att be om hjälp vid behov och är noga med att göra det och förklarar vidare att det även signalerar till andra att våga be om hjälp. Respondent G betonar vikten av samarbete och stöttning mellan olika funktioner, för att öka effektiviteten i verksamheten men även för att öka medarbetarnas delaktighet.

Det framkommer tankar hos de intervjuade avseende funktioner som skulle kunna förstärkas, för att minska arbetsbelastningen. Respondent A menar att det hade varit önskvärt med ytterligare en skolsocionom som arbetar med frånvaroproblematiken eftersom elevers frånvaro är ett ökande problem. Specialpedagoger är något som Respondenterna E och H beskriver att de vill ha mer av. H uttrycker att H:s skolan skulle må bra av att ha fler resurser i form av socialt stöd till eleverna. Respondent E stöttar specialpedagogen i flera uppgifter och påpekar också att ett flertal av E:s arbetsuppgifter skulle kunna utföras av en specialpedagog i stället. Respondent I hade uppskattat lärarassistenter och ett större elevhälsoteam. Respondenterna C och G säger att arbetsbelastningen skulle minska om någon annan kunde sköta vikarieanskaffningen. Respondenterna B och D påpekar att dokumentation tar tid och att det hade underlättat om delar av den försvann, alternativt att någon annan dokumenterar. F upplever att det finns ett bra stöd och uttrycker inte något ytterligare behov av stödfunktioner.

## **4.5 New Public Management**

I studien har författarna valt att applicera New Public Management (NPM) på det empiriska resultatet. I avsnittet presenteras hur biträdande rektorer i kommunala skolan och friskolan upplever att NPM tillämpas i deras verksamheter.

Respondenterna A, B, C, E, F och I berättar att en stor del av arbetet är dokumentation, uppföljning och utvärdering. Respondenterna som arbetar med det uppger att verksamheterna ska arbeta effektivt, mål ska uppfyllas och allt ska dokumenteras. Respondenterna A, C och E, menar att NPM-principer är svårt att implementera fullt ut i kommunal skola gällande effektivitet och målstyrning. Respondent B hävdar att en stor del av arbetet ska dokumenteras och granskas trots att dokumentationen knappt följs upp av huvudmannen, vilket B berättar gör det till ett onödigt arbete. Respondent A säger att allt de gör inte kan mätas, men respondenten ska ändå vara effektiv och använda pengarna

rätt. Respondenterna A och E menar att NPM har varit en bidragande faktor till effektivitet och tydligare mål i kommunal verksamhet.

Respondenterna A, C, D, E och F upplever att det ekonomiska perspektivet är det mest framträdande när de reflekterar över hur de ser på NPM i sitt arbete. Respondenterna A, C, D, E och F hävdar att det är viktigt att följa upp verksamhetens ekonomi. Respondenterna A, C, D och E menar att budgeten ska hållas och att de ska sträva efter att åstadkomma nollresultat. Respondent F menar att de ska sträva efter vinst. Respondent E menar att skolan ska vara effektiva med pengarna och att det finns både för- och nackdelar med det. Respondent C berättar att skolan tidigare, redan innan det ökade fokuset på resultat- och målstyrning relaterat till NPM, hade arbetat med måluppfyllelse och pekar på vikten av att hålla budgeten som de tilldelas. Respondent C upplever att det har blivit mer fokus på siffror när NPM-principer införts och att det fokuset har underlättat i budgetarbetet. Respondent F berättar att NPM-principer finns i arbetet och att respondenten mäter examensgraden. Respondent I uttrycker att respondenten granskar skillnaden mellan betyg och nationella prov-resultat för att undvika betygsinflation på skolan. Respondent D beskriver att produktiviteten i verksamheten och resultatet är en del av NPM, vilket märks i det systematiska arbetet.

Respondenterna A, G och H upplever att de har svårt att uppfylla de resultat och mål som krävs. Respondent G beskriver att de arbetar tillitsbaserat och deras fokus ligger på att ha förtroende för medarbetarna, men ibland kan det tillitsbaserade vara ineffektivt för verksamheten. Respondent G säger *Det betyder inte att vi inte jobbar med målstyrning. Men det kan ibland vara svårt att få den tiden.* Respondent H påpekar att det är ett konstant flöde av siffror och huvudmannen för skolan skickar ut rapporten gällande olika resultat. Respondent F reflekterar över om de mäter rätt saker när NPM-principer tillämpas i skolan. Respondent F uttrycker *Mäter man rätt saker eller mäter man saker som är lätta att mäta? Mäter man saker som faktiskt ger något mervärde? Jag upplever i skolan att vi har en tendens att mäta saker som är konsekvenser av andra faktorer.* Respondent I vill att det som ska mätas ska vara meningsfullt för verksamheten och att insatserna ska leda till att skolans elever är nöjda med sin utbildningstid.

## 4.6 Sammanfattning av empirin

Nedan presenteras en tabell med en sammanfattning över de nio intervjuade respondenterna och valda faktorer från det empiriska resultatet.

Tema	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Arbetsuppgifter	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten
Förändrade arbetsuppgifter	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Inte ändrats mycket de senaste åren	Inte ändrats mycket de senaste åren	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Inte ändrats mycket de senaste åren	Inte ändrats mycket de senaste åren	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever
Psykisk ohälsa	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Upplever inte en ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare
Stöd från huvudman	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd
Stöd från egen verksamhet	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor
Arbetsbelastning	Hög	Hög	Låg	Låg	Hög	Låg	Hög	Låg	Hög
Faktorer som påverkar arbetsbelastningen mest	Medarbetare och elever	Elever	Medarbetare	Medarbetare	Medarbetare och elever	Framförhållning	Medarbetare	Medarbetare	Medarbetare

Figur 5: Sammanställning av empiriska data i tabellform (Egen källa)

I det dagliga arbetet ingår uppgifter som att besvara mejl, delta i möten, vikarieanskaffning, tjänsteplanering och schemaläggning för respondenter i båda utbildningsverksamheterna. Samtliga respondenter samarbetar med sin rektor i bland annat budgetarbetet och kvalitetsarbetet. Oförväntade arbetsuppgifter inträffar varje dag enligt flera respondenter medan andra upplever att det mesta som uppstår inte är oförväntat längre. Flera respondenter upplever mer administrativa uppgifter på grund av ökad psykisk ohälsa hos elever och medarbetare.

Majoriteten av respondenterna arbetar 40 timmar i veckan enligt deras avtal. Arbetsbelastningen är hög och är ett problem enligt flera av de intervjuade. Majoriteten av respondenterna berättar att deras medarbetare är den faktor som påverkar arbetsbelastningen mest, med anledning av sjukfrånvaro, anpassningar och psykisk ohälsa. Det finns ett fåtal respondenter som anser att elever påverkar arbetsbelastningen mest, vilket också bland annat grundar sig i elevernas psykiska ohälsa. Majoriteten av respondenterna upplever en sämre balans mellan arbetsbelastning och kontroll över deras arbetsuppgifter. Faktorer som påverkar kontrollen är oförutsedda händelser, krav och

tidsbrist. Det kan vara allt från frågor om batterier till upplevelsen av att rektorn styr och beslutar. Trots en struktur i kalendern kan det vara svårt att upprätthålla kontrollen. Respondenter som upplever bra balans anger samarbete med rektor eller god överblick över skolans verksamhet som orsak.

Samtliga respondenter får omfattande stöd från huvudman i frågor som rör ekonomi, HR och juridik. Stödet finns i form av utbildningar, material och praktiskt stöd i verksamheten. Samtliga respondenter får stöd i sin egen verksamhet av medarbetare, elevhälsa, rektorer samt arbetslagsledare. Det primära stödet kommer från rektor och kollegor genom ett nära samarbete i verksamheten. Flera resurser och funktioner skulle behövas mer av för att hantera arbetsbelastning bättre, vilket exempelvis är skolsocionom, specialpedagoger, lärarassistenter, någon som sköter vikarieanskaffning och dokumentation. I empirin framkommer det att respondenterna i olika grad påverkas av New Public Management (NPM) i deras arbete. Flera respondenter upplever att NPM innefattar dokumentation, uppföljning och utvärdering. Vissa respondenter menar att NPM är svårt att koppla till en kommunal skola medan andra menar att NPM har medfört mer effektivitet och tydligare mål i arbetet oavsett utbildningsverksamhet. Det ekonomiska perspektivet är mest framträdande i hur flera respondenter ser NPM i sitt arbete. Ett fåtal respondenter ifrågasätter om rätt saker mäts och att det är viktigt att mätvärden gynnar verksamheten.

## 5. Analys

*I kapitlet nedan tolkas och analyseras empirin med stöd från analysmodellen och referensramen. Detta för att förstå vilka likheter och skillnader det finns mellan biträdande rektorer som arbetar i kommunala skolan och friskolan, särskilt gällande deras arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Analysen leder fram till de slutsatser som sedan kommer presenteras i sista avsnittet och avslutningsvis sammanfattas analysen.*

### 5.1 Arbetsuppgifter

De biträdande rektorerna som intervjuades beskriver att deras uppdrag är brett, komplext och innehåller allt från pedagogiskt ledarskap till personalansvar, kontakt med vårdnadshavare och konflikthantering. Biträdande rektorers arbetsuppgifter i båda utbildningsverksamheterna kan analyseras utifrån New Public Management (NPM) och även Henri Fayols 14 principer för management, vars teori stöttar chefer i arbetet.

#### 5.1.1 Vikarieanskaffning, schemaläggning, tjänsteplanering och kombinerade tjänster

Vikarieanskaffning är enligt Shore och Walshaw (2018) en arbetsuppgift för biträdande rektorer, vilket flera respondenter beskriver att de ansvarar för (A, B, C, D, E, F, G, I). Respondenterna A, C och D arbetar i kommunal skola, medan F och I arbetar i friskola, och de ställer själva upp och vikarierar för att undvika att eleverna missar undervisningstid. Respondent A har tillgång till en kommunal vikariepool, men i kontrast till A har till exempel C och D inte någon vikariepool, trots att de också arbetar kommunalt. Till skillnad från A, men i likhet med både C och D, uppger ingen biträdande rektor inom friskolorna att de har vikariepool. Avsaknaden av vikarier i kommunala gymnasium kan förklaras av att elever i grundskolan har större behov av närvaro och trygghet av vuxna, till skillnad från gymnasieelever som är mer självständiga (Gymnasium.se, 2025). Om vikarieanskaffningen saknar struktur, krävs improvisation. Det kan skapa osäkerhet och strider mot Fayols (1949) princip om ökad effektivitet i arbetet. Vikarieanskaffningen bör centraliseras till en administratör med kännedom om skolans elever för att avlasta biträdande rektor (Shore & Walshaw, 2018), men detta belastar budgeten och därför inte genomförbart på mindre skolor. Om biträdande rektorer

eller lärare på skolan vikarierar, får de inte extra ekonomisk ersättning, vilket blir mer kostnadseffektivt i jämförelse med att betala vikarier från en vikariepool. Respondent B påtalar dock att andra belöningar i form av kompensationsledighet ges. Verksamheten påverkas om biträdande rektorer vikarierar i stället för att arbeta med andra arbetsuppgifter som ska lösas, samtidigt som vikarierandet till viss del bidrar till bättre kännedom om elever och förståelse för verksamheten.

Schemaläggning och tjänsteplanering kan vara inkluderat i biträdande rektorers arbetsuppgifter (Shore & Walshaw, 2018), vilket flera respondenter inom båda utbildningsverksamheterna uppger att de arbetar med. Respondenterna menar att flera faktorer ska tas hänsyn till vid schemaläggning som bland annat budget, lärartimmar och elevunderlaget. Schemaläggning och tjänsteplanering är i linje med NPM eftersom effektiv och genomtänkt schemaläggning minskar antalet lärarresurser som används, vilket gör verksamheten mer kostnadseffektiv. NPM menar att verksamhetens kapital ska maximeras (Almqvist, 2006), och det eftersträvas i båda utbildningsverksamheterna. Kommunala skolor inte är vinstdrivande (Skolverket, 2023), men ska hålla budget och ska helst gå med nollresultat. Vinstdrivande friskolor har vinstkrav från ägarna (Andersen, 2010), och trots deras möjlighet till kapital från privata investerare, utöver statliga bidrag (Skolverket, 2023), förekommer ekonomisk press för att gå med vinst.

Tjänsteplanering är viktig och kan associeras till principen om arbetsfördelning (Fayol, 1949; Wren et al., 2002), som innebär att effektivitet ökar när arbetsuppgifter fördelas utifrån kompetens, exempelvis när biträdande rektor matchar rätt medarbetare med rätt arbetsuppgifter. I den aktuella studien skiljer arbetet med schemaläggningen mellan respondenterna då de kommunala skolorna har fler medarbetare och elever än friskolorna, vilket medför mer omfattande arbete vid schemaläggning. Schemaläggningen och tjänsteplaneringen kan också vara mer omfattande i gymnasieskolan jämfört med grundskolan. På gymnasiet finns fler ämneslärare att ta hänsyn till, medan undervisningen i låg- och mellanstadiet oftare har samma lärare i flera ämnen. Flera respondenter uppger att elever och medarbetare har anpassningar som ska beaktas i schemat. Hänsyn till anpassningar kan påverka effektiviteten i verksamheten vilket ligger i linje med de

principer som ofta förknippas med NPM (Jarl, 2013), och Respondent D beskriver att schemaläggning påverkas och fördröjs på grund av medarbetares behov av anpassningar.

Respondenterna F, G och H har kombinerade tjänster. Thompson och Wolstencroft (2018) skriver att mellanchefer kan både undervisa men fortfarande vara chefer, vilket F och G gör. Respondenterna F och G arbetar som biträdande rektor och lärare och Respondent H arbetar som biträdande rektor och specialpedagog. Troligen har de kombinerade tjänster eftersom de arbetar på mindre friskolor som behöver vara kostnadseffektiva, i linje med NPM (Almqvist, 2006). Att delta aktivt i undervisningen kan leda till att de har mer insyn och förståelse för verksamheten. Det kan komma till nytta exempelvis när resurser ska fördelas mellan klasser. Princip om individens intresse underordnat det gemensamma intresset, (Fayol, 1949; Wren et al., 2002), kan relateras till biträdande rektorer som kombinerar undervisning med mellancheffskap. Det kan vara svårt med en kombinerad tjänst men respondenterna upplever att det är hanterbart. Ingen av de intervjuade biträdande rektorerna i kommunala skolor har undervisning i tjänsten, vilket förmodligen beror på att de skolenheterna är tillräckligt stora för att kunna ha flera tjänster i stället för att kombinera.

### **5.1.2 Dokumentation, kvalitetsarbete och elevhälsoteam**

I samtliga respondenters arbete ingår det att leda och delta i möten med medarbetare samt med elever och deras vårdnadshavare. NPM fokuserar på styrning och resultat, vilket är av vikt för att följa upp och utvärdera arbetet enligt Almqvist (2006). Möten kan bidra till att verksamhetens mål nås, vilket kan relateras till principen om enhetlig riktning som innebär att verksamheten ska sträva mot samma mål för att uppnå effektivitet (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). Almqvist (2006) menar att det ska finnas mätbarhet i verksamheten, vilket biträdande rektorer bidrar till genom att delta i uppföljningsmöten och utvärderingar. Respondent B uttrycker att allt ska dokumenteras och utvärderas, något Respondent A bekräftar och tillägger även kan gälla telefonsamtal.

Samtliga respondenter berättar att de tillsammans med rektor genomför systematiskt kvalitetsarbete som innefattar att kvalitetsgranska hela verksamheten, vilket både kommunal skola och friskola gör. Kvalitetsarbetet är en del av det arbete som är centralt inom ramen för NPM eftersom det handlar om effektivitet och att arbeta mot resultat

(Almqvist, 2006). Kvalitetsarbetet innebär att säkerställa att undervisning och arbetsmetoder håller hög kvalitet genom att bland annat arbeta med statistik och enkäter, vilket Respondent A påtalar. Fayols (1949) princip initiativ kan kopplas till kvalitetsarbetet genom att biträdande rektorer och andra medarbetare kan bidra med idéer för att stärka kvaliteten i verksamheten.

Det är viktigt att biträdande rektorer är ute i verksamheten för att få medarbetarnas åsikter och förslag, och för att själv kunna komma med initiativ som förbättrar. Principen lagsammanhållning är avgörande för att stärka samarbetet mellan funktionerna i verksamheten och för att förbättra kvaliteten (Fayol, 1949; Wren et al., 2002), vilket flera respondenter i båda utbildningsverksamheterna arbetar tillsammans med rektor. Kvalitetsarbetet blir mer meningsfullt och utvecklat om samarbetet mellan rektor och biträdande rektor fungerar, vilket flera respondenter uttrycker att det gör. Respondenterna menar att rektor och biträdande rektor ibland besitter olika kompetenser och kan de ta del av varandras erfarenheter och komplettera varandra, vilket stärker kvalitetsarbetet.

Alla skolor ska ha ett elevhälsoteam som leds av rektor enligt Skollagen (SFS 2010:800 2 kap. 25-28 §). Gemensamt för alla respondenter utom en, är att de är aktiva i elevhälsoteamet (EHT) på skolan. NPM strävar efter att verksamheter ska uppnå sina mål och resultat (Jarl, 2013) och därför är det viktigt att eleverna stöttas av EHT där rektor och biträdande rektor ingår. Rektor och biträdande rektor behöver samarbeta med elevhälsoteamet eftersom de inte är experter på alla områden inom elevhälsan (Andersson et al., 2020). Plachy och Smunt (2022) framhåller att det är viktigt att chefer lyssnar på medarbetarnas tankar och åsikter, och därmed kan samarbete vara betydelsefullt för välgrundade beslut. Chefer ska ta ansvar för beslut och eventuella konsekvenser kring elevärenden, vilket ingår i principen ansvar och auktoritet (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). Respondenterna A och D beskriver att rektor fattar de yttersta besluten i EHT, och det kan göra att biträdande rektor inte känner tillräcklig auktoritet eftersom de inte har samma befogenheter som rektor. Det hade därför varit mer fördelaktigt och effektivt om biträdande rektor fick fatta avgörande beslut för att avlasta rektor och få möjlighet att agera utan sin chef. Å andra sidan skriver Fayol (1949) och Wren et al. (2002) om

principen enhet av befallning som innebär att för att undvika konflikt och osäkerhet ska arbetsplatserna endast ha en chef som ger order och fattar beslut.

### **5.1.3 Fördelningen administrativa uppgifter och pedagogiskt ledarskap**

Det framkommer av respondenterna att det administrativa arbetet utgör större del av arbetstiden än det pedagogiska ledarskapet. Administrativa uppgifter innefattar exempelvis dokumentation, mejlhantering och protokollskrivning (A, B, D & E). Majoriteten av de biträdande rektorerna (A, B, C, D, E, G, H & I) uppgav att det administrativa arbetet upptar ungefär 70 procent av deras arbetstid, vilket gör att det finns likheter mellan båda utbildningsverksamheterna men även skolformerna. Principen individens intresse underordnat det gemensamma intresset handlar om att främja det som är bäst för verksamheten (Fayol, 1949; Wren et al., 2002), och respondenter från båda utbildningsverksamheterna följer principen genom att de prioriterar nödvändig administration även om de vill ägna mer tid till pedagogiskt ledarskap.

Shore och Walshaw (2018) skriver att biträdande rektorer har möjlighet att utveckla sitt pedagogiska ledarskap, vilket inte överensstämmer med respondenternas upplevelser. NPM har egentligen ett fokus på att minska administrationen men verkar tvärtom ha bidragit till ökad administration inom skolan, vilket även Jarl et al. (2012) och Jarl (2013) påstår. Det skapas en konflikt mellan praktik och teori då arbetet avseende uppföljning och mål kräver omfattande dokumentation. Om biträdande rektorernas arbete inte effektiviseras riskerar fokuset att förflyttas från det pedagogiska ledarskapet till administrativa uppgifter vilket majoriteten av respondenterna ser som en utmaning. Respondent D hade en vision om att det pedagogiska ledarskapet var huvuduppdraget, vilket D senare upplevt inte stämmer. Detta utgör en skillnad mellan förväntningar och verklighet i arbetet som biträdande rektor. Respondent F skiljer sig från övriga respondenter, då F:s arbete är 35 procent administrativt arbete och 50 procent pedagogiskt arbete. Det kan förklaras av att F arbetar på en mindre friskola och har undervisning i tjänsten.

#### **5.1.4 Samarbete med rektor, autonomi och beslutanderätt**

Till följd av NPM:s decentralisering av ansvar har antalet chefsbefattningar ökat (Jarl et al., 2012; Jarl, 2013) vilket är synligt i den svenska utbildningsverksamheten då biträdande rektorer anställs för att avlasta rektorer. Samtliga biträdande rektorer inom båda utbildningsverksamheterna samarbetar med sin rektor inom flera områden, bland annat i budget- och kvalitetsarbete. Fayols (1949) princip arbetsfördelning, som innebär att arbetet delas in i specifika arbetsuppgifter, speglas i respondenternas svar avseende samarbete med rektor. Flera av respondenterna förbereder underlag medan rektor har huvudansvaret och det slutliga beslutsfattandet, och tillsammans med rektor fördelar de arbetsuppgifterna mellan sig. Till exempel arbetar respondenterna D och G mer med den inre verksamheten medan deras rektor arbetar mer med den yttre verksamheten. Respondenterna A och F svarar att de och deras rektor är duktiga på olika områden och fördelar arbetsuppgifter utifrån det. Detta kan effektivisera chefsarbetet i NPM:s anda. Det är viktigt att tydliggöra vem som ansvarar för vad, både för ledning och för medarbetarna, vilket enligt Fayols (1949) princip enhet av befallning är för att undvika missförstånd och konflikter kring beslut och arbetsfördelning. Tydlig arbetsfördelning kan bidra till en mer organiserad verksamhet enligt Fayols (1949) princip ordning och reda. Dagens svenska skola förknippas inte alltid med "ordning och reda", men enligt respondenterna kan detta i viss mån uppnås genom ett välfungerande samarbete mellan rektor och biträdande rektor. Trots att yttre faktorer, såsom elever, vårdnadshavare och medarbetare, kan påverka skolans organisatoriska stabilitet, framhåller flera respondenter vikten av att skapa struktur i det som faktiskt är möjligt att påverka. Genom tydlig arbetsfördelning och gemensamt ansvarstagande inom skolledningen kan en form av ordning etableras. Detta kan bidra till ökad tydlighet och effektivitet i de biträdande rektorernas dagliga arbetet.

Majoriteten av respondenterna säger att de har beslutanderätt och autonomi över sina arbetsuppgifter (A, B, D, E, F, G, H & I) och detta är gemensamt för kommunal skola och friskola. Respondent C uttrycker en begränsad beslutanderätt och autonomi, vilket skulle kunna bero på att C tidigare har arbetat som rektor och upplever därför att det nuvarande arbetet innebär mer begränsningar än förut. Respondent C förklarar att det ofta uppstår situationer där beslut ska konsulteras med rektor vilket påverkar

själständigheten. I kombination med att Respondent C inte har full autonomi att fatta beslut, minskar kontrollen till följd av det. Decentraliserat ansvar enligt NPM förekommer på flera av skolorna (Hood, 1991; Jarl, 2013), vilket innebär att biträdande rektorer kan fatta egna beslut. Eftersom biträdande rektor är mellanchefer och rektor är ytterst ansvarig finns det en hierarki i enlighet med Fayols (1949) och Wren et al. (2002) teori. Det behöver vara tydligt för rektor, biträdande rektor och medarbetare vem som fattar beslut och om vad. Respondenterna A och D vill göra ett bra arbete inför sin chef och belyser att chefen inte ska behöva stå till svars för eventuella brister i deras arbete vilket relaterar till Fayols princip ansvar och auktoritet, som innebär att ta ansvar för konsekvenser som kan uppstå i arbetet (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). Respondent F upplever autonomi eftersom respondenten har möjlighet att lägga sitt eget schema, vilket är betydelsefullt då F även undervisar. Respondent G menar att friskolor i högre grad styr själva jämfört med kommunala skolor som förväntas följa fler direktiv uppifrån. Detta innebär att friskolor förmodligen har mer beslutanderätt, trots att respondenter från kommunala skolor upplever att även de har beslutanderätt. Respondenterna i kommunala skolor har fler kommunala direktiv att följa, vilket gör att friskolor har större möjlighet att fatta beslut utan att konsultera sin huvudman i lika hög grad (Friskolornas riksförbund, u.å.-b).

### **5.1.5 Arbetsuppgifter utanför förväntad rollbeskrivning och eventuella förändringar av arbetsuppgifter**

Flera respondenter i båda utbildningsverksamheterna upplever att deras rollbeskrivning är otydlig eller inte ens existerar (A, B, C, F & G) och beskriver att de ofta får hantera arbetsuppgifter som de anser inte ingår i deras uppdrag. Till exempel kan sådana arbetsuppgifter innefatta att skriva ut papper åt elever, hämta plåster eller fylla på kaffe i personalrummet. Trots att de biträdande rektorerna inte anser att det är några problem att utföra dessa uppgifter är det ändå något som upptar deras arbetstid och avbryter annat arbete. Även om vissa arbetsuppgifter kan vara svåra att undvika, särskilt då de interagerar med skolans elever och medarbetare i hög grad (Shore & Walshaw, 2018; Hausman et al., 2002), går det att ifrågasätta om biträdande rektorer bör utföra dessa arbetsuppgifter eftersom det tar tid från andra arbetsuppgifter.

Enligt Skolledare.se (u.å) har biträdande rektorer en viktig roll och ett stort ansvar trots att det saknas tydliga riktlinjer i deras befogenheter, vilket flera respondenter också framhåller. Det framkommer att respondenterna upplever att det i deras roll ingår att se till att verksamheten fungerar och göra det som blir bäst för verksamheten, vilket följer Fayols (1949) princip individens intresse underordnat det gemensamma intresset. När det kommer till oväntade arbetsuppgifter framhåller flera respondenter att de är förberedda på det oväntade. Respondent D upplever att det inte uppstår oväntade arbetsuppgifter i så hög grad vilket kan förklaras av att D har varit på arbetsplatsen endast ett år och har inte hunnit uppleva oväntade händelser. Det kan också bero på att D är osäker på vad som ska ingå i rollen. Respondent G har arbetat på skolan i 33 år och menar att inget längre förvånar respondenten, vilket kan bero på att G har stor erfarenhet från olika situationer och ärenden.

Respondenterna A, B, E, H och I uppger att deras arbetsuppgifter har förändrats, vilket dels beror på att administrationsarbetet har ökat, dels för att elever och medarbetare kräver mer stöd och anpassningar. Ökningen av det administrativa arbetet kan till stor del förklaras av NPM:s påverkan på skolan (Jarl et al., 2012; Jarl 2013). Respondent F säger också att arbetsuppgifterna har förändrats, men inte på grund av det som A, B, E, H och I menar utan på grund av rektorsbyten. Respondent F har varit med om flera rektorsbyten och menar att arbetsuppgifterna förändrats beroende på vem som är rektor. Respondent D säger att arbetsuppgifterna inte har förändrats i så hög grad, vilket kan förklaras av att D endast arbetat som biträdande rektor i cirka ett år.

Det framkommer från majoriteten av respondenterna att psykisk ohälsa hos elever och medarbetare medför ökade utmaningar i arbetet (A, B, C, D, E, G, H & I), samtidigt anser inte C, D och G att omfattning på deras arbetsuppgifter har förändrats, trots att deras beskrivningar av en ökad psykisk ohälsa skulle kunna antyda att arbetsuppgifterna faktiskt förändrats. Det råder delade uppfattningar om arbetsuppgifter har förändrats eller inte. Av de sex respondenter som anser att arbetsuppgifterna har förändrats, arbetar tre inom kommunal skola (A, B, & E) och de menar att uppgifterna har förändrats på grund av ökade behov hos elever och medarbetare. Trots att flertalet respondenter (A, B, C, D, E, G, H & I) upplever ökad psykisk ohälsa bland elever, är det främst A och E i

kommunala högstadieskolor som betonar ökat arbete med elevärenden. Det kan tyda på fler sådana elevärenden på högstadiet jämfört med gymnasiet (Gymnasium.se, 2025).

## **5.2 Arbetsbelastning**

De intervjuade biträdande rektorerna upplever olika grad av arbetsbelastning i sitt arbete. Arbetsbelastningen påverkar i vilken utsträckning de intervjuade hinner fullfölja sina arbetsuppgifter. Den faktiska arbetsbelastningen i båda utbildningsverksamheterna, kan förtydligas och analyseras utifrån New Public Management (NPM) och Roberts Karaseks jobbkrav-kontrollmodell, vars teori visar situationer som olika grader av krav och kontroll bidrar till.

### **5.2.1 Arbetsbelastning och krav**

De biträdande rektorerna beskriver arbetsbelastningen på varierande sätt. Ett flertal upplever hög arbetsbelastning och uppger att de inte hinner med sina arbetsuppgifter under dagen (A, B, E, G, & I) medan övriga (C, D, F, & H) upplever att de hinner med sina uppgifter. Det framkommer inte någon skillnad avseende upplevd arbetsbelastning mellan utbildningsverksamheterna. Flera biträdande rektorer upplever ökad arbetsbelastning vid hög sjukfrånvaro hos medarbetarna och vid terminsovergångar. Samarbete och uppskattning är betydelsefullt i dessa perioder för att hantera belastningen (Shore & Walshaw, 2018; Sveriges Skolledare, u.å.). Samtliga respondenter samarbetar med rektor, men trots det upplever flera av dem hög belastning, vilket tyder på att samarbete med rektor inte är tillräckligt för att minska belastningen. Det framkommer en skillnad i upplevd arbetsbelastning mellan respondenterna som arbetar i grundskolan och på gymnasiet. Detta kan vara uttryck för att yngre elever i grundskolan innebär större arbetsbörda för skolledningen, vilket kan grunda sig i att gymnasiet är frivilligt och att gymnasieelever har mer eget ansvar för sina studier (Gymnasium.se, 2025).

En likhet som framkommer mellan utbildningsverksamheterna är att medarbetarna upplevs påverka arbetsbelastningen mest. Respondenterna A, C, D, E, G, H och I anser att medarbetare påverkar belastningen i hög grad och orsaken är deras sjukskrivningar och sjukfrånvaro. Respondenterna A, C och G hävdar att vikarieanskaffningen tar upp stor del av arbetstiden och därmed påverkar belastningen mest, vilket även Johnson och

Dobni (2016) och Akademikerförbundet SSR (u.å.) påtalar. Respondent B menar att eleverna är den faktorn som påverkar arbetet i hög utsträckning, vilket även både A och E instämmer i. Respondent F betonar vikten av att ha en god framförhållning för att underlätta hanteringen av plötsliga händelser som påverkar arbetsbelastningen, vilket är i linje med vad Johnson och Dobni (2016) och Akademikerförbundet SSR (u.å.) skriver avseende att händelser som hindrar uppgiftens genomförande ökar arbetsbelastningen. Det finns flera faktorer som påverkar respondenterna, men alla faktorer påverkar inte i lika hög grad.

### **5.2.2 Balans mellan arbetsbelastning och kontroll**

I enlighet med Karasek och Theorell (1990) kan arbetsbelastningen bli mer hanterbar om biträdande rektor har kontroll i sitt arbete. Respondenterna F och H upplever kontroll över sin arbetssituation och en hanterbar arbetsbelastning. Respondent H framhåller att respondenten inte har det yttersta ansvaret och diskuterar dagligen med sin rektor om arbetsbelastningen. Det gör H:s arbetsbelastning hanterbar, vilket borde ge möjlighet till egen utveckling. I kontrast till detta upplever Respondenterna A och I mindre hanterbar arbetsbelastning trots kontroll över sitt arbete samtidigt som kraven är höga. Respondenterna A, F, H och I:s situationer kan relateras till en aktiv situation enligt Roberts Karaseks jobbkrav-kontrollmodell, vilket innebär att det finns potential för utveckling. För A och I kan utvecklingsmöjligheterna begränsas till följd av deras höga arbetsbelastning, till skillnad från F och H som har en hanterbar arbetsbelastning. Trots detta säger A och I att de har utvecklat förmågan att prioritera rätt arbetsuppgifter, vilket underlättar för dem eftersom uppdraget som biträdande rektor är krävande (Karasek & Theorell, 1990; Clinchamps et al., 2024). Respondenterna A och I arbetar med andra biträdande rektorer på skolan, till skillnad från F och H, men upplever trots det en mindre hanterbar arbetsbelastning, vilket rimligen beror på antal medarbetare och elever per biträdande.

Respondenterna C, D, E och G upplever höga krav i sitt arbete och lägre kontroll över arbetet, vilket leder till hög belastning enligt Karasek och Theorell (1990). Flera av respondenterna beskriver att när oplanerade uppgifter inträffar under arbetsdagen brister kontrollen vilket kan skapa ohälsa som exempelvis stress (Karasek & Theorell, 1990).

Inget tydligt samband mellan arbetsbelastning och utbildningsverksamhet framträder, men det framkommer skillnad mellan grund- och gymnasieskola. Gymnasieelever förväntas ta större ansvar (Gymnasium, 2025) och kontakt med vårdnadshavare minskar, vilket kan kopplas till att Respondenterna F och H, som arbetar i mindre gymnasieskolor upplever hanterbar arbetsbelastning. Respondenter från mindre kommunala skolor saknas i denna studie och därmed kan inte arbetsbelastningen på små kommunala skolor analyseras. Det finns en likhet mellan att F och H har kombinerade roller och trots detta upplever hanterbar arbetsbelastning. Detta kan kopplas till att de båda arbetar i mindre fristående gymnasieskolor som kan ge större handlingsutrymme. Det mest fördelaktiga hade varit balans mellan att ha kontroll och krav eftersom avsaknad av krav leder till ineffektivitet, vilket inte är i linje med NPM:s idé avseende verksamhetens utveckling (Hood, 1991; Nationalencyklopedin, u.å.).

Ingen av respondenterna kunde relateras till passiv situation eller låg påfrestning. Det framgår att mellanchefer präglas av höga krav och ett omfattande ansvar på arbetsplatsen (Thompson & Wolstencroft, 2018; Johnson & Dobni, 2016; Akademikerförbundet SSR, u.å.). Samtliga biträdande rektorer i båda utbildningsverksamheterna och skolformerna utsätts för höga krav på sig själva i sitt arbete, vilket gör att arbetet som mellanchefer är kravfyllt trots att det yttersta ansvaret inte är mellancheferens ansvar och att kontrollen skiljer sig åt mellan respondenterna.

### **5.2.3 Upplevelse av NPM i skolan**

NPM:s fokus på mätbarhet (Nationalencyklopedin, u.å.) bidrar till att minska det professionella handlingsutrymmet, särskilt i kombination med den biträdande rektorns höga arbetsbelastning (Shore & Walshaw, 2018). Respondenter F och I uppger att det centrala har varit marknadsorienterade metoder och resultatstyrning, vilka är de två dimensionerna av NPM enligt Jarl (2013), medan respondenterna (A, C, & E) upplever att NPM-principer har medfört utmaningar i arbetet. Respondenterna A, C och E hävdar att NPM-principer är komplicerat att tillämpa fullt ut i kommunal skola eftersom den inte är vinstdrivande och därmed är det svårt att förhålla sig till förändringar, idéer och teorier som kommer från näringslivet (Regeringen, 2024). Till skillnad från respondenterna inom friskola (F & I) som betonar att de faktorer som mäts inom skolan ska vara gynnsamma

för verksamheten med anledning av att biträdande rektorer har höga krav och förväntningar på sig (Johnson & Dobni, 2016; Akademikerförbundet SSR, u.å.). Detta gör att fokuset inte enbart bör koncentreras på resultat på kort sikt utan även utveckla verksamheten långsiktigt. Respondent B hävdar att dokumentation, till följd av NPM, sällan följs upp. Flera respondenter uttrycker frustration över att kraven på dokumentation upplevs som kontroll snarare än utveckling. Krav och förväntningar på att chefer ständigt ska vara tillgängliga (Johnson & Dobni, 2016; Akademikerförbundet SSR, u.å.) kommer från vårdnadshavare, elever och medarbetare, vilket gör att biträdande rektorers arbetssituation påverkas till exempel genom mer dokumentation i arbetet. Det gör att belastningen ökar och leder till sämre förutsättningar att hantera och hinna med dokumentation samt andra arbetsuppgifter. Teorin bidrar med förklaringen att respondenternas yrkesmakt har minskat till följd av den ökade administrationen som NPM har medfört, vilket är kritik mot att tillämpa NPM-principer i skolan (Nationalencyklopedin, u.å.).

#### **5.2.4 Stöd och funktioner**

En gemensam nämnare är att samtliga respondenter får stöd från huvudmannen i sin verksamhet, oavsett utbildningsverksamhet. Respondenterna berättar att stöttningen avser HR, ekonomi och juridik. Stöttningen gör att de biträdande rektorerna kan uppleva ökad kontroll, men även bidra till en mer effektiv verksamhet vilket kan relateras till NPM. Nationalencyklopedin (u.å) skriver att NPM har resulterat i en ökad administrativ arbetsbelastning, vilket gör det betydelsefullt för biträdande rektorer att få stöttning från huvudman, särskilt beträffande komplexa ärenden som ska dokumenteras. Samtliga respondenter, inom båda utbildningsverksamheterna, får stöd av lärare, elevhälsoteam, rektor och arbetslagsledare. Enligt Sveriges Skolledare (u.å) är samarbete mellan rektor och biträdande rektor av vikt för en hanterbar arbetsbelastning och det speglas i att samtliga respondenter samarbetar med sin rektor avseende arbetsuppgifter. Respondenterna B och C uppskattar stödet från sina biträdande rektorer på deras skolor eftersom de kan diskutera med varandra om deras erfarenheter. Det tyder på att de har god kommunikation med sina kollegor och i enlighet med vad Shore och Walshaw (2018) skriver är det värdefullt att ha kollegor som visar uppskattning och stöd. Det finns en variation i respondenternas svar avseende vilka funktioner de önskar mer av oavsett

vilken utbildningsverksamhet eller skolform respondenterna arbetar inom. Flera funktioner skulle kunna förstärkas för att ge respondenterna förbättrade möjligheter att hantera sin belastning bättre, såsom skolsocionom, specialpedagog, någon som sköter vikarieanskaffning och dokumentation.

### **5.2.5 Psykisk ohälsa och anpassningar**

Respondenter inom både kommunal skola och friskola upplever ökad psykisk ohälsa bland medarbetare vilket påverkar respondenternas arbetsbelastning. Sjukfrånvaro hos medarbetare innebär att ansvar måste omfördelas när medarbetare saknas och vid hög sjukfrånvaro är det en uppgift som belastar biträdande rektor. Som chef förväntas du göra anpassningar för medarbetare som har behov av det och kontakta till exempel företagshälsovård (Unionen, u.å.; Försäkringskassan, 2025). Det är en balansgång att vara ett stöd för den sjuka medarbetaren och samtidigt få verksamheten att fungera, vilket skapar frustration enligt Respondent G. Om flera medarbetare är sjukskrivna eller om medarbetares sjukskrivning upprepas påverkar arbetsbelastningen för biträdande rektorer eftersom förväntas ge stöd och anpassa (Unionen, u.å.; Försäkringskassan, 2025). Detta kan leda till att andra arbetsuppgifter måste skjutas upp och kontrollen kan minska. Om kontrollen minskar finns risken att chefen själv drabbas av psykisk ohälsa och inte orkar med uppdraget (Karasek och Theorell, 1990).

Det finns en likhet i att biträdande rektorer inom kommunala skolor och friskolor upplever ökad psykisk ohälsa och frånvaro bland elever vilket innebär fler elevärenden och detta ökar deras belastning. De ställs inför både interna och externa krav som kan medföra komplexa situationer och hög belastning, vilket lyfts fram av Shore och Walshaw (2018). Hantering av situationer som ligger utanför skolans kontroll belastar biträdande rektorer (Shore & Walshaw, 2018), vilket framkommer från A och B som påpekar att eleverna påverkas av barn- och ungdomspsykiatriens väntetider. Flera respondenter har ofta kontakt med vårdnadshavare, som ställer krav på skolan angående elevernas skolgång, vilket påverkar respondenternas arbetsbelastning.

Respondent E påpekar att det även finns faktorer utanför skolans kontroll som kan påverka elevers hälsa, såsom utvecklingen av digitalisering och användningen av sociala medier. Det kan till exempel uppstå konflikter mellan elever via sociala medier, både

under och utanför skoltid, vilket ett flertal respondenter från högstadiet beskriver. Det väcker funderingar kring om biträdande rektorer verkligen ska bära ansvaret för att reda i sådana situationer. Detta påverkar deras arbetsbelastning, trots att det handlar om omständigheter som uppstått utanför skolan. Skolan ska vara en säker och trygg plats för eleverna men situationer som uppstått utanför skoltid kanske i vissa fall borde vara vårdnadshavarnas ansvar, vilket i sin tur skulle kunna minska arbetsbelastningen för bland annat biträdande rektor och ge dem mer tid att fokusera på andra arbetsuppgifter.

Gymnasieelever har generellt sett utvecklats mer och har större egenansvar jämfört med högstadiets elever (Gymnasium.se, 2025). Därmed belastas förmodligen biträdande rektorer i gymnasieskolan inte av exempelvis ärenden som rör sociala medier och konflikter i samma omfattning som biträdande på högstadiet. Respondent E menar att konflikter och bråk nuförtiden sker via sociala medier och att skolan får hantera detta. Gymnasieelever kan i högre grad påverkas av oro kring kärleksrelationer, framtidsplaner och ekonomi men väljer troligen att inte dela med sig till vårdnadshavare och skolpersonal i samma utsträckning. Denna skillnad kan också förstås ur ett mognadsperspektiv.

### **5.3 Sammanfattning av analys**

Denna sammanfattning redogör för analysen av biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning, där empiri har integrerats med referensramen. Genom att jämföra respondenternas praktiska erfarenheter med den valda referensramen, har en fördjupad förståelse för biträdande rektorers dagliga arbete kunnat utvecklas.

Arbetsuppgifterna analyserades utifrån New Public Management (NPM) och teorin Henri Fayols 14 principer för management. Analysen visar att biträdande rektorers arbetsuppgifter påverkas av NPM:s fokus på kostnadseffektivitet (Almqvist, 2006), vilket märks i användningen av vikariepooler, schemaläggning och kombinerade tjänster. Analysen visar att dokumentation och kvalitetsarbete upptar de biträdande rektorernas arbetstid. Fayols princip initiativ (1949) kan kopplas till hur biträdande rektorer bidrar till att utveckla verksamheten. Majoriteten av respondenterna är aktiva i elevhälsoteam, men deras begränsade beslutsrätt påverkar upplevelsen av auktoritet. Eftersom rektor fattar de

slutgiltiga besluten i elevhälsoteamet kan biträdande rektorer uppleva begränsat handlingsutrymme. Ökat beslutsmandat skulle kunna avlasta rektorn och stärka biträdandes auktoritet. Samtidigt poängteras, enligt Fayol (1949) och Wren et al. (2002), principen om enhet av befallning, vilket innebär att en tydlig chefsstruktur minskar risken för konflikter och oklarheter i beslutsfattandet.

Analysen visar att det administrativa arbetet tar större plats än det pedagogiska ledarskapet, vilket är tvärtemot vad respondenterna egentligen vill. De flesta respondenter upplever autonomi i sitt arbete, men vissa begränsas av hierarkiska strukturer och behov av samråd med rektor (Fayol, 1949; Wren et al., 2002). Beslutsfattandet påverkas av ansvarsfördelning enligt NPM (Hood, 1991; Jarl, 2013), där biträdande rektorer ges ett begränsat handlingsutrymme. Friskolor har generellt större frihet än kommunala skolor som styrs av fler direktiv (Friskolornas riksförbund, u.å.-b). Flera av de intervjuade biträdande rektorerna upplever att deras rollbeskrivning är otydlig eller saknas vilket leder till att de ofta hanterar arbetsuppgifter utanför sitt uppdrag, såsom vissa administrativa eller praktiska uppgifter. De upplever även att en del uppgifter är svåra att undvika.

Arbetsuppgifterna för flera biträdande rektorer har förändrats, främst på grund av ökad administration, vilket kopplas till NPM (Jarl et al., 2012; Jarl, 2013). För vissa av respondenterna beror förändringarna på rektorsbyten, medan nyare biträdande rektorer upplever färre förändringar. Majoriteten av respondenterna upplever ökade utmaningar kopplade till ökat behov av stöd och anpassningar för elever och medarbetare, men uppfattningarna om förändrade arbetsuppgifter går isär något. Det är särskilt i kommunala högstadieskolor som det rapporteras fler elevärenden kopplade till psykisk ohälsa.

Arbetsbelastningen analyserades utifrån New Public Management (NPM) och teorin Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell. De biträdande rektorerna beskriver sin upplevda arbetssituation på varierande sätt, där ett flertal upplever hög belastning och att de inte hinner med sina dagliga arbetsuppgifter. För att hantera arbetsbelastningen bättre är det betydelsefullt med samarbete och uppskattning enligt Shore & Walshaw (2018) och Sveriges Skolledare (u.å). De biträdande rektorerna samarbetar med rektor, men

samarbetet är inte tillräckligt för att minska belastningen. Medarbetarna och eleverna är de faktorer som påverkar respondenternas arbetsbelastning mest. Respondenterna i grundskolan upplever högre arbetsbelastning än de i gymnasiet, vilket kan bero på att gymnasieelever har större eget ansvar (Gymnasium.se, 2025).

Utifrån Karaseks jobbkrav-kontrollmodell befinner sig respondenterna i en aktiv situation eller i hög belastning, vilket förklaras av höga krav men olika grad av kontroll. När oplanerade uppgifter uppstår kan kontrollen brista vilket kan skapa ohälsa (Karasek & Theorell, 1990). Det finns inget tydligt samband mellan arbetsbelastning och arbete inom kommunal skola eller friskola, däremot finns det skillnad mellan grund- och gymnasieskola. Respondenter som arbetar i gymnasiet upplever en hanterbar arbetsbelastning vilket kan förklaras av att gymnasieelever förväntas ta större ansvar (Gymnasium, 2025) och kontakten med gymnasieelevers vårdnadshavare minskar. Marknadsorienterade metoder och resultatstyrning är de två dimensionerna av NPM (Jarl, 2013) som är centrala i arbetet för Respondenterna F och I som arbetar i friskolor. Respondenter från kommunala skolor menar att NPM är komplicerat att tillämpa i kommunala skolor vilket förklaras av att NPM innebär förändringar och idéer som kommer från näringslivet (Regeringen, 2024). Flera biträdande rektorer beskriver att kraven på dokumentation upplevs som kontroll snarare än utveckling, vilket i sin tur kan påverka deras arbetsbelastning. Alla respondenter uppger att de får stöd från huvudman och sin egen verksamhet, vilket är viktigt eftersom NPM har ökat den administrativa bördan.

Biträdande rektorer från både kommunal skola och friskola upplever ökad psykisk ohälsa bland medarbetare. Hantering av sjukfrånvaro och medarbetares behov av anpassningar kan göra att andra uppgifter skjuts upp och kontrollen kan minska. Biträdande rektorerna från båda utbildningsverksamheterna upplever dessutom ökad psykisk ohälsa bland elever. Psykisk ohälsa och frånvaro hos elever innebär fler elevärenden, särskilt i högstadiet, vilket kan bero på faktorer utanför skolans kontroll som till exempel användning av sociala medier. Detta påverkar de biträdande rektorernas arbetsbelastning, i enlighet med vad Shore & Walshaw (2018) menar.

## 6. Diskussion

*I följande avsnitt diskuteras analysens resultat utifrån empirin och referensramen. Vi författare tar också upp våra förväntningar, det som skiljde sig från dessa samt våra egna tankar kring studiens resultat.*

Vikarieanskaffning är en av de mest tidskrävande uppgifterna för de biträdande rektorerna och det kan föras en diskussion om användandet av vikariepooler är effektivt på högstadieskolor. Den kommunala vikariepoolen skickar externa vikarier av varierande kvalitet som inte är anställda av skolorna. Vi författare tänker att vikarierna vid ett första tillfälle inte känner till skolans lokaler och förutsättningar vilket leder till att exempelvis biträdande rektor, som ansvarar för vikarieanskaffningen, måste genomföra en rundvandring med den externa vikarien och informera om skolans rutiner vilket är ett tidskrävande moment för den biträdande rektorn. Om biträdande rektor i stället vikarierar behöver rundvandring och genomgång inte genomföras, undervisningskvaliteten förbättras troligen men mycket arbetstid förbrukas som också behövs till andra uppgifter. Därmed är användningen av vikarier rimlig men det vore såklart önskvärt om ordinarie medarbetares frånvaro minskade. Eftersom majoriteten av respondenterna uppger vikarieanskaffning som omfattande och tidskrävande stärker det resultatens tillförlitlighet. Vi förväntade oss att högstadieskolor i båda utbildningsverksamheterna använde vikariepooler, men det framkom inte. Det förvånade oss, då även friskolor har lärarfrånvaro. Troligen anlitar de egna vikarier som de själva kontaktar.

Vi författare menar även att det finns en rättviseproblematik att diskutera i samband med att biträdande rektorer täcker upp för frånvarande lärare. Vikarierandet kan upplevas som orättvist, särskilt om det sker regelbundet och påverkar arbetsbelastningen. En extern vikarie får betalt för sin tid, medan biträdande rektorn är en intern medarbetare och förväntas ställa upp inom ramen för sin befintliga tjänst, vilket kan göra att andra arbetsuppgifter genomförs med sämre kvalitet eller inte hinns med under ordinarie arbetstid. En respondent beskrev att kompensation för merarbete ges i form av ledighet. Obalansen i kompensationen kan påverka motivationen och leda till missnöje. På en arbetsmarknad där individuell lönesättning är vanlig och rättvisa ofta kopplas till erkännande och likvärdig behandling, blir detta en viktig fråga att belysa i framtida

forskning. En möjlighet att öka upplevd rättvisa är att ge biträdande rektorer högre individuell lön när de regelbundet vikarierar. Frågan är dock komplex, eftersom vi författare inte anser att övertidsarbete bör uppmuntras av hälsoskäl, även om ekonomisk ersättning ges. Samtidigt har biträdande rektorer större ansvar och högre lön från start, vilket innebär att viss övertid kan förväntas. Vi menar dock att återkommande övertid bör ersättas ekonomiskt, inte bara med ledighet, för att motverka orättvisa.

Ett tydligt mönster som framkommer i vår empiri är att respondenter från mindre friskolor har kombinerade tjänster. Det var förvånansvärt att respondenterna med kombinerade roller ansåg att detta fungerade och underlättade för dem i arbetet som biträdande rektorer. Vi förväntade oss också att respondenter med kombinerad tjänst skulle uppleva högre arbetsbelastning, då vi antog att två olika roller skulle innebära fler arbetsuppgifter. Troligtvis finns det arbetsuppgifter som dessa biträdande rektorer inte förväntas utföra då de också undervisar. Samtliga respondenter beskriver kvalitetsarbetet på olika sätt, men alla är delaktiga i det tillsammans med sin rektor. Trots att själva kvalitetsarbetet skiljer sig något är resultatet ändå trovärdig. Vi författare anser att om flera personer är delaktiga i kvalitetsarbetet förbättras möjligheterna att identifiera förbättringsområden och genomföra förändringar eftersom olika personerna bidrar med olika kompetenser och perspektiv. Det framkommer tydligt att det administrativa arbetet utgör en stor del av de biträdande rektorernas arbetstid. Respondenterna vill ägna mer tid åt det pedagogiska ledarskapet, vilket indikerar att de ser det som en viktig och meningsfull del i sitt arbete. Resultatet kan anses tillförlitligt då majoriteten uttryckte detta, vilket vi författare också förväntade oss eftersom respondenterna betonade det under intervjuerna.

De flesta respondenterna upplever autonomi och beslutanderätt i sitt arbete. Däremot finns det respondenter som uttrycker att vissa frågor måste förankras hos rektor före beslut. Det kan skapa en viss obalans mellan biträdande rektor och rektor även om det alltid måste vara rektor som har det slutgiltiga och yttersta ansvaret. Även om ett fåtal respondenter uppger att de inte upplever full autonomi i sitt uppdrag, kan resultatet ändå betraktas som tillförlitligt, då majoriteten uttrycker att de har handlingsutrymme i sitt arbete. Att Respondent C upplever mindre autonomi än övriga förvånar oss inte, då hen tidigare varit rektor men nu som biträdande rektor har mindre inflytande i beslutshierarkin

Att utföra arbetsuppgifter utanför sin förväntade rollbeskrivning är vanligt förekommande bland respondenterna och kan således antas vara tillförlitligt. Trots att vissa respondenter upplever att det inte är bestämt vad som är en biträdande rektors ansvar kan det ifrågasättas om enkla uppgifter som att hämta plåster och skriva ut papper åt elever och medarbetare är en biträdande rektors uppgift. Vi författare tänker att dessa enklare arbetsuppgifter dock är starkt kontextbundna och påverkas i hög grad av skolans bemanning och den rådande organisationskulturen. På en mindre skola, som exempelvis Respondent H arbetar på, är det inte ett problem eftersom skolan har färre elever och medarbetare som ber om hjälp och avbryter de biträdandes arbete. Vi förväntade oss att biträdande rektorer undvek enklare uppgifter, då ett ja lätt ökar arbetsbördan.

Resultatet visar att respondenterna upplever varierande arbetsbelastning, vilket kan bero på individuella uppfattningar om vad som är hanterbart. Ingen skillnad framkommer mellan kommunala skolor och friskolor, men mellan skolformer, där arbete i grundskolan verkar innebära högre belastning på grund av elevernas behov av stöd. Vi förväntade oss en tydligare skillnad i arbetsbelastning mellan skolformerna. Men det framkommer dock att biträdande rektorer på mindre gymnasiefriskolor upplever lägre arbetsbelastning, vilket vi såg som rimligt på grund av färre elev- och personalantal samt större självständighet. Medarbetarnas sjukfrånvaro framstår som den största belastningsfaktorn, något som flera respondenter lyfter fram, vilket stärker resultatets trovärdighet. Respondent F betonar vikten av framförhållning vid plötsliga händelser, men vi författare ser att sjukdom ofta är oförutsägbar och därmed försvårar detta.

Tillförlitligheten avseende att respondenterna upplever olika grad av kontroll kan ifrågasättas. Hur de placerar sin kontroll på en skala från låg till hög varierar, och skulle kunna påverkas av individuella faktorer som tidigare erfarenheter och deras förväntningar på rollen. Det finns dessutom respondenter som uppger att de har en mindre hanterbar arbetsbelastning samtidigt som de upplever kontroll över sitt arbete, vilket tyder på att en hög kontroll inte nödvändigtvis innebär en låg arbetsbelastning. Detta var något vi inte hade förväntat oss, vi antog att en hanterbar arbetsbelastning innebär att det finns en kontroll över arbetet, och tvärtom. Resultatet visar att NPM-principerna påverkar biträdande rektorer olika. I kommunala skolor anser respondenterna att NPM är svårt att

tillämpa samtidigt som de ser ett ökat fokus på effektivitet och tydliga mål, något även friskolorna betonar. Vi författare kopplar detta till NPM:s ekonomiska aspekter, vilket stärker resultatets trovärdighet. Flera respondenter upplever att dokumentationen ofta fungerar mer som ett kontrollverktyg än som ett stöd i utvecklingen. Detta stämmer med vår förväntan att dokumentation kan upplevas som styrande, men rätt använd kan den stödja arbetet och skapa struktur utan att bli en belastning.

Gemensamt för samtliga respondenter är att de får stöd från huvudman i frågor som rör HR, ekonomi och juridik. Detta framstår, enligt vår tolkning, som en viktig förutsättning för att biträdande rektorer inte ska bli alltför belastade av administrativa uppgifter eller komplexa personalärenden. I den dagliga verksamheten får de även stöd från medarbetare som exempelvis arbetslagsledare, elevhälsa samt rektor. Vi menar att ett fungerande samarbete och god kommunikation inom organisationen kan bidra till att förebygga stress genom delat ansvar, emotionellt stöd och erfarenhetsutbyte. Trots detta beskriver flera respondenter ett fortsatt behov av ytterligare resurser och stödfunktioner för att bättre hantera sin arbetsbelastning. Det finns en tydlig önskan om att få ägna mer tid åt det pedagogiska ledarskapet, något som skulle kunna möjliggöras med rätt stöd. Resultatet framstår som tillförlitligt eftersom alla respondenter uttrycker att de får stöd, samtidigt som de efterfrågar mer. Detta låg i linje med våra förväntningar, då samhällsdebatten antyder att skolan ibland saknar tillräckligt stöd. Vi menar att rätt resurser, rätt använda, är avgörande för kvaliteten eftersom eleverna trots allt är Sveriges framtid.

Respondenter från båda utbildningsverksamheterna upplever att ökad psykisk ohälsa hos medarbetare och elever ökar arbetsbelastningen för biträdande rektorer, vilket stärker resultatets tillförlitlighet. Vi ser detta som en tydlig signal på att biträdande rektorer står inför allt större utmaningar i sin vardag. Konflikter mellan elever kan vara svåra för skolan att lösa, särskilt när de uppstår utanför skoltid. En respondent från högstadiet berättar att dessa konflikter ofta är svåra att hantera, och vi anser att det är relevant att diskutera var ansvaret egentligen börjar och slutar. Skolan måste agera när konflikter hotar elevers trygghet och närvaro, vilket kräver fungerande elevhälsa och tydliga rutiner. Vi ser detta som en stor utmaning för biträdande rektorer och anser att mer resurser och forskning behövs.

## 7. Slutsats

*I det avslutande kapitlet ställs frågeställningarna i relation till resultaten som har framkommit i studien. Slutsatserna grundas på eventuella skillnader och likheter avseende arbetsuppgifter mellan biträdande rektorer i kommunal skola och friskola, men även hur deras arbetsbelastning påverkas av förutsättningar och förväntningar. Utifrån slutsatsen tydliggörs studiens bidrag till forskningen. Studiens etiska och samhällliga aspekter beskrivs, med fokus på biträdande rektorers påverkan på verksamheten och samhället. Avslutningsvis framförs kritik mot studien och förslag på framtida forskning.*

De frågeställningar som studien ämnar besvara presenteras nedan:

- Hur kan beskrivningen av arbetsuppgifter för biträdande rektorer i kommunal skola skilja sig i jämförelse med biträdande rektorer i friskola?
- Hur kan biträdande rektorer i kommunal skola i jämförelse med biträdande rektorer i friskola beskriva att deras arbetsbelastning påverkas av de förutsättningar och förväntningar som råder?

Utifrån vår analys kan vi dra slutsatsen att de intervjuade biträdande rektorernas beskrivning av arbetsuppgifter till stor del inte skiljer sig åt oavsett om de arbetar i kommunal skola eller friskola. Skillnader som framträder är friskolans fokus på vinst och att kommunal skola har fler direktiv från olika aktörer att förhålla sig till i verksamheten. Det framträder även att biträdande rektorer i mindre friskolor kan ha en kombinerad tjänst och ansvara för fastigheter och lokaler i brist på vaktmästare, vilket inte förekommer i de aktuella kommunala skolorna. Trots dessa olikheter utför de biträdande rektorerna i båda utbildningsverksamheterna i huvudsak likartade uppgifter, vilka till största delen är administrativa till nackdel för pedagogiskt ledarskap. Mejlhantering, möten, schemaläggning, vikarieanskaffning, tjänsteplanering, budget- och kvalitetsarbete är gemensamma uppgifter för de biträdande rektorerna oavsett utbildningsverksamhet, skolform och storlek på skolan. Gemensamt är också samarbetet med rektor.

Vad gäller arbetsbelastningen påverkas majoriteten av de intervjuade biträdande rektorerna av de förutsättningar och förväntningar som råder. Utifrån deras beskrivningar kan det framställas att det är skolans storlek som framträder som en avgörande

förutsättning vilket framgår av att respondenter i mindre friskolor upplever en lägre arbetsbelastning. Men även respondenter som arbetar i högstadiet upplever högre belastning eftersom de har ett större ansvar över sina elever än de biträdande rektorer på gymnasiet. Arbetsbelastningen påverkas även av tillgången till stöd och resurser. Tidskrävande uppgifter som vikarieanskaffning och viss dokumentation skulle kunna skötas av någon annan för att minska deras arbetsbelastning menar flera intervjuade biträdande rektorer. För respondenter inom båda utbildningsverksamheterna blir arbetsbelastningen mer hanterbar med stöd från närmaste kollegor och rektor. Till följd av psykisk ohälsa bland medarbetare och elever upplever de biträdande rektorerna inom båda utbildningsverksamheterna att arbetsbelastningen påverkas negativt. De har krav på sig att stötta elever och medarbetare som behöver anpassningar och det leder till mer administrativt arbete. De intervjuade biträdande rektorerna förväntas vara ständigt tillgängliga, till exempel kan det dyka upp uppgifter som att hämta plåster eller fylla på kaffe. Detta tar tid och stör annat arbete vilket i sin tur påverkar arbetssituationen.

Vår övergripande slutsats är därmed att de intervjuade biträdande rektorernas arbetsuppgifter inte skiljer sig åt nämnvärt mellan kommunal skola och friskola. Det som däremot påverkar upplevd arbetsbelastning är skolans storlek, skolform, typ av uppgifter samt medarbetarnas och elevernas mående, oavsett utbildningsverksamhet.

## **7.1 Studiens bidrag**

Studien har bidragit till en förståelse för de intervjuade biträdande rektorernas arbetsuppgifter samt deras upplevda arbetsbelastning. Denna studie kan ses som ett försök att belysa biträdande rektorer, en yrkesroll som i den forskning vi tagit del av inte fått samma omfattande uppmärksamhet som andra chefsroller i skolan. Biträdande rektorer befinner sig i en position på en mellannivå och de har en viktig roll för att den dagliga verksamheten ska fungera och därför är deras arbetssituation viktig att lyfta fram. NPM har använts i studien för att förstå hur ett flertal reformer har påverkat biträdande rektorer i de två utbildningsverksamheterna. Detta har givit ett värdefullt bidrag till forskningen avseende hur chefer upplever NPM. Studien tillämpar även teorierna Karaseks jobbkravkontrollmodell och Henri Fayols 14 principer för management. Tidigare studier har tillämpat teorierna ur ett medarbetarperspektiv, vilket är teoriernas huvudsyfte. Detta gör att studien bidrar till att fördjupa förståelsen för den komplexa arbetssituationen som

biträdande rektorer står inför genom att koppla respondenternas upplevelser till teorierna. Studiens praktiska bidrag är att andra biträdande rektorer kan ta del av studien och jämföra sina egna upplevelser med andras och få bekräftelse på att de inte är ensamma om sina utmaningar i rollen. Studiens resultat kan även användas av till exempel huvudmän och rektorer som vill utveckla eller anpassa stöd för biträdande rektorer.

## **7.2 Samhälleliga och etiska aspekter**

Biträdande rektorer, tillsammans med rektor, har ett komplext och omfattande ansvar i att utveckla skolan. Det samhälleliga ansvaret innebär att forma skolans värdegrund utifrån bland annat skollagen, vilket innefattar till exempel demokratiska värden, inkludering och rättvisa. Ansvaret är inte bara administrativt utan innehåller även etiska aspekter eftersom beslut som fattas är både politiskt och socialt känsliga. Biträdande rektor ställs inför komplicerade dilemman där olika intressen ska balanseras mot varandra, allt ifrån myndighetskrav till elevernas bästa, krav från vårdnadshavare och medarbetares behov. Detta omfattande ansvar påverkar arbetsuppgifterna och således arbetsbelastningen. Det är viktigt att fatta välgrundade beslut baserat på både samhälleliga och etiska aspekter eftersom biträdande rektorns roll kan påverka skolan och samhället på lång sikt. Framför allt får besluten en inverkan på skolans elever som utgör den framtida generationen som ska utveckla samhället vidare.

## **7.3 Kritik mot studien**

En kritik mot studien är att respondenterna i studien arbetar inom olika skolformer samt har olika kön, vilket kan påverka hur de beskriver och upplever sin situation och arbetsbelastning. Variationen breddar perspektiven men resultatet går såldes inte att generalisera till en specifik och större grupp eftersom det är studiens utvalda respondenters upplevelser. Antalet respondenter kan utgöra en begränsning i studien eftersom det kan finnas perspektiv och erfarenheter som inte fångats av oss författare. Trots att studiens syfte inte är att generalisera resultatet, hade ett större urval kunnat bidra med en bredare variation av erfarenheter och upplevelser samt en mer omfattande analys. Studiens teorier, Karaseks jobbkrav-kontrollmodell och Henri Fayols 14 principer, kan användas för att ge värdefulla insikter i arbetet som mellanchef. Samtidigt kan teorierna kritiserars eftersom de ursprungligen är utformade för att förstå medarbetares

arbetsituation snarare än chefers, även om de biträdande rektorerna också är medarbetare i verksamheten. Detta kan innebära att värdefulla aspekter utifrån chefsrollen inte omfattas helt av teorierna, vilket påverkar trovärdighet och relevans i studien. Det finns fyra situationer i Karaseks jobbkrav-kontrollmodell varav två kunde relateras till de biträdande rektorernas arbetsituation med anledning av att samtliga biträdande rektorer upplever höga krav. Alla Fayols 14 principer har inte kunnat tillämpas på empirin. Det kan därför kritiserats att studiens omskrivna teorier inte utnyttjades fullt ut i analysen, vilket kan väcka frågor om deras användbarhet. Det kan även finnas en risk att teorierna inte helt speglar de komplexa krav och förväntningar som ställs på biträdande rektorer.

Studien bygger på respondenternas egna upplevelser hur de tolkar sin situation eller vad de tror är förväntat från internt och externt håll. Därav bör studiens resultat tolkas med försiktighet. Det finns även en risk att teorierna och analysen missar viktiga aspekter av krav och förväntningar som biträdande rektorer möter. Framtida forskning skulle därför med fördel kunna pröva andra teorier som potentiellt bättre fångar biträdande rektorers dagliga arbete.

## **7.4 Framtida forskning**

Framtida forskning kan ta flera riktningar och skulle kunna inkludera hur de två olika könen upplever arbetsuppgifter och arbetsbelastning med anledning av att den här studien inte tar hänsyn till faktorn kön. Det skulle kunna finnas eventuella skillnader och likheter mellan könen som är intressanta att studera vidare. Framtida studie skulle också enbart kunna studera biträdande rektorer som arbetar i samma skolform, för att få en rättvisare bild i jämförelsen eftersom de biträdande rektorerna upplever skillnader i arbetsbelastning om de arbetar i högstadiet respektive gymnasiet. Det hade även varit intressant att fördjupa insikterna i medarbetarnas perspektiv för att förstå hur biträdande rektorers arbetsuppgifter och arbetsbelastning upplevs på flera nivåer inom skolan. Framtida studie skulle därför kunna inkludera både biträdande rektorer och lärare, och således jämföra hur de upplever sin arbetsituation, detta eftersom lärare också har krav och förväntningar på sig från bland annat huvudmannen, rektorn samt från elever och deras vårdnadshavare. Genom att inkludera fler perspektiv kan det ge en bredare förståelse för hur organisatoriska förutsättningar påverkar och formar biträdande rektorers arbete.

## Källförteckning

- Akademikerförbundet SSR. (u.å.). Att vara chef. Akademikerförbundet SSR. Hämtad 3 februari, 2025, från <https://akademssr.se/lon-karriar/yrkesfragor/chef/att-vara-chef>
- Almqvist, R.M. (2006). *New public management: NPM: om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. (1:a uppl.) Malmö: Liber
- Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., & Skoog, M. (2020). *Boken om ekonomistyrning*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. London: Sage
- Alvinus, A., Borglund, A. & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131–141. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x>
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket. (2024, 25 april). *Stor risk att chefers arbetsmiljö glöms bort*. Hämtad 28 maj, 2025, från <https://www.av.se/press/stor-risk-att-chefers-arbetsmiljo-gloms-bort/>
- Boye, S., Risbjerg Nørgaard, R., Tangsgaard, E. R., Andreassen Winsløw, M., & Østergaard-Nielsen, M. R. (2022). Public and private management: Now, is there a difference? A systematic review. *International Public Management Journal*, 27(2), 109–142. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2109787>

- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (4:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Clinchamps, M., Bibily, C., Bouillon-Minois, J.-B., Ugbolue, U. C., Trousselard, M., Pereira, B., & Dutheil, F. (2024). Exploring the relationship between occupational stress, physical activity and sedentary behavior using the Job-Demand-Control Model. *Frontiers in public health*, 12, 1392365. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1392365>
- Corbett, S. (2023). Developing Contextualised Literature-Informed Competency Frameworks for Middle Managers in Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1401–1421. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1177/17411432211043873>
- Dir. 2014:91. *Offentlighetsprincipen i fristående skolor*. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/kommittedirektiv/offentlighetsprincipen-i-fristaende-skolor\\_h2b191/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/kommittedirektiv/offentlighetsprincipen-i-fristaende-skolor_h2b191/)
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & et al. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16(3), 467.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Friskolornas riksförbund. (u.å.-a). *Ekonomi*. Hämtad 18 februari, 2025, från <https://www.friskola.se/ekonomi/>
- Friskolornas riksförbund. (u.å.-b). *Vad är en friskola?*. Hämtad 18 februari, 2025, från <https://www.friskola.se/vad-ar-en-friskola/>
- Friskolornas riksförbund. (u.å.-c). *Skolval, kö och segregation*. Hämtad 14 april, 2025, från <https://www.friskola.se/paverkansarbete/skolval-ko-och-segregation/>

- Försäkringskassan. (2025, 4 mars). *Arbetsplatsinriktat rehabiliteringsstöd*. Hämtad 15 april, 2025, från <https://www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/ersattningar-och-bidrag/arbetsplatsinriktat-rehabiliteringsstod>
- Gymnasium.se (2025, 28 feb). *5 skillnader mellan högstadiet och gymnasiet*. Hämtad 14 april, 2025, från <https://www.gymnasium.se/nyheter/inspiration/5-skillnader-mellan-hogstadiet-och-gymnasiet-23492>
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10(4), 335–350. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hausman, C., Nebeker, A., McCreary, J., & Donaldson, G., Jr. (2002). The worklife of the assistant principal. *Journal of Educational Administration*, 40(2), 136–157. <https://doi.org/10.1108/09578230210421105>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hult, A., Lundström, U., & Edström, C. (2016). Balancing managerial and professional demands: school principals as evaluation brokers. *Education Inquiry*, 7(3). <https://doi.org/10.3402/edui.v7.29960>
- Ibukun, T., & Pérotin, V. (2023). Employee empowerment, equality plans and job satisfaction: an empirical analysis of the demand-control model. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(1), 51–95. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/JPEO-10-2022-0014>
- Integritetsskyddsmyndigheten. (2021, 30 mars). *Datauppgifter*. Hämtad 20 februari, 2025, från <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/>
- Janiszewski, C., & van Osselaer, S. M. J. (2022). Abductive theory construction. *Journal of consumer psychology*, 32(1), 175–193. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1002/jcpy.1280>

- Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 18(3–4), 197–215.
- Jarl, M., Fredriksson, A., & Persson, S. (2012). New Public Management in Public Education: A Catalyst for the Professionalization of Swedish School Principals. *Public Administration*, 90(2), 429–444. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01995.x>
- Johansson, C., D. Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Johnson, B., & Dobni, D. (2016). Is Managerial Work in the Public and Private Sectors Really “Different”? A Comparative Study of Managerial Work Activities. *International Journal of Public Administration*, 39(6), 459–469. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1021423>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and reconstruction of working life*. New York, N.Y.: BasicBooks.
- Larsen, A.K. (2018). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (2:a uppl.). Malmö: Gleerups.
- Lindquist, E. A. (2022). The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? *Canadian Public Administration*, 65(3), 547–568. <https://doi.org/10.1111/capa.12493>
- Løkke, A.-K., & Madsen, H. (2014). Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>
- Madestam, J., Sundström, G., & Bergström, G. (2018). Public or Private – Does It Matter?: How School Leaders in Public and Private Schools Perceive Their Roles. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 22(3), 129–152. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v22i3.11416>

- Marsh, R. F., & Blau, S. (2007). Workload factors impacting managers. *Journal of Management Development*, 26(3), 200–212. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/02621710710732119>
- Meier, K. J., & O’Toole Jr., L. J. (2011). Comparing public and private management: Theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(SUPPL. 3), i283–i299. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur027>
- Motion 2024/25:2456. *Rättvis skolpeng*. Riksdagen. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/motion/rattvis-skolpeng\\_hc022456/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/motion/rattvis-skolpeng_hc022456/)
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *New public management*. Hämtad 18 februari, 2025, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/new-public-management>
- Olausson, P. (2017). *Källkritik*. Folkvett, Föreningen Vetenskap och Folkbildning. s. 5–26.
- Plachy, R. J., & Smunt, T. L. (2022). Rethinking managership, leadership, followership, and partnership. *Business Horizons*, 65(4), 401–411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.04.004>
- Regeringen. (2024, 19 april). *Regeringen gör stora budgetsatsningar på skolan 2024*. Hämtad 14 februari, 2025, från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/utbildningsdepartementets-samlade-budgetsatsningar/regeringen-gor-stora-budgetsatsningar-pa-skolan-2024/>
- Riksdagen. (2023, 27 april). *Riksdagen och samhället*. Hämtad 14 februari, 2025, från <https://www.riksdagen.se/sv/sa-fungerar-riksdagen/demokrati/riksdagen-och-samhallet/>
- Rivard, J. R., LaBat, D. E., Carlson, V., & Compo, N. S. (2024). The effect of pre-interview knowledge and instructions on interviewer memory. *Journal of Investigative Psychology & Offender Profiling*, 21(2), 1–18. <https://doi.org/10.1002/jip.1626>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). *Management*. (7th ed.). Prentice Hall.

- SFS 2010:800. *Skollagen*. Utbildningsdepartementet. Hämtad 1 april, 2025, från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800\\_sfs-2010-800/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800/)
- Shakeel, M. D., & DeAngelis, C. A. (2017). Who is More Free? A Comparison of the Decision-Making of Private and Public School Principals. *Journal of School Choice*, 11(3), 442–457.
- Shore, K., & Walshaw, M. (2018). Assistant/Deputy Principals: What Are Their Perceptions of Their Role? *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 310–326
- Skolinspektionen. (u.å) *Frågor och svar*. Hämtad 28 maj, 2025, <https://www.skolinspektionen.se/om-oss/fragor-och-svar/starta-fristaende-skola/>
- Skolinspektionen. (2024, 17 december). *Uppdrag och verksamhet*. Hämtad 3 mars, 2025, från <https://www.skolinspektionen.se/om-oss/uppdrag-och-verksamhet/>
- Skolledare.se. (u.å.). *Biträdande rektorns roll*. Skolledare.se. Hämtad 12 februari, 2025, från <https://www.skolledare.se/skolutveckling/bitr%C3%A4dande-rektorns-roll>
- Skolverket. (u.å.). *Kommunal eller fristående grundskola?* Utbildningsguiden. Hämtad 14 februari, 2025, från <https://utbildningsguiden.skolverket.se/grundskolan/valja-grundskola/kommunal-eller-fristaende-grundskola>
- Skolverket. (2025, 21 januari. -a). *Rektorns ansvar*. Hämtad 7 april, 2025, från <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/ansvar-i-skolfragor/rektorns-ansvar>
- Skolverket. (2025, 3 februari. -b). *Rektorsprogrammet*. Hämtad 3 mars, 2025, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kurser-och-utbildningar/rektorsprogrammet---befattningsutbildning-for-skolledare>
- Skolverket. (2024, 8 december). *Främja trygghet och studiero*. Hämtad 26 februari, 2025, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/vardegrund-och-arbetsmiljo/framja-trygghet-och-studiero>
- Skolverket. (2023, 17 oktober). *Vem har ansvar för skolans olika delar*. Hämtad 14 februari, 2025, från <https://www.skolverket.se/for-dig-som-.../elev-eller-foralder/skolans-organisation/vem-har-ansvar-for-skolans-olika-delar>

- Skolverket. (2021). *Rektorsprogrammets måldokument 2021–2027*. Skolverket. <https://www.skolverket.se/publikationsserier/ovrigt-material/2020/rektorsprogrammet.-maldokument-2021-2027>
- Sveriges kommuner och regioner (SKR). (2024, 9 april). *Rektor (skola)*. Hämtad 28 maj, 2025, från <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/lonebildning/arbetsidentifikationaid/etikettlistaaid/aid/rektorskola.80607.html>
- SPP. (2024, 20 februari). *Så påverkas chefen av anställdas psykiska ohälsa*. SPP. Hämtad 3 februari 2025, från <https://www.spp.se/lar-dig-mer/halsa/sa-paverkas-chefen-av-anstalldas-psykiska-ohalsa>
- Sundström, U. (2022, 17 januari). ADHD kräver lyhört ledarskap. *Kollega*. Hämtad 3 februari 2025, från <https://kollega.se/ledarskap/adhd-kraver-lyhort-ledarskap>
- Sveriges akademikers centralorganisation. (2024, 13 augusti). *Skolledare*. SACO. Hämtad 13 februari, 2025, från <https://www.saco.se/studier/studieval/yrken-a-o/skolledare/>
- Sveriges Lärare. (u.å). *Almega friskoleavtalet*. Sveriges Lärare. Hämtad 31 mars 2025, från <https://www.sverigeslarare.se/rad-och-stod/kollektivavtal/almega/almega-friskoleavtalet/>
- Sveriges Skolledare. (u.å.). *För stort antal medarbetare*. Sveriges Skolledare. Hämtad 12 februari, 2025, från <https://www.sverigesskolledare.se/medlemskapet/for-dig-som-ar/ny-i-yrket/en-rektors-forsta-hundra-dagar/rektors-arbetsmiljo/for-stort-antal-medarbetare/>
- Thompson, C., & Wolstencroft, P. (2018). Trust into mistrust: the uncertain marriage between public and private sector practice for middle managers in education. *Research in Post-Compulsory Education*, 23(2), 213–230. <https://doi.org/10.1080/13596748.2018.1444372>
- Trinka, J. A. (2005). What's a manager to do? *Industrial and Commercial Training*, 37(3), 154–159. <https://doi.org/10.1108/00197850510593773>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Unionen. (u.å.). *Arbetsanpassning och rehabilitering*. Hämtad 15 april, 2025, från <https://www.unionen.se/rad-och-stod/arbetsanpassning-och-rehabilitering>
- Uzuegbu, C. P., & Nnadozie, C. O. (2015). Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2), 58–72. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1633/JISTaP.2015.3.2.5>
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>
- Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (2014). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic & Industrial Democracy*, 35(3), 455–481. <https://doi.org/10.1177/0143831X13488002>
- Wiklund, P. (2025, 20 februari). Mycket att vinna på att förhandla om titeln. *Akavia Aspekt*. Hämtad 13 mars, 2025, från <https://www.akaviaaspekt.se/karriar/lon/mycket-att-vinna-pa-att-forhandla-om-titeln/>
- West, A., & Nikolai, R. (2017). The Expansion of “Private” Schools in England, Sweden and Eastern Germany: A Comparative Perspective on Policy Development, Regulation, Policy Goals and Ideas. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(5), 452–469. <https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1262549>
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906–918. <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>

# Bilagor

## Bilaga 1 Individuella reflektioner

### Maja Frisk

Jag har alltid varit målmedveten och ambitiös och redan under gymnasiet visste jag att jag ville studera till ekonom direkt efter studenten med målsättningen att göra karriär och arbeta som ekonom inom välkända företag. Jag ställde höga krav från början för att kunna slutföra mina studier på tre år och få en ekonomexamen. För att nå den visionen krävdes det att skriva ett examensarbete. Under examensarbetets informationsträff några månader före skrivstart insåg jag att det skulle bli både lärorikt och krävande. Jag började fundera kring vilka ämnen som skulle vara intressanta att studera och kom snabbt fram till ämnet chefskap, eftersom jag själv har en framtida ambition att arbeta som chef och såg detta som ett utmärkt tillfälle att få en djupare förståelse för chefsrollen.

Jag strävade efter att kunna utföra examensarbetet effektivt. Jag tänkte att det skulle underlätta processen om min skrivpartner och jag skulle komma väl överens och inneha ett gott samarbete. Jag och Linnea fann varandra under första introduktionsdagen i augusti 2022. Vi bestämde oss tidigt under vår studietid att vi skulle skriva examensarbetet tillsammans. Vi har under vår tid på högskolan läst samma inriktning och har genomfört flertalet inlämningar tillsammans. Vi har lärt känna varandra väl och kompletterat varandras kunskaper och intressen, vilket har utvecklat vårt samarbete. Under arbetets gång har vi samarbetat professionellt och utbytt tankar och åsikter som sedan resulterade i den här studien. Ämnet om mellanchefsrollen, specifikt rollen som biträdande rektor och de arbetsuppgifter som är förknippade med denna, inklusive upplevelsen av arbetsbelastningen, var något vi kom fram till under skrivprocessen. Vid kursstart var vi inställda på att jämföra privat och offentlig sektor med anledning av att det personligen finns intresse för politik och samhällsfrågor. Vår ursprungliga plan finns med, trots att arbetet under tidens gång har omarbetats och smalnats av. Det har varit flera tuffa perioder där arbetet har känts hopplöst, men som ett resultat av mitt och Linneas fina samarbete och viljan att ta examen, har de tuffa stunderna varit hanterbara. Redan från start utformade vi en detaljerad projektplan, med målet att slutföra uppsatsen under

maj månad. Projektplanen har vi kunnat följt utan några större hinder. Fördelningen av arbetet har fungerat väl och har varit jämnt fördelad. Båda två har varit delaktiga att utforma vartenda avsnitt i vår studie.

Jag är mycket tacksam för de nio biträdande rektorerna som ställde upp på intervjuer. Jag ser det som värdefullt att de medverkande såg potentialen i vår studie och visade intresse att ställa upp och såg nyttan med det. De intervjuade biträdande rektorerna gav oss relevanta insikter i ämnet. Under intervjuerna utvecklades min muntliga kommunikationsförmåga ytterligare, vilket är en värdefull kompetens inför kommande yrkesliv. I samband med uppsatsskrivandet har jag dessutom kunnat vidareutveckla min skriftliga förmåga, vilket jag aktivt arbetat med i tidigare kurser inför den avslutande kandidatuppsatsen. Jag har under arbetsgången fått en förståelse för chefsrollen, vilket har givit mig ökad förståelse för chefsperspektivet och det har också medfört att jag har funderat över hur jag skulle agera i en chefsroll.

Jag är stolt över att vi efter flera månaders hårt arbete har en färdig uppsats. Det känns mycket bra att avsluta min tid på Högskolan i Skövde på ett optimalt sätt med en kandidatexamen. Jag ser fram emot möjligheterna som framtiden har att erbjuda med stöd av erfarenheterna och den kunskap jag har förvärvat genom mina studier.

Jag vill till sist rikta ett tack till nära och kära som under de här tre åren och framför allt under examensarbetets gång har stöttat och uppmuntrat mig. Slutligen vill jag tacka Linnea för att vi lyckades åstadkomma detta tillsammans. Jag har haft förmånen att lära känna en vän för livet, och ser fram emot att följa hennes resa och framgångar.

## **Linnea Johansson**

Min tid vid Höghskolan i Skövde har varit fylld av både lärdomar och utmaningar. Jag har sedan studiestart ställt höga krav på mig själv för att nå det slutliga målet, att ta examen. Under min studietid har jag flera gånger fått höra att skriva ett examensarbete är utmanande och ansträngande samtidigt som det är givande, och jag kan inte annat än att instämma i denna beskrivning. Examensarbetet har varit något som jag sett fram emot under dessa år, det kändes spännande att få fördjupa sig inom ett ämne som vi själva väljer. Samtidigt har jag känt nervositet inför det, särskilt när det började närma sig kursstart. Det grundade sig i det stora ansvarstagande som examensarbete innebär, i samband med de höga kraven jag ställt på mig själv. Detta i kombination med arbetets avgörande betydelse för min examen och framtid. Men under arbetets gång avtog nervositeten och jag upplevde att det självständiga och ansvarstagande arbetet var motiverande.

För mig var det viktigt att jag skulle skriva examensarbete med någon som jag har ett gott samarbete med, kommer överens med och litar på. Jag och Maja har studerat samma program och inriktning och vi har skrivit flera arbeten tillsammans. Vi kompletterar varandra väl och det var en självklarhet att vi skulle skriva examensarbetet tillsammans. Innan skrivprocessen inleddes diskuterade vi olika ämnen, och en jämförelse mellan offentlig och privat sektor lyftes som ett tänkbart ämnesområde. Vidare hade vi båda intresse för chefskap och vi beslutade att rikta in oss på rollen mellanchefer. De krav och förväntningar som ställs på mellanchefer väckte i sin tur intresse för att studera arbetsuppgifter och arbetsbelastning, och under skrivprocessen avgränsades studien till biträdande rektorer.

Samarbetet mellan mig och Maja har fungerat väldigt bra. Vi båda har varit delaktiga i att forma varje avsnitt i studien och tillsammans har vi utbytt idéer och tankar med varandra. Vid kursstart utformade vi en detaljerad projektplan med vad vi skulle arbeta med varje dag. Projektplanen har medfört ett strukturerat arbete och hjälpt oss att hålla oss i fas, något som i sin tur även bidragit till minskad stress. Tack vare vårt välfungerande samarbete och vår förmåga att hålla oss inom tidsramar, har de tuffare perioderna varit enklare att hantera.

Vid sökandet efter respondenter var vi förberedda på att det skulle kunna bli svårt att få ihop tillräckligt antal respondenter, med anledning av att chefer ofta har tätt schemalagda arbetsdagar. Därav valde vi i tidigt skede att skicka till våra tilltänkta respondenter vilket resulterade i nio genomförda intervjuer. Intervjuerna var en av de mest givande delarna av arbetet och jag är tacksam över att respondenterna valde att ställa upp och bidra till vår studie med deras värdefulla insikter i ämnet.

Avslutningsvis har arbetet med studien givit mig ökad förståelse för hur det är att arbeta som chef. Jag har utvecklat min kommunikativa förmåga och fördjupat mina kunskaper inom vetenskapligt skrivande. Åren på högskolan har präglats av både utmaningar och lärdomar, och att nu nå målet med ett färdigt examensarbete är något jag känner stor stolthet över. Jag vill tacka vänner och familj som har stöttat mig under dessa år. Till sist vill jag tacka Maja för dessa tre år fyllda med minnesvärda stunder. Jag är stolt över det vi har åstadkommit tillsammans och jag ser fram emot vad framtiden har att erbjuda oss båda.

## Bilaga 2 Introduktionsmejl

Hej [Namn],

Vi är två studenter, Maja från Jönköping och Linnea från Varberg, som läser vårt sista år på Ekonomiprogrammet vid Högskolan i Skövde. Just nu arbetar vi med vårt examensarbete, där vi undersöker och jämför arbetsbelastning och arbetsuppgifter för biträdande rektorer inom både privat och offentlig utbildningsverksamhet.

Eftersom din roll är relevant för vår studie, skulle vi gärna vilja intervjua dig för att få en djupare förståelse för din arbetsvardag. Vi ser gärna att du har arbetsuppgifter som innefattar personalansvar, strategiskt arbete och rapportering.

Intervjun är planerad att genomföras under vecka 12, men även början av vecka 13 är möjlig. Den beräknas ta cirka 45 minuter, och du kan välja en tid som passar dig samt om du föredrar att intervjun sker via videosamtal eller på plats. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas, och alla svar anonymiseras och behandlas konfidentiellt. Endast vi samt våra examinatorer vid högskolan kommer att ha tillgång till materialet.

Din medverkan i denna studie skulle vara väldigt värdefull för oss.

Om du har möjlighet att delta, hör gärna av dig till oss via e-post.

Hör av dig om du har några frågor!

Med vänlig hälsning,

Maja Frisk och Linnea Johansson

## Bilaga 3 Urval av frågor före intervjun

Hej,

Hoppas allt är bra med dig! Vi ser fram emot att träffa dig för intervjun gällande vårt examensarbete nästa vecka. För att du ska känna dig förberedd skickar vi här några av de frågor vi kommer att ställa:

- Hur stor del av din arbetstid går åt till administrativa uppgifter jämfört med pedagogiskt ledarskap?
- Hur ser fördelningen för ansvar av uppgifter ut mellan dig och din rektor?
- Hur upplever du att ditt ansvar och dina arbetsuppgifter har förändrats under de senaste åren?
- New Public Management (NPM) är en styrningsfilosofi inom privat och offentlig sektor som infördes från 1980-talet och framåt. Den bygger på principer såsom målstyrning, resultatmätning och effektivisering. Syftet är att öka produktiviteten och kvaliteten. På vilket sätt ser du NPM i dina arbetsuppgifter?
- Hur upplever du balansen mellan din arbetsbelastning och din kontroll över dina arbetsuppgifter?
- Vilka faktorer påverkar din arbetsbelastning mest?
- Hur påverkas ditt arbete av ökande krav kring anpassningar, diagnoser och psykisk ohälsa hos både elever och medarbetare?
- Vilket stöd får du från din huvudman i ditt arbete?
- Vad är det mest utmanande i ditt arbete?
- Vad är det mest givande i ditt arbete?

Vi ser fram emot en givande och intressant intervju!

Hälsningar,

Maja Frisk och Linnea Johansson

## **Bilaga 4 Intervjuguide**

### **Inledande frågor**

1. Vad är din roll?
2. Arbetar du i en kommunal skola eller friskola?
3. Vad för typ av anställningsavtal har du?
4. Arbetar du 40-timmarsvecka?
5. Hur många elever och medarbetare finns det på din arbetsplats?
6. Hur många medarbetare har du ansvar för?
7. Hur många elever ansvarar du för?
8. Kan du berätta lite om din bakgrund och hur länge du har arbetat som biträdande rektor?

### **Arbetsuppgifter**

9. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
10. Hur stor del av din arbetstid går åt till administrativa uppgifter jämfört med pedagogiskt ledarskap?
11. Hur ser fördelningen av ansvar och uppgifter ut mellan dig och din rektor? Beskriv vad för typ av uppgifter du gör och vad din rektor gör.
12. Hur upplever du att ditt ansvar och dina arbetsuppgifter har förändrats under de senaste åren?
13. Kan du beskriva hur ofta och vilka typer av arbetsuppgifter du hanterar som ligger utanför din formella rollbeskrivning?
14. I vilken omfattning händer det att du får arbetsuppgifter som du inte förväntat dig?

### **Arbetsbelastning och utmaningar**

15. Hur skulle du beskriva din arbetsbelastning under en vanlig arbetsvecka?
16. På vilket sätt ser du NPM (New Public Management) i dina arbetsuppgifter?
17. Hur upplever du balansen mellan din arbetsbelastning och din kontroll över dina arbetsuppgifter?
18. Känner du att du har tillräcklig autonomi och beslutanderätt för att hantera dina uppgifter effektivt?

19. Vilka faktorer påverkar din arbetsbelastning mest?
20. Hur påverkas ditt arbete av ökande krav kring anpassningar, diagnoser och psykisk ohälsa hos både elever och medarbetare?

### **Stöd och resurser**

21. Vilket stöd får du från din huvudman i ditt arbete?
22. Vilket stöd får du av olika funktioner i din egen verksamhet?
23. Finns det någon funktion du skulle vilja ha mer av för att kunna hantera din arbetsbelastning bättre?

### **Jämförelse mellan skolformer**

24. Har du erfarenhet av att arbeta i både friskola och kommunal skola? Om ja, vilka skillnader har du upplevt?

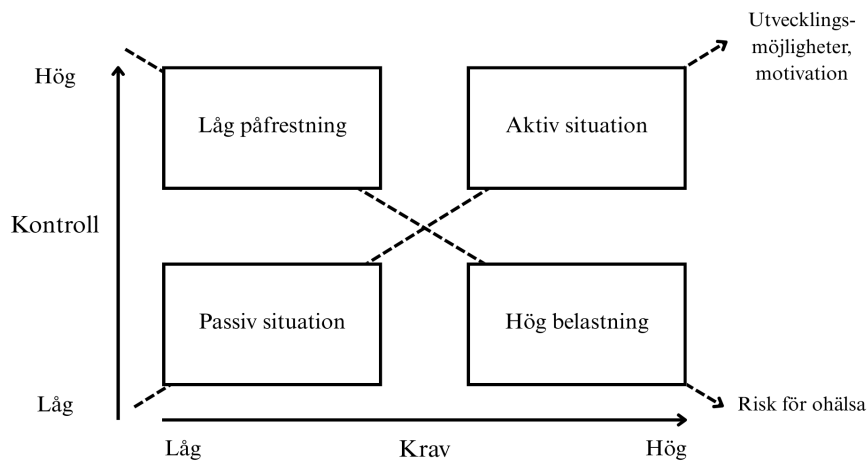
### **Avslutande frågor**

25. Vad tycker du är det mest utmanande i ditt arbete?
26. Vad är det mest givande med din roll?
27. Om du fick möjlighet att förändra något i din arbetssituation, vad skulle det vara?
28. Finns det något annat du vill tillägga som du tycker är viktigt att lyfta i vår studie?

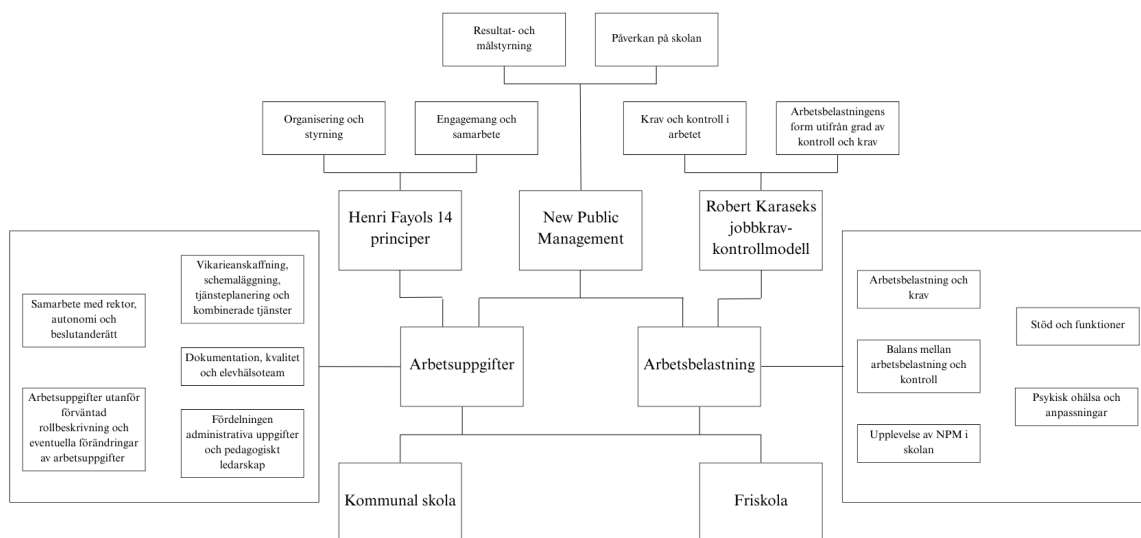
## Bilaga 5 Arbetets figurer

1. Ansvar och auktoritet	8. Individens intresse underordnat det gemensamma intresset
2. Arbetsfördelning	9. Hierarki
3. Enhet av befallning	10. Rättvisa
4. Disciplin	11. Ordning
5. Centralisering och decentralisering	12. Initiativ
6. Ersättning till medarbetarna	13. Stabilitet
7. Enhetlig riktning	14. Lagsammanhållning

Figur 1: Egen illustration av Henri Fayols 14 principer för management efter Fayol (1949).



Figur 2: Egen illustration av Robert Karaseks jobbkrav-kontrollmodell efter Karasek och Theorell (1990).



Figur 3: Analysmodell till studien (Egen källa)

Respondent	Utbildningsverksamhet	Skolform	Erfarenhet av arbete i båda utbildningsverksamheterna	Erfarenhet som biträdande rektor i båda utbildningsverksamheterna
A	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
B	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
C	Kommunal skola	Gymnasiet	Nej	Nej
D	Kommunal skola	Gymnasiet	Ja	Nej
E	Kommunal skola	Högstadiet	Nej	Nej
F	Friskola	Gymnasiet	Ja	Nej
G	Friskola	Låg-, mellan- och högstadiet	Ja	Nej
H	Friskola	Gymnasiet	Ja	Nej
I	Friskola	Låg-, mellan- och högstadiet	Ja	Nej

Figur 4: Sammanställning av samtliga medverkande respondenter (Egen källa)

Tema	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Arbetsuppgifter</b>	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering, schemaläggning	Vikarieanskaffning, mejl, möten, tjänsteplanering	Vikarieanskaffning, mejl, möten
<b>Förändrade arbetsuppgifter</b>	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Inte ändrats mycket de senaste åren	Inte ändrats mycket de senaste åren	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Inte ändrats mycket de senaste åren	Inte ändrats mycket de senaste åren	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever	Mer administration, mer anpassningar för medarbetare och elever
<b>Psykisk ohälsa</b>	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Upplever inte en ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare	Ökad psykisk ohälsa bland elever och medarbetare
<b>Stöd från huvudman</b>	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd	Ekonomi, HR och juridikstöd
<b>Stöd från egen verksamhet</b>	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor	Stöd från rektor och kollegor
<b>Arbetsbelastning</b>	Hög	Hög	Låg	Låg	Hög	Låg	Hög	Låg	Hög
<b>Faktorer som påverkar arbetsbelastningen mest</b>	Medarbetare och elever	Elever	Medarbetare	Medarbetare	Medarbetare och elever	Framförhållning	Medarbetare	Medarbetare	Medarbetare

Figur 5: Sammanställning av empiriska data i tabellform (Egen källa)