



Skolledare i Sverige

— varför slutar de och vilka tillsätts?

Mats Ekholm, Erik Groth, Kerstin Lindvall
Karlstads Universitet

2009-10-13



Innehåll.

Kapitel 1. Bakgrund, syfte och metod	3
Nya krav på skolledare	5
Ett yrke i förvandling	6
Den förändrade styrningen av skolan	7
Undersökningens syfte	9
Metod och bortfall	11
 Kapitel 2. Rörligheten på befattningar som skolledare i kommunerna	15
Summering	18
 Kapitel 3. Tillsatta befattningar under slutet av 1900-talet och början av 2000-talet	19
Antal skolledartillsättningar som ingår i studien	19
Debutant eller yrkeserfaren	20
Genomsnittsålder bland tillsatta skolledare	21
Ansvarsområden	21
 Kapitel 4. Kvinna eller man som skolledare	23
En återblick	23
Diskriminering av kvinnor?	25
Internationell utblick	26
Ökad tillsättning av kvinnor	27
Att vara skolledare – idag ett yrke för kvinnor	28
Regionala variationer i tillsättningsmönstren	29
Variationer mellan kommuner av olika storlek	32
 Kapitel 5. Skolledares yrkes- och utbildningsbakgrund	35
Nya yrkesgrupper som skolans ledare	36
Man vet vad man har ...	38
Söktryck och de nya skolledarnas ledarutbildning	42
 Kapitel 6. Några reflektioner	44
Utbildning som stimulans	45
Förändringar som påverkar	45
Rekrytering bestäms av skolledare och politiker	46
Svagheter som håller på att försvinna	47
Rektorsutbildningens dimensionering	48
Våga välja yngre ledare	50
 Litteraturförteckning	51
Bilaga 1 Frågeformulär 2007	54
Bilaga 2 Statistiska tabeller	59

Kapitel 1. Bakgrund, syfte och metod

I Europa har det i huvudsak funnits tre olika sätt att strukturera ledningsarbetet vid skolor. Det i särklass vanligaste mönstret är att varje skola har en formell ledare (Pont et al, 2008). Namnet på denna formella ledare varierar i olika länder. *Head teacher* i Storbritannien, *Director* i Frankrike, *Direktor* i Tyskland, *Skolföreståndare* vid mindre skolor i Finland, och titeln *Rektor* som sedan lång tid tillbaks i tiden (slutet av 1200-talet, Ullman, 1997) använts för att beteckna denna befattning i såväl Finland som i Sverige. Denna formella ledare har ansvarat för att verksamheten vid skolan bedrivs enligt de riktlinjer som angetts av skolans ägare, vilket i europeiska nationer vanligen har inneburit staten eller någon annan del av samhället som finansieras med hjälp av allmänna skattemedel. I den vanliga europeiska modellen rekryteras skolledare bland lärare och i de flesta skolformer och länder består en inte obetydlig del av skolledarens befattning av undervisning vid den egna skolan.

Det mest ovanliga sättet att organisera ledningen av den enskilda skolan i Europa har varit att låta skolan agera *utan* någon tydlig ledare. I en del kantoner i Schweiz har detta varit den modell som tillämpas bland skolorna på elementärnivån i skolsystemet. Den ursprungliga byskolan har där i större samhällen och städer förts samman till större byggnader, men i dessa utgjorde fortfarande varje klassrum egentligen sin egen skola. Läraren har i hög grad varit autonom och närsamhället har visat denne förtroende för att utföra sitt arbete på egen hand. Skolan har i dessa delar av Schweiz, t ex i kantonen Zürich (Fehner, 1986), styrts av den lokala skolstyrelsen och av kantonens skoldirektorat, men i hög grad på avstånd. Det har varit den lokala skolstyrelsen, som valts av det närliggande samhällets medborgare i direkta val, som anställt och avskedat lärare. När denna styrelse eller kantonens skoldirektion behövt rikta sig till den elementära skolan i Schweiz har varje lärare fått brev. Det var inte skolan som arbetskollektiv som erhöll ett meddelande utan varje enskild lärare. Det var de olika lärarna i detta slags schweiziska skolor som upprätthöll olika ledningsuppdrag, som att anskaffa material eller ansvara för skolans fysiska tillstånd. En annan lärare kunde ha till uppgift att lägga gemensamma delar av

schemat och en annan svarade för att hålla ordning på undervisningsmaterielen. I kantonen Zürich beslöt man 2008, som en av de mest uthålliga kantonerna, att lämna denna modell för styrning av de lokala skolorna och istället gå över till den mer allmänt använda modellen med att ha en skolledare med ledningsansvar vid varje skola.

Sverige hade under många år en struktur på ledningsarbetet i skolan som var nästan lika avvikande från den gängse lösningen som den schweiziska. Under den senare hälften av nittonhundratalet hade landet skolledare inom grundskolan som verkade över ett helt litet skoldistrikt, ett rektorsområde, där regeln varit att mer än en skola ingått i området. I de svenska gymnasieskolorna har man vanligen följt den dominerande internationella principen - en skola, en ledare. I andra länder tillämpas denna regel troget utom i mer glesbefolkade områden, t ex i vissa delar av Portugal. Den svenska lösningen att låta flera skolor falla under samma ledare, vilket var gängse fram till 80-talets slut, hade ingen motsvarighet i de andra glesbefolkade nordiska länderna. Såväl Norge som Finland, vilka är lika glest befolkade som Sverige, har satsat på den för Europa vanligaste modellen för ledningsstruktur. Där finner man en skolledare, rektor eller skolföreståndare, på varje skola i de många kommunerna.

Det svenska skolledararbetet fick genom den struktur som skapades en något annan framtoning än i många andra länder. Skolledaren förväntas ta i något bredare frågor och verka mer genom sin personal än direkt i det pedagogiska arbetet. Svenska skolledare kom under sjuttio- och åttiotalen att minska lärardelen (undervisningen) i sin yrkeskonstruktion från att utgöra mellan en sjättedel till hälften av tjänsten, till att inte finnas alls eller vara mycket liten. Många skolledare inom den svenska grundskolan har blivit lika mycket av "school managers" som rektorer vid stora engelska skolor, där rektor faller tillbaka på en kader av huvudlärare, vilket gör det möjligt för skolledaren att delegera maktutövningen till medarbetarna. I Sverige har denna undervegetation av ledarskap fördelats på lärare, såsom arbetslagledare, utvecklingsledare, studieledare, huvudlärare och platschefer. Genom att den svenska modellen förutsätter en icke ständigt närvarande ledare har svenska skolledare också kommit att utnyttja planeringsdokument, personalutbildning och utvecklingssamtal på ett sätt som inte alltid återfinns i andra nationers skolväsende.

Nya krav på skolledare

I Sverige har skolledare under senare år mött förväntningar på att det är de som ska svara för att införa genomgripande förändringar av skolans verksamhet. Bland de centrala kraven som ställts på skolor under slutet av 1900-talet och under början av 2000-talet finns t ex förväntningar på grundskolorna att de ska förbättra den inre demokratin i skolan, skapa mer utvecklande arbetssätt bland eleverna och få till bättre samarbete mellan de vuxna på skolan och mellan dem och de växande. Under seklets senare skolreformer har politiker också begärt att en mer systematisk planläggning av den lokala skolans verksamhet ska tas fram, att skolorna ska utvärdera sin verksamhet och att de ska få fler elever att klara av att nå upp till de mål som formulerats i de centrala måldokumenterna. För att dessa, och många andra, förbättringar av grundskolorna ska ske fordras att skolledarna leder sin personal så att de byter ut en del gamla vanor mot nya.

De flesta av de förväntningar som under de senaste trettio åren riktats mot skolledarna har inneburit att samhällets företrädare - politiker och statliga myndigheter - kommit att betrakta skolledare som ett ledningsorgan som fungerar mer på det sätt som sker i andra moderna organisationer. Så konstaterade t ex den svenska Skolöverstyrelsen för ett kvarts sekel sedan i en inlägga till regeringen om ett nytt statsbidragssystem för skolledningen, att skolledningens uppgifter framförallt utgörs av arbetsledning, förvaltning och utveckling. Huvuduppgiften ansågs då vara

"att utveckla skolverksamheten på ett sådant sätt att det lokala arbetet bedrivs i enlighet med den centralt angivna inriktningen. Detta ställer ökade krav på skolledningens administrativa förmåga att samordna och planera samt därvid delegera ansvar och arbetsuppgifter. Delegeringsmöjligheterna och förutsättningarna att fördela ansvar och arbetsuppgifter är för närvarande inte särskilt väl anpassade till kraven. Det krävs en fördelning av skolledningsuppgifterna inom skolsamhället, så att ledningsfunktionen utvecklas från en "ledare" till ett ledarlag. Det är därvid en fördel om skolledningens organisatoriska uppbyggnad kan anpassas till lokala förutsättningar. Regelsystemet bör ges en generell karaktär och framförallt betona samordning, planering och resursfördelning som instrument för den centrala uppgiften för skolledningen, nämligen lokal skolutveckling." (s 5 i PM 1984-04-06 från Skolöverstyrelsen till regeringen.)

Det centrala statliga verket konstaterade vidare att skolledningen behöver kunna utöva sitt ledarskap så att verksamheten når närmare de riktlinjer som samhället ställt upp. För att klara denna uppgift fordras

att ledararbetet bedrivs systematiskt. Ledningen behöver också kunna arbeta så att skolan finner vägar för en förbättrad samverkan mellan skolan och andra organisationer.

Under senare delen av åttiotalet och under början av nittiotalet tog kommunerna över ansvaret för skolverksamheten från staten. Trycket på de lokala skolornas ledare att vara moderna organisationsledare, vilka skickligt förmår att utveckla medarbetarna och motivera dem att klara av de uppgifter man ställts inför minskade inte. Snarare höjdes kraven på skolledarna, att med en ökad ekonomisk medvetenhet få medarbetarna att åstadkomma insatser, som ännu bättre förde skolorna närmare de mål som funnits uppsatta för verksamheten sedan lång tid.

Ett yrke i förvandling

Skolledaryrket har under de senaste 50 åren kommit att ändra karaktär från att ha varit en bisyssla för en folkskollärare eller utgjort kronan på verket i läroverkslärarkarriären. Förändringen av yrket har skett i takt med att skolorna vuxit ut till att bli relativt omfattande lokala organisationer där åtminstone femtiotalet vuxna, och på många skolor betydligt fler, har sin arbetsplats. Andra organisationer av samma slag som skolan har vid liknande tillväxt under samma tidsperiod kommit att utveckla alltmer omfattande ledningsorgan. Vid sidan av den direkta verkställande ledningen har det till exempel inom sjukvården och affärsföretag skapats sådana ledningsorgan som personalchefer och planeringsavdelningar. Ledarkadern har inom dessa organisationer vuxit ut i takt med den allmänna tillväxten.

Så har dock inte skett i skolans värld. Fortfarande består skolledningen av ett fåtal befattningshavare som till sin hjälp har några lärare som fått sin undervisning minskad med några timmar för att kunna utföra sina begränsade ledningsuppdrag. Ledningsarbetet i skolan sker i en atmosfär som präglas av hög lärarautonomi med lång tradition. Vid många skolor har man bevarat de arbetsnormer som existerade i läroverken under lång tid och som uppstod i den urbaniserade folkskolan, vilka innebär att lärare har en mycket hög grad av självständighet i sitt tjänsteutövande. Lärararbetet har i hög grad behandlats som ett högprofessionellt arbete, där varje yrkesinnehavare är den som i yrkessituationen bäst kan bedöma de åtgärder som behöver komma till för att yrkesutövningen ska vara effektiv. Ledarnas insatser har därför i den traditionella skolan begränsats till administration av nödvändigheter och till att förse de självständiga lärarna med goda arbetsförhållanden.

Skolor i Sverige har under de senaste trettio, fyrtio åren utsatts för en kulturförändring vad det gäller förhållandet mellan organisationernas ledare och de som utför det pedagogiska arbetet. Den innebär att ledarskapet blivit mer accepterat i den lokala organisationen och att den lokala ledningen och lärarna på skolan fått mycket större ansvar än tidigare för att se till att skolan blir effektiv, både i bemärkelsen att den ska nå sina mål och att den ska nå målen till låg kostnad. Den enskilda skolan har därmed blivit mer beroende av lärarnas arbetskvalitet. Skolorna har i allt högre grad i de flesta lokalsamhällen fått föra fram den egna kvaliteten i konkurrens med andra skolors kvalitet för att kunna attrahera elever. I den moderna skolan behövs ledarna såväl för att leda arbetet med att bearbeta kvaliteten som för att föra ut skolans självbild av den egna kompetensen. I skolan har man sedan länge utvecklat stor kunnighet i att utvärdera en del av det arbete - elevernas - som blir utfört där. Sedan ett par decennier fordras denna kunnighet för utvärdering också av de vuxnas arbete. En del av det senaste kvartsseklets kulturförändring har inneburit att utvärderingsarbetet kommit att tränga sig på dem som arbetar i skolan. Skolledare har haft och har en nyckelroll för att få utvärderingen av lärararbetet att ingå som en rutin i verksamheten.

Den förändrade styrningen av skolan

Under den period som undersökningen av rekryteringsmönster bland skolledare täcker har ett stort decentraliseringsprojekt pågått inom det utbildningspolitiska området. Styrningen av det svenska skolsystemet, som tidigare skedde genom att centrala maktcentrum i skolsystemet som utbildningsdepartementet och statliga verk såväl diagnosticerade problem, satte mål som angav lösningar på problemen, har kraftigt förändrats.

De maktcentra som idag finns på nationsnivån inom det skolpolitiska fältet nöjer sig idag med att ange problem och sätta mål för verksamheten, medan de mer perifera delarna i systemet har att finna lösningar på problemen och att genomföra dessa. Den politiska styrningen av skolväsendet har förflyttat sig från en implementeringsstyrning baserad på regler och förordningar till en målbaserad resultatstyrning (Seashore-Louis och van Velzen, 1986). Styrningen av skolväsendet har också i stora drag bytt spelplan. Tidigare bearbetades och fattades beslut på en enda arena som gällde hela riket. Nu bearbetas och fattas beslut på nästan trehundra kommunala arenor, vilket fått stora konsekvenser för skolledaryrket.

En tidig förelöpare på den decentraliseringspolitik som kom att föras inom utbildningsområdet under slutet av 1900-talet och i början av

2000-talet gällde tillsättningen av skolledare. När grundskolan infördes 1962 tillsattes nya rektorer av regeringen. När Ragnar Edenman var utbildningsminister under 1960-talet skapades en praxis där de beredande statliga myndigheterna, länskolnämnder och skolöverstyrelse, *inte* fick den största tyngden vid besluten. Edenman och senare utbildningsministrar lyssnade i första hand på kommunernas uppfattning om de sökande. Under hela sextio-, sjuttio- och åttiotalen fick kommunerna erfarenhet av att vara den tyngsta instansen vad det gällde att göra urval av skolledare. Skolledartjänsterna blev 1988 de första statligt reglerade tjänster som övergick till kommunens domän inom skolområdet och på detta följde också ett helt och odelat ansvar för tillsättningarna av skolledare för kommunerna. Från att tillsättningarna följt mer mekaniska meritberäkningsregler av klassisk statlig art kom de att bli mer och mer baserade på de iakttagelser som kunnat göras av de sökande i direkta möten och under intervjuer. De bedömningar som skolchefer, kommunalpolitiker och fackliga företrädare då kunnat göra har blivit avgörande för besluten om tillsättningarna.

Genom den förändrade styrningen av skolväsendet har inte bara spelplanen för utbildningspolitiken förändrats utan aktörerna har också intagit nya positioner. Förändringarna i styrsystemet har inneburit att nya aktörer trätt in på den skolpolitiska arenan. Kommunens politiker som har att bestämma om inriktningen på skolverksamhet, möter därför idag inte enbart ett "lärtänkande" när de för styringsdialoger med de tjänstemän som svarar för ledningen av skolverksamheten. De finner där också tänkande som vuxit fram bland socionomer och till och med psykologer. Mötena mellan dessa tanketraditioner och kommunalpolitikernas egna har försett utbildningspolitiken med alternativa insikter.

Samtidigt som utbildningspolitiken skiftade gestalt drog det under slutet av förra seklet i många kommuner fram ett nytt mode för hur man skulle agera politiskt. På basis av ett starkt företagsekonomiskt tänkande, som framförallt spreds till kommunernas förvaltningschefer och ledande politiker genom kommunförbundets konsultbolag *Sensia*, betonades sådana principer för den kommunala verksamheten som att den skulle vara kostnadseffektiv och att man skulle skilja på ägande och drift. I Sensias idé för kommunerna hävdades också att målstyrningen skulle utvecklas till beställarstyrning med tydliga överenskommelser uttryckta i kontrakt. Man strävade efter att bryta upp kopplingen mellan nämnd och förvaltning och att minimera den anslagsstyrda delen av den kommunala verksamheten. Den produktion som kommunen svarar för borde helst sättas under konkurrens och organiseras i resultatenheter. I detta väl marknadsförda kommunaltänkande ingick också att nämnderna så långt som möjligt skulle struktureras efter målgrupp. Den sist nämnda principen har lett till att landet

fortfarande dras med språkligt sett underliga kommunala företeelser som till exempel barn- och ungdomschefer, barn- och skolförvaltningar och individ- och omsorgsförvaltningar. De många nya struktureringsmöjligheterna föreföll under slutet av 1980-talet komma att upplösa skolledarnas yrke, men innan så hade skett proklamerade skolministern 1991 att varje skola ska ha en rektor, som bär ledningsansvar.

Retoriken bakom de förändringar som kommit till i struktureringen av ledarskapet i skolan har varit tydlig. Skolministrar från flera läger har hävdat att ett närmare ledarskap skulle ge vinster i form av en förbättrad arbetssituation i skolan. Den retoriska attacken började under 1980-talet. Skolministern Bengt Göransson ville se skolledarna mitt i händelsernas centrum. Som förlaga för det nära ledarskapet hade Göransson sina egna år i turistbranschen, där han verkat som platschef. Genom att vara nära och helst mitt inne i problemen skulle dessa kunna lösas genom direkta insatser. Att leda genom att vandra runt blev en kvardröjande ledningsfilosofi. Genom det långtgående beslutet om decentralisering inom skolväsendet som togs under skolminister Göran Perssons period, lades grunden till förändringar i många kommuner där man placerade ledare i varje skolhus. Det närmare ledarskapet fick sin uttydning i att många kommuner gav upp den tidigare internationellt ovanliga ordningen med att ha ledare som var chef för många skolhus. Nedmonteringen av rektorsområdena gick under 1990-talet med ett rasande tempo i många delar av landet och den kontinentala principen om en skola - en ledare blev raskt införd. I en del kommuner har dock de kommunala politikerna motstått Sensias locktoner och skolministrarnas rop på närmare ledarskap och man har bibehållit rektorsområden och skolledare med ett vidare mandat än att styra enbart över verksamheten i ett skolhus. I det nya läge som uppstod när kommunerna arbetade om sina inre ordningar öppnade man i många kommuner rektorsbefattningarna för nya innehavare.

Undersökningens syfte

Den styrning som lokala ledare av verksamheter utför eller tillåts utföra inom en organisation är av betydelse för verksamhetens resultat. Ledarskapets betydelse har visats i forskning såväl om vinstdrivande organisationer (se t ex Beirsto, 1997) som om organisationer där vård eller undervisning utgör huvudinriktningen (Reynolds mfl, 1996). Vid universitet i Karlstad har ett flertal studier bidragit till kunskapen om ledares betydelse för skolors utveckling och resultat (Ekholm, Blossing, Kåräng, Lindvall och Scherp 2000). I dessa har bland annat visats att skolledares sätt att agera får betydelse för gymnasieskolors sätt

att förbättra undervisningskvaliteten (Scherp, 1998) och att ledarinsatserna inom grundskolor samvarierar med elevernas resultat på kunskapsmätningar (Kåräng, 1997).

Skolledares inverkan på den egna skolans arbetsmiljö och lokala kultur bestäms förvisso inte enbart av hur individen går in i sin yrkesroll som ledare i skolan, utan ledarens påverkanskraft bestäms i hög grad av skolmedlemmarnas sätt att acceptera och bemöta det lokala ledarskapet. Det samspel som utvecklas eller inte utvecklas mellan skolans medlemmar och dess ledare blir avgörande för kvaliteten på verksamheten. Ibland omvittnas det att skolan skulle vara en arbetsplats där acceptansen av ledare och ledarskap i förhållande till många andra arbetsplatser är låg. Traditionen bland den dominerande professionen inom skolorna – lärare – är att var och en sköter sin arbetsinsats och ledarna på skolan främst bör arbeta med att förse lärarna med en bra arbetssituation. Om detta påstående äger giltighet bör avgången i förtid från skolledarpositioner vara vanliga i skolans värld. Under det senaste decenniet har man i olika sammanhang kunnat se rapporter om att omsättningen av skolledare varit stor. 2003 rapporterade till exempel Myndigheten för skolutveckling (Rapport 2003-05-05; Dnr 2003:234) att 15,7 procent av skolledarna i grund- och gymnasieskolan hade slutat år 2001/2002. Någon statistik för skolledare inom förskolan redovisades inte. Skolledarförbundet rapporterade 2007-03-19 att 43 % av rektorerna under perioden 2000 – 2006 hade lämnat sina arbeten. I en kommentar till denna undersökning hävdade Sveriges kommuner och landsting att deras statistik visade att endast 3 % av skolledarna lämnade sin kommunala anställning varje år. I en senare undersökning år 2007 hävdade Skolledarförbundet att 71 % av de undersökta verksamheterna (skolorna) hade bytt chef åtminstone en gång under perioden 2001 – 2007. Någon djupare analys av denna påstådda mobilitet har egentligen inte gjorts, trots att siffrorna borde betraktas som uppseendeväckande. Påståenden förs dock fram om att den höga omsättningen av tjänster och de avgångar som ligger bakom denna tycks bero på skolledarbefattningarnas inbyggda omöjlighet. Denna utgörs av att befattningen befinner sig i korsdraget mellan resultatfokuserade politiker och autonoma lärare som kräver servilitet från ledningens sida.

Även om interaktionen mellan ledare och skolmedlemmar är viktigast att studera för att man ska kunna förstå och förklara hur ledarskapet inverkar på skolans kvalitet, kan det vara värt att uppmärksamma vilka mer generella, fast individuella, erfarenheter som skolledare bär med sig in i sitt arbete som en följd av rekryterings- och tillsättningsrutiner som tillämpas i den svenska skolan. En del erfarenheter som värderas högt i ett tillsättningssystem kan ha positiv inverkan på skolornas förmåga att nå sina mål, andra erfarenheter som värderas högt

kan tänkas ha en mindre positiv inverkan på denna förmåga hos skolorna. I ett sunt skolsystem är det naturligt att företa kritiska studier av de mönster som uppstår när de många ansvariga i systemets olika delar agerar i god tro på egen hand för att tjäna systemets bästa. Genom att skapa översikt över vad de många olika beslutande instanserna företagit sig och granska de mönster som har kommit att uppstå i systemet blir det möjligt att föra en diskussion om skolsystemets inboende styrka och svaghet vad det gäller ledarskap.

Syftet med de undersökningar som presenteras här är

- att belysa i vilken utsträckning de påståenden som görs och har gjorts om att avgångarna från skolledarbefattningar är omfattade och tycks bero på att skolledararbete uppfattas som svårt eller i det närmaste omöjligt att utföra är giltiga,
- att klargöra vilka tillsättningsmönster som funnits och som finns i det svenska skolväsendet vad det gäller skolledarbefattningar under senare delen av nittonhundratalet och i början av 2000-talet.

Huvudvikten vid belysningen av avgångarna från skolledarbefattningar läggs vid skolledares syn på det arbete och den arbetssituation som de lämnar. Huvudvikten vid undersökningen av tillsättningsmönstren läggs vid att studera vad som är bestående och vad som förändrats i dessa mönster inom kommunerna vad det gäller skolledares kön, yrkesbakgrund och demografisk tillhörighet. Studien speglar framförallt de kommunala politikernas agerande när de beslutat om vem de vill se som skolledare. Med bilderna av reaktioner på skolledararbete vid slutet av detta och av tillsättningsmönstrens förändringar över tid vill vi bidra till debatten om vilka konsekvenser som de gjorda valen av nya skolledare kan tänkas få för skolornas verksamhet. Undersökningen ingår som en del i en internationell studie. När de andra nationer (Danmark, England, Irland, Nederländerna, Skottland och USA) som deltar i denna redovisat sina resultat kommer en jämförelse med andra länder att presenteras.

Metod och bortfall

För att belysa av vilka anledningar som skolledare lämnar sin befattning har vi under andra halvåret 2007 och första halvåret 2008 genomfört fallstudier i femton av de sexton kommuner som finns i Värmlands län. Denna delstudie har varit ett samverkansprojekt mellan Värmlands läns femton kommuner och Rektorsutbildningen vid Karlstads universitet. Den löpte i tre steg. I det första kartlades alla skolledare i kommunerna med avseende på bakgrundsfaktorer som kön,

ålder, tidigare yrkeserfarenheter och vilka ledarutbildningar man gått igenom. I ett andra steg besvarade kommunernas skolledare en enkät om sin tillfredsställelse med arbetet och arbetssituationen. Resultatet återrapporterades till respektive kommun, samtidigt som det insamlade materialet kom att kunna utgöra grund för det vidare analysarbetet av orsakerna till varför skolledare slutar på sina befattningar. I det tredje steget i denna delstudie rapporterade under skolåret 2007/08 kommunerna till oss så snart någon skolledare bytte arbetsplats eller avslutade sin tjänstgöring i kommunen. De trettio skolledare som detta läsår lämnade sin befattning kontaktades för en intervju. Tjugofyra skolledare medverkade i intervjuer, vilket innebär att vi fick ett bortfall på sex av de trettio som slutade sin befattning detta år. I intervjuerna behandlades frågor som gällde anledningarna till att man förändrade sin situation såväl med avseende på upplevelsorna av den tidigare befattningen som med avseende på planer för framtiden.

Inom ramen för det forskningsarbete som bedrivits vid Karlstads högskola och universitet och det som bedrivs inom Skolledarutbildningen har vi studerat hur tillsättningsmönstren bland skolledare inom grundskolan och gymnasieskolan varierat sedan början av 1980-talet. Studierna har genomförts som enkätstudier där skriftliga frågor riktats till landets kommuner. De tidigare undersökningarna har fortlöpande rapporterats (Ekholm och Lagervall (1983), Ekholm och Lindvall (1989), Ekholm och Lindvall (1997)) och jämförelser har gjorts mellan olika undersökningstillfällen. Enkäter riktades till länskolnämnderna om vilka skolledare som tillsattes för åren 1981, 1982, 1985, 1987 och 1988 från den statliga skolledarutbildningen. Datasamlingarna hade på den tiden först och främst ett praktiskt syfte. Skolledarutbildningen behövde veta hur många skolledare som skulle gå utbildningen under kommande år och säkra uppgifter togs fram om vem som fick skolledarbefattningar i Sverige. I samband med att dessa uppgifter samlades in begärdes uppgifter om vilka de nytillsatta skolledarna var. Information samlades in om kön, ålder, tidigare lärartjänst, tidigare anställningsplats, kommun i vilken befattningen tillsatts, befattningstyp och tidigare erfarenhet av skolledaryrket.

Under 1980-talet samlades informationen in med hjälp av länskolnämnderna - den statliga skoladministrationen i varje län - som var formell tillsättningsmyndighet för skolledartjänster. Detta insamlingsförfarande innebar att inget bortfall uppstod vid insamling av uppgifter. 1994 hade det formella tillsättningsansvaret övergått till kommunerna och uppgifter om tillsättningar under 1994 begärdes in från förvaltningar med ansvar för skolan inom kommuner och landsting. Inom en del kommuner decentraliserades tillsättningsansvaret för skolledartjänster inom grundskolan till kommundelsnämnder, stadsdelsnämnder, servicenämnder m m, medan vanligen en central enhet svarade för

tillsättning av tjänster inom gymnasieskolan. Insamlingsförfarandet innebar att ett bortfall uppstod. 5% av landets 287 kommuner liksom 4 av landets 24 landsting besvarade inte vår enkät 1994, vilket innebar att informationen från detta år blev något mindre tillförlitlig jämfört med informationen från 1980-talet.

För att kunna följa upp de tidigare undersökningarna av vilka som tillsatts som skolledare i svenska grund- och gymnasieskolor samlades uppgifter om tillsättningar under 2007 in under 2008 för de skolor som drivs av kommunerna. På samma sätt som i de tidigare studierna riktades en enkät till den instans som tillsatt skolledarna – kommunerna. Enkäten spreds elektroniskt via Myndigheten för Skolutveckling och besvarades av kommunen via nätet. Under de tretton år som hunnit gå sedan den senaste enkätundersökningen av skolledartillsättningar skedde har det svenska skollandskapet formats om. De gymnasieskolor som tidigare drevs av landstingen har antingen tagits över av kommuner eller blivit fristående skolor. Genom besluten under det tidigare 1990-talet har en stor mängd fristående skolor kommit till där också skolledare verkar. När studierna av ledartillsättningen genomfördes under 1980-talet undervisades mindre än en procent av eleverna i grundskolor och gymnasieskolor på enskilda skolor. 2007 gick sju procent av grundskoleeleverna och fjorton procent av gymnasieeleverna i en fristående skola. Studien av tillsättningarna 2007 är begränsad till enbart de kommunala grund- och gymnasieskolorna. Genom denna begränsning underlättas jämförelse med tidigare datamaterial men bilden av det totala mönstret i landet blir begränsad. Bortfallet i 2007 års undersökning blev lika stort som för 1994. 5% av kommunerna har inte besvarat den enkät som sändes ut. Ingen av de kommuner som inte besvarat enkäten tillhör landets större kommuner. Den största av de kommuner som inte besvarat enkäten har ungefär 70 000 innevånare, de övriga icke-svarande kommuner är betydligt mindre.

Den undersökning som vi presenterar i denna rapport spänner således över tre decennier. För att på ett enkelt sätt synliggöra vad den fångar in för kunskap har vi valt att pryda rapporten med två foton. På framsidan av rapporten återfinns en av kursgrupperna i Rektorsutbildningen hösten 2009. Flertalet av skolledarna på bilden tillsattes under 2006. På baksidan av rapporten återfinns ett gruppfoto av de skolledare som verkade i Skaraborgs län i Västergötland 1961. Framförallt är det skillnaderna i gruppernas sammansättning med avseende på kön som slår igenom på bilderna.

I enkäten till kommunerna (se bilaga 1) har vi frågat efter benämning på befattningen, vilken omfattning i tjänstgöring, vilken skolform och vilka stadier som befattningen verkar inom. Vi har bett kommunerna att ange vilket kön, vilken ålder, vilken tidigare skolledarerfarenhet

och utbildningsbakgrund som den nya skolledaren har. Frågor ställdes om i vilken kommun som den tillsatta hade sin tidigare tjänst och vilket arbetsställe man varit placerad vid. Vi frågade också om hur många elever respektive personal som fanns inom ansvarsområdet där befattningen fanns och hur många tjänster den totala ledningsresursen omfattade. Utöver frågor om tillsättningar ställdes ett antal frågor kring kommunens skolorganisation. Hur benämns den nämndorganisation som tjänsten ingår i? Vilka benämningar finns på skolledarbefattningar? Vilka verksamheter ingår i nämndens ansvarsområde?

I rapporten används skolledare som ett samlande begrepp för de olika benämningarna som tidigare fanns och som idag finns i kommunerna för ledare inom skolan - rektor, biträdande rektor, rektor tillika områdeschef, förskolechef. *Yrkeserfarna* skolledare betecknar sådana tillsatta skolledare som varit verksamma som skolledare under minst ett år innan de erhöll den nya tjänsten. Tidigare yrkeserfarenhet begränsas således enbart till skolledarerfarenhet. Vi har valt att beteckna sådana skolledare som saknar eller har mindre än ett års erfarenhet av skolledaryrket som *debuterande* skolledare.

Kapitel 2. Rörligheten på befattningar som skolledare i kommunerna

I det första steget i delstudien om rörligheten på befattningar som skolledare i värmländska kommuner besvarade 163 skolledare en enkät. Resultaten visade att 47 % av dessa var män, 53 % kvinnor. När det gäller yrkeserfarenhet hade de allra flesta en bakgrund som lärare. Drygt 4 % hade en bakgrund inom försvaret. Ganska många hade också någon gång i livet arbetat inom sjukvård, industri eller handel. På frågan om vilka utbildningar av ledarskapskaraktär man hade genomgått innan man blev skolledare hänvisade man till ett 65-tal olika varianter. I princip ansåg sig nästan alla skolledare ha genomgått någon form av sådan utbildning. Efter tillträdet hade knappt 70 % genomgått den statliga befattningsutbildningen *Rektorsutbildningen*. Som svar på frågan om vilka utbildningar som man deltagit i efter det att man börjat arbeta som skolledare förekom också en rad olika andra utbildningar som huvudmannen hade tagit initiativ till.

Som ett andra steg i delstudien av vad som ligger bakom att skolledare lämnar sin befattning genomfördes en enkätundersökning med ett antal frågor, relaterade till forskningen om arbetstillfredsställelse. Valet att göra detta slags frågeundersökning styrdes av påståendena som förs fram om att skolledare slutar sina befattningar som en följd av låg trivsel med arbetet. De frågor som användes baserades framförallt på det slags forskning om arbetstillfredsställelse som Hertzberg (Hertzberg, 1996, Hertzberg, Mausner, Bloch-Snyderman, 1993)) står för. Enkätfrågorna var utformade som positiva påståenden om skolledararbetet, kopplade till motivationsfaktorer. Undersökningen visade att skolledarna i stort trivdes bra med sitt arbete, men att förhållandena varierade åtskilligt mellan kommunerna. På vissa frågor kunde procentandelen av de som instämde i ett sådant påstående variera mellan 100 % i en kommun och 0 % i en annan. Enkätfrågorna gav tydligt utslag om att skolledarna i de värmländska kommunerna upplevde att arbetsbelastningen på dem var stor.

I det tredje steget i denna delstudie rapporterade kommunerna vilka skolledare som lämnade sin befattning under läsåret 2007/08. Det visade sig vara 30 skolledare i Värmland som av en eller annan anledning lämnade sin befattning. Detta motsvarar 18 % av det totala antalet.

let skolledare i kommunerna. Samtliga dessa kontaktades och tjugofyra av dem accepterade att bli intervjuade eller svara på ett antal frågor skriftligen. Följande orsaker nämndes då som skäl till att de lämnat sin tjänst som skolledare:

Anledning till att man lämnat sin befattning som skolledare	Antal
Omorganisation i egna kommunen	8
Pensionering	7
Fått skolledartjänst i annan kommun	4
”Behövde nya utmaningar”	2
Återgått till lärartjänst	1
Omplacering pga. arbetsbrist	1
Familjeskäl	1

Sju av de intervjuade skolledare hade slutat på grund av pensionsavgång. En av dessa hade valt att gå i förtid, detta som en kombination av personliga skäl och en upplevd hård arbetsbelastning. Detta antal svarar väl mot de teoretiska beräkningar som kan göras av hur många skolledare som årligen bör lämna yrket för pensionering. Ser man till statistiska medelvärden så är de som tillsätts som skolledare ungefär 45 år när de tillträder. Med en pensionsålder som inträder vid 65 år innebär detta att ungefär 5% av yrkeskåren bör lämna yrket för pension varje år. I den studerade gruppen skolledare i värmländska kommuner var det förväntade värdet 8 personer (5% av 167 skolledare) som skulle lämna yrket på grund av pension.

Intervjuerna med de sjutton skolledare som redovisade andra anledningar än pensionen till varför de lämnade sin befattning visade att den vanligaste orsaken till att dessa skolledare under den aktuella perioden lämnade sitt arbetsställe var att det skedde omorganisationer i kommunen. Alla de åtta aktuella skolledarna hade fått andra tjänster i den tidigare förvaltningen. Sju av dessa berättar att de var nöjda med placeringen, en var mindre nöjd.

Fyra har sökt och fått skolledartjänster i andra kommuner. Två av dessa berättar att de varit missnöjda med förhållandena och därför sökt sig bort, de andra två ville bara prova något nytt.

Två skolledare angav att de ”behövde nya utmaningar”. Båda stannade kvar i sin förvaltning, den ena flyttade till en tjänst i en annan skolform, den andra till ett skolområde där skolledarna arbetade i arbetslag.

En av skolledarna bestämde sig för att återgå till sin gamla lärartjänst när förvaltningschefen berättade att den skulle utlysas. ”I själ och hjärta är jag nog i alla fall lärare”, berättade den aktuella skolledaren. En annan blev omplacerad till ett helt annat jobb i kommunen; arbetsbrist angavs som orsak. En av skolledarna avbröt sin tjänst efter att ha veckopendlat från annan ort en period, här angavs familjeskäl.

Ingen av de aktuella skolledarna tycks målmedvetet ha bestämt sig för en skolledarkarriär – i alla fall finns inget i materialet som tyder på detta. I stället anges ofta att den första anställningen skett mera av en slump; det blev en vakans på skolan eller att man blev övertalad av sin rektor att försöka pröva på skolledarjobbet.

Många av de aktuella skolledarna visade sig ha relativt korta skolledarkarriärer. Sju av de intervjuade skolledarna har varit skolledare två år eller kortare tid, sex av dem hade mellan tre och fyra års erfarenhet i yrket. Två av de intervjuade hade varit skolledare fem respektive sex år och två av dem hade varit skolledare längre än nio år. Tre av fyra av de intervjuade skolledarna har således arbetat som skolledare mindre än fem år då de slutade eller flyttade från den aktuella befattningen. Att döma av denna begränsade undersökningsgrupp tycks rörligheten vara störst bland relativt nytillträdda skolledare.

När vi betraktat utsagorna om arbetstrivsel respektive arbetstillfredsställelse från de trettio skolledare som slutat på sina befattningar, så kan man inte se att de skulle avvika i något betydelsefullt avseende från de värmländska skolledare som inte lämnat sina befattningar. Vissa delar av skolledarjobbet beskrivs visserligen som betungande och ibland stressfullt, men man trivs dock ganska bra. Fem av de skolledare som lämnat sina befattningar har dock tips till huvudmännen om åtgärder som skulle kunna ha fått dem att överväga att stanna kvar på sin befattning. Här handlar det ofta om detaljer som rimligen borde ha kunnat diskuteras med förvaltningschefen, t.ex. större tydlighet om ömsesidiga förväntningar vid första anställningstillfället, önskemål om mindre kontroll och större tilltro – men också om mera stöd, upplevelse av bristande resurser och önskemål om att få slippa ensamarbete.

När det gäller stödfunktioner, så nämner ingen av de aktuella skolledarna dessa under intervjuerna. Däremot framgår det tydligt i enkäten om arbetstillfredsställelse att många skolledare är mindre nöjda med dessa, speciellt i mindre kommuner.

Summering

Undersökningen av femton värmländska kommuner 2007/08 visade att 18% av kommunernas skolledare lämnade sin befattning under ett år. Det är skolledare med relativt kort arbetstid i yrket bakom sig som slutar eller flyttar. De två vanligaste orsakerna till att man gör så är dels att kommunen organiserar om sin skolverksamhet, dels att skolledaren går i pension. Tillsammans svarar dessa båda anledningar för nio av de arton procenten. I undersökningen valde sex personer att inte delta i intervjuer, vilket innebär att vi inte har någon information om varför de lämnade sina befattningar. Av de resterande nio skolledare som intervjuades visade det sig att fyra fått skolledartjänster i andra kommuner och att två inte bara bytt arbetsplats utan också yrke. En hade fått en annan uppgift i kommunen och en blivit skolchef i en annan kommun.

I de 15 kommuner som denna studie omfattade tycks skolledarna enligt sin egen bedömning vara förhållandevis väl utbildade. De flesta hade genomgått olika utbildningar av ledarskapskaraktär före tillträdet, och efter tillträdet hade 70 % deltagit i Rektorsutbildningen. Den enkätundersökning som återrapporterats till kommunerna visade att skolledarnas upplevda arbetsförhållanden varierar starkt mellan kommunerna framförallt vad det gäller upplevd arbetstrivsel.

Kapitel 3. Tillsatta befattningar under slutet av 1900-talet och början av 2000-talet

Antal skolledartillsättningar som ingår i studien

Information om skolledartillsättningar samlades in vid fem olika tillfällen under åttiotalet, en gång under 1990-talet och 2007, vilket ger möjlighet att iaktta tillsättningsmönster under ett kvarts sekel. Antalet tillsättningar som ingår i rekryteringsstudien framgår av tabellen nedan.

Tabell 1: Antal tillsättningar av skolledarbefattningar i Sverige vid fem undersökningstillfällen.

<u>Undersökningsår</u>	<u>Antal tillsättningar</u>
1981 och 1982	839
1985	544
1987 och 1988	709
1994	822
2007	655

Under åttiotalet samlades material in för kalenderåren 1981 och 1982 respektive 1987 och 1988 utan att åtskillnad gjordes mellan de båda åren. Vi har valt att redovisa uppgifter från dessa båda mätperioder som sammanhållna helheter, för att därvid kunna spegla utvecklingstendenserna under åttiotalet i en jämförelse mellan dessa båda mätningar och den mellanliggande mätningen från 1985. Antalet tillsatta skolledartjänster varierar relativt kraftigt för de undersökta åren. 1994 har klart flest tillsättningar, drygt 822, medan det bara var ungefär 350 nya tjänster som tillsattes per år 1987 och 1988. 2007 tillsattes 655 tjänster som skolledare i de kommuner som besvarat enkäten. Vid samtliga tillfällen har vi endast räknat med sådana tjänster där 50 % eller mer av tiden utgörs av skolledarbete.

Genomgående vid undersökningstillfällena under 1900-talet gäller att ungefär tre fjärdedelar av tillsättningarna utgörs av skolledarbefatt-

ningar inom grundskolan och de övriga tillsättningarna återfinns inom gymnasieskolan och den kommunala vuxenutbildningen. 2007 är det bara en femtedel av de beskrivna befattningarna som tillsatts inom dessa skolformer och fyra femtedelar som verkar inom kommunernas förskoleverksamhet och grundskolor.

Debutant eller yrkeserfaren

Av de nytillsatta tjänsterna i början av 1980-talet fick 49 % en debutant som innehavare. I mitten av detta decennium var det bara för 30 % av tjänsterna som debutanter accepterades och mot slutet av årtiondet antogs debutanter på 47 % av tjänsterna. Skillnaderna mellan åren kan ha sin förklaring i den milda strukturomvandling som grundskolan genomgick i mitten av åttiotalet bland annat som en följd av minskade barnkullar. Kommunerna passade på att under årtiondet minska antalet rektorsområden i grundskolan från nästan 1 500 till 1 330. I början av 1980-talet fick drygt 250 tjänster nya innehavare per år i grundskolan. I mitten av årtiondet var det nästan 400 tjänster som fick nya innehavare och mot slutet av decenniet var det knappt 200 skolledartjänster i grundskolan som årligen fick nya innehavare.

I mitten av 1990-talet var det 45 % av de nytillsatta skolledarna som debuterade i skolledaryrket. Det fanns då en tydlig skillnad i valet av debutanter mellan grundskola och gymnasieskola. De kommunala politikerna hade för hälften av de tillsättningar man gjort i grundskolan satsat på oprövade skolledare, debutanter. De valde hellre debuterande kvinnor än män för ledarbefattningar i grundskolan. Bland de yrkeserfarna skolledarna, som då fick tjänst inom grundskolan, hade männen i genomsnitt nästan 8 års tidigare skolledarerfarenhet medan kvinnorna i genomsnitt hade något mer än 5 års erfarenhet. Vid tillsättningar av skolledare inom gymnasieskolan och komvux fick de kommunala besluten vid mitten av 1990-talet ett annat utfall. 1994 satsade kommunpolitikerna i endast 30 % av tillsättningarna på personer som var debuterande. Vid tillsättningarna inom gymnasieskolan valde man då oftare en man (56 %) än en kvinna (44 %) bland de debuterande. Bland de yrkeserfarna skolledarna, som fick tjänst inom gymnasieskolan 1994, hade männen i genomsnitt 8 års tidigare skolledarerfarenhet medan kvinnorna i genomsnitt hade nästan 7 års erfarenhet.

2007 tillsattes skolledarbefattningarna i än högre grad än under 1990-talet med yrkeserfarna sökande. Endast 37 % av de nytillsatta debuterade i skolledaryrket. Kommunerna väljer 2007 lika ofta att sätta till helt nya skolledare i gymnasieskolorna (38 % debuterande) som i grundskolorna (36 % debuterande).

Genomsnittsålder bland tillsatta skolledare

Ledarna i skolan söks bland kvinnor och män med förhållandevis hög levnadsålder. I genomsnitt har man hunnit vara lärare under nästan tjugo år innan man anställs som skolledare. Variationerna är små vid de olika undersökningsåren, vilket framgår av tabellerna nedan.

Tabell 2. Genomsnittsålder bland nytillsatta skolledare som har tidigare yrkeserfarenhet som skolledare vid respektive undersökningsår.

	1981+82	1985	1987+88	1994	2007
Kvinnor	46,5	47,9	47,1	48,5	48,2
Män	47,0	47,6	47,3	47,6	47,7

Tabell 3. Genomsnittsålder bland nytillsatta skolledare som debuterar i yrket vid respektive undersökningsår.

	1981+82	1985	1987+88	1994	2007
Kvinnor	44,7	45,6	45,4	44,3	44,9
Män	43,9	42,3	45,3	43,9	41,9

Första inträdet i skolledaryrket bland kvinnor sker 2007 i genomsnitt likaväl som för ett kvarts sekel sedan i fyrtiofemårsåldern. Bland männen har genomsnittsåldern vid debuten i skolledaryrket sjunkit under åren till att bli fyrtiotvå år. Inträdesåldern bland de debuterande varierar från 27 till 60 år. De nytillsatta skolledarna med tidigare erfarenhet av yrket har en något högre genomsnittsålder vid tillsättningarna än de debuterande skolledarna och åldern varierar i denna grupp från 28 till 65 år. Gymnasiets skolledare har en något högre genomsnittsålder vid tillsättningarna jämfört med grundskolans antingen de är debuterande eller yrkeserfarna såväl under 1990-talet som 2007. Vid det senaste undersökningstillfället är genomsnittsåldern för grundskolans nya skolledare 46,6 år och 47,7 år för de nya gymnasieskolledarna.

Ansvarsområden

I enkäterna för tillsättningar 1994 respektive 2007 fick uppgiftslämnaren ange hur många elever som fanns inom det ansvarsområde som den tillsatta befattningen fanns. Skolledarna för grundskolorna hade i

genomsnitt 390 elever inom sitt ansvarsområde 1994 och ansvarar för en personal bestående av i genomsnitt 58 personer. 2007 uppges ansvarsområdena för de nytillsatta grundskolerektorerna vara mindre – 276 elever och 41 anställda i genomsnitt. För gymnasieskolan var motsvarande siffror 500 elever och 60 personal 1994 respektive 386 elever och 44 personal i genomsnitt 2007. På frågan om hur många skolledarbefattningar som fanns i den totala ledningsresursen vid skolan där tillsättningen skett svarade uppgiftslämnarna att det 1994 för grundskolorna i genomsnitt fanns 2,0 tjänster och 2007 1,6 tjänster. För gymnasieskolorna angavs 1994 att det i genomsnitt fanns 2,5 tjänster och 2007 sätts nya skolledare inom denna skolform till inom en ledningsresurs som omfattar 4,1 tjänster i genomsnitt.

Kapitel 4. Kvinna eller man som skolledare

En återblick

Utvecklingen mot större jämställdhet mellan könen var en betydelsefull fråga under 1980-talet. Redan i *Utredningen om Kvinnor i statlig tjänst* (SOU 1975:43) riktades blickarna mot skolans värld. Man konstaterade i denna utredning att det var olyckligt att skolområdet präglades av en så markant könsuppdelning. Flera lärarkategorier var enkönade och skolledargruppen bestod till mer än fyra femtedelar av män. Skolor utgjorde inte enbart en vanlig arbetsplats för vuxna utan var också en väsentlig del av barnens och ungdomarnas uppväxtmiljö. Motiven för att öka antalet kvinnor som ledare var många. Skolreformer ställde nya krav på ledarskap i skolan. Kvinnors och mäns olika erfarenheter av livet sågs som viktiga. Skolan skulle vara mönsterskapande och det var därför viktigt för jämställdhetsutvecklingen att det kom fler kvinnor som ledare i skolan.

I början av januari 1977 beslöt skolminister Britt Mogård att tillkalla en kommitté som fick till uppgift att öka andelen kvinnor på skolledande befattningar. Kommitténs arbete utmynnade i utredningen *Fler kvinnor som skolledare* (SOU 1980:19). Där konstaterades att man i könsrollsdebatten länge föreställt sig att bara kvinnorna kommer ut i förvärvslivet skulle andelen kvinnor på högre poster öka i takt med den ökade förvärvsfrekvensen utanför hemmet. Utvecklingen under 1970-talet visade emellertid på ett annat förlopp och förhoppningarna man haft hade inte infriats. Sverige låg vid tiden för utredningen långt efter i jämförelser med vissa andra europeiska länder, när det gällde kvinnlig andel i sådana yrken som krävde akademisk utbildning eller motsvarande. I synnerhet gällde det andelen kvinnor på skolledande befattningar, där Sverige tillsammans med övriga Skandinaviska länder låg i statistikens botten.

I utredningen presenterades några fakta kring fördelningen mellan kvinnliga och manliga skolledare i mitten av 1970-talet. Tabellen nedan visar att 7 % av rektorerna och 19 % av studierektorerna 1978 var kvinnor för ungdomsskolan d v s grundskolan och gymnasieskola

sammantaget. Om man bortser från uppdelningen rektorer respektive studierektorer utgjorde kvinnorna 14 % av alla skolledare för ungdomsskolan.

Tabell 4. Tjänstgörande rektorer och studierektorer i ungdomsskolan fördelade på skolform, befattning och kön, april 1978. Procent. (SOU 1980:19, s 44)

Skolform/befattning	Kvinnor	Män
<i>Grundskola</i>		
Rektor	6	94
Studierektor	14	86
<i>Gymnasieskola</i>		
Rektor	13	87
Studierektor	25	75
<i>Ungdomsskolan totalt</i>		
Rektor	7	93
Studierektor	19	81

Andelen kvinnor som skolledare inom gymnasieskolan var högre än inom grundskolan och utredningstexten gav sin förklaring.

"År 1971 upphörde gymnasiet, fackskolor och yrkesskolor att vara tre skilda skolformer. De sammanfördes till en ny skolform - gymnasieskolan. Därigenom kom ett stort antal skolenheter med vård- och hushållslinjer respektive med yrkestekniska linjer inom industri- och hantverkssektorn, vilka till övervägande del rekryterar kvinnliga respektive manliga lärare och elever, att bli en del av gymnasieskolan. Rekryteringsunderlaget till skolledarskap på dessa linjer är nästan helt och hållet bundet till kön. För kvinnornas del betyder detta att det finns - om inte så formellt så i realiteten - en del skolledarbefattningar som är mer eller mindre reserverade för dem" (SOU 1980:19, s 44).

Utredarna konstaterade vidare att andelen kvinnor som skolledare minskade till ca 8 procent om man exkluderar skolledare med fackläroarbakgrund och av dessa var 4 procent rektorer och 12 procent studierektorer. I realiteten visade det sig att kvinnor var ännu sämre representerade på skolledartjänster där bägge könen konkurrerade med varandra vid tillsättningar. Andelen kvinnliga rektorer inom den gymnasiala utbildningen hade emellertid varit högre. Går man tillbaka till början av 1940-talet fanns ca 25 % kvinnliga skolledare. Att frekvensen var högre vid den tiden berodde på att man inom flickskolor i huvudsak utsett kvinnliga ledare.

Andelen kvinnor varierade också kraftigt mellan olika områden i Sverige. I slutet av 1970-talet var ungefär en fjärdedel av skolledarna i Stockholms län kvinnor och detta var en markant större andel än i övriga landet. 1978 fanns inga kvinnliga skolledare i över hälften av

landets kommuner och i ett stort antal kommuner fanns endast en enda kvinnlig skolledare.

Diskriminering av kvinnor?

Orsakerna till bristen på kvinnliga skolledare, menade man i utredningen, kunde inte förklaras av att kvinnor generellt diskriminerades vid själva tillsättningen av skolledare. Undersökningar i slutet av 1970-talet visade att kvinnor fick skolledartjänster i proportion till antalet sökande kvinnor på samma sätt som män tillsattes i proportion till antalet sökande män (SOU 1980:19). En bidragande orsak till att inte fler kvinnor fick skolledartjänster, menade man, låg i rekryteringsproceduren. Ett sätt att meritera sig var att vikariera för rektor eller studierektor. Det var sällsynt med utlysningar av vikariat. Oftast var det rektor - en man - som frågade en lärare - en annan man - som bedömdes vara lämplig och intresserad av att vikariera. Tillsättningsärendet blev rent rutinmässig behandlat av skolstyrelsen. Missgynnandet började tidigare genom att kvinnor medvetet eller omedvetet uteslögs från skolledarvikariat bland annat genom brist på uppmuntran som i sin tur hade sin rot i föreställningar om hur lämplig kvinnlig respektive manlig framtoning var som grund för ledarskap. Manlig framtoning sågs av tradition som lämpligare.

Ett resultat av utredningen *Fler kvinnor som skolledare* blev bland annat en särskild satsning på att försöka rekrytera kvinnor till skolledartjänster. Ett studiecirkelmateriel togs fram med syfte att intressera framförallt kvinnliga lärare för skolledaryrket (*Att vara skolledare*, SOU 1980:18). I utredningen fördes det också fram förslag till ändringar av skolförordningen, som skulle innebära att en kvotering skulle ske vid tillsättningar av nya skolledare så att varannan tjänst tillsattes med en man och varannan med en kvinna. Det fanns delade meningar i utredningen om hur bra en sådan kvotering vid tillsättning av skolledare skulle vara.

”Skolledare tillsätts efter ansökningsförfarande. Det finns inget tvång på att man som kvinna skall söka skolledarbefattningar. Kvinnor har gjort sitt fria val och det skall vi respektera. Låt oss slippa förnedrande kvoteringar.” (SOU 1980:19, s 71).

konstaterade Lärarnas Riksförbund och Skolledarförbundet i en gemensam reservation mot utredningens förslag om kvotering vid tillsättning. Förslaget om kvotering avvisades i den riksdagsbehandling som skedde mot bakgrund av utredningens förslag.

En del av jämställdhetsdebatten under 1980-talet kom även fortsättningsvis att handla om skolans ledande befattningar. I propositionen 1987/88:105 *Jämställdhetspolitiken inför 90-talet* föreslog regeringen följande som rör skolan:

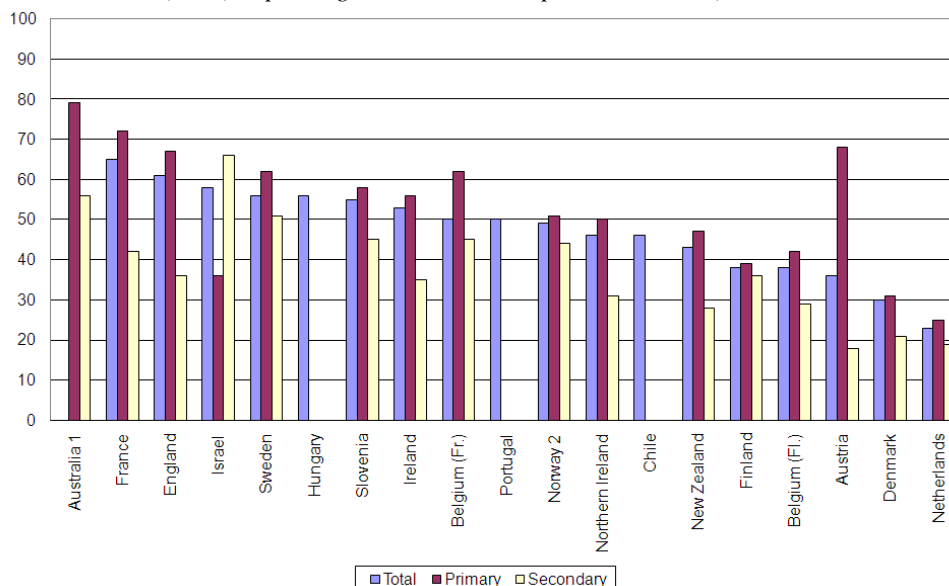
”Snarast möjligt och senast under läsåret 1992/93 bör minst hälften av lediga skolledartjänster tillsättas med kvinnor. Bland samtliga rektorer bör på så sätt andelen kvinnor inom fem år ha ökat från idag 9 % till minst 20 %. För studierektorer bör motsvarande ökning ske från nuvarande 19 % till minst 30 % .”(s 47).

Denna politiska ambition kom att bli en av de mest uppfyllda under senare delen av 1900-talet och under början av 2000-talet. 2007 var 60% av Sveriges skolledare kvinnor och 70% av de som tillsattes som skolledare det året var kvinnor.

Internationell utblick

Inom ramen för det samarbete som bedrevs inom OECD under början av 2000-talet på temat förbättrat skolledarskap (Pont, Nusche och Moorman, 2008) erhöles aktuell statistik över andelen kvinnor bland skolledarna i arton deltagande länder.

Diagram 1. Andelar kvinnor bland skolledare i 18 OECD-länders allmänna skolväsende 2006/07. (Figure 1.3 i Pont, D. Nusche, D och Moorman, H. (2008) *Improving School Leadership*. OECD, Paris.)



1. Uppgifterna för Australien gäller såväl rektorer som deras biträdande skolledare.
2. Uppgifterna från Norge gäller 2005.

Av diagram 1 framgår att det är någorlunda jämn fördelning av manliga och kvinnliga skolledare totalt sett i det allmänna skolväsendet i tolv av de 18 deltagande länderna. I dessa varierar andelarna kvinnor bland skolledarna mellan 40 och 60 %. I åtta av dessa länder är det dock stora skillnader i hur stora andelar kvinnorna är bland skolledarna på primärstadiet jämfört med sekundärstadiet. Det är betydligt färre kvinnor som i dessa länder anställs som skolledare på sekundärstadiet. De länder som anställer de största andelarna kvinnor som skolledare är Australien, Frankrike, England, Israel, Sverige och Ungern. Bland dessa länder har Sverige den minsta skillnaden i andelar kvinnor som arbetar som skolledare på de olika skolstadierna. Bland de nordiska länderna har Sverige flest kvinnliga skolledare, därefter kommer Norge där det är jämna andelar mellan män och kvinnor som arbetar som skolledare. Finland och Danmark använder i betydligt större utsträckning än Norge och Sverige män som skolledare.

I den internationella undersökning som denna studie utgör en del av kommer mönstren för rekryteringen av skolledare att redovisas.

Ökad tillsättning av kvinnor

Genom de återkommande studierna har vi kunnat följa utvecklingen när det gäller kommunernas benägenhet att satsa på kvinnor som skolledare från tidigt åttiotal och fram till 2010-talet. I diagram 2 visas hur stor andel kvinnor det var med och utan tidigare yrkeserfarenhet bland de skolledare som tillsattes inom grundskolan och gymnasieskolan under de tre senaste decennierna.

1981 och 1982 utgjorde kvinnorna 22 % av tillsatta skolledare med tidigare yrkeserfarenhet. 33 % av de debuterande skolledarna var vid detta tillfälle kvinnor. 1985 hade dessa tal vuxit till 30 % kvinnor av den erfarna skolledargruppen som tillsätts respektive 41 % kvinnor bland de debuterande skolledarna. Vi konstaterade i mitten av åttiotalet att kvinnor i jämförelse med årtiondets början var på mycket stark frammarsch när det gällde att accepteras och väljas ut som skolledare. I slutet av åttiotalet var det 37 % av de erfarna skolledarna som fick nya befattningar som var kvinnor och 41 % av de debuterande. Frammarschen för kvinnorna fortsatte således i någon mån, men visade i slutet på åttiotalet tecken till att stanna upp, då kommunpolitiker inte valde kvinnor oftare bland de debuterande skolledarna än tidigare.

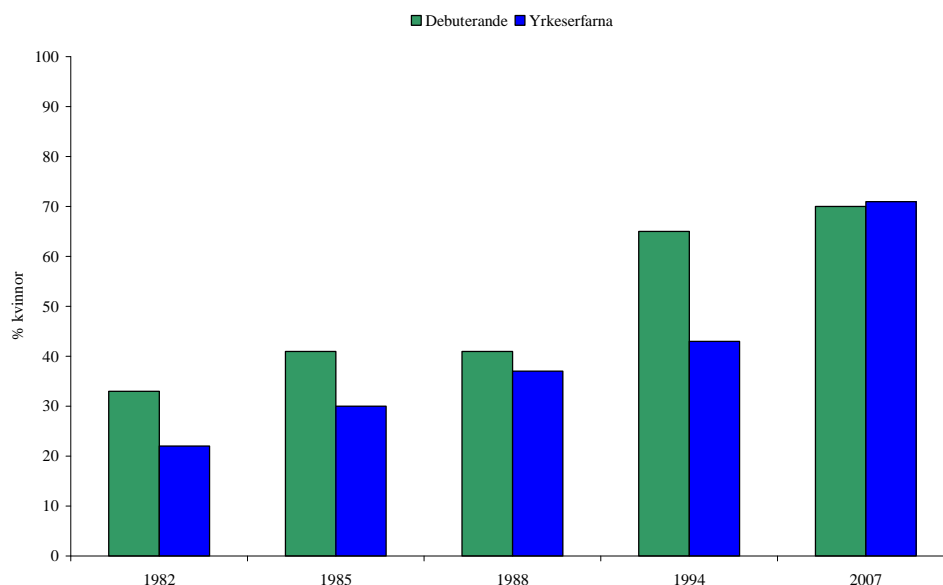


Diagram 2: Andelen kvinnor bland nytillsatta skolledare utan (debuterande) respektive med (yrkeserfarna) tidigare erfarenhet i skolledaryrket.

Resultaten från nittiotalet visade emellertid att kommunpolitikernas tilltro till kvinnorna som ledare i skolan ånyo sköt fart. 1994 valde kommunpolitikerna en kvinna bland nytillsatta skolledarna med yrkeserfarenhet i 43 % av tillsättningarna. Bland de debuterande skolledarna som tillsattes var 65 % kvinnor 1994. 2007 är det ännu större andel kvinnor som tillsätts som skolledare såväl bland de debuterande (71 %) som de med tidigare yrkeserfarenhet (71 %). Skolchefer och kommunpolitiker som svarar för tillsättningen av skolledarbefattningarna har gjort en synvända under de senaste trettio åren vad det gäller vem som ska komma ifråga för skolledarskapet. Kvinnor är att föredra framför män.

De tidigare skillnaderna i tillsättningsmönstret mellan grundskolan och gymnasieskola består in på 2000-talet. 1994 var det 57 % av de redovisade nytillsatta befattningarna inom grundskolan som fick kvinnor som skolledare. Inom gymnasieskolan tillsattes det året 42 % av tjänsterna med en kvinna. 2007 är det 50 % av de tillsatta som är kvinnor på gymnasieskolan och på grundskolan 77 %.

Att vara skolledare - idag ett yrke för kvinnor

Utvecklingen under de senaste 40 åren visar således att kvinnor i allt högre grad accepteras och väljs som ledare i skolan. Skolledaryrket har i hög grad blivit ett yrke för kvinnor. Målet som regeringen (Prop

1987/88:105) satte upp i mitten av åttiotalet i propositionen om jämställdhetspolitiken på 90-talet har uppnåtts med råge. Då satte regeringen målet att 20 % av rektorer och 30 % av biträdande skolledare skulle vara kvinnor 1993. Enligt Skolverkets statistisk för 2007 är 59 % av skolledarna inom de kommunala grundskolorna och gymnasieskolorna kvinnor. Inom grundskolorna dominerar kvinnorna på skolledande befattningar (64 %) medan de är i minoritet (42 %) inom gymnasieskolorna. Om denna förändring av skolledaryrkets innehavare lett till att yrkesframtoningen blivit mer feminin än maskulin kan möjligen anas i den intervjuundersökning som Franzén (2006) utförde i början av 2000-talet. Den långsiktiga utvecklingstrend som redovisas i denna undersökning visar att en traditionellt sett omvänd ojämlikhet har uppstått mellan könen vad det gäller skolledararbetet i grundskolorna. Om yrket ska vara ett yrke för både kvinnor och män och om skolorna ska kunna uppfylla kraven på att de ska vara mönsterbildande när det gäller jämställdhet förefaller det nu bli nödvändigt att ge stöd och uppmuntran till männen att vara ledare i grundskolorna, åtminstone i vissa regioner i landet, på samma sätt som skedde till kvinnor under åttiotalet.

Regionala variationer i tillsättningsmönstren

Stora regionala skillnader fanns i slutet av 70-talet när det gällde andelen kvinnor bland skolans ledare. I en del landsändar visade kommunpolitiker och länskolnämndernas tjänstemän misstro mot kvinnor i ledande ställning. 1978 fanns inga kvinnor som skolledare i hälften av Sveriges kommuner. Regionala värderingsströmmar och olika traditioner hade utvecklats i olika län vilket satte sin prägel på rekryteringen framöver. I Stockholms län var exempelvis andelen kvinnor på skolledarbefattningar 1978 högst i landet med en fjärdedel kvinnor. I Värmlands län utgjorde kvinnorna endast 6 % av skolledarna. Tillsättningar av kvinnor i olika län speglade i stora drag ett stadigt mönster. Visserligen fluktuerade frekvensen tillsatta kvinnor över åren för många län, men vissa grundmönster kvarstod ganska länge. Utvecklingen under 80-talet visade att kommunpolitiker inom län som redan 1978 hade en hög andel kvinnor fortsatte att oftare våga satsa på kvinnor bland de debuterande skolledarna än vad man gjorde i län som 1978 hade en lägre andel kvinnor. Enligt Statistiska Centralbyrån var 55 % av skolledarna kvinnor i Stockholms län 1994 medan kvinnorna utgjorde 23 % av skolledargruppen i Värmlands län samma år. Att de kommunala politikerna i tidigare kvinnotveksamma regioner svarade på opinionstryck som fanns och kände av de förändrade normvindarna visade sig emellertid i 1994 års uppgifter (se bilaga 1 för en översikt över länen vid de olika undersökningstillfällena). Där hade de län som tidigare hade lägst andel kvinnor i högre grad än andra prioriterat att

välja kvinnor framför män bland de skolledare som debuterar i yrket. Uppsala län är ett exempel. I mitten av åttiotalet och åren 1987 och 1988 satsade man där helt på att tillsätta kvinnor bland de debuterande.

Beräkningar av hur samvariationen ser ut mellan olika år vad gäller tillsättningen av kvinnor som skolledare har gjorts med hjälp av Spearmans rangkorrelation (Siegel, 1956) för såväl tillsättningar med yrkeserfarna som debuterande skolledare. Samvariationskoefficienterna redovisas i bilaga 1. Det visar sig att det inte finns några tydliga mönster för hur man i olika delar av landet väljer att tillsätta kvinnor som skolledare under de studerade åren. De samvariationskoefficienter som beräknats har inte sådana storlekar att de har statistisk betydelse. Under årens lopp har likheterna mellan olika delar av landet utjämnats.

För att visa vilka förändringar som varit på gång redovisas förändringar i mönstret för att tillsätta kvinnor som skolledare i fyra län som haft skilda tillsättningsmönster under 1980- och 1990-talen fram till 2007. Enligt statistik från Statistiska Centralbyrån 1994 var andelen kvinnor störst i Stockholms län med 55 % och därefter följde Östergötland med 45 %. De två län som då hade lägst andel kvinnor som skolledare var Värmlands och Skaraborgs län med 23 %. I diagram 3 och 4 visas hur utvecklingen från det tidiga 1980-talet via mitten av 1990-talet fram till 2007 gått i de fyra regionerna vad det gäller andelen kvinnor som vid tillsättningen debuterar som skolledare respektive har yrkeserfarenhet.

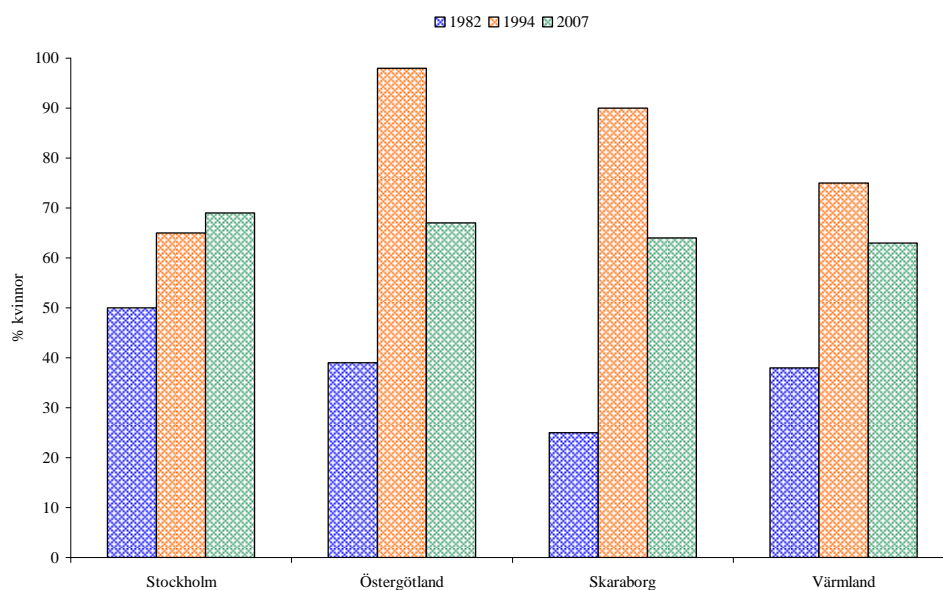


Diagram 3: Andelen kvinnor bland nytillsatta skolledare som debuterar i yrket under 1980-, 1990- och 2000-talen i fyra regioner.

Diagrammet visar att det 1994 jämfört med tolv år tidigare satsades stark på att tillsätta kvinnor på skolledarbefattningar i de två län som hade lägst andel kvinnor. I Värmland var det tre fjärdedelar av de debuterande kvinnor och i Skaraborgs län tillsattes 9 av 10 tjänster med kvinnor i mitten av 1990-talet. Den offentliga debatt som fördes åren efter det att den statliga utredningen kring behovet av kvinnor som skolledare lagts fram hade stark återverkan i de lokala diskussionerna kring vem man skulle välja som skolledare. I Stockholm fanns redan i början av 1980-talet en tradition att tillsätta kvinnor och den trenden fortsatte under slutet av 1900-talet, där kvinnorna utgjorde 65 % av tillsättningarna bland skolledare som debuterade. I de inrapporterade tillsättningarna där debuterade skolledare kom 1994 i Östergötland kvinnor i fråga i samtliga fall. I dessa fyra regioner, som vid studiens början hade klart åtskilda mönster vad det gällde att rekrytera kvinnor som skolledare, visar det sig 2007 att skillnaderna helt raderats ut. Oavsett var i landet man befinner sig väljer skolchefer och politiker i lika hög grad att satsa på kvinnor när de tillsätter en debuterande skolledare. I samtliga dessa fyra landsändar väljer de lokala styresmännen att utse fler kvinnor än män till skolledare när de valt att satsa på en sökande som saknar erfarenhet av skolledaryrket.

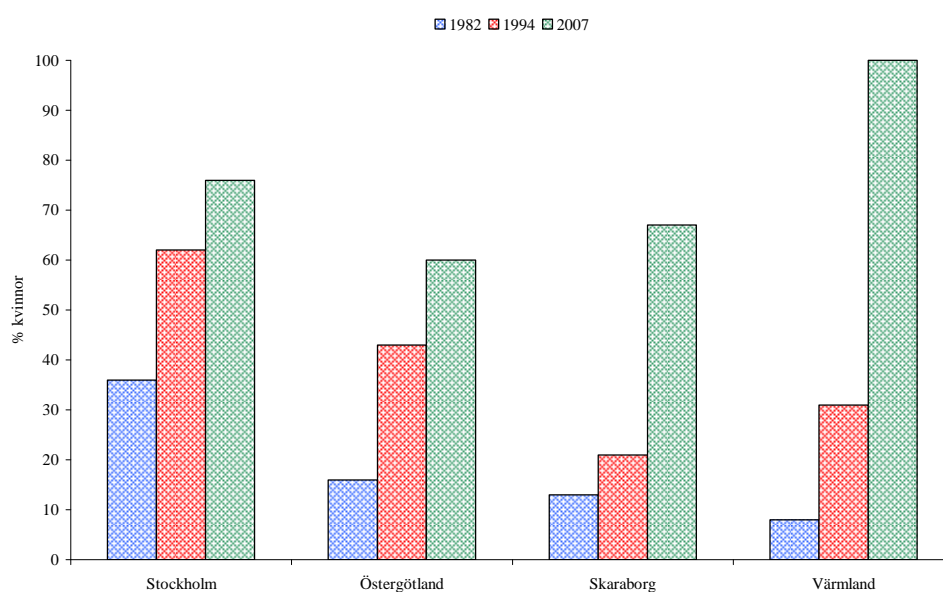


Diagram 4: Andelen kvinnor bland nytillsatta skolledare med yrkeserfarenhet som tillsatts under 1980-, 1990- respektive 2000-talen i fyra regioner.

I Stockholms län ökade kvinnornas andel av skolledarkåren i en jämn takt under 1980-, 1990- och under 2000-talen som en följd av att man tidigt satsat på att få in flera debuterande kvinnor på skolledartjänsterna. Fler kvinnor hann med att skaffa sig erfarenhet som skolledare och

kunde därmed också söka nya tjänster. Kommunerna i län som före och under 1980-talet hade varit trögare med att våga satsa på kvinnor hade under detta årtionde och under 1990-talet svårare att kunna tillsätta kvinnor med erfarenhet av skolledaryrket, eftersom så få kvinnor innehade detta slags befattningar. När det nya seklet inletts har regionerna med låga frekvenser kvinnliga skolledare kommit ikapp de andra regionerna och man väljer där att fortsätta satsa stort på att tillsätta kvinnor som skolledare också när man valt ledare med erfarenhet av skolledarskap. Också när man väljer att tillsätta en ledig befattning med en sökande som har erfarenhet av skolledaryrket agerar man i alla landsändarna så att man föredrar kvinnor som nya skolledare istället för män. Den enhetlighet som fanns över kommunerna i det mer centralt styrda Skolsverige speglas i det tidiga 1980-talets val av män som skolledare. Enligt den politiska retoriken så präglas landet i slutet av det första decenniet av det nya seklet av en stark decentralisering inom skolsystemet. Detta till trots visar undersökningen att en stark enhetlighet ånyo råder över kommunerna. Denna gång med ett omvänt mönster för val av vem man tillsätter som skolledare. Skolchefer och politiker fördrar nu kvinnor före män på dessa befattningar.

Variationer mellan kommuner av olika storlek

Det är kommunernas politiker som beslutar om vem som ska få skolledarbefattningar. De mönster som speglas i denna undersökning är

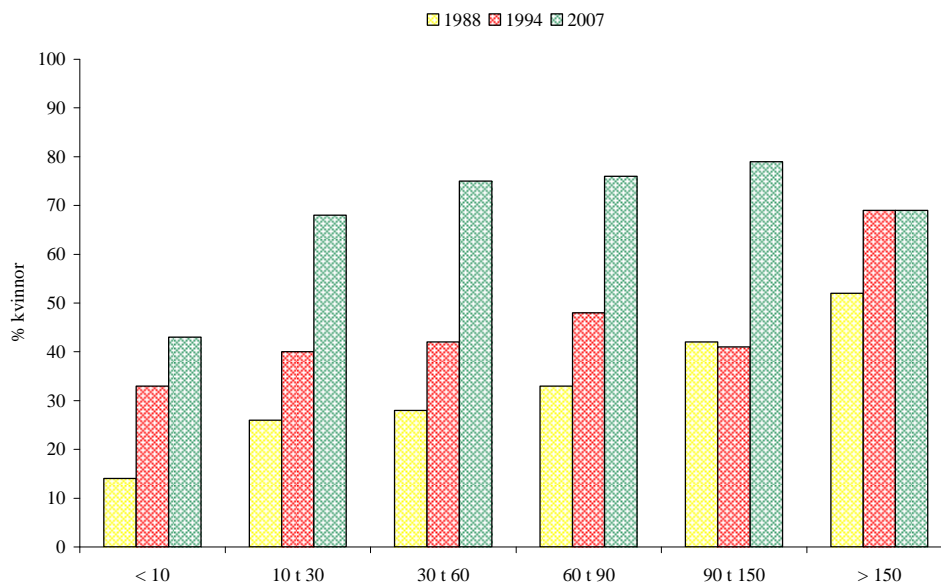


Diagram 5: Andelen kvinnor bland nytillsatta skolledare med yrkeserfarenhet som tillsattes under 1980-, 1990- respektive 2000-talen. Kommuner-

na indelade i sex olika storlekar, från de som har färre än 10 000 invånare till de som har fler än 150 000 invånare.

resultatet av beredningsarbeten bland tjänstemän i skolförvaltningar eller liknande över hela landet och av de ställningstaganden som de lokala politikerna gjort. För att kunna belysa hur kommuner av olika storlek satsar på kvinnor som ledare, har materialen från 1987/88, 1994 och 2007 jämförts. Det förstnämnda materialet betecknas i diagrammen som 1988 för att underlätta presentationen.

I diagram 5 syns att mönstret inte var fullt så enhetligt bland de styrande i kommunerna under 1980-talet att tillsätta män med yrkeserfarenhet som skolledare. En samvariation fanns då mellan kommunstorlek och villighet att välja en skolledare till en ledig befattning som skolledare. Ju mindre kommunen var desto större var chansen för en man med yrkeserfarenhet att bli tillsatt. Det samvariationsmönstret försvagas under 1990-talet, då det blir vanligare i kommuner av alla storlekar att fler kvinnor med yrkeserfarenhet också kommer ifråga för den lediga befattningen. När 2000-talet hunnit sätta sig har också den nya enhetligheten att främst tillsätta kvinnor slagit igenom i alla kommunstorlekar utom bland de minsta. Det är bara bland dessa kommuner som man inte föredrar kvinnor med erfarenhet av skolläraryrket före män med samma erfarenhet när lediga befattningar besätts. Som framgår av diagram 6, där de tillsättningar som skett med personer som saknat erfarenhet av skolläraryrket speglas, har den nya enhetligheten att välja kvinnor som skolledare slagit igenom i alla kommunstorlekar.

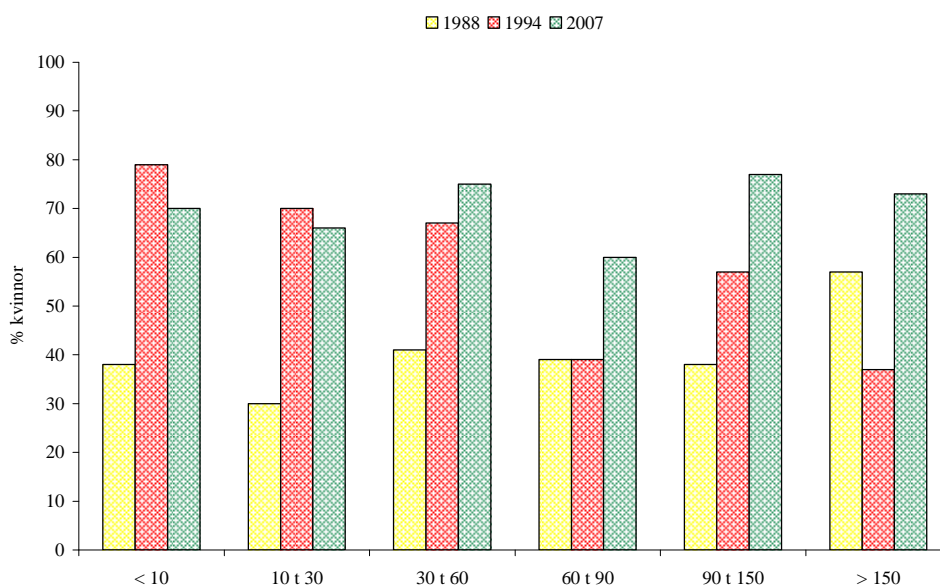


Diagram 6: Andelen kvinnor bland nytillsatta skolledare som debuterar i yrket som tillsatts under 1980-, 1990- respektive 2000-talen. Kommunerna

indelade i sex olika storlekar, från de som har färre än 10 000 invånare till de som har fler än 150 000 invånare.

Den tydliga samvariation mellan storleken på kommunen och valet av män till skolledare som fanns i statistiken över befattningar som tillsatts med skolledarerfarna sökanden speglades under 1980-talet i mildare grad för de befattningar som tillsatts med debuterande skolledare. Under 1990-talet tar de mindre kommunerna, stimulerade av den offentliga debatten, ett stort språng mot att våga välja kvinnor som nya skolledare. Under det år som fångats i undersökningen återfinns nästan en omvänd relation till kommunstorlek jämfört med tidigare – ju mindre kommunen är desto högre är chansen för en kvinna utan skolledarerfarenhet att komma ifråga som skolledare. När den sista datainsamlingen skedde har tendenserna till samvariation mellan kommunstorlek och val av olika genus för skolledarbefattningar fallit bort. Kommuner av alla storlekar agerar mer enhetligt genom att hellre välja att besätta en ledig skolledarbefattning med en kvinna som inte har skolledarerfarenhet än med en man utan samma erfarenhet.

Att man i en del av de mindre kommunerna under åttiotalet inte förmodade leva upp till de politiska ambitionerna går inte att förklara genom att hänvisa till att ambitionerna inte *kan* realiseras. Anledningarna till denna bristande trohet mot riksdagens och regeringens uppdrag kan istället sökas i den större närhet som politikern i den mindre kommunen har till brukarna av skolan. När man har tätare kontakt med dem som verkar i skolan har den rika informationen från arbetskamrater om internsökande lättare att vinna gehör än den mer kortfattade information man kan få fram om sökanden från mer fjärran ställen. Uttryckt på ett annat sätt - risken för kamratlig korrupktion vid tillsättning av skolledarbefattningar ökar i mindre kommuner, varför de traditionella urvalsgrunderna har lättare att vinna gehör och dröja sig kvar där. Detta mönster ägde framförallt giltighet för sådana tillsättningar där yrkeserfarna skolledare kom ifråga. När man vågade satsa på oerfarna sökanden minskas tendenserna till enkönade val i kommuner av olika storlekar.

Kapitel 5. Skolledarnas utbildnings- och yrkesbakgrund

Fram till 1.1.1991 gällde beträffande behörighet vad som stod i 12 Kap Skolförordningen § 6.

"Behörig till ordinarie tjänst som rektor eller studierektor är den som är behörig till ordinarie tjänst som lärare vid skolform som ingår i rektors arbetsområde. Om synnerliga skäl föreligger, kan till tjänst som rektor eller studierektor komma ifråga även den som ej är behörig till ordinarie tjänst som lärare".

Enligt den förändrade skollagen öppnades skolledaryrket för andra sökande än enbart för de med erfarenhet av lärararbete i skolan

" För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt." (Skollagen, kap 2, 2§).

Omorganisationer inom kommunerna, som inneburit sammanslagning till enheter med ansvar för både skol- och barnomsorg har under de senaste åren lett till att man i många kommuner har skolledare med pedagogisk erfarenhet från förskoleverksamhet och fritidsverksamhet. I dag precis som tidigare ger läroplanerna och förordningstext en vägledning om vilka förväntningar som staten och de skolansvariga i kommunerna har på skolans rektor. 1980-talet präglades av olika förändringar inom skolans ansvarsområde, som har lett till att allt tydligare krav ställs på skolans ledare. Som en konsekvens av det förändrade styrsystemet för skolan med ändrat ansvarsförhållande mellan stat och kommun har rektorsrollen förändrats. Omorganisationer i kommunerna har i många fall lett till att rektor idag har flera ansvarsområden än tidigare. Rekryteringsförfarandet har blivit mer betydelsefullt om man ska hitta rätt sökande till de tjänster som utannonseras.

Vilka blev skolledare 1978? Den största statistiska sannolikheten att bli skolledare hade en manlig ämneslärare på grundskolan. En av fem manliga ämneslärare i grundskolan blev på den tiden skolledare. Därefter kom den manlige mellanstadieläraren eller den manlige ämneslä-

raren på gymnasiet. Bland kvinnorna var det bland ämneslärare på grundskolan och på gymnasieskolan ungefär 1 av 50 som kom ifråga för skolledarskap. Var man mellanstadielärare och kvinna var sannolikheten 1:153 och möjligheten att bli skolledare var betydligt mindre om man var lågstadielärare - 1:445 (SOU 1980:19). De följande två tabellerna visar vilka yrkeskategorier som blev skolledare i grundskolan under åttiotalet och fram till mitten av nittioalet.

Nya yrkesgrupper som skolans ledare

De rörelser som fanns under 1980-talet vad det gäller vilken bakgrund man haft innan man valdes ut som skolledare var små. För grundskolan visade det sig att man något oftare valde att tillsätta befattningar med yrkeserfarna kvinnliga skolledare, som varit mellanstadielärare och facklärare.

Tabell 5. Nyttillsatta skolledares bakgrund från 1981 - 1994. Andelen män respektive kvinnor med tidigare yrkeserfarenhet.

	Män				Kvinnor			
	81+82	85	87+88	94	81+82	85	87+88	94
Lågstadiet	0	1	0	0	20	20	17	26
Mellanstadiet	31	25	22	43	20	18	31	29
Ämneslärare	58	55	59	44	43	30	20	25
Facklärare	5	11	9	8	1	5	10	9
Speciallärare	6	8	11	3	15	26	21	3
Förskola/fritid	0	0	0	2	0	0	0	8

I grundskolan blev det samtidigt mindre vanligt under åttiotalet att man valde att tillsätta erfarna manliga skolledare som varit mellanstadielärare. Kvinnorna rekryteras från flera olika lärarkategorier än männen. 1994 har rekryteringsmönstret förändrats. För männen gällde då i högre grad att man skulle ha mellanstadielärare som bakgrund för att bli skolledare jämfört med tidigare och det blev färre med ämnesläraryrkesbakgrund. För kvinnor gällde att man främst skulle vara lågstadielärare, mellanstadielärare eller ämneslärare. Under åttiotalet blev det allt vanligare att både män och kvinnor hade specialläraryrkesbakgrund. 1994 var det endast en liten andel bland både män och kvinnor som hade den bakgrunden. 1994 trädde andra än de som har traditionell läraryrkesbakgrund in som skolledare. 8 % av de redan skolledarerfarna kvinnorna hade en bakgrund inom barnomsorg och fritidsverksamhet. Bland de tillsatta med skolledarerfarenhet fanns en mindre grupp som tidigare hade rekryterats med erfarenheter från andra yrken än läraryrket, exempelvis socionomer och civilingenjörer.

När man inom grundskolan satsade på debuterande skolledare valde man under 1980-talet allt mindre ofta män med ämnesläraryrkesbakgrund och allt oftare kvinnor som var speciallärare eller mellanstadielärare.

Tabell 6. Nyttillsatta skolledares bakgrund från 1981 - 1994. Andelen män respektive kvinnor som debuterar i skolledaryrket.

	Män				Kvinnor			
	81+82	85	87+88	94	81+82	85	87+88	94
Lågstadiet	0	2	1	1	26	19	17	7
Mellanstadiet	32	33	36	49	19	26	29	9
Ämneslärare	55	50	43	18	30	22	30	8
Facklärare	8	9	10	1	11	14	4	3
Speciallärare	6	6	10	2	14	19	20	3
Förskola/fritid	0	0	0	27	0	0	0	69

Det blev mindre vanligt att man satsade på debutanter med lågstadiebakgrund som lärare. Den kampanj som bedrevs från statens sida i början av 1980-talet om att man skulle stimulera kvinnor att söka skolledartjänst, och som också tog sikte på att stimulera lärare med sådan lärarbakgrund som var dåligt representerad i skolledaryrket att söka tjänster, förefaller ha gett en "svallvåg" i tillsättningsmönstret, men denna tycks ha planat ut omkring mitten av årtiondet. Andelen facklärare och lågstadielärare som blir skolledare på grundskolan stannar av eller minskar bland debutanterna. Det är dock ämnesläraryrkesbakgrunden, som dominerar bland de lärare som valts ut som skolledare under 1980-talet.

Även när det gäller de debuterande var rekryteringsmönstret 1994 annorlunda jämfört med tidigare mätillfällen. Skolledare med bakgrund från barnomsorg och fritidsverksamhet övervägde bland de nyttillsatta debuterande skolledarna. Bland de debuterande kvinnorna var det 7 av 10 som har erfarenhet från barnomsorg eller fritidsverksamhet och bland männen var det mer än var fjärde. För männen gällde i högre grad än tidigare att man skulle ha varit mellanstadielärare.

De redovisade resultaten kring skolledarnas bakgrund vid tillsättningar 1994 visar att vissa traditioner har brutits vid tillsättningar och kan sägas spegla förändringar i de värderingsmönster, som rått bland kommunalpolitiker och tjänstemän. Utvecklingen från början av 1980-talet visar också att personer med annan bakgrund än de som varit lärare accepteras i grundskolan. Strukturförändringar inom kommunerna de senaste årtiondena har lett till att det blir allt fler ledare i skolan som kommer med olika bakgrund från barnomsorgen och fritidsverksamheten. 70 % av de redovisade tillsättningarna 1994 innebar att den nyutnämnde skolledaren skulle verka inom ett ansvarsområde, som omfattade både skola och barnomsorg/fritidsverksamhet och i konkurrensen om skolledartjänsterna i samband med samordningsaktioner

kom kommunerna i hög grad att ta vara på de erfarenheterna som fanns från dem som haft ansvar för barnomsorgen.

Det är i detta förhållande som vi finner en av förklaringarna till den höga andelen kvinnor vid tillsättningarna 1994. I den här sammanställningen har skolledare som kommit direkt från barnomsorgen kommit att räknas som debuterande, eftersom man inte har någon tidigare erfarenhet av just skolledarskap. Personer med bakgrund i barnomsorgen eller fritidsverksamheten har ofta flera års erfarenheter av personalledning, genom att de haft befattningar som exempelvis föreståndare eller haft andra ledande befattningar. Hur många års personalledande erfarenhet den gruppen har vet vi inte eftersom vi i vår enkät enbart frågade efter antalet år av *skolledarerfarenhet*, vilket var ett förbiseende från vår sida.

Inom gymnasieskolan har skolledare en bakgrund framför allt som ämneslärare men också som facklärare. Bland de debuterande ökade andelen med ämneslärarbakgrund jämfört med facklärarbakgrund 1994. Detta mönster har ytterligare befasts när vi ser till situationen bland de debuterande skolledarna inom gymnasieskolan 2007. Av de som debuterar som skolledare inom gymnasieskolan hade då 53 % ämneslärarbakgrund mot endast 15 % med. Vid tillsättningarna 1994 angavs att 10 % av de tillsatta hade varit SYO-funktionärer och 7 % av de debuterande skolledarna i gymnasieskolan hade en annan bakgrund än lärarens exempelvis militär, psykolog, socionom, civilingenjör, journalist. 2007 hade ingen av de tillsatta debuterande skolledarna i gymnasieskolan bakgrund som studie- och yrkesvalslärare medan 17 % hade en annan bakgrund än som lärare.

Tabell 7. Debuterande skolledare 2007 (N=219). Yrkesbakgrund bland kvinnor (N=159) respektive män (N=60) i % av de debuterande inom respektive genusgrupp.

Utbildningsbakgrund	Kvinnor	Män
Förskollärare	21	3
Fritidspedagog	5	7
Lågstadielärare	3	0
Mellanstadielärare	8	5
Tidigarelärare	11	8
Senarelärare	10	28
Speciallärare	7	2
Ämneslärare	21	20
Yrkeslärare	3	7
Facklärare	3	2
Studie- och yrkesvalslärare	2	3
Militär	2	10
Beteendevetare	2	0
Socionom	0	2
Annan	3	3

I tabell 7 redovisas bakgrunden bland kvinnliga respektive manliga debuterande skolledarna för samtliga skolformer. De dominerande bakgrunderna bland såväl kvinnor som män är att vara lärare. Vilket slags lärare som kommer ifråga skiljer sig åt mellan grupperna. Kvinnor har i större utsträckning än män som debuterar i skolledaryrket arbetat med yngre barn och deras undervisning och utveckling. För båda grupperna är det mindre vanligt att den som arbetar som yrkeslärare eller facklärare kommer ifråga som ny skolledare. Det betydligt vanligare bland män att ha en annan yrkesbakgrund än lärare när de debuterar som skolledare än vad kvinnor har.

Man vet vad man har.....

Under 1970- och 1980-talen fanns det i Sverige en stark norm bland kommunala politiker, som sade att man helst bör utse skolledare bland den egna kommunens innevånare och gärna också bland de lärare som fanns inom det rektorsområde, den gymnasieskolenhet eller den komvux-enhet där tjänsten var ledig.

I diagram 7 visas hur normen att rekrytera skolledare till både grundskola och gymnasieskola inom den egna kommunen har tillämpats under åttiotalet och in på nittiotalet.

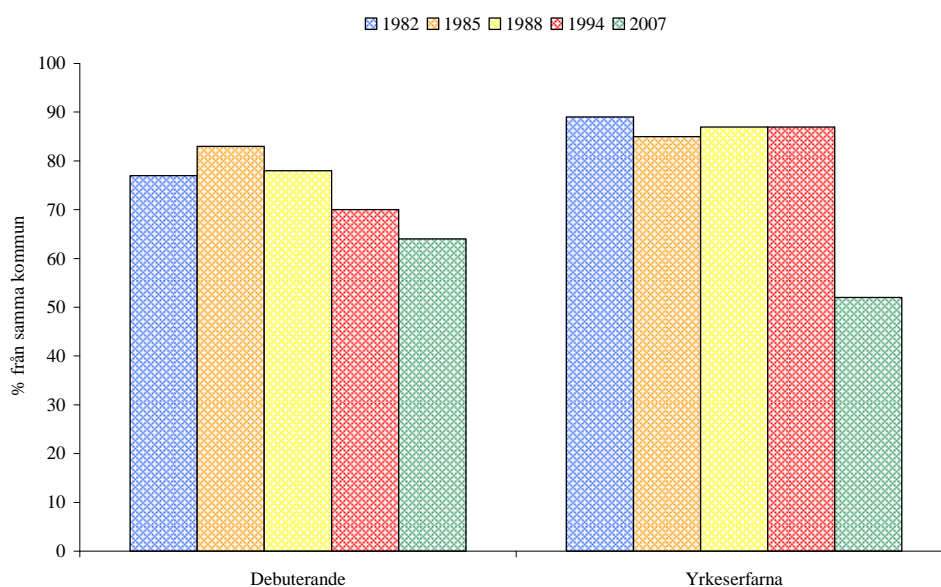


Diagram 7. Andelen yrkesfarna respektive debuterande skolledare som fått en befattning i den kommun där de senast tjänstgjort.

Det ursprungliga stabila urvalsmönstret att i första hand anställa en sökande från den egna kommunen håller långsamt på att förändras. Under de tre studerade decennierna är det en bastant del av dem som tillsätts som hämtats från den egna kommunen. Såväl när det gäller att välja befattningshavare som har eller som inte har erfarenhet av skolledaryrket så sjunker dock frekvensen under 2000-talet för dem som kommer från den kommun som svarar för tillsättningen. Bland de 243 personer som inte hade erfarenhet av skolledaryrket vilka 2007 tillsattes som skolledare, kom nästan två av tre från den egna kommunen. Av de 412 befattningar som det året tillsattes med sökande som hade erfarenhet av skolledaryrket var det i lite mer än hälften av fallen som den nya skolledaren hämtades från den egna kommunen. De flesta som fått skolledarbefattning kommer från samma skolform som den där den lediga befattningen funnits, men det finns exempel på skolledare som byter skolform exempelvis från gymnasieskola till grundskola.

Det fanns en del tydliga skillnader mellan 1980-talets och 1990-talets tillsättningar när det gällde varifrån man hämtade den nyanställda. Under 1980-talet var det ungefär 7 av 10 bland de debuterande skolledarna som senast hade tjänstgjort på den skola där den lediga befattningen fanns. De sattes att vara ledare över sina tidigare arbetskollegor. 1994 var förhållandet snarare det omvända. Endast 1 av 4 bland de debuterande skolledarna hamnade då på samma skolområde där de tidigare arbetat. Denna frekvens återkommer för de debuterande skolledarna i 2007 års undersökning. Detta nya mönster för tillsättningar, att beslutsfattarna till största del undviker att sätta någon som ledare i dennes gamla arbetsmiljö, verkar ha kommit för att stanna. De ansvariga i kommunerna har tagit fasta på de nackdelar som det för med sig att tillsätta skolledare på samma arbetsplats som den där man varit lärare.

Under 2000-talet blir det allt fler av dem som tillträder nya befattningar som skolledare som hämtas från skolor i andra kommuner än den egna eller kommer från andra organisationer än skolan. Bland dem som tillsattes 2007 finns exempel på att skolledare kommer från utbildningsorganisationer som högskolor, universitet eller försvaret men också från näringslivet eller förlagsverksamhet. Flertalet av dessa personer har en lärarutbildning i sin utbildningsbakgrund. Tillsatta skolledare med yrkeserfarenhet kommer i större utsträckning från annat håll än den egna kommunen jämfört med de debuterande. 2007 är det nästan hälften bland de yrkeserfarna skolledarna som rekryterats från en annan kommun. Inga betydelsefulla skillnader finns i urvalet av manliga och kvinnliga skolledare med avseende på var deras tidigare tjänst varit placerad. I diagram 8 och 9 redovisas hur stora andelar i olika slags kommuner av de nytillsatta skolledarna som hämtats från

den skola där de ska verka respektive som kommer från en annan kommun.

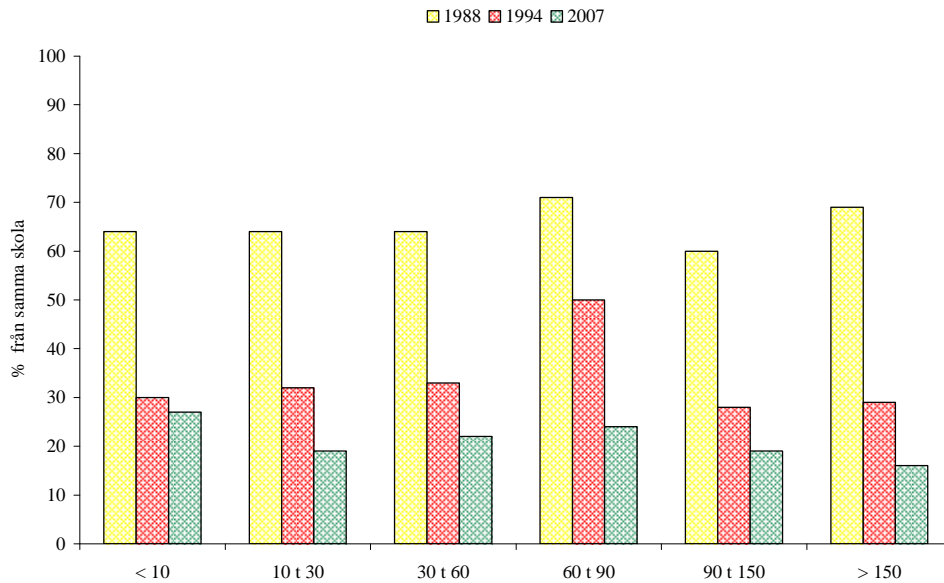


Diagram 8. Andelen ny tillsatta skolledare som hämtats från samma skola där den nya befattningen finns under 1980-, 1990- och 2000-talen. Kommunerna indelade i sex olika storlekar, från de som har färre än 10 000 invånare till de som har fler än 150 000 invånare.

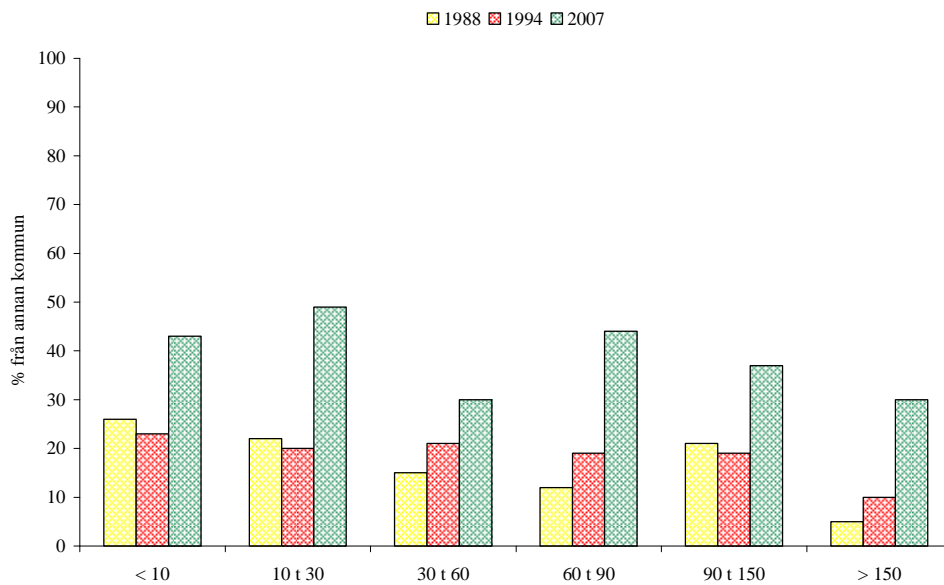


Diagram 9. Andelen ny tillsatta skolledare som hämtats från en annan kommun än den där den nya befattningen finns under 1980-, 1990- och 2000-talen. Kommunerna indelade i sex olika storlekar, från de som har färre än 10 000 invånare till de som har fler än 150 000 invånare.

Oavsett kommunernas storlek så har idén om att välja nya skolledare som kommer från andra arbetsställen än det där skolledaren ska verka slagit igenom 2007. Det tidigare dominerande mönstret att anställa en lärare från den skola som haft en skolledarbefattning ledig har nästan helt gått ur tiden. Genom att man valt kandidater från en annan skola har politikerna gjort det mer möjligt för de nya skolledarna att utforma ett ledarskap som inte tyngs av gamla kamratband på skolan. Den geografiska rörligheten bland dem som kommit ifråga för nya skolledarbefattningar har enligt diagram 7 ökat under de senaste decennierna. Det är mellan 40 och 50 % av dem som anställs i kommuner som har upp emot 30 000 invånare och i kommuner i intervallet 60-90 000 invånare som 2007 kommer från en annan kommun. I de allra största kommunerna och i kommuner med mellan 30-60 000 invånare är det bara 30 % av skolledarna 2007 som hämtats från andra kommuner.

Söktryck och de nya skolledarnas ledarutbildning.

I undersökningen av rekryteringen av skolledare 2007 lyftes några uppgifter in som inte hade varit med i de ursprungliga frågeformulären som användes under 1980- och 1990-talen. Det är frågor som gällde vilket söktryck som fanns på de lediga befattningarna, vilken ledarriktad utbildning som de nyanställda hade genomgått och vilken introduktion som den nya skolledaren fick på den befattning som man tillträtt. För 569 av de 655 som tillsattes 2007 lämnade kommunerna uppgifter om hur många sökande som fanns till respektive befattning. Några av skälen till att uppgifter inte har lämnats kan vara att man inte varit villig att lämna ut denna information eller att man saknat information om hur många som sökte. Hur antalet sökande hade varit för dessa 569 befattningar visas i tabell 10.

Tabell 10. Antal sökande till de skolledarbefattningar som tillsattes i kommunerna 2007.

Antal befattningar (569)	Antal sökande per befattning										
	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-30	> 31
	58	62	53	93	58	43	56	27	31	23	65

Bland de 65 befattningar som återfinns i intervallet *fler än 31 sökande* finns ett stort antal där frågeformuläret inte förmått att fånga rätt detaljer. Några av de kommuner som återfinns i denna kategori har omorganiserat sin skolverksamhet och i samband med detta utannonserat alla skolledartjänster. I sitt svar har man angett alla sökande till den grupp av befattningar som varit lediga för varje befattning, vilket in-

neburit att ett och samma antal återfunnits för flera befattningar. Någon sådan systematisk felaktighet går inte att upptäcka bakom andra svar gällande söktrycket på de många befattningarna. Som framgår av tabell 10 är antalet sökande till de skolledarbefattningar som var lediga 2007 vanligen stort. När ett genomsnitt beräknas på det antal befattningar som har upp till och med 30 sökande (504 befattningar) blir det 13 sökande per ledig skolledarbefattning. Sett med internationella ögon så avviker Sverige här positivt från en allmän trend. 15 av de 22 länder som deltog i OECD's projekt på temat förbättrat skolledarskap rapporterade problem med att få tillräckligt med sökande till lediga befattningar (Pont, Nusche och Moorman, 2008, s 129).

Tabell 11. Tidigare erfarenhet av att ha varit skolledare innan man blivit tillsatt på den aktuella befattningen relaterat till vilket slags ledarutbildning som man genomgått. (Uppgifter saknas för 45 befattningar)

Ledarutbildning	År som skolledare.				Summa
	0	1-2	3-4	> 5	
Rektorsutbildningen	19	4	29	128	180
Led utb vid univ.	24	18	8	9	59
Annan ledarutb	87	59	16	38	200
Ingen ledarutb	85	52	18	16	171
Summa	215	133	71	191	610

En stor del (43 % av dem som det finns uppgifter för) av dem som tillsatts som skolledare 2007 har mer än tre års erfarenhet av yrket. Av dessa är det endast en av tio som saknar någon form av utbildning som ledare. Bland dem som har mindre än tre års erfarenhet av att verka som skolledare när de tillsatts under 2007 saknar två av fem utbildning för uppgiften.

Kapitel 6. Några reflektioner

Sedan antalet skolledartjänster avsevärt växte i början av sextioalet har rekryteringsgången till skolledartjänsterna sett relativt lika ut fram till början av åttiotalet. Den skolledare, som redan innehade en tjänst, bad någon lärare som man bedömde vara kompetent att vikariera. Kriterierna på lämplighet för arbetsuppgiften varierade mellan dessa lokala bedömare. De första vikariaten var vanligen av mycket kort art. Men när den utplockade läraren kommit att vikariera ett tillräckligt antal korta perioder brukade skolledaraspiranten kunna komma ifråga för långtidsvikariat. Erfarenhet i yrket utgjorde en uppskattad merit av dem som tillsatte långtidsvikariat.

De korta respektive långa vikariaten ingår mycket sällan i en karriärplan för den blivande skolledaren på sådant sätt som ibland läggs upp i andra organisationer. Inom till exempel en del affärsdrivande organisationer och industrier så klarlägger ledningen ledaraspiranters ambitioner och avtalar en planerad karriärgång med dem. Dels för att själva kunna få pröva ledaraspiranten och dels ge ledaraspiranten möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om sin förmåga att klara av ledaruppgifterna.

I skolans värld har kort- och långtidsvikarien fått träda in i en annan situation - att uppträda som ersättare för ledaren och utöva dennes uppgifter omedelbart. Under de senaste tio till femton åren har man dock i många kommuner prövat på att genomföra personal- eller utvecklingssamtal med de anställda. I sådana samtal har man kunnat diskutera enskilda karriärgångar, bland annat med sikte på skolledarbefattningar. Man har också inom många kommuner låtit skolledaraspiranten pröva en mer begränsad ledaruppgift. I stället för att vikariatstiden inneburit att ledaraspiranten tagit på sig alla skolledarens arbetsuppgifter har han eller hon kunnat koncentrera sig på ett avgränsat fält i skolledararbetet, till exempel att leda fortbildningsplaneringen, leda införandet av IKT eller svarat för beräkningar av långsiktiga resursbehov.

Denna strategi nyttjades redan tidigt för att rekrytera nya skolledare genom att skolledaraspiranter erbjöds att klara av schemalaggingen på skolan under sommarmånaderna. Denna uppgift placeras i dag dock i allt mindre utsträckning på en skolledaraspirant, utan det är

andra arbetsuppgifter som utnyttjas. Men inte heller dessa arbetsuppgifter brukar läggas upp så att de ska passa in i en karriärplan för skolledaraspiranter.

Utbildning som stimulans

Under åttiotalet har allt fler kommuner kommit att utnyttja rekryteringsutbildningar, genom vilka skolledaraspiranter har kunnat göra sig bekanta med skolledararbetet och deras arbetsgivare har kunnat bedöma den enskildes förutsättningar att klara av skolledaryrket. Att döma av utfallet av vår undersökningar under slutet av åttiotalet fick dessa studiecirklar liten effekt på tillsättningsmönstret. Skolledarbefattningar tillsattes inte mer ofta med kvinnor, med yngre lärare eller med lärare med andra lärarerfarenheter än vad som traditionellt varit brukligt. Rekryteringsutbildningarna kan givetvis ha haft effekter av annat slag än att ha påverkat rekryteringsmönstren, som t ex att göra de sökande till skolledartjänster mer säkra i sitt yrkesval, mer bekanta med yrket som sådant och försett arbetsgivarna med större kunnighet om de sökande i andra situationer än när de fungerar som lärare. Rekryteringsutbildningarna runt om i kommunerna kan dessutom säkert ha bidragit till att göra det mer tillåtet bland lärare att söka sig till ledande befattningar.

Rekryteringsutbildningar vänder sig oftast **inåt** den egna kommunen. Under åttiotalet förefaller inte heller detta instrument för att vitalisera rekryteringen till skolledaryrket ha haft någon betydelse för att få fler kommuner att välja sökanden från annat håll än inifrån kommunen eller den lokala organisation där tjänsten finns. En kommunintern rekryteringsutbildning kan naturligtvis inte med någon större sannolikhet förväntas påverka kommunens vilja att rekrytera skolledare från andra kommuner. Andra insatser behövs för att bryta det fasta traditionsmönstret för urval av nya skolledare.

Förändringar som påverkar

Vi har i inledningen nämnt den förändrade styrningen av skolan och följderna av de omstruktureringar som många kommuner har genomgått de senaste åren. Strukturförändringar som bland annat medfört sammanslagningar av barn- och ungdomsverksamheter till samma nämndorganisation. I dag är det inte ovanligt att det inom en skolledares verksamhetsområde ingår ansvar för både skola och barnomsorg. I studien av tillsättningar från 1994 ser vi tydliga effekter av att organisatoriska förändringar i kommunerna kom att påverka rekryteringen.

En ny yrkeskategori med erfarenhet från barnomsorg och fritidsverksamhet har börjat göra sitt inträde i skolan och det traditionella mönstret för urval av skolledare har under slutet av 1900-talet och i början av 2000-talet brutits. Vad händer då när de nya yrkeskategorier kommer in som ledare i skolan? I samband med en utvärderingsstudie i Mora kommun räknade Scherp (1996) fram ett mått på förändringar av den pedagogiska verksamheten och konstaterade att förändringen föreföll variera beroende på om man haft en rektor som kom från de egna leden eller inte. På skolor där rektor kom från barnomsorgen bedömde lärarna att värdet av den totala förändringen på skolan var högre än motsvarande värde för skolor som hade en rektor som kom från den egna verksamheten. Men Scherp konstaterade att även om det föreföll finnas ett samband mellan rektors bakgrund och omfattningen av förändringen behövde det inte betyda att orsaken fanns där. En slutsats kan emellertid vara att det inte tycktes vara till någon nackdel att vara rektor i skolan med en bakgrund i barnomsorgen. I utvärderingen framträdde också andra mönster. De lärare som i högre grad hade förändrat sitt arbetssätt fanns oftare på skolor som hade en rektor som kom från barnomsorgen. Arbetssättet hade i denna undersökning också förändrats i högre grad på skolor där man hade en kvinna som rektor än där det fanns en man.

Rekryteringen bestäms av skolledare och politiker

Att rekryteringsmönstren är så stabila förefaller inte att ha med de sökandes beteenden att göra. Det beror i högre grad på de handlingar och tankar som finns hos dem som avgör vem som ska få en befattning som skolledare.

De befintliga skolledarna är de som ligger först med sina beslut i rekryteringskedjan. Det är de som fattar det första avgörandet om att fråga eller övertala en lärare att ge sig i kast med en mer eller mindre begränsad ledaruppgift. Tillsammans med fackföreningsrepresentanter har de bedömt en del av skolledaraspiranterna i ett tidigare skede som lämpliga för ledaruppdrag genom att välja ut dem som ledare för lärarnas arbetslag. Beroende på den tidsmässiga satsning och uppgiftsbeskrivning som gjorts av dessa befattningar kan en del lärare komma att pröva på rejäla arbetsledaruppgifter innan de ger sig i kast med själva skolledararbetet.

På skolor där denna uppgift innebär en verklig arbetsledaruppgift utgör den en god träning för skolledarskap. På många skolor finns svårigheter att rekrytera lärare för att fylla arbetsledaruppgiften i arbetslaget, framförallt av den anledningen att uppgiften innebär att man ska leda de egna arbetskamraterna. Precis som man inom industrin ibland

haft problem att rekrytera arbetare till arbetsledarbefattning avspeglar denna svårighet en socialpsykologisk mekanism. Att vara arbetskamrat och ta del av ett gott kamratskap lockar de flesta människor mer än att inta en ledande ställning i förhållande till kamraterna och därmed automatiskt tvingas att ställa sig utanför en del av kamratskapet.

På en del skolor innebär dock den uppläggningsman man har gjort av ledararbetet i arbetslagen att ledaruppgiften är så begränsad att den inte förbereder för ett mer omfattande skolledarskap. Här har man från statens och kommunens sida inte gett det stöd till det lokala ledarskapet som man behöver göra för att de idealistiska tankarna om en förändrad bas för skolledarkåren ska kunna uppstå. Ibland finns det bland lärarna på den lokala nivån ett förlamande förnekande av att det skulle kunna hjälpa arbetet på den lokala skolan framåt med ett tydligt ledarskap i arbetslaget. Man tillåts på dessa skolor att varken beskriva arbetslagen mellan lärare som arbetslag eller arbetslagens ledare som någon slags ledare. Arbetslaget förblir en arbetsenhet där man plikt-skyldigast träffas någon enstaka gång per termin och lagledaren får bära olika avledande humoristiska benämningar.

Ledarskapet är på dessa skolor tabubelagt. Jantelagen råder och den som sticker upp ovanför kamraternas huvuden trycks snabbt ner igen. Ska kommunen och staten som arbetsgivare lyckas komma till rätta med denna förlamning vid lokala skolor behöver man lufta arbetsklimatet på skolorna, föra öppna diskussioner om det lokala ledarskapet och uppmana skolmedlemmar att ta på sig lokalt ledarskap. Givetvis behöver arbetsgivaren vara tydlig i sin signalgivning om att man vill ha ett bra ledarskap. En del av denna tydlighet vinnas säkrast genom att ledaruppdrag betalas väl. Det förefaller också lämpligt att de kommunala politikerna verkligen lägger sig vinn om att utmana de egna urvalsvanorna, speciellt i mindre kommuner, och vågar satsa på kompetenta sökanden från framförallt andra skolområden och kommuner.

Svaghet som håller på att försvinna

Det stabila rekryteringsmönstret, som fanns under sjuttio- och åttiotalet innehöll några svagheter som uppmanade till förändringar. Allvarligast är kanske den kommunala och rektorsområdesvisa 'inaveln' - att man främst satsar på den som finns på den skola där tjänsten blivit ledig. Detta slags 'inavel' gör ledarskapet svagare än nödvändigt i skolan. Den som igår främst var en i kamratgruppen accepteras sällan som ledare dagen därpå. För den som anställs som ny skolledare vid den egna skolan blir ledarskapet maximalt svårt att erövra och utöva, när så ska ske bland de gamla kamraterna. Från 1994 har det här

mönstret brutits. Att så skett har inneburit att ett steg tagits för att upp-
rätta ett uppfriskat ledarskap i den samtida skolan.

Det är de lokala politikerna som styr tillsättningen av nya skolledare. Före 1990-talet kom deras styrning mer att handla om följsamhet mot den lokala skolbefolkningens berättigade krav att få se en kamrat som skolledare. En kamrat som man visste var man hade och som man kunde lita på levde vidare i den redan etablerade kultur som fanns vid den lokala skolan. En kamrat som inte utmanade denna skolkultur och till exempel ställde krav på att man på allvar ska beakta läroplanens styrning mot mer varierade arbetssätt i undervisningen eller att elevernas inflytande verkligen utökas i enlighet skollagens skrivning. Kommunernas politiker förefaller att döma av resultaten från såväl 1994 och 2007 års undersökningar numer ta sin uppgift på allvar och visa skolornas professionella att de också i sin närkontakt med skolan menar allvar med de idéer som man uttalat gång på gång under tidigare perioder.

Rektorsutbildningens dimensionering

Den undersökning som vi genomförde av rekryteringen av skolledare under 2007 kom till när en ny rektorsutbildning höll på att se dagens ljus. Myndigheten för Skolutveckling hade gjort en utredning där man gjorde bedömningen att det skulle komma att fordras mellan 1 200 och 1 400 utbildningsplatser inom Rektorsutbildningen för att kunna klara av dem som årligen erövrade en tjänst som skolledare. Regeringens arbetsgrupp höll med Myndigheten för Skolutveckling i dess bedömning av hur många nya utbildningsplatser som skulle fordras i Rektorsutbildningen. Eftersom Myndigheten för Skolutveckling på basis av Skolverkets statistik över landets skolledare inte hade gjort någon bedömning av hur många nya förskolechefer som tillsattes varje år kompletterades bedömningen:

”Av Skolverkets statistik framgår inte hur stor andel av rektorerna och de biträdande rektorerna som är nyanställda för läsåret. Arbetsgruppen uppskattar att ca 1 200 rektorer och biträdande rektorer nyrekryteras årligen och att det varje år tillkommer ca 200 nya förskolechefer. Sammantaget innebär detta att 1 400 personer årligen ska kunna tas emot i befattningsutbildningen.” (Ds 2007:34, s 74)

Beräkningarna av kostnaderna för den nya Rektorsutbildningen utgick från denna bedömning och regeringen fördubblade därför det tidigare anslaget storlek för Rektorsutbildningen från ungefär 50 miljoner SEK till 100 miljoner.

De beräkningar av utbildningsbehovet för nyutbildade skolledare som gjordes inför förändringarna av utbildningen för rektorer stämmer inte

i någon större grad med de empiriska iakttagelser som kunnat göras av tillsättningarna under 2007. I vår undersökning 2007 hade vi ett bortfall bland kommunerna på 5% där vi saknar uppgifter om nytillsättningar. I de svar som kommunerna gett på våra frågor om nya tillsättningar har man ibland tagit med förskolechefer, ibland har man inte lämnat med sådana uppgifter, varför vi säkert kommit att underskatta antalet nytillsatta ledare inom förskolan. Vi har inte riktat oss till de fristående skolorna med våra frågor eftersom vi ville kunna göra direkta jämförelser med tidigare undersökningar, vilket innebär att tillsättningen av nya skolledare bland dessa skolor saknas i våra sammanställningar. Vi fann i de kommuner som medverkade i undersökningen att 655 befattningar fått nya innehavare. Tar vi hänsyn till de kommuner som inte svarat, till nya förskolechefer och antar att något fler av de cirka 1 150 fristående skolorna fått nya skolledare under året än vad de kommunala skolorna fått (15% istället för ca 10% av de befintliga rektorstjänsterna) så kan vi konstatera att det som mest bör ha funnits cirka 900 skolledande befattningar i landet som fått nya innehavare 2007. Utgår vi från de fakta som vi redovisat i tabell 11 kan vi lågt skattat anta att tre fjärdedelar av de skolledare som fått nya befattningar behöver gå igenom Rektorsutbildningen, vilket ger ett uppskattat antal nya utbildningsdeltagare per år på högst sju hundra nya deltagare.

Sett med dessa bedömningar som underlag förefaller regeringens dubblering av anslaget för Rektorsutbildningen mycket väl tilltagen. Hösten 2009 har regeringen lagt en proposition om att befattningsutbildningen för nyanställda rektorer (Regeringens proposition 2009/10:27) ska vara obligatorisk. Kommuner, landsting och huvudmän för fristående skolor ska vara skyldiga att se till att de nya skolledarna deltar i utbildningen så snart som möjligt och utbildningen ska vara genomförd senast fyra år efter det att skolledaren tillträtt sin befattning. Regeringen föreslår att 14 000 SEK per deltagare ska överföras till kommunerna för att täcka kostnader för resor, logi och arbetsmaterial. I sin bedömning av vilka ekonomiska konsekvenser som följer av förslaget konstaterar dock nu regeringen att endast cirka 500 rektorer årligen kommer att delta i utbildningen (Reg. prop 2009/10:27, s 13), vilket leder den till att överföra bara 7 miljoner SEK till kommunerna. De lärosäten som fått gehör hos Skolverket för att bedriva den nya Rektorsutbildningen kommer att arbeta tillsammans med de nytillsatta skolledarna under tre år. När regeringen finansierar deltagandet i Rektorsutbildningen utgår den inte längre från att 1 400 skolledare ska påbörja utbildningen varje år. Istället antar den att kommunerna behöver ha ekonomiskt stöd för att årligen finansiera 500 skolledare. Med lärosätenas ambition att arbeta tillsammans med skolledarna under tre år får man anta att regeringen tänker på samma sätt, varför den egentliga ambitionen som regeringskansliet signalerar genom propositionen

om obligatoriet utgörs av att en tredjedel av 500 skolledare antas starta i utbildningen varje år, det vill säga 167 deltagare som startar utbildningen varje år. De beräkningar som regeringskansliet presterat är i utredningsskedet på tok för stort och i finansieringsögonblicket på tok för litet. Hur många nya skolledare som verkligen kommer att delta i den obligatoriska Rektorsutbildningen får framtiden utvisa. Regeringen lär få komma tillbaka till sitt sätt att finansiera den nya Rektorsutbildningen i samma framtid.

Våga välja yngre ledare

En bra ledare för en verksamhet klarar av att visa både förståelse och oförståelse för medarbetarnas sätt att lösa sina arbetsuppgifter. Den relativt höga medelålder som många kommuner fortfarande tycks utgå från när man anställer skolledare lägger här ett annat krokben för det goda ledarskapet i skolan. Många av de nya skolledare som anställts, ungefär hälften, har med sig tjugo års yrkeserfarenhet som lärare in i skolledaryrket. Man har därvid vant sig vid att tänka och känna som lärare - att se skolans inre liv med lärarögon. Det blir naturligt att främst visa förståelse för andra lärares agerande - även när det inte stämmer särskilt väl med huvudmannens intentioner - och i mindre grad visa ledarens oförstående attityd och därmed signalera ett tydligt krav, som kan hjälpa läraren att svara på huvudmannens önskningsar.

Kanske skulle skolsystemet vara hjälpt med att man får en större spridning i ålder bland ledarna, så att några av ledarna inte hunnit utveckla en helt lärarförstående attityd inför sitt ledarskap? Politikerna har djärvt under de senaste åren börjat tillsätta skolledare, som kommer från annan yrkesbakgrund än den traditionella lärarbakgrunden. Kanske visar det sig att deras tilltag till och med kommer att vara till fördel för skolans sätt att fungera när inte alla medlemmarna i kommunernas skolledarlag har bakgrund i läraryrket. Nu väntar nästa steg i politikernas agerande - att våga välja yngre ledare som både har insikt i skolans inre liv och som klarar av att leda den stabila och väl förankrade kulturfarkost som kallas för skola.

Litteraturförteckning

Beairsto, J. (1997): *Leadership in the quest for adhocracy: new directions for a postmodern world*. Acta Universitatis Tamperensis. Ser. A; 535. University of Tampere, Tampere.

Dunlap, D & Schmuck, P.A., (eds). (1995): *Women Leading in Education*. State University of New York Press, New York.

Ekholm, M., Blossing, U., Kåräng, G., Lindvall, K. och Scherp, H-Å. *Forskning om rektor*. Stockholm, Skolverket, Liber. 2000.

Ekholm, M. och Lagervall, N. (1983) Vem blir skolledare? Några mönster. i: *Skolledaren nr 6/83*, s. 5-9, Stockholm.

Ekholm, M & Lindvall, K. (1989): Tillsättningar av skolledare under åttiotalet. Mönster och skiftningar. *Skolledaryrket - en antologi*. Servicematerial S89:23, Skolöverstyrelsen och Svenska kommunförbundet. Linköping.

Ekholm, M. och Lindvall, K. (1997) *Tillsättning av skolledare - rörelser i tiden*. Forskning om Skola och Barn. Forskningsrapport 97:12. Samhällsvetenskap. Högskolan i Karlstad. Karlstad.

Franzén, K. (2006) *"Is i magen och ett varmt hjärta" Konstruktionen av skolledarskap i ett könsperspektiv*. Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet, Umeå.

Frehner, H. (1986): Switzerland in Hopes, C (red) *The School Leader and School Improvement: Cases studies from ten OECD countries*. Technical Report No 2 of the ISIP Project. OECD, Acco, Leuven.

Gerver, E & Hart, L. (1990): Surviving in a cold climate: women and decision making in Scottish Education. Paper presenterat vid konferens *Equal Advances in Education Management*, Wien, 3 - 6 december 1990.

Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Co.

Hertzberg, F. & Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J.: Transaction, cop.

Kåräng, G. (1997): *Det pedagogiska ledarskapet - en korrelationsundersökning inom Skolverkets Nationella Utvärdering*. Manuskript. Högskolan i Karlstad, Karlstad.

Nilsson, L. (1994): *Rekrytering av chefer inom offentlig sektor*. Högskolan i Örebro.

Marklund, S. (1996): Fördelningen manligt - kvinnligt av lärare och skolledare i grundskolan och gymnasieskolan från 1960 till 1995. *Utbildningshistoria 1996*. Årsbok i svensk utbildningshistoria. Volym 182. Uppsala

Myndigheten för Skolutveckling (2003) *Rapport 2003-05-05* (Dnr 2003:234)

OECD (1985/86): Women in educational management. Statistical update to *Conference in Equal Advances in Education Management*, Vienna 3 - 6 December 1990. Paris:OECD

Pigford, A & Tonnsen, S. (1993): *Women in School Leadership*. Survival and Advancement Guidebook. Technomic Publ Comp, Inc Pennsylvania, USA.

Pont, B., Nusche, D och Moorman, H. (2008) *Improving School Leadership*. Policy and Practice. OECD. Paris.

Regeringens Proposition 1987/88:105: *Jämställdhetspolitik inför 90-talet*. Utbildningsdepartementet, Stockholm

Regeringens Proposition 2009/10:27: *Obligatorisk befattningsutbildning för nyanställda rektorer*. Utbildningsdepartementet, Stockholm

Regeringskansliet, Utbildningsdepartementet (2007) *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till ny rektorsutbildning*. Departementsskrivelse 2007:34. Stockholm

Reynolds, D. mfl (1966): School Effectiveness and School Improvement in the United Kingdom. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 7 Number 2, 1996

Riley, K. (1994): *Quality and Equality. Promoting opportunities in schools*. Casell. London

Scherp, H-Å. (1996): *Utvärdering av den nya förvaltningsorganisationen inom barn- och utbildningsnämnden i Mora*. Arbetsrapport 96:5. Högskolan i Karlstad.

Scherp, H-Å. (1998): *Utmanande eller utmanat ledarskap. Rektor, organisationen och förändrat undervisningsmönster i gymnasieskolan*. Göteborg Studies in Education 120. Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg.

Seashore-Louis, K. och van Velzen, W. (1990) *Policies for school improvement: a comparative analysis of four policy issues*. Paper presented at the meeting of the International School Improvement Project, OECD, Toronto, Oct 19-25, 1986.

Shakespeare, C. (1989): *Women in Educational Administration*. Sages Publ, Inc. California, USA.

Siegel, S. (1956) *Nonparametric Statistics for Behavioral Sciences*. McGraw-Hill Book Company. New York.


SOU 1975:43: *Kvinnor i statlig tjänst*. Utredningen angående kvinnors situation inom den statligt löner reglerade offentliga förvaltningen. Stockholm.

SOU 1980:18: *Att vara skolledare*. Ett studiecirkelmateriel. Delbetänkande av utredningen om kvinnliga skolledare. Stockholm.

SOU 1980:19: *Fler kvinnor som skolledare*. Betänkande av utredningen om kvinnliga skolledare. Stockholm

Ullman, A. (1997) *Rektor. En studie av en titel och dess bärare*. Stockholm, HLS-förlag.

Bilaga 1.

 MYNDIGHETEN FÖR SKOLUTVECKLING
<p>Uppgifter om skolledare som tillsattes under 2007</p> <p>Myndigheten för skolutveckling samlar in uppgifter om tillsättningar av rektorer. Besvara enkäten med uppgifter om din kommun eller stadsdel och om var och en av de rektorsbefattningar som tillsattes under 2007.</p> <p>Du kan avbryta enkäten och komma tillbaka där du slutade nästa gång du klickar på länken.</p>
<p>* Kommun:</p> <input type="text"/>
<p>* Uppgiftslämnare:</p> <p>Förnamn: <input type="text"/> text</p> <p>Efternamn: <input type="text"/> text</p>
<p>Uppgifter om kommunens skolorganisation Besvara först frågorna nedan om kommunen i stort, därefter besvaras frågorna 1–15 för var och en av de skolledare som anställdes under 2007.</p>
<p>* Hur många skolledarbefattningar har tillsatts i kommunen under 2007?</p> <input type="text"/>
<p>Hur benämns den nämndorganisation som skolledarbefattningarna ingår i?</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>
<p>Hur många ledningsnivåer finns inom nämndens verksamhetsområde under förvaltningschefen?</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> Fler än 4</p>
<p>Hur många? (max 35)</p> <input type="text"/>

Vilka benämningar på skolledarbefattningar finns i kommunen?

- rektor
- biträdande rektor
- förskolechef
- studierektor
- platschef
- områdeschef
- enhetschef
- resultatenhetschef
- annan benämning

Vilka benämningar?

Vilka verksamheter ingår i nämndens ansvarsområde?

- förskoleverksamhet
- förskoleklass
- grundskola
- gymnasieskola
- särskola
- komvux
- kulturskola/musikskola
- fritidshem
- annat

Nämnligen:

Nu ska du fylla i uppgifter för varje rektor som tillsattes under 2007. Vi börjar med rektor nummer 1.

* 1. Namn på den som anställdes:

2. Kön:

- Kvinna Man

3. Födelseår:

4. Benämning på befattning där nyanställning skett:
(t ex rektor, biträdande rektor)

5. Hur många sökanden fanns det till denna befattning?

(skriv antal)

6. Befattningen verkar inom (sätt så många kryss som behövs):

- Förskola
- Förskoleklass
- Grundskola
- Grundsärskola
- Gymnasieskola
- Gymnasiesärskolan
- Vuxenutbildning
- Annan skolform

Vilka årskurser inom grundskolan?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Vilken annan skolform?

7. Placering inom kommunen (t ex Bredbyns skolområde, centrala skolkansliet)

8. Hur många procent omfattar anställningen?

%

9. Utbildningsbakgrund:

- förskollärare
- fritidspedagog
- lägstadielärare
- mellanstadielärare
- tidigarelärare
- senarelärare
- speciallärare
- hemspråklärare
- ämneslärare
- facklärare
- yrkeslärare
- facklärare
- folkhögskollärare
- Annat

Vilken annan bakgrund?**10. Tidigare skolledarerfarenhet: (antal år)****11. Den anställdes tidigare tjänst:**

Kommun

Befattning

Arbetsplats

12. Den anställde har genomgått:

- den statliga rektorsutbildningen
- ledarinriktad utbildning vid universitet eller högskola
- annan ledarinriktad utbildning
- har inte genomgått någon annan ledarutbildning

<p>Vilken annan ledarutbildning?</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>
<p>13. Vad för slags introduktion får/fick den nya skolledaren på sin befattning?</p> <p><input type="radio"/> erhåller en mentor i kommunen</p> <p><input type="radio"/> Ett enkelt samtal förs</p> <p><input type="radio"/> introduktionsutbildning</p> <p><input type="radio"/> annan introduktion</p>
<p>Hur många dagar är introduktionsutbildningen?</p> <p><input type="text"/></p>
<p>Vilken annan typ av introduktion?</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>
<p>14. Hur många barn/elever respektive personal ansvarar den anställde för?</p> <p>Barn/elever <input type="text"/> antal</p> <p>Medarbetare <input type="text"/> antal</p>
<p>15. Hur många andra ledare ingår i den totala ledningsresursen på den skola där den anställda verkar?</p> <p><input type="text"/></p> <p>(antal ledningstjänster)</p>
<p>Det var allt om rektor nummer 1. Har fler rektorer tillsatts under 2007?</p> <p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nej</p>
<p>Uppgifter om rektor nummer 2.</p>
<p>* 1. Namn på den som anställdes:</p> <p><input type="text"/></p>
<p>2. Kön:</p> <p><input type="radio"/> Kvinna <input type="radio"/> Man</p>

Bilaga 2.

Andel kvinnor bland nytillsatta yrkesfarna respektive debuterande skolledare i olika län 1981 och 1982, 1985, 1987,1988,1994 och 2007 med den gamla länsindelningen bibehållen. * betecknar att ett mycket litet antal tillsättningar skett i länet, ** att inga uppgifter föreligger det aktuella året och *** att inga tillsättningar skett i länet det aktuella året.

Län	Yrkesfarna					Debuterande				
	1981/82	1985	1987/88	1994	2007	1981/82	1985	1987/88	1994	2007
AB	36	33	52	62	69	50	52	66	65	76
C	0	65	44	75	60	43	100	100	57	65
D	16	28	**	22	91	17	0	**	50	75
E	16	41	25	43	68	38	71	33	100	60
F	20	22	47	38	40	21	44	37	28	50
G	14	0	7	37	100	40	33	25	55	50
H	12	8	19	50	78	42	29	28	33	75
I	75	0	**	**	0*	31	0	**	**	100*
K	0	9	67*	54	68	20	33	33*	66	60
L	14	14	38	55	55	22	0	25	65	75
M	27	20	50	32	63	16	53	16	73	69
N	25	12	43	10	68	36	43	60	16	65
O	28	43	35	55	73	27	21	50	75	84
P	20	46	25	39	82	27	42	43	61	76
R	13	38	11	21	64	23	50	0	90	67
S	8	10	34	31	63	36	0	36	75	100
T	13	44	***	50	63	20	25	40	23	67
U	13	0	50	63	75	42	50	43	66	92
W	13	38	60	28	69	8	25	36	54	68
X	14	25	22	53	82	32	0	20	53	55
Y	7	29	38	33	100*	19	100	50	71	82
Z	29	42	**	50	50	11	40	**	55	67
AC	14	29	21	33	69	32	0	25	83	75
BD	16	0	14	32	63	40	60	50	77	0*
Totalt	22	30	37	43	71	33	41	41	65	71

Tillsättningar av kvinnor som skolledare i de tidigare länen under tre decennier. Samvariationer beräknade med Spearmans rangkorrelation.

Samvariationer över åren när debuterande skolledare tillsats.

år	1985	1987/88	1994	2007
1981/82	.22	.35	.14	.06
1985		.40	.25	-.13
1987/88			-.19	.29
1994				.37

Samvariationer över åren när yrkeserfarna skolledare tillsats.

år	1985	1987/88	1994	2007
1981/82	.04	.17	.04	.01
1985		.19	.16	-.15
1987/88			.20	-.30
1994				-.04

Kommunstorlek	Yrkeserfarna			Debuterande		
	1997/88	1994	2007	1987/88	1994	2007
< 10 000	14	33	43	38	79	70
10-30 000	26	40	68	30	70	66
30-60 000	28	42	75	41	67	75
60-90 000	33	48	76	39	39	60
90-150 000	42	41	79	38	57	77
> 150 000	52	69	69	57	37	73

