

Ref

Att
vara
skolledare

Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2013



National Library
of Sweden

Delbetänkande av utredningen om kvinnliga skolledare

SOU^{1980:18}



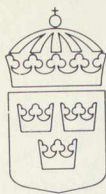
Att vara skolledare



Ett studiecirkelmateriel

Delbetänkande av utredningen om kvinnliga skolledare

SOU 1980:18



Statens offentliga utredningar
1980:18
Utbildningsdepartementet

Att vara skolledare

Ett studiecirkelmateriel

Betänkande av utredningen om
kvinnliga skolledare
Stockholm 1980

Omslag Håkan Lindström
Jernström Offsettryck AB

ISBN 91-38-05450-7

ISSN 0375-250X

Gotab, Malmö 1980

Till Statsrådet Britt Mogård

Regeringen bemyndigade den 20 januari 1977 statsrådet Mogård att tillkalla en kommitté med högst nio ledamöter med uppgift att genom olika initiativ öka andelen kvinnor på skolledande befattningar.

Med stöd av detta bemyndigande tillkallade statsrådet Mogård den 3 mars 1977 såsom ledamöter, numera skolinspektören Lars Du Rietz, rektorn Olov Hammarlund, adjunkten Ing-Britt Jurén, lönedirektören Lars Lindstedt, sekreteraren Asta Nilsson, skolrådet Arne Sönnnerlind samt dåvarande undervisningsrådet Margareta Vestin. Åt Du Rietz uppdrogs att såsom ordförande leda kommitténs arbete. Den 3 december 1977 frånträdde Vestin sitt ledamötskap i kommittén i samband med att hon gick i pension.

Kommittén antog namnet utredningen om kvinnliga skolledare.

Till sekreterare förordnades den 3 mars 1977 nuvarande departementssekreteraren Anne Marie Berggren. Fr. o. m. den 24 april 1979 har Berggren även ingått som ledamot i kommittén. Som biträde till sekreteraren har Ulla Sjöström tjänstgjort fr. o. m. den 15 maj 1977 t. o. m. den 30 juni 1979 och därefter Gerd Nummelin.

Till experter i utredningen förordnades den 1 november 1977 docenten Mats Ekholm och rektorn Nils Eskil Stegö, den 15 december 1977 numera departementssekreteraren Helena Herlin, den 1 januari 1978 f. d. undervisningsrådet Margareta Vestin, den 1 augusti 1978 fil. kand Lillemor Bresky, skolinspektören Lennart Carlsson och rektorn Margareta Claesson-Heljeberg samt den 1 mars 1979 psykologen Lisbet Meijer.

Utredningen får härmed överlämna delbetänkandet Att vara skolledare – ett studiecirkelmateriel. Detta betänkande har utarbetats av experterna Bresky, Carlsson, Claesson-Heljeberg, Ekholm och Stegö.

Stockholm den 17 juni 1980

Lars Du Rietz

Anne Marie Berggren Olov Hammarlund Ing-Britt Jurén

Lars Lindstedt Asta Nilsson Arne Sönnnerlind

/ Anne Marie Berggren

Innehåll

1	Brev från en kvinnlig f. d. skolledare	7
2	Bakgrunden till studiecirkeln	11
3	Förslag till studierym	13
4	Läsmaterial till sammankomsterna	25
4.1	Att bedöma en skola	25
4.2	Könsroller bland de vuxna i skolan	28
4.3	Intervjuer om skolledning	38
4.4	Skolledningsfunktionen	46
4.5	Skolledarrollen	50
5	Redovisning av försöksverksamhet med studiecirkelmateriel	55
	Bilaga Utdrag ur skolförordningen	57

1 Brev från en kvinnlig f. d. skolledare

Varför sökte jag år 1956 rektorstjänsten vid dåvarande "Kommunala flickskolan och den därmed förenade realskolelinjen", där jag tjänstgjort som lärare i 24 år? Med handen på hjärtat kan jag anföra följande motiv: administration och organisation har alltid intresserat mig, min personliga situation – frånvaron av make och barn – gjorde det mindre komplicerat att tillgodose mitt intresse. "Med handen på hjärtat" var det ja. Ytterligare ett par motiv: jag var en aning karriärsugen, ville en bit framåt och – fula tanke! – det gällde att med min ansökan förhindra att skolan, en flickskola, fick en *manlig* rektor. Det fanns nämligen redan en manlig sökande till tjänsten. Flickskolorna runt om i landet hade hittills letts av en rad imponerande kvinnor, erkända som skickliga ledare och pedagoger. Männen lyste med sin frånvaro. Inte skulle väl den anrika flickskolan med sitt grundmurade goda anseende lämnas i manliga händer. Jag kanske också skall nämna att jag livligt och vänligt uppmanades av min företräderska på rektorsstolen att söka tjänsten, helst som jag ett par år haft en slags halvofficiell kommunal tjänst som biträdande rektor vid skolan.

Jag fick tjänsten – dels därför förmodar jag att mina meriter ansågs hyggliga, dels därför att jag inte hotades av någon skyhögt överlägsen medsökande. Meritvärderingen är ju också "friare" vid rektors- än vid lärartillsättningar. Ett faktum bör påpekas: jag hade inte akademisk examen utan hade utexaminerats från Kungliga Högre Lärarinneseminariet i Stockholm. Det förhållandet gav anledning till den enda sura reaktionen vid utnämningen, vad jag vet, från ett par kollegor, som konstaterade: Och hon är inte ens akademiker!

På det hela taget är det roligt att vara skolledare: Det är roligt att vara ledare. Vad är det då som orsakar dessa lustkänslor? Jag kan naturligtvis bara redovisa egna förklaringar, som dock sannolikt är rätt allmängiltiga.

Det är roligt med rörelse, förändringar (positiva givetvis!), framåtskridande. Som ledare har man i allmänhet möjlighet och skyldighet att delta i arbetet på ett helt annat sätt än lärarna många gånger har. På den här punkten kan man nästan tycka att jag blivit bönhörd över hövan. Under min tjänstgöringstid omorganiserades flickskolan från att ha varit 8-årig till 7-årig, sedermera 5-årig. Slutligen försvann den ur det svenska skolsystemet. Flickskoleklasserna ersattes av grundskolans högstadium. Skolstyrelsen förlade till skolan det s. k. "För-försöket" till fackskolan, de s. k. samskoleklasserna, öppna för både pojkar och flickor, där en del av den kommande fackskolans pedagogiska nyheter prövades. Åtskilligt var inga-

lunda nyheter för lärare i flickskolor, som alltid i all stillhet varit "på bettet" när det gällt pedagogik.

Utöver detta, en naturlig följd av skolans lagenliga förändring, hade jag under de sista åren av min rektorstid glädjen att tillsammans med en intresserad och initiativrik studierektor arbeta fram en speciell estetisk variant som visade sig mycket livskraftig. Allt detta har varit roligt, stimulerande, givit tillfredsställelsen att få medverka i ett uppbyggnadsarbete.

Det är roligt att ha en mera varierande sysselsättning än enbart undervisning. Har man undervisat i ett par decennier känns det skönt att få skära ner veckotimmarnas antal. Jag menar dock inte att en rektor helt bör koppla av den personliga kontakt med eleverna som ett antal undervisningstimmar innebär. De utgör ett "måste" i fråga om fortbildning inom de egna ämnena. Och, inte minst viktigt, de ger ökad förståelse inför lärar- och elevproblem. I sanningens namn måste man dock erkänna att lektionstimmarna ofta kommer i kläm. Konferenser, sammanträden osv. kolliderar inte sällan med schemat. Men alla dessa varierande uppgifter gör att ingen vecka, ingen månad i skolledarens liv är den andra lik. Kurser, studiedagar, föregångna av idogt planerande (lärarna har starka och berättigade krav på att de skall vara meningsfyllda!) och konferenser, samtal med personal, föräldraaftnar etc., etc. Vill man ha en väl balanserad arbetssituation med ett jämnt antal timmar per vecka är en sådan tjänstgöring naturligtvis inte helt lyckad. Men satsar man 100-procentigt med kvälls- och helgdagsjobb en period, har man möjlighet till kompensation, när lugnet brett ut sig – och det gör det förr eller senare också i en skola.

Det är roligt att ha möjlighet (läs inte *makt!*) att ordna för människor, "måna om dem" litet extra för att ta ett halvsentimentalt uttryck. Det kan gälla att lägga ett schema som tillfredsställer en lärares rimliga önskemål, att möjliggöra ett åtrått inköp till en institution, att skapa ekonomiska och andra möjligheter för en längre skolresa för att bara ta några exempel. Likaså att ta vara på de tillfällen som läsåret ger till att ge litet fest och färg åt vardagen. Och att föra vidare de traditioner som kan ha utvecklats vid en skola.

Visst har det funnits problem av alla de slag under åren, ekonomiska, pedagogiska, "psykologiska", men det är med problem som med korsord och pussel. Det är förtvivlat roligt att lyckas lösa dem.

Som kvinnlig f. d. skolledare bör jag förstås anlägga synpunkter på "kvinnan som skolledare". Men det blir svårt. Först har vi frågan: varför finns det jämförelsevis få kvinnliga sökande till rektorstjänster? Något finns väl fortfarande kvar av den tidigare så vanliga kvinnliga attityden: O, inte kan jag klara av det inte!! – Men med alla diskussioner, lagförslag om jämställdhet och det stadigt (om än långsamt) växande politiska engagemanget från kvinnornas sida är den väl snart ett minne blott. Då tror jag mera på en annan anledning: hemarbetet. Jag behöver säkerligen inte gå in på förklaringar eller exempel. Några års erfarenhet under min rektorstid, då min fars sjukdom nödvändiggjorde ökade insatser i hemmet från min sida, säger mig en hel del.

Jag har enbart goda erfarenheter från min tid som *kvinnlig* rektor. Goda erfarenheter av mina kontakter med skolstyrelse och skolkansli, från samarbetet med mina manliga kollegor, som alltid behandlat mig som en *kamrat*

i kretsen även om jag länge var ensam kvinna i den stora manliga skaran.

De problem som har uppstått i samarbetet med lärarna – och sådana kommer förr eller senare – tror jag inte har berott på att jag varit en kvinnlig chef. Jag måste dock göra en förfärlig bekännelse: det har ibland föresvävat mig att det varit lättare att samarbeta med manliga lärare.

När det gäller eleverna har jag möjligen någon gång iakttagit en lätt förvåning över att möta en kvinnlig chef hos äldre manliga elever. Ett litet ”blomster”: Jag minns en lång, lätt rodnande yngling som hade det bekymmersamt med titulerandet. Det var före duandets tid. Tydligt betraktade han ordet rektor som helt förbehållet män. Slutligen försökte han helt försiktigt: Kan *tant* säga mej...

De tankar man får beträffande behovet av vissa egenskaper, attityder etc. hos en skolledare är tillämpliga på både kvinnor och män. Möjligen skulle jag vilja stanna ett ögonblick inför egenskaper som pondus och auktoritet. Jag tycker mig ha märkt att det ger en viss pondus, en viss auktoritet, om en rektor är utåtriktad i den meningen att han eller hon är väl orienterad i det omgivande samhället, har kontakter, deltar i föreningsliv, gärna i politiskt arbete. För övrigt ger det inte bara pondus utan underlättar ofta också arbetet.

Om man vill ha fler kvinnor som skolledare vad skall man då göra? – Om man vill ha ... Jag är, med ålderns rätt, kanske gammaldags i min uppfattning. Jag anser inte att vi skall tvinga in en rad kvinnor på chefsposter inom skolan enbart för att med all makt försöka uppfylla ett jämställdhetskrav. Det kan gå ”troll” i en del strävanden. Man skall inte offra människor på principernas altare. Men man skall noga tillse att de kvinnor som verkligen vill ha chefsposter inte på någon enda punkt missgynnas – vid tillsättandet av tjänsterna, vid utövandet av yrket. Sen, tror jag, går utvecklingen därhän – om det också sker långsamt – att familjelivet (den pessimistiske kanske säger bristen på familjeliv) inte längre ställer så oläskartade krav på kvinnor och män. Den pågående ibland nästan extatiska diskussionen i jämställdhetsfrågor lär nog också bidra till att entusiasmera och lyfta – även till en så jämförelsevis ringa höjd som en rektorsstol.

2 Bakgrunden till studiecirkeln

I SIA-propositionen (1975/76:390) anfördes att särskilda fortbildningskurser i skoladministrationen och skolledningsuppgifter borde anordnas för att öka de kvinnliga lärarnas intresse för och möjlighet att komma ifråga för skolledarvikariat. Riksdagens utbildningsutskott ansåg i sitt betänkande (1975/76:30) att sådana kurser borde anordnas men ställde sig allmänt sett tveksamt till om det var riktigt att anordna kurser som var öppna endast för det ena könet. Målet borde vara att stimulera såväl kvinnor som män att genomgå viss utbildning.

I början av år 1977 tillsatte regeringen en utredning med uppgift att öka andelen kvinnor på skolledande befattningar. I utredningsuppdraget ingick bl. a. att utforma och utpröva en fortbildning för lärare som syftade till att förbereda för skolledararbete. Utredningen uppdrog åt oss som har skrivit den här boken att utarbeta och pröva ett sådant fortbildningsmaterial.

Den skrift som vi här presenterar har utformats så att den ska utgöra grunden för en studiecirkel kring skolledning, skolledararbete och könsroller.

Tanken är att materialets olika delar ska läsas, diskuteras och användas under olika skeden av cirkelarbetet. Vi presenterar först en översiktlig plan över studiecirkeln och ger detaljerade förslag till studiecirkelaktiviteter. Resten av materialet är planerat att användas som utgångspunkt för tankearbetet under och mellan cirkelträffarna.

Studiecirkelarbetet och studiematerialet sammantaget syftar till att förse deltagarna med en saklig och mångsidig grund för ett realistiskt och personligt ställningstagande till frågor som *Vill jag bli skolledare?* och *Kan jag bli skolledare?* Dessutom är syftet att göra deltagare som vill bli skolledare medvetna om vilka hinder de kan ha att övervinna för att genomföra sina intentioner.

Utifrån dessa syften har vi funnit det angeläget att koncentrera uppmärksamheten på diskussioner av och ställningstaganden till skolledararbete. Arbetsgruppen har i sitt arbete dels utgått från egna erfarenheter av skolledararbete, dels från de formella bestämmelser som finns rörande skolledares arbete.

Den mest samlade beskrivningen av skolledarnas arbetsuppgifter återfinns i skolförordningen. I 12 kap. 7–11 §§ behandlas grundskolans rektorer och studierektorer. I skolförordningens 13 kap. anges bestämmelser angående gymnasieskolans rektorer och studierektorer. I bilagan återges huvudinnehållet i dessa texter.

3 Förslag till studieryt

Nedan presenteras ett förslag till hur man kan arbeta i en studiecirkel som syftar till

- ☐ att förse deltagarna med en saklig och mångsidig grund för ett realistiskt och personligt ställningstagande till frågor som *Vill jag bli skolledare?* och *Kan jag bli skolledare?*
- ☐ att göra deltagare som vill bli skolledare medvetna om vilka hinder de kan ha att övervinna för att genomföra sina intentioner.

Studiegång

Varje sammankomst beräknas omfatta ca 3 timmar.

Samman- komst	Tema
1.	Varför anmälde du dig till studiecirkeln? Förväntningar på en skolledare
2.	Lärorollen som förberedelse till skolledarskap Att iaktta skolverkligheten – förberedelsearbete
3.	Att iaktta skolverkligheten – analys och diskussion
4.	Planering av det fortsatta cirkelarbetet Planering av auskultation hos skolledare
Auskultation	
5.	Redovisning av erfarenheter från auskultationen
6.	Reflektioner kring skolledarens faktiska arbetsförhållanden
7.	Hur bör skolledningens arbetsförhållanden vara?
8.	Vad vill vi ändra på i skolledningens arbetssituation?
9.	Vill jag bli skolledare?
10.	Handlingsprogram

Sammankomst 1

Förslag till innehåll:

- A. Varför anmälde du dig till den här studiecirkeln?
- B. Förväntningar på en skolledare.

A. Varför anmälde du dig till den här studiecirkeln?

När man träffar samman i en nyetablerad grupp, som den här studiecirkeln, känns det för de flesta angeläget att snabbt få lära känna varandra, så att man vågar delta i diskussionen och delge de andra tankar från den egna idévärlden. Det är därför angeläget att ni tar er tid att presentera er själva. Det kan man göra på många olika sätt, exempelvis:

- ☐ du kan presentera dig själv direkt i gruppen
- ☐ du kan först presentera dig för en i gruppen som sedan beskriver dig inför gruppen och du gör motsvarande med henne/honom
- ☐ var och en beskriver sig själv på ett blädderblocksblad med hjälp av färger, symboler, skisser, collage etc.

Viktigare än formen för presentation är den grad av öppenhet med vilken du beskriver dig själv.

Ett lämpligt tema skulle kunna vara: "Varför anmälde jag mig till den här studiecirkeln?"

Försök att bjuda på inte bara ytliga fakta om dig själv utan också fun-deringar som du haft om din roll i skolan, om dina planer för framtiden, dina motiv för att vara intresserad av skolledning etc.

B. Vilka förväntningar har du på en skolledare?

Besvara enskilt följande två frågor:

1. Som lärare förväntar jag mig att skolledare ska tillbringa större delen av sin tid med att: ...
2. Jag tror att människor som är skolledare egentligen tillbringar tiden med att: ...

Diskutera nu i grupperna individuella uppfattningar och enas om ett ge-mensamt uttalande:

- ☐ det här skulle vi vilja att en skolledare sysslar med...
- ☐ det här är vad vi tror att han eller hon egentligen sysslar med...

Inför sammankomst 2

- ☐ Till nästa gång kan det vara ändamålsenligt att du på ett överskådligt sätt har gjort dig hemmastadd i läsmaterialet (s. 25-53).
- ☐ Huvuddelen av sammankomst 2 föreslås ägnas åt förebereelser för att iaktta skolverkligheten. En utgångspunkt för planeringen kan vara ka-pitlet "Att bedöma en skola". Läs och begrunda detta till nästa gång!

- ☐ Innan ni skiljs åt bör ni dessutom komma överens om vad ni är beredda att förbereda och tänka igenom till nästa gång.

Eftersom alla i cirkeln är lärare kan det vara en bra utgångspunkt för nästa sammankomst att alla har funderat på:

"Är det bra att vara lärare, när man vill bli skolledare?"

Här nedan finns ett kort diskussionsinlägg på detta tema. Är denne forskares påståenden en realitet? Har en vanlig lärare ett så låst vanemönster att det styr hans/hennes handlande? Fundera till nästa gång över det här och formulera hemma i din kammare ett svar på samtliga påståenden! Ta med det till nästa gång!

En amerikansk pedagog – Sarason – har funderat kring skolledarens effektivitet. Sarasons uppfattning bekräftade flera tidigare studier om administrativ effektivitet, som visade på att ju längre erfarenhet som lärare en skoladministratör har, desto *mindre* effektiv är han som rektor eller skoldirektör. Sarason betvivlar också myten om att lärarerfarenhet skulle vara en särskilt lämplig förberedelse för skolledarskap. Sarasons argument kan sammanfattas så här:

- "Att vara lärare" utmärks framför allt av hur läraren arbetar med barn, inte med vuxna. Detta står i stark kontrast till skolledarrollen – skolledaren arbetar framför allt med vuxna.
- De flesta lärare är "ensamvargar". Lärare arbetar av tradition var för sig. Ju längre de fungerat i en "ensamvarg"-situation, ju starkare har de accepterat den situationen. När lärare blir skolledare är det inte sannolikt att de förändrar sig. Den allmänt accepterade definitionen på en "bra" lärare med avseende på skolledarskap är att läraren accepterat systemet som det är.
- Skälen för att man blir skolledare har mycket lite att göra med hur duktig man är att lära ut. Skälen för att bli skolledare finns i stället att söka i förhållanden som
 - (1) att klassrumsundervisning inte längre upplevs vara en kittlande utmaning,
 - (2) att man kan tjäna mer pengar som skolledare,
 - (3) att man får större makt och mer status i en administrativ och ledande befattning än i en undervisande befattning.
- Lärare har liten möjlighet att iaktta en skolledare i aktion. Besluten att bli skolledare baseras på ett begränsat och kanske felaktigt underlag.

Sarason menar att den som varit lärare har fått vanor och gjort erfarenheter som står i direkt motsats till sådana vanor och erfarenheter som ger en beredskap att fungera som ledare, inspiratör, utvecklare, samordnare. Allt med sikte framför allt på vuxnas sätt att fungera.

Sammankomst 2

Förslag till innehåll:

- A. Lärarrollen som förberedelse till skolledarskap.
- B. Att iaktta skolverkligheten.

A. Lärarrollen som förberedelse till skolledarskap

Redovisa och diskutera era reaktioner och ställningstaganden på de påståenden som du funderat på hemma.

B. Att iaktta skolverkligheten

I textdelen till detta material liksom i många andra skrifter om skolan görs påståenden om hur förhållandena är i skolan. Påståendena är många gånger mycket generella och bygger ofta på iakttagelser av hela skolsystemet. Stämmer de här påståendena när man lämnar den generella nivån och ser till hur det förhåller sig på en eller ett par skolor?

Det är värt mödan att se efter hur förhållandena verkligen är för att man ska kunna ta ställning till skolledararbetet och se det i sitt sammanhang. För att komma åt *en skolas helhetssituation där skolledararbetet ingår* föreslår vi att du systematiskt iakttar din skola. Genom att få en överblick av skolan får du också känna på en del av det arbete som en skolledare i dag behöver engagera sig i till vardags.

Ni bör parvis utforma var sin iakttagelseuppgift. Under den här cirkelträffen är det därför nödvändigt att lägga ner en del tid på att resonera igenom hur ni praktiskt ska gå till väga för att utföra era iakttagelser. En god utgångspunkt kan vara den struktur för iakttagelser som presenteras i kapitlet "Att bedöma en skola".

Nedan ges några uppslag till inriktning på de parvisa iakttagelseuppgifterna. Det är verkligen fråga om uppslag! Komplettera, omarbota dem så de passar er plan eller konstruera helt egna iakttagelseuppgifter!

● *Lärarrollen – hur förbereder den för skolledararbetet?*

Ett sätt att gå bakom t. ex. Sarasons teoretiseringar om vad lärararbete är värt för en skolledare, är att under en vecka noggrant föra bok över vad man gör som lärare och hur lång tid det tar att utföra olika uppgifter. För att genomföra en sådan arbetsstudie av dig själv behöver du först ha tänkt igenom och brutit ned ditt arbete i mindre delar t. ex. talar till eleverna, går runt och hjälper till, förbereder lektioner på egen hand, förbereder lektioner tillsammans med andra, samtalar allmänt med elever, samtalar med föräldrar osv. Uppslag på hur andra har gjort för att studera samma sak kan du få genom att titta i betänkandet (SOU 1971:53) Om lärarnas arbete.

När du bokfört dina arbetsinsatser under en hel vecka är det idé att träffa din parkamrat. När ni ställt samman era iakttagelser är det lämpligt att försöka värdera vad olika arbetsmoment betyder som förberedelser för skolledararbetet.

● *Skolan som arbetsplats för kvinnor och män*

Hur är förhållandet kvinnor – män på ditt rektorsområde? Det finns en mängd uppgifter att granska. Vad tjänar männen respektive kvinnorna i genomsnitt? Hur många män respektive kvinnor fyller de speciella läraruppgifterna (huvudlärare, institutionsföreståndare, klassföreståndare, tillsynslärare)? Hur många män respektive kvinnor representerar skolan i olika organ (t. ex. samarbetsnämnd, elevråd, fortbildningsråd)? Hur ser fördelningen av män respektive kvinnor ut i elevrådet? Hur många män respektive kvinnor plockas ut som gruppleddare eller dylikt under fortbildningsdagar? Hur många män respektive kvinnor representerar skolans vuxna i fackliga sammanhang (fackklubbar, MBL-förhandlingar etc.)?

Alla sådana här uppgifter går ganska lätt att få tag i. För att dessa uppgifter skall vara ännu mer användbara i cirkelarbetet är det en fördel om du kan få reda på hur förhållandena var för t. ex. fem eller tio år sedan. Genom att se vilka förändringar som skett sedan dess blir det möjligt att diskutera hur de olika uppdragen kan ha spelat in för "uppfostran" av män och kvinnor på arbetet. Läs gärna kapitlet "Könsroller bland de vuxna i skolan" i detta material.

● *Kvinnligt/manligt i vardagsarbetet*

Är vi så bundna till vårt kön när vi uppträder till vardags som debattörerna påstår? Det kan vara värt att iaktta i hur hög grad vardagshandlingarna präglas av könstillhörigheten också i skolan. Här är några uppslag på vad som kan iakttas:

- ☐ Vem talar med vem på lärarrummet? Bestäm dig för att föra bok under t. ex. fem raster utspridda under två veckor, över vilket kön den har som män respektive kvinnor talar med.
 - ☐ Vem yttrar sig hur länge och hur ofta när vuxna samarbetar på skolan t. ex. i en liten arbetsgrupp jämfört med i elevvårdskonferensen, huvudlärarkonferensen eller i en ännu större församling? (Det här kan du kanske övertala de andra i cirkeln att hjälpa dig med – be dem att själva notera hur ofta de har tagit något initiativ eller väckt något förslag under sina arbetskonferenser under tiden mellan andra och tredje cirkelträffen.)
 - ☐ Vem får lärarens fråga och vad är det för fråga? Be en kollega eller någon eller några av dina elever att föra bok över vilket kön den har som du ställer frågor till. Be dem också föra bok över vilket svar som krävs på frågan – är det ett "öppet" svar eller ett "facitsvar".
 - ☐ Vem – män eller kvinnor – sköter "servicesysslor" där vuxna möts t. ex. på lärarrummet? Föreslå bok under en vecka vem, man eller kvinna, som kokar kaffe, tömmer askkoppar, köper nytt kaffe, tjuvar på andra att de ska hålla den uppgjorda arbetsordningen.
 - ☐ Vilka samtalsämnen tar män respektive kvinnor *initiativ* till under en vecka på lärarrummet? Försök föra bok!
- Läs gärna kapitlet "Könsroller bland de vuxna i skolan" i detta material!

● *Föreställningarna bakom*

Att fler män besätter ledarpositioner än kvinnor tillskrivs ibland det faktum att pojkar under sin uppväxttid har lättare att hitta ledarmodeller bland det egna könet. Flickorna saknar i många sammanhang kvinnliga ledarförebilder. Följande två vägar kan vara tänkbara för att kontrollera verkligheten bakom detta påstående. Resonera först kort med eleverna i en klass om ledare och ledarskap i allmänhet. För resonemanget så att du och de är någorlunda överens om att ledare finns och att man ibland är beroende av dem. Läs inte ledarbegreppet till någon organisation utan peka på ledarskap i kamratgruppen, familjen likaväl som i föreningar, skola, nationen osv. Be därefter eleverna att välja någon ledare som de skulle vilja likna. Be dem skriva ner på ett papper, som de högst upp skriver en etta och sitt namn på, vem ledaren är, vad han eller hon sysslar med och varför man skulle vilja likna denne/denna person.

När eleverna är färdiga – be dem vända på papperet och skriva en tvåa. Här ber du eleverna tänka efter igen. Nu ber du dem att tänka på någon ledare som är av motsatt kön jämfört med den ledare de skrev på sida 1. Uppmana eleverna att tänka på någon ledare av detta kön som de skulle kunna tänka sig att vilja likna. Be dem skriva ner samma uppgifter som på sida 1 dvs. vem det är, vad denna person sysslar med och varför man skulle vilja likna personen ifråga.

Ställ så samman svaren för pojkar och flickor för sig. Tänk efter hur du resonerade när du var i elevernas ålder. Vilka ledarfigurer bär du med dig som du vill likna? Varför? Fråga dina cirkelkamrater om samma sak!

Läs också gärna kapitlet "Könsroller bland de vuxna i skolan" i detta material!

● *Ledare i skolan*

Hur man uppträder som ledare bestäms i viss mån av vad andra ställer för förväntningar. En uppgift för ett par i cirkeln kan vara att ta fram fakta om vad de som arbetar på skolan har för inställning till ledarskapet där. Det bör således inte vara fråga om att utreda vad man anser om de personer som är skolledare för tillfället utan uppgiften gäller att få fram inställningen till ledarskapet på skolan i allmänhet.

Uppgiften kan lämpligen utföras så att du för samtal med några (ca 10) av de som arbetar på skolan om deras inställning till ledarskap. De personer du väljer att samtala med kan med fördel ha olika uppgifter på skolan så att du får en belysning av inställningen ur många synvinklar. Det bör också vara ungefär lika många män som kvinnor du samtalat med. Lämpliga teman att samtala på:

- ☐ Hur tycker du att en bra ledare bör uppträda i skolan? Varför då?
- ☐ Vilka egenskaper anser du att en ledare bör ha?
- ☐ Om en ledare är dålig – hur uppträder han/hon då?
- ☐ Vilka mål tycker du att en skolledare bör ha?

För protokoll över samtalen och ställ samman svaren. Försök belysa om det finns skillnader mellan mäns och kvinnors syn och mellan olika yrkesgrupper.

● *Vem blev skolledare och varför?*

I din kommun har skolstyrelsen lämnat förord på ett antal skolledare under de senaste tio åren. Försök att få fram namn på dem som sökt skolledarbete under dessa år. Räkna efter hur många män och kvinnor det är och jämför med hur många män och kvinnor som fått jobben. Försök få fram skolstyrelsens förordsskrivelser och läs dem. Försök att analysera fram de kriterier som har styrt valet av skolledare. När du kommit så här långt i efterforskningen – stäm träff med den eller dem som suttit längst under den gångna tioårsperioden i skolstyrelsen och samtala med dem om tillsättningen av skolledare. Försök få reda på hur diskussionen gått i skolstyrelsen inför tillsättningarna.

Inför sammankomst 3

- ☐ Ni genomför era iakttagelser och bearbetar och sammanställer dem före nästa träff, så att ni då tillsammans kan ta del av varandras erfarenheter.

Sammankomst 3

Förslag till innehåll:

Analys och diskussion av gjorda iakttagelser

Under den här sammankomsten delger deltagarparen varandra sina iakttagelser. Varje par bör göra ett urval av de fakta som samlats och presentera det mest intressanta. Undvik att breda ut er. Ge varje par chansen att presentera utfallet av sina iakttagelser innan ni tar en mer samlad diskussion. Efterföljande diskussion kan med fördel ordnas i tvärgrupper. Temat för diskussionen kan förslagsvis vara:

Hur avgör arbetsplatsens struktur vem som blir ledare? Är vårt rektorsområde ett specialfall eller en del av det generella mönstret?

Vilka föreställningar styr valet av skolledare?

Inför sammankomst 4

Nu har ni träffats tre gånger, ni har lärt känna varandra en hel del och ni har också hunnit reflektera över hur studiecirkelarbetet har fungerat. Nu kan det kanske vara dags att ni planerar resten av cirkeln.

Fundera därför på följande till nästa gång:

- ☐ om du vill göra några förskjutningar, förändringar i det förslag till arbetsordning som finns i kapitlet "Förslag till studierytm"
- ☐ om ledarskapet i er grupp
- ☐ om ni behöver komma överens om särskilda förhållningsregler i gruppen
- ☐ om behovet av "experter", "vittnen" etc.

Sammankomst 4

Förslag till innehåll:

- A. Planering av det fortsatta cirkelarbetet.
- B. Planering av auskultationen.

A. Planering av det fortsatta cirkelarbetet

Utgå ifrån era funderingar om hur cirkelarbetet i fortsättningen ska bedrivas. Gör lämpliga överenskommelser.

B. Planering av auskultationen

Temat för auskultationen är skolledaren och hans eller hennes arbete.

Före auskultationen hos en skolledare inom ditt eget rektorsområde eller inom något annat rektorsområde bör du i studiecirkeln ta ställning till bl. a. följande:

1. Vilka frågor vill jag ha svar på?
☐ organisation, ledarroll, könsroller, arbetspress, monotoni, krav...?
2. Hur får jag svar på mina frågor?
☐ samtal, konferenser, intervjuer, enkäter...?
☐ med vilka – kollegor, övrig personal, elever, föräldrar...?
☐ när och var...?

Om några av er tänker göra enskilda intervjuer, förbered då tillsammans vilka frågor ni tänker ta upp. På så sätt kan ni få samma frågor belysta men av olika personer med skiftande erfarenhet. Detta underlättar också efterarbetet.

Läs också igenom "Intervjuer om skolledning" i detta material.

3. Hur organiserar jag auskultationen?
☐ tid, plats...?
4. Hur bör jag observera?
☐ vilken metod?
☐ hur för jag anteckningar...?

Metod vid observation:

Vid en auskultation gör du som observatör egna direkta iakttagelser. Du kan som observatör antingen observera kontinuerligt eller göra observationerna med vissa tidsintervaller. Du måste också avgöra om du skall observera den totala situationen eller nöja dig med vissa speciella och för dig intressanta händelser. Observationerna kan lämpligen redovisas i essäform.

5. Hur skall jag redovisa?
☐ för vem – de observerade...?

När du slutfört din auskultation bör du dela dina erfarenheter med de övriga i studiecirkeln.

Auskultationer utförs individuellt eller parvis mellan sammankomsterna 4 och 5.

Sammankomst 5

Förslag till innehåll:

Redovisning av erfarenheterna från auskultationen

Redogör för varandra hur era auskultationer har varit:

Vad gör en skolledare?

Vad vill han/hon göra?

Sammankomst 6

Förslag till innehåll

Reflektioner kring skolledarens faktiska arbetsförhållanden

Efter att ha kartlagt de förväntningar som finns på skolledare och tagit del av hans/hennes vardag har ni i cirkeln underlag för att reflektera över en skolledares faktiska arbetsförhållanden.

Inled gärna cirkelsammankomsten med att var och en gör upp en lista över de arbetsuppgifter och/eller arbetssituationer som man funnit skolledare i och som man funnit anmärkningsvärda. Diskutera ditt urval av situationer med de andra i cirkeln och värdera huruvida ni ser positivt eller negativt på skolledarens arbetsinsatser.

Skolledarens faktiska arbetsförhållanden

Arbetsuppgift/arbetssituation

Värdering

.
.
.
.
.
.
.
.
.
.
.

Inför sammankomst 7

När ni slutat er diskussion – kom överens om att förbereda nästa sammankomst genom att läsa igenom kapitlet "Skolledningsfunktionen" i detta material.

Sammankomst 7

Förslag till innehåll:

Hur bör skolledningens arbetsförhållanden vara?

Utgå i diskussionen från materialet du läst in men passa framför allt på att bryta dina egna uppfattningar om hur skolledarens arbetsinsatser idealt borde se ut med andras uppfattningar!

Sammankomst 8

Förslag till innehåll:

Vad vill vi ändra på i skolledningens arbetssituation?

Ett förslag på hur cirkeln kan arbeta: Lista först de arbetsuppgifter/situationer som ni vill ändra på. Fundera över och anteckna svårigheterna och framför allt möjligheterna att åstadkomma önskad förändring!

Inför sammankomst 9

Läs kapitlet "Könsroller bland de vuxna i skolan" i detta material!

Läs också gärna Helena Herlins intervjuundersökning i utredningen "Fler kvinnor som skolledare" (SOU 1980:19, bilaga 4). Där diskuteras bland annat synen på varför man kan vilja bli eller inte bli skolledare.

Fundera över din egen situation och tag ställning till frågan "Vill du bli skolledare"?

Om ja – Varför vill du bli skolledare?

Om nej – Varför vill du inte bli skolledare?

Skriv ner dina funderingar.

Sammankomst 9

Förslag till innehåll:

Vill jag bli skolledare?

För en lärare som reflekterar över skolledarens arbetssituation är det lätt att inse att arbetstid och arbetsförhållanden är annorlunda än lärares – mest märkbart när man för in lärares ferier i jämförelsen.

En del människor blir nog skolledare trots att de inte upplevt sig ha någon önskan om det – det bara blir så. Korta vikariat kanske mer eller mindre omärkbart binder en lärare till vissa ledaruppgifter, som automatiskt för in honom/henne på skolledarbanan. Men onekligen är det så att vissa människor vill bli skolledare – väl medvetna om att denna arbetsuppgift innebär förändringar i de egna arbetsvillkoren.

Diskutera i smågrupper och jämför era funderingar och ställningstaganden som ni gjort inför denna sammankomst.

Vilka hinder – personliga och allmänna – möter du i samband med ditt ställningstagande till att bli eller inte bli skolledare?

Hur vill och kan du angripa dessa hinder?

Gör ett handlingsprogram där du på ett papper skriver ner hur du skulle vilja gå till väga för att komma över de hinder som finns för dig.

Diskutera i smågrupper och ta ställning till vilka hinder som är av allmän karaktär och gemensamma för gruppen.

Inför sammankomst 10

Inbjud några personer som kan påverka sådana förhållanden som utgör hinder för att bli skolledare.

Sammankomst 10

Förslag till innehåll:

Handlingsprogram

Diskutera tillsammans med inbjudna personer tänkbara lösningar för att övervinna hinder av allmän karaktär i samband med att vilja bli skolledare.

Konstruera ett konkret handlingsprogram.

skolor nästa oföränderliga. På andra skolor kan man vara mitt inne i en akut förändringsfas av sitt inre arbete. Är det samma ledarskap som måste till i det ena som det andra fallet? Kan man räkna med att en lokal organisation, som ett rektorsområde, förblir oförändrat under särskilt lång tid? Måste inte den som är ledare räkna med att vara beredd att förändras och spela olika roller vid olika tillfällen?

För att kunna ta ställning till vilken ledarroll man har att räkna med i skolan, kan det vara lämpligt att själv försöka bedöma vad den lokala organisationen, rektorsområdet, kräver för ledarroll. I vår diskussion här nedan försöker vi lyfta fram åtta exempel på delar av den lokala organisationens helhet som det kan löna sig att ta med i en bedömning.

1. I hur hög grad har man på det rektorsområde man vill försöka bli skolledare inom, en tradition att arbeta med *målen* för sin verksamhet? Bryr man sig om de centralt uppställda målen? Har man för vana att ställa upp egna mål? Vilken roll har skolledaren vanligen haft i samband med arbete kring målfrågor?
2. Hur fungerar rektorsområdets *kommunikationssystem*? Vanligen finns det så mycket personal inom området att man skapat särskilda system för att få information att tränga igenom. Hur ser det systemet ut – är det en fråga om uppbyggda formella kanaler som löper ”uppifrån-och-ner” eller är det fråga om ett öppet system, där man samlas för möten öga mot öga? Vad förväntas skolledaren spela för roll? Är han spindeln i nätet som redigerar informationsbladet eller har han eller hon en annan roll?
3. Hur ser *maktstrukturen* ut? Var fattas de verkliga besluten, de som läggs till grund för de formella besluten som i många fall rektor får stå för? Är det fråga om en organisation där skolledaren har mycket av makten eller fattar i realiteten en liten grupp lärare besluten? Eller är det ett område där man har en utvecklad tradition att fatta beslut gemensamt? Vilket inflytande har skolledaren hos de överordnade i skolhierarkin? Det är också angeläget att lära känna vilka rutiner som tillämpas för maktens utövning. På en del rektorsområden finns starka traditioner att skolledaren skall ägna sin tid åt att övervaka och kontrollera att beslut genomförs. På andra har makten spritts ut bland skolmedlemmarna så att de övervakande och kontrollerande uppgifterna till stor del försvunnit.
4. Hur står det till med *engagemanget och arbetsmönstret* på rektorsområdet? Här är det en fördel att försöka få reda på i hur hög grad skolmedlemmarna engagerar sig i sitt arbete. På en del skolor kan man karaktärisera inställningen till arbetet bland den vuxna personalen så att man visserligen utför sina avtalade arbetsuppgifter, men därefter försvinner så fort man kan från jobbet. På andra skolor kan skolmedlemmarna träffas utanför kollegiesammanträdet för många och långa samråd och samarbetsstövningar. Hur upplever skolmedlemmarna sina arbetsinsatser – är det något som spelar en betydelsefull roll eller kunde det lika gärna kvitta?
5. Vilken *anda* är det som råder på rektorsområdet? Andan brukar vara olika på arbetsplatser. Ibland råder en konkurrensatmosfär där de olika medlemmarna tävlar med varandra om att lägga fram de bästa förslagen, att komma längst i kursen, att vara populärast och mest inflytelserik

och att ha de bästa kontakterna med "överheten". Ibland kännetecknas stämningen av positiv hjälpsamhet och gemenskap. Till en del rektorsområden söker sig personalen, till andra kommer de ändå. Den anda som råder sätter också sin prägel på utrymmet för ledarskap.

6. Samhället ställer sedan många år starka krav på skolan att den ska förändras och utvecklas. Vilken inställning har man på rektorsområdet till *förändring*? Är det något man försöker undvika? Eller är det något som utgör en del av den normala vardagen? Eller är det kanske fråga om ett rektorsområde där man närmast lever i en andfåddhetens förändringsiver, där man gärna och för andra framhåller sina utomordentliga framsteg vilka kanske i verkligheten är minimala?
7. Tätt knutet till inställningen till förändring inom rektorsområdet finns också graden av *självständighet* för organisationen som helhet. Har man för vana att noggrant studera författningarna, fråga skolstyrelsen och länskolnämnden och fackföreningarna om lov innan man förändrar sina rutiner? Eller är det ett rektorsområde där man handlar först och frågar sen? Vanligast kanske är att den lokala organisationen visar prov på stor självständighet i några avseenden och i andra förhåller sig mycket beroende till överliggande myndigheter. Vilka områden har man varit självständig inom, inom vilka har man varit beroende?
8. Inom alla organisationer finns det problem och *konflikter*. Hur brukar man lösa problemen? Gör man det genom att begära att skolledaren ska ingripa? Eller är man vad vid att de som råkar i konflikt själva klarar ut dem? Eller har det blivit sed att man försöker tiga ihjäl problemen?

Idealt sett borde den som söker arbete som skolledare försöka granska rektorsområdet ur alla dessa synvinklar. Genom att ställa samman vad man därvid får fram kan man ta ställning till vilken ledarroll man tror kommer att krävas. Den framtoning som den lokala organisationen får i de olika delarna, sammantaget med de egna ambitionerna för ledarskapet, kan hjälpa en att förutse t. ex. vilka konflikter som kan bli nödvändiga att ta. Det torde också vara möjligt att kalkylera fram hur stor arbetsbörda man får räkna med, vilken typ av arbetsinsatser som behöver göras, vilket stöd man kan få och om man över huvud taget tror sig kunna trivas med skollarbetet. I några av de aspekter vi ovan diskuterat, kan man inte direkt peka på hur det aktuella läget i organisationen spelar in för utformningen av ledarrollen. Indirekt och tillsammans med andra faktorer får dock också dessa aspekter betydelse.

Vilken skolledarroll som utformas är dock inte enbart beroende av läget i den lokala organisationen. En social roll har dessutom drag av andra karaktäristiska roller som ingår som delar i den, t. ex. könsrollen.

För att i någon mån belysa vilken effekt sådana förhållanden som könsroller och skolsystemet som helhet kan ha på skolledarrollen, ska vi diskutera könsrollerna bland de vuxna på skolan och skolsystemets krav på skolledningen.

4.2 Könsroller bland de vuxna i skolan

- ☐ Skolledare rekryteras ur lärarkåren
- ☐ Majoriteten (60 procent) av alla lärare är kvinnor
- ☐ Endast 7 procent av alla rektorer och 19 procent av alla studierektorer var kvinnor våren 1978.

Varför finns det så få kvinnliga skolledare?

Är kvinnor mindre kvalificerade för arbetet som skolledare? Diskrimineras kvinnor vid rekryteringen till skolledartjänsterna? Söker kvinnor inte dessa tjänster över huvud taget?

Har kvinnor svårare att klara av arbetet som skolledare? Tror kvinnor att de har svårare att klara jobbet?

Orsakerna finns troligen i en komplicerad härva av hinder, mer eller mindre påtagliga. Den röda tråden i denna härva är de traditionella könsrollerna, med kvinnornas huvudansvar för hem och barn, och kvinnoförtryck som tar sig uttryck i att kvinnorna är tämligen maktlösa utanför familjelivet. Sådana mer uppenbara hinder sätter sina spår i varje kvinnligt medvetande i form av bristande självkänsla och sviktande tilltro till den egna förmågan, framför allt inom traditionellt manliga områden.

Den könssegregerade arbetsmarknaden

Allt fler kvinnor förvärvsarbetar. Även gifta kvinnor har numera rätt till förvärvsarbete; 59 procent av alla gifta kvinnor förvärvsarbetar. Av kvinnor med barn under 7 års yrkesarbetar ca 70 procent idag. Kvinnor har idag samma *lagliga* rätt till arbete (utanför hemmet) som män.

Trots detta är inte män och kvinnor jämställda på arbetsmarknaden. Kvinnorna finns samlade inom ett begränsat antal yrkesområden, ca 25, medan männen finns utspridda på minst 300 områden. Dessa typiska kvinnoyrken är sämre betalda, har lägre status och är ofta karriärmässiga återvändsgränder. Den formella rättigheten lika lön för lika arbete kringgås genom att befattningar med bättre befordringsmöjligheter "viks" för män. Det är män som avancerar och som sitter på beslutande befattningar i vårt samhälle. Det är ofta även män som sitter som chefer inom de traditionellt kvinnliga områdena.

Redan i grund- och gymnasieskolan väljer flickor i mycket hög grad traditionellt kvinnliga utbildningslinjer. Men även när de har samma grundutbildning som män är det de senare som beträder de högre befattningarna och får den högre lönen. Jämställdheten mellan könen på arbetsmarknaden är inte bara en utbildningsfråga.

Även skolan är en del av den könssegregerade arbetsmarknaden

Inom lärarkåren finner vi samma mönster som överallt annars: det är kvinnor som dominerar de lägsta löneskikten och undervisar de yngsta barnen (lägre status). Det är män som sitter på de ledande befattningarna och det är

manliga lärare som inriktar sig på de statusmässigt högre värderade stadierna och ämnesområdena inom skolan.

Enligt statistik från februari 1978 var

99 procent av alla lågstadielärare	}	kvinnor
63 procent av alla mellanstadielärare		
49 procent av alla adjunkter		
13 procent av alla lektorer		

Kvinnorna är underrepresenterade inom ämnesområden som teknik, ekonomi och naturvetenskap. Trots att kvinnor dominerar lärarkåren totalt är det fler män som är fortbildningskonsulenter och fortbildningsledare. Det är framför allt män som blir rektorer och studierektorer. Det finns i dag endast en kvinnlig länsskolinspektör och ytterst få kvinnliga skol- och gymnasieinspektörer.

Utredningen om kvinnliga skolledare redovisar i sitt huvudbetänkande (SOU 1980:19) Fler kvinnor som skolledare, följande sannolikheter för olika lärarkategorier att bli skolledare.

<i>Gymnasieskolans lärare</i>	<i>Män</i>	<i>Kvinnor</i>
Lärare i läroämnen	1:8	1:54
Lärare i fackämnen	1:9	1:14
<i>Grundskolans lärare</i>		
Lärare i läroämnen på högstadiet	1:5	1:50
Lärare i praktisk-estetiska ämnen	1:47	1:104
Klasslärare på mellanstadiet	1:8	1:153
Klasslärare på lågstadiet	*	1:445

Sannolikhetssiffrorna i tabellen är framräknade mot bakgrund av dagens skolledarsituation (april 1978). Antalet tjänstgörande lärare har ställts mot antalet tjänstgörande skolledare med motsvarande tjänstebakgrund varvid proportionerna erhållits. Som framgår av tabellen är könstillhörighet i betydligt högre grad än tjänste- och utbildningsbakgrund av betydelse för vem som blir skolledare.

Vid sidan av lägre lön, lägre position och status finns en annan sak att lägga märke till beträffande kvinnornas situation på arbetsmarknaden. Mer än en tredjedel av alla förvärvsarbetande kvinnor arbetar *deltid*. Även bland lärare finns en stor grupp som arbetar deltid och de allra flesta av dessa är kvinnor. Framför allt gäller det låg- och mellanstadiet, men även högstadiet och gymnasieskolan. (Statistiska meddelanden april 1977.)

Även när det gäller tjänstledighet skiljer sig män och kvinnor bland lärarna. Av 10 005 helt tjänstlediga lärare under år 1977 var hela 77 procent kvinnor. För kvinnornas del var orsaken i 26 procent havandeskap och förlängd föräldraledighet, i 6 procent vård av minderårigt barn. Endast 2 procent av männen uppgav vård av minderårigt barn som orsak till tjänstledighet.

*Det fanns 1978 16 006 kvinnliga och 228 manliga lågstadielärare. Ingen manlig skolledare hade lågstadiebakgrund.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de kvinnliga lärarna

- ☐ allmänt sett har kortare utbildning än de manliga
- ☐ finns inom traditionellt kvinnliga ämnesområden
- ☐ dominerar de lägst avlönade befattningarna
- ☐ i hög utsträckning arbetar deltid
- ☐ mer än sina manliga kollegor är tjänstlediga p. g. a. ansvar för barn

Är kvinnliga lärare formellt mindre kvalificerade för skolledarjobb än manliga?

Förutom utbildningsmeriter är tjänstgöringens längd och karaktär samt sökandens lämplighet urvalsgrunder vid tillsättning av skolledare.

Kvinnliga lärare, sedda som grupp, har något sämre utgångsläge än manliga. Fler män än kvinnor har skaffat sig längre utbildning. Flera kvinnor än män arbetar deltid, är tjänstlediga och får alltså kortare tjänstgöringstid.

Är det så att kvinnliga sökanden slås ut av manliga av dessa formella skäl? Det finns dock kvinnor som har lång utbildning och lång tjänstgöring, som i rimlighetens namn måste betraktas som lämpliga – och som inte är bundna av hem och barn. Den avgörande orsaken ligger förmodligen inte i sämre kvalifikationer, inte heller i diskriminering vid tillsättning (även om sådan också kan förekomma!). Däremot är det så att det är få kvinnor som över huvud taget söker tjänst som skolledare. Så visade det sig till exempel 1979 att endast 20–25 procent av de sökande till studierektors-tjänster var kvinnor (SOU 1980:19).

För att få tjänst som skolledare är det på många håll praxis att man har vikarierat som sådan. Endast 25 procent av vikarierna på skolledar-tjänster är kvinnor.

Det är alltså få kvinnor som söker tjänster som skolledare. Det är också få kvinnor som vikarierar som skolledare. Orsaken till detta kan vara flerfaldig. Frågan är om de är ointresserade av vikariat eller om de diskrimineras vid tillsättning av vikariat, på grund av deltider, tjänstledigheter eller annat. Det är svårt att få en klar bild av orsak och verkan eftersom de flesta korttidsvikariat tillsätts mycket informellt. Rektor talar med någon han tror skulle vilja och kunna etc. Det är troligt att detta informella tillvägagångssätt missgynnar grupper som vanligtvis inte vikarierar som skolledare.

Om kvinnor och skolledarskap

I betänkandet Fler kvinnor som skolledare (SOU 1980:19) redovisas en intervjuundersökning om kvinnor och skolledarskap (avsnitt 3.5). Där konstateras:

Som förklaring till den låga andelen kvinnliga rektorer och studierektorer ger de *manliga skolledarna* i allmänhet snävare och mer ytliga svar som *individualiserar* problemet, dvs. knyter orsakerna till kvinnans personliga beteende, situation eller egenskaper: "kvinnor vill inte", "dom har hem och barn", "hon skulle inte orka", "kvinnor bryr sig inte så mycket om status" etc. De kvinnliga skolledarna och lärargruppen

tar också ofta först upp dessa skäl men går sedan vidare och vidgar analysen till faktorer på alla nivåer – *grupp, organisation och samhälle*.

De skäl de intervjuade nämner går tillbaka dels på *könsrollerna* i vår kultur: "det är ju hustrun som ändå har huvudansvaret för hemmet", ekonomin är mindre viktig för kvinnliga lärare med förvärvsarbetande män", "flertalet kvinnor är slavar under skönhetsreklamen och det tar mycket tid att göra sig vacker", dels på *tradition och uppfostran*: "kvinnor är uppfostrade att stå ut med allt och att göra skitjobben", "man lär sig att kvinnor inte ska visa framfötterna, då är det ju också underförstått att det är okvinnligt att göra det", men också på en *allmän rollösäkerhet* knuten till kvinnors könsroll: "många kvinnor tycker det verkar svårt att fatta beslut", "chefsrollen är diffus och det skrämmer", "man är rädd att pröva det obekanta".

Man tar också upp att kvinnor har *högre krav* på sig än män, både *inifrån* och *utifrån*: "kvinnor söker inte en tjänst om de inte är absolut säkra på att klara av jobbet – de har mer krav på sig själva och därför blir de ofta övermeriterade som skolledare", "kvinnor får kämpa hårdare än män för att få rektorstjänst – när andra kvinnor ser hur svårt det är som kvinna, så vågar de inte själva".

Andra orsaker som redovisas är motståndet från *manliga kolleger, rektor och skolans informella regelsystem*: "männerna håller varann om ryggen – män väljer män till lediga poster och uppdrag", "det manliga frimureriet ska man aldrig glömma – manliga rektorer söker oftast manliga lärare som vikarier", "kvinnor på den här skolan söker inte skolledarvikariat, för de vet att rektor skulle säga nej till dem", "kvinnor har aldrig fått chansen att meritera sig, för manliga rektorer *ser* inte kvinnorna, de *tänker* över huvud taget aldrig på att kvinnor också kan vara kandidater till skolledartjänst", "det är just det här bastuumgänget, snacket och kontakten män emellan som gör att män väljer män ... mycket av svåger- och bastupolitiken grundas i lumpen och inom sporten, här är kvinnor aldrig jämställda med män", "männerna får förordet när man söker vikariat... man har bestämt sig redan innan tjänsten eller vikariatet utlyses för vem man vill ha och det är den som får förordet", "man söker inte när man vet att tjänsten är tänkt för någon annan och där ger kvinnor upp lättare än män... de är mer eftergivna än män – det förväntas ju det av dem".

Också *kvinnliga kolleger* menar man kan inverka hindrande: "kvinnor väljer själva män på ledande poster – se på sjuksköterskorna t.ex., de valde en manlig fackrepresentant för de tycker att en man har mer pondus i löneförhandlingarna". Bristen på *identifieringsobjekt* dvs. kvinnliga förebilder på alla nivåer såväl inom skolan som i samhället i stort tas upp som en viktig orsak: "det är bara att titta efter hur det ser ut i massmedia – bara män och män i alla viktiga sammanhang", "våra egna mödrar fattade aldrig beslut utanför hemmet".

De intervjuade manliga skolledarnas inställning till en jämnare könsfördelning på skolledartjänster är oftast vagt välvillig men vacklande. Oreserverat positiva svar på frågan om en utjämning är önskvärd finner man bara hos de kvinnliga skolledarna och i lärargruppen, men där är de i majoritet. De skäl man då anför tillhör endera kategorin: *rättvisaspekter, betydelsen av kvinnliga identifikationsmönster, resurssynpunkter och aspekter på könsskillnader*: "det är självklart att det borde finnas lika många kvinnor på chefsposter som det finns män – så länge det är ovanligt med kvinnor så kommer man att ha fördomar om dom", "självklart viktigt... som förebilder för flickorna och också för invandrapojkarna som mår bra av att se en kvinna leda skolan – det ger flickorna råg i ryggen att se en sån sak", "det rör sig ju om halva befolkningen och det finns ingen anledning att tro att det som krävs av en chef bara skulle finnas i den ena halvan – det vore ett betydligt bättre utnyttjande av befolkningen att ta tillvara kvinnornas förmåga här", "det är fler begåvade kvinnor som söker till lärarutbildningen, de begåvade männen går till läkar-, tandläkar- och ingenjörsutbildningen... det är kanske därför som man tycker att manliga skolledare är sämre än de kvinnliga", "kvinnor och män ser saker på olika sätt, kvinnor förstår

nog t. ex. de kvinnliga lärarna och eleverna bättre än en man gör", "kvinnor kan nog kosta på sig att vara mänskligare och behöver inte bry sig lika mycket om prestige", osv., osv.

Många betonar särskilt att kvinnor har kunskaper och erfarenheter som är viktiga i skolledarrollen och som de flesta män saknar. En rad egenskaper som betraktas som specifikt "kvinnliga" i vår kultur, och som man menar behövs hos en bra skolledere, tas också fram som motivering till att det borde finnas fler kvinnliga rektorer och studierektorer. Detta i synnerhet som utvecklingen går mot en tyngdpunktsförskjutning i bl. a. skolledarrollen från en sakorienterad, instrumentell inriktning mot en mer personorienterad, expressiv.

De manliga skolledarernas svar på hur en utjämning skulle kunna genomföras uttrycks oftast i negativ form, dvs. hur man *inte* ska gå tillväga. I övrigt är förslagen i den gruppen abstrakta och lite svävande. Både de kvinnliga skolledarerna och lärargruppen har betydligt mer av konkreta och praktiska användbara uppslag med allt från kvotering, skolledarutbildning för kvinnliga lärare, barnledighet som merit, rotation av skolledartjänster till självförtroendeträning, bearbetning av attityder och könsfördomar, aktiv uppmuntran av kvinnor att söka vikariat och tjänster etc. De flesta är inställda på att åtgärder på flera plan såväl individ- som grupp-, organisations- och samhällsnivå är nödvändiga.

I begreppet jämställdhet lägger männen i intervjugruppen oftare tonvikten på *rätten till likhet* dvs. lika möjligheter och villkor, medan kvinnorna mer betonar *rätten till olikhet*, t. ex. respekt för vars och ens egenart och tillvaratagande av de olikheter som finns. I synnerhet bland männen är det vanligt att man antingen utgår från mannen som grundmodell och betraktar "kvinnliga egenskaper" och funktioner som avvikelser från godtagan standard: "kvinnans handikapp är barnafödandet, vore det inte för det så...", eller att likhetstecken sätts mellan "jämställdhet" och ett totalförnekande av könsskillnader: "största formen av jämlikhet är att man inte tänker på om det är en kvinna eller en man när man träffar någon". Över huvud taget ifrågasätter man ytterst sällan samhällets grundläggande värderingar rörande kvinnligt och manligt, så som de tar sig uttryck i bl. a. lön- och statusmässiga skillnader mellan "kvinnliga" och "manliga" yrken.

Trots detta anser den hälften i urvalet, som menar att samhället skulle se annorlunda ut om kvinnor hade mer att säga till om i olika beslutssammanhang (den andra hälften tror inte att det skulle göra någon skillnad), att det skulle vara en förändring till det bättre. Bl. a. menar man att samhället skulle vara mjukare, mänskligare, mindre byråkratiskt, aggressivt och konkurrensinställt.

Varför söker så få kvinnor jobbet som skolledere?

I LR:s enkät fanns en fråga som löd "skulle du söka ett kortare vikariat som skolledere om det utlyses"? Av männen svarade 18 procent och av kvinnorna 19 procent ja. Ingen större skillnad på intresset alltså. Intressant var också att märka att av dessa kvinnor arbetade en stor grupp deltid. Många ville pröva på jobbet som skolledere under sommarlovet.

På frågan "skulle du söka till en kurs som informerar om vad en skolledarbefattning innebär"? svarade 37 procent av kvinnorna och 27 procent av männen ja.

Den slutsats som drogs i enkäten var att kvinnorna visade mer osäkerhet inför det nya och annorlunda arbetet än männen.

Frågan är om fler kvinnor än män inte tror sig klara jobbet? I så fall varför?

Eller ställer kvinnorna större krav på sig själva?

Är kvinnorna mer intresserade av att arbeta i direkt kontakt med barnen?
Tar de mer ansvar för sina elever och drar sig för att lämna dem åt en okänd vikarie?

Är det mer självklart för en man att söka en högre befattning när tillfälle ges?

Eller är det själva skolledarjobbet som är för tungt och otrevligt?

Eller är det kvinnornas dubbla ansvar för hemarbete och förvärvsarbete som gör att de inte orkar och inte vågar?

Det är fortfarande kvinnorna som har huvudansvaret för hem och barn

Alla kvinnliga lärare har förvisso inte ansvar för hem och familj. Men många. Av ett urval på 400 lärare var hela 80 procent gifta. Hur många av dessa som hade barn i skolåldern är obekant.

Undersökning efter undersökning visar att även förvärvsarbetande kvinnor i mycket hög utsträckning själva måste klara av arbetet med hem och barn. Om vi ser på könssegregationen inom lärarkåren och på fördelningen av deltid kan vi förmoda att många kvinnor väljer lärarbanan just för att kunna kombinera förvärvsarbete med föräldraskap och hemarbete. De traditionella könsrollerna är starka även inom lärarkåren.

Frågan är i vilken utsträckning som kvinnors val – t. ex. att inte söka skolledarvikariat – beror på bristande självförtroende, vilket i sin tur hänger samman med att vi lever i en kultur som starkt begränsar kvinnors verksamhet. Det finns ett nätverk av attityder som tidigt lär oss att kvinnor inte bör konkurrera med männen om de ledande positionerna. I detta nätverk ingår föreställningar om att kvinnor inte kan vara bra chefer, kvinnor kan inte samarbeta, kvinnor bara pratar strunt m. m. Sådana attityder drabbar ensamstående kvinnor utan barn i lika hög utsträckning som sammanboende med barnansvar.

En enkät rörande könsrollsattityder bland lärare, som var på sommarkurs 1972 visade att en femtedel av männen inte tyckte att en gift kvinna ska förvärvsarbete i samma utsträckning som en gift man. (Ydén, B., Sjöberg, D., Johansson, B. Slutrapport om enkät rörande könsroller. SÖ:s könsrollsprojekt. Länsskolnämnden i Östergötlands län, Linköping, 1973). 65 procent av männen tyckte inte att kvinnan ska förvärvsarbete när barnen är små. De tyckte att deltid är en lämplig lösning, för kvinnan. Endast 25 procent av männen tyckte att mannen ska arbeta deltid när barnen är små. Av kvinnorna tyckte ca hälften att en kvinna ska arbeta deltid och en tredjedel att även mannen bör välja deltidsarbete när barnen är små.

De flesta manliga liksom många av de kvinnliga lärarna lade således huvudansvaret för hem och barn på kvinnan.

En annan enkät som SACO/SR gjorde bland alla sina medlemmar 1975 visar att 5 procent av de gifta eller sammanboende männen stannar hemma när deras barn är sjuka, 61 procent svarade att hustrun stannar hemma och 27 procent att de delar på ansvaret.

Ansvar för barnen och bristen på samhällelig barnomsorg tvingar ofta kvinnorna att välja mellan deltidsarbete, förskjuten arbetstid eller tjänstledighet, vilket får till följd att de av arbetsgivarna betraktas som mindre användbara för ansvarsfulla arbetsuppgifter.

Ca 60 procent av de kvinnliga medlemmarna i SACO/SR:s enkät uppgav barn och hemarbete som direkta skäl till att de arbetar deltid. Betydligt fler kvinnor än män bland de heltidsarbetande ville också ha deltid. Av samma skäl. På frågan hur en eventuell arbetstidsförkortning ska tas ut svarade en stor majoritet av kvinnorna "sex timmars arbetsdag". Männen var mer tveksamma och valde mellan kortare arbetsdag, kortare arbetsvecka eller längre semester.

Många män vill ta ansvar för sina barn – men få anser sig kunna

På frågan till SACO/SR:s manliga medlemmar om de skulle vilja utnyttja föräldraledighet svarade 70 procent ja. Än fler kvinnor uppgav att de ville dela barnledigheten med barnets far. På följdfrågan om det finns några hinder för fäderna att ta ledigt svarade 39 procent av de män som svarat ja, att det finns hinder som i verkligheten gör det omöjligt för dem att vara hemma hos sitt nyfödda barn. (Det är fortfarande endast några få procent av de aktuella männen som utnyttjar föräldraledigheten.) De hinder männen uppgav var ekonomin, arbetsgivarens attityd och svårigheterna att få tjänstledighet från sina befattningar.

Av de män som inte ville vara föräldralediga svarade en stor grupp att de ansåg kvinnor mer lämpade, en mindre att de inte skulle orka gå hemma i isoleringen och lyssna till barnskrik. Även många av de negativt inställda ansåg att deras befattningar inte tillät tjänstledighet.

Hur påverkar en sådan attityd från mäns sida kvinnornas inställning till sitt arbete?

Få män tar sin del av hemarbetet

En enda procent av männen i SACO/SR:s undersökning sade sig ha huvudansvaret för hemmets dagliga skötsel. Av männen svarade 35 procent att de delade ansvaret, medan 59 procent av männen svarade att deras *förvärvsarbetande* hustrur hade huvudansvaret för hemarbetet. Det var ingen större skillnad om kvinnorna förvärvsarbetade eller hemarbetade på heltid. Huvudansvaret var deras i båda fallen. Det vore intressant att veta hur många timmar en heltidsförvärvsarbetande kvinna totalt arbetar jämfört med en man.

Statistiska Centralbyrån gjorde 1976 en undersökning om hur hemarbetet är fördelat mellan män och kvinnor. Den visade att ensamstående män och kvinnor förvärvsarbetar i lika hög grad. Många kvinnor som flyttar ihop med en man slutar emellertid förvärvsarbeta. Än fler slutar förvärvsarbeta när familjen får barn. Först när barnen blir äldre söker sig kvinnorna ut i förvärvslivet igen. Männens förvärvsarbete, visade undersökningen, påverkas över huvud taget inte av om de sammanbor eller inte, om de har barn, stora eller små.

Andra undersökningar visar att hemarbetet idag, trots högre boendestandard och mekanisering, faktiskt tar längre tid än det gjorde för femtio år sedan. Trots att en hel del av det som tidigare räknades som hemarbete nu köps som varor och tjänster. En av förklaringarna antas vara just den

förbättrade boendestandarden. Lägenheterna och villorna är större. Inredning, möbler och prylar kräver omständligare skötsel. Maskinerna kräver tillsyn. Inköp och underhåll av kläder tar åtskillig tid, liksom inköp och tillagning av mat, i en samhällsstruktur där affärer och service sällan ligger på samma plats som bostäderna. Hemmets utseende, mannens och barnens kläder – det är kvinnans ansvar. Om de är smutsiga och skrynkliga är det hon som får skämmas. Med den traditionella arbetsdelningen och könsrollerna är hemarbetet en mycket viktig del av kvinnans identitet. En källa till stolthet eller skuld känslor.

Hemarbetet – en livslång avbetalningsskuld "för kärleks skull"

Både i arbetsliv och hem finns en uppdelning mellan kvinnligt och manligt. Kvinnojobben är oftast bara en fortsättning på kvinnans uppgifter i hemmet. Utanför denna ganska klart avgränsade sfär är allt männens domäner. Deras värld, med andra regler, där en kvinna lätt känner osäkerhet!

Orsakerna är inte svåra att föreställa sig. Det var inte länge sedan som varje kvinna var direkt underställd sin man eller sin far. Det var han som var hennes förmyndare. Det var män som hade makten i samhället och familjen. Det är män som har bestämt vad som är viktigt och betydelsefullt i samhället. Vilka arbeten som ska lönas mest. Följden har blivit att kvinnoarbeten har hamnat långt ner.

Även om arbetet med hem och barn är absolut nödvändigt för samhällets fortbestånd så har det mycket låg social status. Hemarbete betalas inte, och betraktas sällan som ett egentligt arbete. Det får självklart konsekvenser för kvinnans självkänsla att den sysselsättning som hon utför flera timmar varje dag och ofta lägger sin själ i inte värderas utan i stället nedvärderas. Detsamma gäller arbete med barn. Barnen har inte samma betydelse i vårt högindustrialiserade samhälle som de hade i jordbrukssamhället. Där behövdes deras arbetskraft. Där var de sina åldrande föräldrars enda sociala trygghet. I dag är de snarast i vägen. Det är svårt att skaffa arbete åt ungdomarna trots en allt längre skoltid. I och med att barnen har fått mindre betydelse för samhällsekonomin och snarast är en belastning har också arbetet med barn blivit lågt värderat. Den samhälleliga status en kvinna har, den får hon huvudsakligen genom sin man och hans position i hierarkin. Kvinnorna utför ändå dessa nedvärderade arbeten för att de har fostrats till det. Till att arbeta utan lön "för kärleks skull"!

Är kvinnor fostrade till beroende? Ett beroende i underläge? Och män till att dominera kvinnor? Hur känner sig den kvinna som för ovanlighetens skull har en högre position än sin man? Hur känner hennes man sig? Funge-rar "kvinnligheten" så att en kvinna får skuld känslor om hon uppträder beslutsamt, aggressivt eller om hon över huvud taget finns i en roll som brukar vara mannens? Och "manlighet" som en spärr mot barnsligheter, tveksamhet och osäkerhet? Vad är bra respektive dåligt i "kvinnligheten" och i "manligheten"? Vad fordras i arbetet som skolledare?

Den andra sidan – ett omänskligt arbetsliv

I vårt samhällssystem är arbetet inte någon social rättighet utan en vara som säljs och värderas på en marknad. I industrialismens barndom med dess stora arbetsbrist diskriminerades kvinnorna till förmån för männen. Männen var kvinnornas förmyndare. Nu skulle de bli deras försörjare. Kvinnorna skulle stanna i hemmet och lämna arbetena till dem som bättre behövde dem. Arbetsmarknaden hade endast plats för män.

Arbetsgivarna behövde inte ta hänsyn till om deras arbetskraft hade barn som behövde vård, tid och kärlek. Sådant skulle kvinnorna sköta om. Den manliga arbetskraften kunde i stället utnyttjas maximalt i arbetslivet. Efter jobbet kunde de ju gå hem och vila upp sig inför nästa dags slit. Pojkar har fostrats och fostras än i dag till försörjare, aldrig till fäder. Förvärvsarbete har blivit helt avgörande för en mans självkänsla. Misslyckas han i jobbet kan han inte, som en kvinna, falla tillbaka på sin familjroll, sin roll som förälder.

Många män visar ofta mer eller mindre öppet motstånd mot att deras fruar ska arbeta heltid utanför hemmet. Deltid är mer accepterat. "Det är ju roligt för henne att få komma ut och träffa folk" och det är alltid bra "med litet extrainkomster". Följden blir att männen själva måste klara av familjens huvudsakliga försörjning och kvinnorna blir ekonomiskt beroende. Även som deltidsarbetande. För kvinnorna betyder förvärvsarbete ofta att de kommer ur familjernas isolering, får arbetskamrater. Ofta nöjer sig kvinnorna med detta. De kräver intet mer utan är tacksamma över att över huvud taget ha fått ett arbete. Kvinnor är i än mindre grad än män fackligt aktiva.

"Det är nu helt klart att jämlikheten mellan kvinnor och män kräver grundläggande förändringar i attityderna till de traditionella könsrollerna och i den arbetsdelning mellan kvinnor och män som nu råder i samhället och i hemmen. Både mannen och kvinnan i familjen måste ges samma möjligheter och praktiska förutsättningar såväl att utöva ett aktivt föräldraskap som ett förvärvsarbete." (SACO/SR:s jämställdhetsprogram.)

Varje människa har behov av att känna sig nyttig, att få uppskattning. Det som värderas mest i vår kultur är arbete, att lyckas i arbetslivet, göra karriär.

"Att känna sig uppskattad och att bli befordrad är stimulerande och betydelsefullt även för personlighetsutvecklingen. Det är framför allt män som blir delaktiga av denna stimulans, oavsett om utbildningsnivån är densamma för båda könen. Kvinnornas villkor på arbetsmarknaden skiljer sig klart från mäns. Yrkeslivet är fortfarande tänkt för män i långt större utsträckning än vi vanligen inser. Löner, arbetstider och befordringsvägar är tillrättalagda för människor som väntas vara yrkesverksamma utan avbrott ända till pensionsåldern. För att göra karriär i dag fordras dessutom en arbetsinsats som inte tar hänsyn till familjesituationen. Ett betydligt ökat hänsynstagande från arbetsgivarens sida till den anställdes familjesituation är i dagens samhälle nödvändigt." (SACO/SR:s jämställdhetsprogram.)

Ändra skollärarens arbete?

Är skollärareskapet ett typiskt mansjobb som kräver att man har passning hemma för att orka? Arbetstiden är som regel längre än för de flesta lärare. Många skollärare hävdar att jobbet kräver mer än de åtta timmar per dag, som anges som normalarbetstid i det arbetstidsavtal som träffades 1978. Det är utmärkande för höga befattningar över huvud taget att de kräver någon form av "övertid". Och övertid motverkar utan tvekan jämställdhet mellan män och kvinnor. Fackliga krav i det sammanhanget är att fler tjänster inrättas och att arbetsuppgifterna omfördelas – för att så långt som möjligt eliminera övertiden.

I den enkätundersökning som SACO/SR gjorde, fanns en grupp kvinnor som gärna ville bli beförade men som angav att de saknade möjligheter att ställa upp på de villkor som gällde. En orsak var sannolikt kvinnornas huvudansvar för hem och barn, men huvudorsaken anser SACO/SR ändå ligga i de otidsenliga förväntningar som arbetsgivarna ställer på den anställda att han ska prestera en "övernormal" arbetsinsats. Den fackliga organisationen upprepar att arbetsmarknaden måste inrättas efter arbetstagarens behov av och rätt till ett normalt familjeliv liksom till barns behov och rätt till båda sina föräldrar. Kraven på delat ansvar för hem och barn löser en del av problemen men inte alla. Det krävs samtidigt att den traditionella chefsrollen och karriärprestationerna omprövas mot mänskligare arbetsförhållanden anser SACO/SR. Jämställdhetsfrågorna måste därför ingå i all chefs- och ledarutbildning anser man. Ledarnas inställning, attityder och värderingar betyder oerhört mycket för om jämställdhetsarbetet skall lyckas, förutom de förebilder de själva utgör, inte minst inom skolan.

Till sist – en av de skollärare som besvarat en enkät från utredningen om kvinnliga skollärare gör följande kommentar till bristen på kvinnliga skollärare:

"Skollärare tillsätts efter ansökningsförfarande. Det finns inget tvång på att man som kvinna skall söka skollärbefattningar. Kvinnor har gjort sitt fria val och det skall vi respektera. Låt oss slippa förnedrande kvotering."

Utredningen kommenterar (i avsnitt 5.1.3) skollärares kommentar så här:

Att kvinnan gjort sitt fria val överensstämmer knappast med verkligheten med tanke på vad som här har anförts om hennes status som psykologisk minoritet. Citatet ur skolläarenkäten har samma innebörd som socialdarwinisternas övertygelse att man hade nått jämställdhet då man avlägsnat de legala hindren att strävan efter den position man önskade i samhället. Det finns i själva verket många hinder kvar att rasera innan kvinnor och män får samma frihet i samhället att välja om de vill sträva efter högre positioner.

Slutligen är det kanske på sin plats att påminna om att den ovanstående analysen har gällt kvinnor och män som grupper. Detta kan tyckas självklart men är ändå svårt att inse i det individuella fallet. En jämförelse med medicinska fakta om rökningens farlighet kan illustrera problemet. Rökningens skadlighet har inte i första hand fastställts genom medicinsk-fysiologiska undersökningar utan genom konstaterandet av ett statistiskt samband mellan rökning och ett antal sjukdomar. Därför har det också tagit lång tid för människor att inse att man inte kan förneka rökningens faror genom påståenden av typen: "En släkting till mig började röka när han var tolv år och nu är han nittio och fortfarande pigg och kry. Jag kan inte tro att rökning är särskilt

farlig.' På samma sätt kan inte en person hävda att han inte kan tro att kvinnor har en känsla av mindre egenvärde än män för han känner så och så många kvinnor med självförtroende (alternativt, för att hon själv känner sig ha stort självförtroende).

4.3 Intervjuer om skolledning

Det finns inte så många kvinnliga skolledare i vårt land. Vi tyckte därför att det kunde vara intressant att få veta varför dessa få valt denna bana och vilka svårigheter de mött. Vi tog så kontakt med några kvinnliga rektorer och redovisar här delar av de samtalen. Vi pratade också med en manlig skolledare för att få hans synpunkter på arbetet, och varför han tror att så få kvinnor blir skolledare.

Några av landets skoldirektörer är faktiskt kvinnor. Vi har talat med en av dem och från henne ville vi särskilt gärna få veta vilka krav hon ställer på de blivande skolledarna vid rekryteringen till tjänsterna. Vi pratade också med en av hennes många manliga kollegor.

Slutligen talade vi med två lärare, en manlig gymnastiklärare och en kvinnlig lågstadielärare, som inte skulle kunna tänka sig att bli skolledare och fick höra deras synpunkter på kvinnans plats i skola och hem.

Vår tanke med de här intervjuerna – som här presenteras i nedbantat skick – är att de åsikter och erfarenheter de redovisar ska kunna stimulera till diskussion och eftertanke. Uppfattningarna som förs fram står givetvis helt för de intervjuades egna räkningar.

"Man får inte vara rädd för att få stryk!"

Kvinnlig skolledare –

har grundutbildning som lågstadielärare, akademisk grundexamen, tjänstgjort som adjunkt på lärarhögskola, varit studierektor i fem år och är nu rektor vid en låg- och mellanstadieskola sedan två år, fackligt engagerad.

Hur kom det sig att hon blev skolledare?

– Jag är road av planering och administration, lite organisatoriska böjelser sådär. Men när jag var lärare var jag knappast klar över att jag skulle bli skolledare. Det har ständigt varit slumpen som avgjort var jag har hamnat.

Hon läste en annons i tidningen om ledig skolledartjänst. Sökte jobbet och fick det. Då visste hon inte särskilt mycket om vad det innebar.

– Men det är roligt. Jag trivs jättebra. Man får veta vad som händer på central nivå och det är spännande.

Vad krävs av en skolledare?

– God hälsa och friska barn om man har några. Och så fantasi. Sen får man inte vara rädd för att få stryk. Lever man ihop med andra så måste

de vara klara över att det här är ett säsongsarbete med toppar i maj och augusti. Omgivningen måste ha förståelse för att man har oregelbundna arbetstider.

Själv har hon inga "egna" barn men lever ihop med en man som har en vuxen son som inte kräver så mycket passning.

Vad väntar sig folk av en skolledare?

– Föräldrarna tror ju att det är jag som bestämmer. Och de väntar sig för det första att jag ska vara en man. Och så mer allvarsam. Rektor ska "statuera exempel" hör man ofta. Lärarna vill få klara besked – hur det blir med SIA och den samlade skoldagen, hur man fyller i den blanketten. Och ibland när det gäller policyfrågor i förhållande till föräldrarna, då vill de att jag ska stå bakom. Skolförvaltningen ställer krav. Man ska fylla i en mängd uppgifter, statistik och sammanställningar. Det är säkert viktiga saker men man måste få tid till det.

– Men det viktigaste är väl att man är öppen till sitt sätt. Att man kan lyssna och förstå andra. Inte vara rädd för att fråga. Och inte vara pres-tigebunden. Utan kunna säga ifrån när det behövs och visa raka känslor.

Problemen i jobbet tycker hon hänger ihop med att läraryrket är ett kvin-nojobb. Hon är rektor vid en låg- och mellanstadieskola och kvinnorna dominerar stort bland låg- och mellanstadielärarna.

– Det är svårt för kvinnorna att ta sig tid när de också ska sköta hem och barn. Att få dem att acceptera att lärarjobbet innebär långt mer än det som sker i själva klassrummet. När jag själv var lärare såg jag inte hur snävt en del lever i sina klassrum. Det överraskade mej som skolledare. En av våra få manliga lärare sa en gång att vi kan nog aldrig få respekt för vårt jobb om vi inte låter det ta den tid det skall få ta utan förväntar av oss själva att vi dessutom skall sköta make, barn och hund.

Ska man arbeta heltid krävs det att den familj man eventuellt har delar hemarbetet och barnavård solidariskt. Har hon ingen familj som ställer krav på sig?

– Nej, tvärtom. Det är snarare så att jag själv tycker att jag borde ställa upp mer hemma. Men då säger min man ifrån. Vi har en arbetsdelning som fungerar. Han har också ett krävande arbete och ibland oregelbundna arbetstider. Men han har levt ensam med barn en tid och lärt sej vad det kräver. Dessutom tror jag att han tycker att det är roligt att jag har det här jobbet. Han liksom puffar på. Han är nog litet stolt.

Vad tror hon är bakgrunden till att det finns så få kvinnliga skolledare?

– Jag tror att det är en barntillsynsfråga först och främst. Även om man har ett bra daghem så är det inte säkert att det räcker. Det beror ju på vilka tider den andra har. Om man har någon annan. I det här jobbet är det ofta man får vara beredd på oregelbundna arbetstider. Så kanske en del är rädda för att ta en ledande position. Inte vågar ta stormarna. För ju högre upp man kommer desto mer blåser det.

Hon tror också att det finns skillnader mellan män och kvinnor när det gäller allmänintresse.

– Kvinnorna pratar t. ex. sällan politik. Männens tycks ha lättare för att lyssna och argumentera. Kvinnor tar till känslorna omedelbart medan män är mer vana vid diskussioner. Det har jag märkt när jag har med elevernas föräldrar att göra.

"Min familj har alltid stöttat mej"

Kvinnlig skolledare –

engagerad i bildningsrörelserna, akademisk grundutbildning, arbetat ett par år som social tjänsteman, rektor på grundskolan i tio år, fyra barn. Studierektor vid en gymnasieskola sedan 1977.

– En skolledare är en slags jourcentral. En som alltid finns till hands för lärare och elever. Det kan ibland vara svårt att få någonting gjort under skoltid om man inte säger ifrån ordentligt.

Det viktigaste är att man kan samarbeta med alla personalkategorier som finns på skolan, säger hon.

– Dessutom måste en skolledare visa att hon kan de formella föreskrifterna och att hon kan tolka dem på ett sätt som tillfredsställer skolans krav. Det är mycket den tolkningen som avgör hennes anseende och auktoritet och sedan bara bör vara indirekt, dvs. av demokratisk karaktär.

Administrationen tar största delen av hennes tid på skolan.

– Pedagogisk ledare är man när lärarkandidater besöker skolan och i sina kontakter med lärarhögskolan. Förutom studiedagarna på skolan som vi planerar själva. Vad gäller administration måste man delegera så mycket som möjligt till kanslisterna.

– Det är viktigt att man stannar upp och tänker efter vad man håller på med så att det inte blir slentrian i det man gör. Det är jag väldigt rädd för.

Varför sökte hon skolledartjänst?

– Jag tyckte att jag kunde kursplanerna och började känna att jag trampade vatten. Då började jag ta vikariat som studierektor. Jag tycker om att lära mig nya saker. När jag behärskar något vill jag ha nya utmaningar. Och som skolledare har man närkontakt med en mängd olika människor både inom och utanför skolan – även om det senare inte är så ofta som skulle vara önskvärt. Så tycker jag om att ta initiativ och det får jag göra som skolledare. Det är en personlig tillfredsställelse.

Hon har själv intrycket av att hon fått sina tjänster enbart på grund av meriter och erfarenheter. Vid varje ansökningstillfälle har det rått stor konkurrens.

Hon är en av ett fåtal kvinnliga skolledare. Varför tror hon det är så?

– Först och främst beror det på att de flesta kvinnor vill och väljer att ta barn- och familjeansvaret. Sedan finns de i detta levnadsmönster under lång tid så när de teoretiskt har möjlighet att göra karriär så känner de ju bara till det. Och hur ska de komma ur det om de inte har någon som ordnar in dem? Många av de kvinnliga skolledarna jag känner har nog alltid velat ha en ledarposition och bara väntat på det lämpliga tillfället.

Själv försöker hon stimulera lärare till att söka vikariat som studierektorer.

– Men det är inte förrän på senare tid som fler kvinnor börjat intressera sig för det. Just på senare år märker vi en markant ökning av kvinnliga lärare på skolledarvikariatet.

Men hon tycker inte att man urskiljningslöst ska välja kvinnliga lärare bara för att det är "inne".

– Det är ju faktiskt mycket övertidsarbete och kvällssammanträden i det här jobbet. Varför vill man ha fler kvinnliga skolledare? Kanske för att man tror att skolans auktoritära ledarstil lättare kommer att brytas då? För förväntningarna på att rektor ska vara en man och auktoritär har jag mött många gånger redan hos sjuåringarna.

Hon tror emellertid att många ryggar för den offentliga rollen. Att skolledaren måste uppträda inför publik och ofta i krissituationer.

– Men enda vägen att bli skolledare är ju att ta sommarvikariat för att så småningom bli skolledare på heltid. Och det är ju en uppoffring. Man vet ju inte säkert om man kommer att få en tjänst. Och risktagandet kanske är lägre hos kvinnor än hos män?

”Det är ett väldigt arbetsamt jobb!”

Manlig skolledare –

rektor på högstadiet inom nytt rektorsområde i förort till storstad. Han har arbetat där sedan två år tillbaka. Är för närvarande tjänstledig för andra uppdrag. Han har grundutbildning som folkskollärare, akademisk grundexamen, har arbetat som lärare på grundskola och gymnasium och under flera år med allehanda uppdrag som konsulent på skolöverstyrelsen.

Han menar att det allra viktigaste kravet som ställs på en skolledare i dag är förmågan att kunna samarbeta och delegera arbetsuppgifter.

– Har man svårt att släppa ifrån sig ansvar och beslut ska man inte söka sig till ett sånt här jobb. Men så måste man också vara något av en administratör. Det måste finnas väl fungerande rutiner så att alla vet vad man håller på med, vad man har gjort och vad som skall göras.

Hans råd till en nytillträdande skolledare är att börja med att tillsätta en festkommitté!

– Jag tycker man ska börja med att ta reda på hur man ska ha trevligt tillsammans. Samarbete och planering kräver mycket konfererande och tar lång tid. Folk har ju ofta valt läraryrket för att kunna kombinera det med hemarbete och de vill gå hem när lektionerna är slut. Det blir lättare att få igång samarbetet och man gör något kul. Samtidigt så kan man passa på och resonera litet om det som händer.

Han tycker att skolledarskapet är mycket krävande i dag.

– Värre än det var förr när man hade en starkt hierarkisk struktur. Nu får man alla problem med elever och föräldrar samtidigt. Och det krävs att man är lojal med sina medarbetare. Samtidigt ser föräldrar och lärare rektor som en auktoritet. Särskilt när det drar ihop sig. Då gäller det framför allt att inte axla den manteln.

Skolledaren måste känna sin personal också privat menar han. Och ha en optimistisk syn på individen.

– Då fungerar det kanske i hälften av fallen!

Hans arbetsdag börjar redan vid sextiden på morgonen. Då måste han börja ringa efter vikarier för sjukskriven personal. Halv åtta är han på skolan.

– Det här ringandet skulle kunna skötas av någon annan. Det är tidiga mornar men sedan kan man ju gå ifrån på eftermiddagen. Minst en kväll i veckan måste jag sätta av till sammankomster. Vissa veckor blir det upp till tre kvällar. Men det är sällan heljobb om man inte har något som släpar efter. Men det beror förstås också på ambitionsnivån...

Vad gör en skolledare egentligen?

– En del av ens arbetsuppgifter är så man baxnar. Ta till exempel alla bestämmelserna runt tjänsteförordnanden. Sådant tycker jag borde skötas av någon kamrer på skolkontoret. Det är en enorm apparat annars. Så är det utrustning och byggfrågor samt alla inköp. Speciellt i ett nytt område tar det hemskt mycket tid och kraft. Sedan statistiken rörande elever och lärare. Den kräver kvällsjobb både för rektor och studierektor under vissa perioder. Så läsårsplaneringen, fördelning av timmar och tjänster, och så statistik över det. Detta förutom allt på elevsidan, elevvården och föräldrakontakter och alla problem där rektor själv måste hoppa in. Rektor är ju ordförande i elevvårdskonferensen och lärarna behöver få prata av sej. Det tar också lång tid.

När så den dagliga kollen att alla är på plats och allt fungerar är klart, så återstår då det pedagogiska ledarskapet.

– Det är väl vad man hinner minst. Men jag tycker ändå att det är hemskt viktigt att skolledarna är *lärare*. Skolans mål är individens utveckling. Det värsta är att allt annat tränger sig före. Den pedagogiska ledningen blir liksom en exklusiv överkurs.

Problemet med skolledarrollen tycker han är att man måste sitta på två stolar samtidigt.

– Personalen kräver att få fungera i en demokratisk organisation. De vill att man ska vara följsam. Utom när det blir kris. Då vill de ha en auktoritet. Då får man inte släppa efter för då är det slapphet. Det tycker föräldrarna också. Och de ser inte skolan som en arbetsplats.

Varför finns det så få kvinnliga skolledare?

– Jag tror att oerhört många har sökt sig till läraryrket för att ha det som familjens "andrajobb" och arbeta deltid. Jag undrar hur många av de kvinnliga rektorerna som är ensamstående?

Men han tror samtidigt att förändringen av skolledarjobbet gynnar kvinnorna.

– Personligen upplever jag en brytningstid och jag tror att det kommer att passa det kvinnliga psyket med en breddad funktion där alla tar ansvar. Och där det är viktigt att man förstår sig på relationer mellan folk.

"Inget som säger att en man skulle passa bättre!"

Kvinnlig skoldirektör –

började på trettioalet som ämnesledare inom Kursverksamheten, har sedan dess haft arbetsledande funktioner, varit skoldirektör sedan 1956. Två barn.

Som skoldirektör är hon föredragande i ärenden som rör skolledartjänster. Hur går rekryteringen till?

– Jag samråder med de politiska partiernas gruppleddare och med fackliga representanter för berörd personal. Jag inhämtar också kompletterande uppgifter från skoldirektörer och länsskolinspektörer m. fl. Efter anställningsintervjuer och samråd skriver jag tjänsteförord.

Skoldirektören har ett mycket stort inflytande över tillsättningen. Vilka krav ställer hon på en blivande skolledare?

– Utbildning förstås och så erfarenhet som skolledare. Jag tar mycket ogärna en person som inte har erfarenhet av själva arbetet. Helst ska det vara någon som genom uppdrag eller annat visat stort intresse för samhällsfrågor i allmänhet. Någon som är van att leda andras arbeten och som kan samarbeta. Det är förstås också viktigt att man har kunnskap på området. Det räcker alltså inte med lärarerfarenhet och litet skolledarvikariat.

Fackliga uppdrag brukar hon också lägga vikt vid. Det visar intresse för arbetsorganisationen. Och så är det bra om den sökande har haft annat arbete än lärartjänst inom skolans område. Vad som helst för arbete.

– Samarbetsförmåga är väldigt viktigt. Att man har lätt för att fatta beslut. Att man är klar och tydlig och kan stå för sina beslut, ta konsekvenserna och rätta till om man har beslutat fel. Så krävs förmåga att använda skolförordningen som ett hjälpmedel och inte som ett hinder. Osäkra människor ser den lätt som ett hinder. Men det är klart att det tar litet tid att lära sig använda den.

Krävs det speciell personlighet, pondus och auktoritet?

– Vi är absolut inte betjänta av skolledare som är auktoritära! Som fattar sina beslut i ensamhet. Vi måste ha folk som kan samarbeta och som har ett lugnt och jämnt humör.

Skolledare måste också kunna sköta pengar menar hon. En del rektorer har svårt att hålla sina anslag eftersom de sällan har tillräcklig utbildning i ekonomi. Det är nödvändigt att man kan läsa och tolka de månatliga ekonomiska rapporterna.

I hennes kommun finns ovanligt många kvinnliga skolledare, elva stycken av totalt tjugonio (inklusive skoldirektör och biträdande).

– Här är det många kvinnor som söker. Kanhända har vi påverkat kvinnorna genom att anslå vikariatet och stöta på en del lärare personligen. Kanske har det också en viss effekt att det finns en kvinnlig skoldirektör. De ser att jag orkar och att jag törs prata inför en massa folk och då kanske de vågar också.

Hon tror annars att den avgörande orsaken till att det finns så få kvinnliga skolledare ligger i att samhället tar för givet att kvinnorna ska svara för hem och barn. Kvinnorna tvingas planera sin tid efter det.

– Över huvud taget tror jag att rekryteringen till ansvarsfulla poster går till så att om en kvinna kommer ifråga så är hon ofta påfallande mer meriterad än männen. Vägar det lika blir det kanske lätt så att man stannar för en man. Därför att man tror att det är lättare att få disponera en man, lättare att skicka iväg honom på fortbildning, på sammanträden.

Själv har hon klarat sina uppdrag som arbetsledare tack vare hemhjälp och en mamma som ställt upp.

– Jag har också uppfostrat mina barn till stor självständighet, vilket varit en förutsättning.

Hon tycker att det är alldeles nödvändigt att få in fler kvinnor som skolledare.

– Skolan är ju ett arbetsfält där kvinnorna är i klar majoritet. Det måste innebära att ledarreserven finns bland kvinnorna. För det finns inget som säger att män skulle passa bättre. Läraryrket är tvärtom oftast ett positivt yrkesval för kvinnor, de vill verkligen bli lärare.

”Det är svårt rekrytera skolledare i dag”

Manlig skoldirektör –
lärare, studierektor tre år, rektor tillika skolchef sedan 1961. I dag skoldirektör i en större kommun. Två barn.

– En skolledare måste hitta former för samarbete och det känns som det tyngsta just nu i våra förhandlingar med facket. Där har vi ännu ej funnit lämpliga samsarbetsformer.

Han tycker att en skolchef måste vara insatt i det mesta litet grann för att kunna bemöta olika gruppers krav och önskemål.

– Skolledarjobbet kräver att man kan ställa upp mycket på kvällstid. Övertid måste man bara acceptera för att hinna träffa alla de människor som finns inom skolan. Att det är svårt att rekrytera skolledare i dag beror nog på de här obekväma arbetstiderna. Man vet aldrig hur mycket man måste arbeta. Han väntar sig emellertid en bättring med det arbetstidsavtal för skolledare man hoppas ska komma under året. (Intervjun gjordes år 1978.)

– En skolledare måste kunna organisera sitt arbete så att det inte tar alltför mycket tid. Det är ofta svårt om lärare och elever upptar mycket tid vissa perioder under läsåret. Därför har vi funderat på att utlysa samtliga planerade skolledarvikariat inför varje läsår och uppmana alla som är intresserade att anmäla sig i början av terminen. De ska då få gå en kort kurs kring ”vad det innebär att vikariera och vara skolledare”.

Som det nu är anslår rektor vikariatet på skolan och rekommenderar sedan den han finner lämplig. Skolchefen är den som formellt tillsätter vikariatet.

– Men det har aldrig hänt att jag har avvikande uppfattning. Vi försöker alternera vikariatet mellan olika studierektorer och lärare. Annars skulle det ju bli för lätt för en rektor att alltid ha samma vikarie.

Han säger sig ha märkt ett ökat intresse från de kvinnliga lärarna för att vikariera den senaste tiden.

– Det gäller unga kvinnor i trettioårsåldern. Vi vet inte varför det är så men vi hälsar det med glädje. Det är positivt att få några kvinnor bland alla män som dominerar rektorsmötena här.

De uppmanar emellertid inte kvinnor speciellt att söka vikariat.

Var tror han orsaken ligger till att det finns så få kvinnliga skolledare?

– Karriärvägen kanske inte lockar kvinnor. Det innebär helt naturligt en uppoffring att sitta och jobba under sommaren. Familjesituationen bidrar säkert också till att många inte kan, eller tycker sig kunna, söka vikariat under ferierna.

Han har själv en fru som är lärare och som inte vill göra karriär.

– Hon sköter helt perfekt den s. k. ”markjtjänsten”. Men medan barnen

var små gjorde jag i ordning frukosten och det har jag fortsatt med sedan av bara farten.

Hans erfarenhet av kvinnliga skolledare är ändå positiv.

– Det har också varit mycket duktiga lärare som blivit skolledare. Dessa kvinnor har varit både ledarpersoner i sig och personligheter som klart skiljt sig från sina lärarkollegor. Personligen tror jag att kvinnor är mycket kapabla att klara av skolledarens uppgifter. Och kanske skulle vi få en mjukare ton inom gruppen om det kom in fler kvinnor.

Vad ska man göra om man vill ha fler kvinnliga skolledare?

– Vi har pratat om olika sätt. Ett vore ju att tillämpa kvotering. Men det är något som inte tilltalar mig. Jag tycker på något sätt att det är för krasst och könlöst. Ett annat sätt är att gå ut och prata med kvinnor och ta reda på varför det är som det är. Det tror jag förresten att flera rektorer gör i dag.

”Skönt för mannen ha marktjänst”

Manlig gymnastiklärare –

heltidsarbetande med deltidsarbetande fru. Två småbarn. Inga egna aspirationer på att bli skolledare.

Han önskar sig skolledare som är samarbetsvilliga och smidiga till sättet.

– Men han måste kunna ta beslut även om han vet att en del av personalen är emot det. En ledare måste också vara insatt i förhållandena på området och kunna motivera sitt handlande. Personalen vill ha en fast person till ledare, som går till beslut och kan ge besked.

Skolledaren måste kunna diskutera med kollegiet och ge konstruktiva förslag.

– Men han ska inte snacka för mycket. Och inte vädja till personalen.

Orsaken till att det finns så få kvinnliga skolledare menar han ligger i uppfostran.

– Det är naturligt att kvinnan är hemma. Mannen är inte delaktig i barnen förrän de är födda. Därför är det självklart att det är kvinnan som sköter dem. Sen är det skönt för mannen att ha marktjänst. Men jag tror inte det är något speciellt i jobbets natur som gör att kvinnan skulle vara mindre lämplig. Det är mer av personlig karaktär. Och så politisk. Kvinnor som har heltidstjänster hackar på de som vill vara hemma.

Han tycker att kvinnor som trivs med hemarbete bör få vara hemma i lugn och ro.

Han tycker att det är jobbigt att vara manlig lärare bland många kvinnor.

– Det snackas så mycket i onödan. När det är fler män är det mer sak- och faktadiskussion. Män blir mer naturligt ledare än kvinnor. Och kvinnor som vill uppåt är mer karriärmedvetna än män.

Vad tycker han om att dela lika?

– Min fru arbetar deltid så visst ställer jag upp därhemma. Men för oss karlar skulle det bli sämre om vi skulle ha ”fifty-fifty” på arbetsplatsen. Det är bra med markservice.

"Kvinnan bör stiga tillbaka för mannen och stanna hemma"

Kvinnlig lågstadielärare –
heltidsarbetande man, deltidsarbetande själv, ett barn i skolåldern.
Har själv inga planer på att bli skolledare.

Hur vill hon att en skolledare ska vara?

– Själsäker, ha en stark självkänsla och vara samarbetsvillig. Auktoritärt uppträdande är en tillgång. Så måste han ställa upp bakom skolpersonalen till hundra procent. Hjälpa till och lösa alla slags problem. För en skolledare går arbetet i första hand anser hon och hemarbete i andra. Markttjänst behövs.

– Kvinnan skall sköta hemmet, hon känner att hon behövs därhemma. Och hon bör stiga tillbaka för mannen och stanna hemma. För mannen har ofta bättre utbildning och högre befattning.

För kvinnan kan det vara svårt att vara borta från hemmet ens ett par dagar.

– Mannens arbete är av den karaktären att övernattning på annan ort ofta förekommer. Och pappa har lättare för att vara borta än mamma. Men har mannen ett jobb som tillåter hemmakvällar så kan kanske kvinnan gå bort på konferens till exempel.

Hon tror att kvinnor har svårare att vara ledare än män.

– Kvinnor ser upp till män. Männen har rätt att bestämma. Det ligger i deras natur. Det är nog inte så att män har mer kunskaper än kvinnor, men de har mer pondus.

Hon tycker att det pratas för mycket bland kvinnor.

– Men vill någon kvinna ställa upp som ledare så är det klart att hon ska göra det. I övrigt är det bra som det är. Kvinnorna bör vara hemma. De känner det säkert så.

4.4 Skolledningsfunktionen

Skolledning och demokrati

Samhället kräver att skolans inre arbete skall kännetecknas av demokratiska livsformer. Idealt ska beslut fattas och ansvar tas av skolans samtliga medlemmar i deras dagliga arbetsutövning. Den demokratiska livsformen gäller inte bara besluts- och ansvarsfördelning. Demokratin ska gälla hela den arbetssituation som man befinner sig i. Den ska sätta sin bestämda prägel på de relationer som finns mellan de verksamma människorna i skolan. Tolerans, samverkan, öppenhet och likaberättigande ska uttryckas såväl i det formella maktutövandet som i vardagsarbetets samvaro. Arbetsmiljön i skolan ska stimulera till utveckling för alla som är verksamma där.

En miljö som befrämjar personlig tillväxt får inte domineras av en ensidig strävan att förstå sig på och okritiskt anamma vad "dom där uppe" vill. En positiv utvecklingsmiljö kännetecknas av att skolmedlemmarna har reellt ansvar. I en sådan utvecklingsmiljö har också varje medlem en självklar rätt att misslyckas utan att för den skull dömas ut.

Demokrati är en beskrivning av maktförhållanden. Auktoritet har den som kan eller vet, inte den som i makt av position eller ställning borde kunna eller veta. Samhällets krav på en demokratisk skola innebär att skolans medlemmar gemensamt och aktivt deltar i den dagliga arbetsprocessens alla delar, såväl i initial-, planerings-, utförande- som uppföljningsfasen av en verksamhet. Skolans medlemmar ska härvid dela såväl beslutsmakten som verkställarmakten i enlighet med demokratiska spelregler.

Ledningsfunktionerna i en organisation, med en så hög grad av demokrati som samhället kräver av skolan, måste delas av många. Det är därför väsentligt att alla i skolan gemensamt kartlägger vilka ledningsuppgifter som bör och måste förekomma i den egna skolan och hur dessa uppgifter bör och kan fördelas på olika grupper och individer. Alla måste dessutom känna ansvar för att utveckla sin egen förmåga och vilja att aktivt delta i den vardagliga demokratiska processen bl. a. genom att arbeta med ledande uppgifter. Alla skolans medlemmar har del i den ledning som utövas i en skola där demokratin verkligen råder.

Vem eller vilka som i den enskilda skolan kommer att utöva olika le-
daruppgifter blir således en fråga för medlemmarna själva att avgöra. I några fall anger emellertid gällande författningar vem som ska ansvara för att uppgiften i fråga utförs och hur den utförs. I vissa fall anger författningen också vem som ska utföra uppgiften.

Skolledningsfunktionerna

För att kunna diskutera vad skolledarens specifika roll bör vara i en demokratisk skola, där många arbetar med och ansvarar för olika ledningsuppgifter, behöver den totala ledningsfunktionen analyseras. I granskningen nedan beskrivs *vad* som behöver göras och i någon mån *hur* detta arbete kan utföras.

Skolledarfunktionen kan sägas bestå av följande breda uppgiftsområden:

- ☐ organisera skolans resurser och verkställa myndighetsbeslut
- ☐ handleda skolans medlemmar
- ☐ utveckla skolverksamheten

Några vattentäta skott mellan dessa breda uppgiftsområden finns inte. De kan emellertid läggas till grund för en kartläggning av enskilda uppgifter inom den totala ledningsfunktionen.

Organisera skolans resurser och verkställa myndigheters beslut

Den här typen av uppgifter är ofta av den karaktären att de kan handläggas utifrån uppbyggda rutinbeskrivningar. De är därför relativt lätta att fördela som deluppgifter mellan olika medlemmar i skolan. Det rör sig om uppgifter som har att göra med en väl fungerande hantering av den lokala skolans personal- och elevadministration men också budget-, fastighets- och utrustningsfrågor.

I ledningsarbetet måste man vara beredd att återkommande bedöma om dessa organisatoriska och verkställande arbetsrutiner behöver förändras t. ex.

för att motverka en strävan till ökad byråkratisering. Det kan vara angeläget att arbeta med olika rationaliseringsåtgärder så att förvaltningsapparaten blir ett effektivt hjälpmedel för att lösa skolans verkliga uppgifter.

Arbetet med de organisatoriska ledningsuppgifterna koncentreras till följande arbetsfaser:

Planering: Här är utgångspunkten befintliga mål och ramar för skolans verksamhet. Planeringsarbetet kan inriktas på att tolka och fastställa vilka begränsningar som finns för arbetet, vad och hur man ska göra och vem som ska göra vad.

Beslutsfattande: I ledningsfunktionen ingår att fatta beslut. I en demokratisk organisation bör principerna för beslutsfattande utformas så att besluten fattas av dem som i första hand berörs. Härigenom förläggs också ansvaret för att besluten genomförs hos dem som har att förverkliga besluten. Vissa beslut måste emellertid enligt gällande författning fattas av en särskild person, i de flesta fall – rektor.

Kontroll: I ledningsarbetet ingår även kontrollerande uppgifter. Kontrollen grundas på regler som samhället och den egna skolans medarbetare utformat. Ledningens uppdrag är att värdera utfallet av verksamheten i förhållande till gällande regler och normer. I en skola som präglas av demokrati bör denna värdering liksom redovisningen av resultaten ske öppet och riktas till alla berörda medarbetare.

Handleda och stödja skolans medlemmar

På ledningsfunktionen ställs krav på att skolmedlemmarna får hjälp att utforma en sådan arbetssituation som leder fram till en hög grad av arbetstillfredsställelse. Hur utfallet blir av varje medarbetares arbetsinsats beror i hög grad på samspelet mellan egna och andras förväntningar på det gemensamma arbetsresultatet. Viktiga ledningsuppgifter är att:

Identifiera individers och grupper krav och behov. En del av ledningsarbetet inriktas på att klarlägga medlemmarnas önskemål och krav på skolan. Skolmedlemmarnas tillfredsställelse eller missnöje är viktiga symptom som måste tolkas och förstås. Arbetet inriktas också på att identifiera medlemmarnas expertkunskande, idéer, förväntningar och utvecklingsmöjligheter.

Bearbeta konflikter. Vardagslivet i skolan är fyllt av mänskliga problem. En väsentlig ledningsuppgift är att skapa en så öppen miljö att konflikter mellan individer eller grupper blir bearbetade. Genom medlande insatser inriktas ledningsuppgiften på att parterna kan komma överens om på vilka punkter som en förändring måste komma till stånd och i vilka avseenden oenighet fortfarande kan råda.

Ställa krav. En viktig delfunktion av skolans ledarskap utgörs av att krav formuleras och ställs på grupper och på enskilda medlemmar i skolan. Dessa krav grundas på en analys av de uppdrag som skolan fått av samhället. Kraven kan ställas först när den egna skolans ambitioner och mål för skolverksamheten har konkretiserats och förtydligats. De åtaganden som enskilda och grupper uttalar måste genom skolledningens försorg följas upp.

Återkoppling. Denna ledningsuppgift består i att få skolmedlemmarna att reagera på varandras insatser. Återkopplingen bör ske i ett öppet klimat som bygger på ömsesidighet. Genom återkopplingen kommer skolmedlem-

marna till insikt om hur individuella mål kan nås genom att verksamhetens mål realiseras. Ledningen kan, genom att öppet reagera på medlemmarnas agerande, minska eventuell osäkerhet inför den dagliga arbetsuppgiften och dessutom höja graden av arbetstillfredsställelse.

Samordna arbetsinsatser. Att initiera och utveckla lagarbetet i skolan är en av skolledningens viktigaste uppgifter. Det gäller både att påvisa var samarbete är nödvändigt och att aktivt stärka sammanhållningen.

Utveckla skolverksamheten

Skolledarfunktionen bör domineras av uppgiften att utveckla ett pedagogiskt och socialt system som syftar till en högre grad av måluppfyllelse byggt på skolans egen kraft till självförnyelse. Det är en utveckling som växer fram ur medlemmarnas gemensamt upplevda behov av förbättring. Det är en fråga om att utveckla skolan från ett upplevt "är-tillstånd" till ett realistiskt "bör-tillstånd". En sådan utveckling betingas sålunda inte av centrala myndigheters detaljanvisningar eller av andra utanförståendes regler utan förutsätter att skolmedlemmarna uttrycker sina och skolans ambitioner och aktivt arbetar för att realisera dessa. Det förutsätter också att en positiv utvecklingsmiljö skapas, där alla samarbetar och känner sig motiverade att utveckla sig själva, den egna arbetsuppgiften och skolan som helhet. Ledningsfunktionens utvecklingsuppgift inriktas i huvudsak på att:

Skapa översikt: Skolledningen kan både skapa och förmedla översikt av det som sker inom den egna skolan. Skolledningen bör beskriva hur verksamheten tycks fungera. Skolans medlemmar ska få möjlighet att förstå vad som verkligen görs inom den egna skolan och vad denna verksamhet leder till. Översikten bör gälla hela den lokala skolverksamheten och spegla såväl elevernas prestationer när det gäller kunskapsbildandet och deras sätt att utvecklas socialt som de vuxnas roll i hela arbets- och utvecklingsprocessen.

Uttrycka mål och ambitioner: Skolledningen ansvarar för att alla i skolan arbetar med att uttrycka den lokala skolans normer, mål och ambitioner så att de kan läggas till grund för ett konkret handlande. En väsentlig uppgift är att bevaka att det lokala handlingsprogrammet ryms inom de av samhället fastställda ramarna både av ekonomisk, juridisk och organisatorisk art likaväl som inom skolans allmänt övergripande mål.

Förutse: De beslut och föreskrifter för skolan som efterhand växer fram inom den politiska demokratin behöver inhämtas och tolkas så att skolledningen också kan fungera förutseende. Skolledningen bör vara beredd att precisera hur nya bestämmelser kommer att avvika i förhållande till den egna skolans normer. Härigenom blir det möjligt att förutse vilka tänkbara invändningar som uppkommer. Skolledningen måste också arbeta med att förutse vilka alternativa vägar som står till buds för att uppnå en förändring.

Ta initiativ och ställa krav: För att de politiska besluten om skolan ska få genomslagskraft inom varje lokal skola fordras att skolans ledning på ett aktivt sätt tar initiativ. Detta kan exempelvis innebära att skolledningen för samman de krafter som arbetar i ungefär samma riktning. Andra gånger består initiativen i att man visar på utvecklingsbehov inom eftersatta grenar

av verksamheten eller att man initierar diskussioner om en mer ändamålsenlig organisation av det dagliga arbetet. Ledningens initiativ måste också riktas till myndigheter och angränsande organisationer för att exempelvis få till stånd samarbete eller för att öka eller omfördela skolans verksamhet.

Initiativen kan också tas genom att skolledningen formulerar och ställer krav på grupper och enskilda i skolan. De krav som behöver ställas är många gånger grundade på en analys av de uppdrag som skolan fått av samhället. Kraven kan därför ställas först när målen för skolan förtydligats och konkretiserats.

4.5 Skolledarrollen

Ansvaret för att skolledningsfunktionen utövas faller i en demokratisk skola på hela skolkollektivet. Vem som uppfyller vilka delar av skolledningsfunktionen är i de flesta avseenden en fråga som måste avgöras på den enskilda skolan. I några avseenden har samhället slagit fast vem som skall fylla ledningsfunktionen, som till exempel när det gäller rektors skyldighet att "meddela erforderliga ordningsföreskrifter" (12 kap. 7 § 5 mom. i skolförordningen).

I vår tidigare diskussion i avsnitt 4.4 kring ledningsfunktionen i skolan framhölls att många måste dela denna. I vårt samhälle finns starka traditioner för hur man ser på ansvar. En sådan tradition består i att man personifierar ansvaret. Även om det är ett kollektiv som svarar för en handling så kräver den juridiska traditionen att en person kan ställas till svars för handlingen. Denna tradition gäller också i skolan och speglas framför allt i skolförordningen. I de flesta fall är det rektor som tilldelats sådant ansvar.

Det finns olika sätt att leva med förhållandet att en enskild befattningshavare har detta traditionella ansvar, trots att de handlingar som ansvaret gäller är kollektiva till sin natur. Ett sätt är att den som har det formella ansvaret också handlägger alla de uppgifter ansvaret gäller. I skolan är denna modell helt ogenomförbar. I en annan modell för ansvarstagande ägnar den som har det formella ansvaret stor del av sin tid åt att ingående kontrollera hur andra utför de uppgifter som fördelats på dem. En sådan modell förefaller helt genomförbar inom skolan, men svär emot den demokratiska anda som skolan bör ha enligt samhällets intentioner. Skolledaren bör i stället utöva ansvaret så att man visar varandra ömsesidigt förtroende och tillit. Skolledaren bör således undvika att själv i detalj reglera och kontrollera den ledningsverksamhet som utövas. Samtidigt bör han tydligt göra klart för skolmedlemmarna hur det formella ansvarsförhållandet är uppbyggt, så att skolmedlemmarna är helt medvetna om vem som riskerar att få ta negativa konsekvenser av felaktiga handlingar.

Även om det i många avseenden kan vara en öppen fråga vem eller vilka som bör utöva ledaruppgifter på skolan, förefaller det möjligt att diskutera den roll som skolledare bör ha i en väl fungerande skola. Den följande framställningen kan betraktas som ett inlägg i en sådan diskussion. Detta inlägg tar hänsyn såväl till den tidigare framlagda analysen av skolledningsfunktionen som till den tradition och det yrkessystem som finns inom skolan. Skolledarbefattningar existerar i dag och sannolikt även i framtiden.

Vi vill föra diskussionen i termer av förväntningar på den yrkesroll skolledaren har i en skola där målen successivt förverkligas. Skolledarrollen bestäms av samspelet mellan rollinnehavarens förmåga och förväntningar på arbetet, och de föreställningar som andra har om rollen. Skolledarrollen bestäms dessutom av samspelet med övriga roller i systemet och de förväntningar som styr dessas agerande. Förväntningarna kan komma från en rad olika källor – myndigheter, avtal, överordnade, elever, skolpersonal, föräldrar. Vem eller vilka som står för en speciell förväntan har inte preciserats nedan utan diskussionen berör hur en ideal skolledarroll kan gestaltas.

Initiera och utveckla samarbete

För att skolan ska fungera i enlighet med de intentioner som finns, krävs det att organisationens medlemmar samarbetar. En väsentlig skolledaruppgift är därför att få människor som var och en är upptagna av sin yrkesspecialitet att samverka för att alla ska kunna se den egna arbetsuppgiften i ett helhetsperspektiv. Även om skolans medlemmar ständigt måste känna sitt ansvar att bidra till denna överblick, är skolledarna de inom skolan som i sitt vardagsarbete kan ägna särskild tid åt att systematiskt beskriva skolan som helhet. Starka förväntningar riktas därför på skolledaren att han eller hon påpekar för andra var och när samarbete förefaller lämpligt och nödvändigt. Förutom att han eller hon förväntas initiera samarbete ska han eller hon också understödja och underlätta samarbete mellan skolmedlemmarna och med det omgivande samhället. Denna förväntan på skolledaren förutsätter en roll som ibland upplevs som oönskad på den egna arbetsplatsen.

För att ledningsfunktionen i skolan ska vara demokratiskt utformad fordras det att en fördelning av ledningsuppgifterna verkligen kommer till stånd. Skolledaren bör ha en initierande och aktiv roll i detta arbete. Principen bör här vara att så många som möjligt av skolans medlemmar får arbeta med ledande uppgifter. Att utöva ledarskap på den egna arbetsplatsen ställer krav på medlemmarna att utveckla sin självförtroende och vidga kompetensen. Skolledaren är en av de få funktionärer som har tid att ta del av flertalet skolmedlemmars arbetsinsatser och ställa dessa i relation till varandra. Genom sina goda möjligheter till överblick bör därför skolledaren ta på sig att föreslå vem eller vilka som bör utöva olika delar av ledningsfunktionen.

På ledare brukar man ställa förväntningar att de ska klara upp de akuta problem och kriser som inträffar till vardags. Problemen och kriserna är oftast av en sådan natur att de inblandade, antingen ensamma eller med hjälp av vilken annan skolmedlem som helst, skulle kunna lösa dem. Skolledaren bör därför i sitt vardagsarbete verka för att också denna uppgift verkligen sprids ut bland skolmedlemmarna.

Att arbeta systematiskt

På de flesta skolor blir skolledarens huvuduppgift att bevaka att skolans centralt fastställda mål översätts i konkret handling. Om uppföljningen visar på brister bör det vara en uppgift för skolledaren att aktivt försöka återföra arbetet i riktningen mot målet. Skolledarrollen förutsätter därför att innehavaren engagerar sig själv och andra i att föreslå och utveckla nya handlingsvägar för att minska skillnaden mellan verklighet och ideal.

Skolledaren bör aktivt verka för att skolmedlemmarna skapar systematik i sitt arbete. En sådan systematik bygger på att man iakttar det aktuella tillståndet och försöker bearbeta iakttagelserna ur ett helhetsperspektiv. Bearbetningen presenteras för berörda för att kunna läggas till grund för ett sökande efter och skapande av nya handlingsvägar. När krav ska ställas på skolmedlemmarna behöver man i ledningsarbetet personifiera kraven på ett tydligt sätt. Någon behöver ställa kraven för att de ska bli angelägna att svara upp mot. Skolledarna behöver ställa tydliga krav på organisationens medlemmar så att de klargör de mål och ambitioner som man vill ska läggas till grund för skolans verksamhet. I detta skolledararbete tonar det fram en aktiv och påträngande roll. Tillsammans med andra behöver skolledaren bygga praktiskt fungerande arbetsprocesser, vilka tjänar de syften som skolan har. Eftersom en viktig ledningsfunktion är att ge skolmedlemmarna återkoppling på de åtaganden som gjorts, behöver skolledaren ta initiativ till och själv arbeta med att bygga upp arbetet inom skolan så att utvecklingsarbetet underlättas och väl fungerande rutiner för uppföljning av åtaganden etableras.

Att få till stånd öppenhet

Det är särskilt skolans karaktär av utbildande och uppfostrande institution som ställer speciella krav på de vuxnas roller i allmänhet och på skolledarrollen i synnerhet. Skolan ska bland annat utveckla elevernas självständighet och samarbetsförmåga. I den demokratiska och humanistiska anda som organisationen bör eftersträva stimuleras denna utveckling framför allt genom att stor öppenhet råder i förhållandet mellan människor.

För ledaren av organisationen innebär detta att han med sitt sätt att vara och handla bör tjäna som modell framför allt för de vuxna på skolan. Han behöver arbeta på ett sådant sätt att han inbjuder till öppna reaktioner på det egna sättet att utöva ledarskapet, t. ex. genom att avsätta tid för och ställa krav på organisationsmedlemmarna att de uttrycker sina reaktioner på ledaragerandet.

Det krävs av skolledaren att han uppfattar och tar till sig andras kritik. Samtidigt förväntas han ha en viss okänslighet för onödigt och oberättigad kritik, inte minst från de växande medlemmarna i skolan.

Eftersom en stor del av skolmedlemmarna ännu inte funnit goda former för sitt agerande som deltagare i arbetsdemokratin, måste skolledaren räkna med att tillhöra de mest utsatta för de ungas "försöksverksamhet" med kritiska arbetsformer.

Skolans inre demokrati utformas i skärningspunkterna mellan den politiska demokratin och arbetsplatsdemokratin. Medbestämmandelagen har

utformats så att den reglerar förhållandet mellan fackliga organisationer och arbetsgivare. Inom skolan finns det grupper av människor som inte omfattas av denna lagstiftning men ändå utgör väsentliga maktfaktorer i skolans egen demokrati. Elever och föräldrar har ingen representation i sammanhang där medbestämmandelagen tillämpas. De fackliga företrädarna har sina speciella partsintressen att hävda. Från samhällssynpunkt är det nödvändigt att någon bevakar att föräldrars och elevers intressen tillvaratas i detta medbestämmande. När skolledaren deltar i förhandlingar eller informationer enligt medbestämmandelagens intentioner bör han hävda dessa gruppers intressen, så att ett verkligt utrymme kan ges för deras inflytande över skolans verksamhet.

Att bidra till skolmedlemmarnas utveckling

Förväntningar ställs på den som är skolledare att han tar aktiv del såväl i personalvård som i elevvård. Elevvården och personalvården har både en formell och en informell sida. På den formella sidan bör skolledaren tolka och följa upp bestämmelser och förordningar som reglerar sociala rättigheter och förmåner för skolmedlemmarna. Den informella sidan av personal- och elevvården innefattar förväntningar på skolledaren att han tillsammans med medarbetarna ägnar sig åt att utveckla individer och grupper på skolan. Skolledaren bör själv göra praktiska insatser i ett sådant arbete främst genom att stödja skolmedlemmarnas självtillit.

Förväntningar ställs på att skolledaren å ena sidan ska vara den på skolan som för uppföljningssamtal av mer reprimerande karaktär. Å andra sidan har skolledaren ett stort ansvar att ta initiativ till att stärka sammanhållningen och upplevelsen av gemenskap mellan skolmedlemmarna.

Ett annat sätt att bidra till skolmedlemmarnas utveckling är att skolledaren arbetar med sin egen och medarbetarnas pedagogiska grundsyn. Ofta förväntas skolledaren ta initiativ till att man fortsätter studera pedagogiska frågor på skolan såväl genom bokliga studier som genom kartläggande och laborerande verksamhet.

Utveckla administrationsarbetet

Skolledaren måste vara beredd att återkommande bedöma om hans organisatoriska och verkställande arbetsuppgifter behöver förändras bl. a. för att motverka en ökad byråkratisering. Det är angeläget att arbeta med olika rationaliseringsåtgärder så att förvaltningsapparaten blir ett effektivt hjälpmedel för att lösa skolans verkliga uppgifter. Skolledaren förväntas kunna leda arbetet med resursfördelning inom det egna rektorsområdet och i detta arbete få till stånd kompromisser mellan olika intressegrupper.

5 Redovisning av försöksverksamhet med studiecirkelmateriel

Det i de tidigare avsnitten presenterade materialet har utarbetats av en arbetsgrupp på uppdrag av utredningen om kvinnliga skolledare (U 1977:03). I samarbete med skolstyrelsen i Skellefteå kommun prövades materialet i studiecirkeln form under läsåret 1978/79. I det följande redovisas en utvärdering av denna verksamhet.

Studiecirkeln bedrevs fr. o. m. 1978-10-02 t. o. m. 1979-05-14. Studiecirkeln presenterades i skolstyrelsens informationsblad. Tjugo lärare anmälde sig som deltagare. Deltagarna bereddes tillfälle att inom ramen för studiecirkelarbetet auskultera tre dagar hos någon av kommunens skolledare.

Dagen efter sista sammankomsten ägnades åt att utvärdera cirkelverksamheten. Som ledare för dessa utvärderingssamtal fungerade arbetsgruppens medlemmar. Följande sammanfattning av utvärderingssamtalet kan göras.

Som helhetsintryck gäller att deltagarna upplevt studiecirkeln som mycket positiv. Detta intryck avser såväl innehåll som arbetsform.

Cirkeln har huvudsakligen arbetat i tre mindre grupper (sex till sju deltagare). Påtagligt är deltagarnas starka värdering av den gemenskap som uppstått i dessa grupper även om ett flertal av deltagarna skulle ha önskat mer tid från början för att lära känna varandra bättre. Studiecirkeln som arbetsform har också upplevts som värdefull. Några av deltagarna betonade emellertid att den frihet de uppenbarligen haft att styra arbetet inte utnyttjats tillräckligt.

Uppläggnngen av arbetet, dess struktur och rytm har tilltalat deltagarna, likaså de proportioner som expertinslagen fått. Att ett tillskott av kunskaper om och erfarenheter av skolledarskap behövs är ett entydigt utslag av utvärderingssamtalen. Gruppledarens roll och kvaliteter är här viktiga faktorer.

Några deltagare har upplevt tidsbristen under sammankomsterna som besvärande, framför allt har det känts otillfredsställande att redovisningarna, t. ex. av erfarenheterna från auskultationen, hastats igenom. Som en följd av denna "stress" – eller måhända av andra skäl – säger sig några deltagare ha upplevt att de ställt för låga krav på varandra när det gäller redovisningsdokumentation.

Cirkeln har bestått av nio sammankomster plus en auskultation utspridd under tidsperioden oktober-maj. Uppfattningarna delar sig här beträffande intervallerna mellan träffarna. Somliga – vi bedömer det som huvudparten – har upplevt det värdefullt att sammankomsterna inte legat för nära varandra i tid. De har hunnit iakttä sin och skolledarens verklighet och skolans

vardag och haft dessa studier som grund för cirkelarbetet. Andra har upplevt att avstånden mellan träffarna varit sådana att de haft svårt att känna kontinuiteten i arbetet. Allmänt gäller emellertid att den sammankomst som följer efter auskultationen bör ligga i mycket nära anslutning till de upplevelser man fått under auskultationsdagarna.

När det gäller studiecirkelmaterialet har deltagarna haft vissa synpunkter på disposition, omfattning, form osv. Dessa synpunkter har arbetsgruppen beaktat vid den slutgiltiga bearbetningen av materialet som gjorts direkt efter utvärderingssamtalen. I stort sett har deltagarna upplevt såväl arbetsanvisningar som läsmaterialet positivt. Några säger sig ha blivit så engagerade av läsmaterialet att de fortsatt eller tänker fortsätta med läsning om skoledarskap, könsroller, organisationsutveckling m. m.

Några av deltagarna tycker att studiecirkelarbetet och auskultationstiden lärt dem att våga mera och att reflektera mer och det har ökat deras medvetenhet. De har fått ökad klarhet om och förståelse för skolledningsfunktionen och känner ansvar för ledararbete i skolan. Det känns också skönt, säger någon, att känna att jag inte behöver göra som andra tidigare gjort. De funderingar studiecirkeln väckt törs jag pröva.

Några råd från deltagarna i denna "försökscirkel" till kommande deltagare och anordnare får avsluta denna utvärderingssammanfattning.

Till deltagare

- ☐ deltag även om du inte vill bli skolledare, du får en positivare syn även på lärarens arbete;
- ☐ var beredd på att du måste analysera hindren i ditt och skolledarens arbete *själv*;
- ☐ ta till vara möjligheterna att observera din egen och din skolas vardag;
- ☐ se till att du påverkar cirkeln/gruppens arbete.

Till anordnare

- ☐ lägg vikt vid introduktionen;
- ☐ stressa inte deltagarna;
- ☐ gör grupperna inom cirkeln heterogena (geografiskt, yrkesmässigt, kön);
- ☐ glöm inte bort att ta fram det som kan vara negativt i arbetet – var realistiska.

Bilaga Utdrag ur skolförordningen

Grundskolan

12 kap. 7 §

Inom sitt arbetsområde skall rektor

1. under skolstyrelsen och skolchefen ha den omedelbara ledningen av verksamheten och tillse att denna fortgår enligt gällande bestämmelser,
2. vara förman för personalen och tillse att denna fullgör sina åligganden,
3. främja samarbetet mellan hemmen och grundskolan,
4. i samråd med skolläkare vaka över de hygieniska förhållandena i skolan,
5. meddela erforderliga ordningsföreskrifter samt
6. fullgöra de övriga uppgifter som åvilar rektor enligt gällande föreskrifter eller skolstyrelsens särskilda beslut.

Innan rektor meddelar ordningsföreskrifter, skall han bereda personal och elever tillfälle att yttra sig.

12 kap. 8 §

I fråga om utbildningen skall rektor särskilt

1. taga initiativ till förbättringar och främja pedagogiska försök,
2. tillse att lärare anställs och fördela arbetet mellan dem,
3. främja lärarnas fortbildning och tillse att mindre erfarna lärare får handledning,
4. tid efter annan närvara vid lärarnas undervisning samt taga kännedom om elevernas arbeten och om betygsättningen,
5. samråda med lärare om de förhållanden han iakttagit samt lämna råd och anvisningar samt
6. ha tillsyn över institutioner, bibliotek och andra hjälpmedel för utbildningen samt sörja för att dessa användes på ett lämpligt sätt.
7. verka för jämställdhet mellan kvinnor och män.

12 kap. 9 §

I fråga om skolförvaltningen skall rektor särskilt

1. besluta i ärende, som skolstyrelsen med stöd av 13 § skollagen (1962:319) uppdrar åt honom,

2. när så påfordras närvara och vara föredragande vid sammanträde med skolstyrelsen eller avdelning av denna eller vid sammanträde som skolchefen utlyst,
3. deltaga i sammanträden rörande skolväsendet som statlig myndighet anordnar,
4. lämna skolstyrelsen erforderligt biträde beträffande skolskjutsar och skolsociala uppgifter,
5. ha tillsyn över lokaler och inventarier samt
6. förestå rektorsexpeditionen och ha bestämda mottagningstider.

10 §

Studierektor skall biträda en eller flera rektorer med ledningen av verksamheten inom deras arbetsområden främst i vad avser uppgifter av pedagogisk art. Närmare bestämmelser om studierektors arbetsområde meddelas av skolstyrelsen efter förslag av berörda rektorer och studierektor.

Gymnasieskolan

Bestämmelser om skolledare och biträdande skolledare i gymnasieskolan återfinns i 13 kap. skolförordningen.

För rektor i gymnasieskolan gäller motsvarande åligganden som för rektor i grundskolan. Därutöver skall rektor inom sitt arbetsområde

- ☐ åstadkomma de kontakter med näringslivet i orten som behövs för utbildningen,
- ☐ ansvara för ledningen av elevhem i den mån uppgiften ej ankommer på annan (13 kap. 7 §).

Studierektor vid allmän skolenhet eller vid särskild skolenhet typ 2 har åligganden som överensstämmer med dem som gäller för studierektor i grundskolan.

Vid särskild skolenhet typ 1 kan i vissa fall finnas en extra tjänst som biträdande rektor. Denne skall biträda rektor med ledningen av verksamheten vid skolenheten. Biträdande rektor är skyldig att uppehålla rektorstjänsten när rektor åtnjuter ledighet eller när tjänsten är ledig. Närmare bestämmelser om biträdande rektors uppgifter meddelas av styrelsen för skolan efter förslag av rektor och biträdande rektor (13 kap. 24 §).

13 kap. 25 §

Studierektor vid särskild skolenhet typ 1 skall inom sitt arbetsområde närmast under rektor och biträdande rektor

1. utöva den pedagogiska ledningen och tillsynen
2. tillse att konferenser och föräldramöten hålls,
3. regelbundet besöka klasserna, göra sig förtrogen med skolarbetet och rådgöra med lärarna om arbetets lämpliga uppläggning samt
4. utföra förberedelse- och avslutningsarbeten för läsåret, såsom att uppgöra förslag till fördelning av eleverna på klasser och grupper samt till arbetsfördelning mellan lärarna.

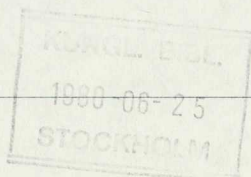
I övrigt åligger det studierektor som avses i första stycket att biträda rektor i arbetet att åstadkomma de kontakter med näringslivet i orten som behövs för utbildningen,
avge förslag till anskaffande av lämplig utbildningsmateriel och arbetsmaterial,
under ferietid uppehålla rektorstjänsten samt
inom sitt arbetsområde fullgöra arbetsuppgifter som avses i 9 § 1-3.
De arbetsuppgifter som avses i 9 § 1-3 överensstämmer med dem som anges i 12 kap. 9 § 1-3.

Denna skrift utgör ingen fullständig genomgång av vad skolledaren bör eller ska göra. I stället har vi valt att diskutera skolledararbete och föreslå studier av dess konkreta verklighet. För den som vill läsa beskrivningar av hur skolledararbete kan läggas upp i detalj hänvisas till Bert Stålhammars och Olof Wennås bok "Skolledare i dag", Bonniers 1975.

Statens offentliga utredningar 1980

Kronologisk förteckning

1. Fjorton dagars fängelse. Ju.
2. Skolforskning och skolutveckling. U.
3. Lärare i högskolan. U.
4. Preskriptionshinder vid skattebrott. B.
5. Förenklad skoladministration. U.
6. Offentlig verksamhet och regional välfärd. I.
7. Kompensation för förvandlingsstraffet. Ju.
8. Privatlivets fred. Ju.
9. Övergång till fasta bränslen. I.
10. Ökad kommunal självstyrelse. Kn.
11. Vildsvin i Sverige. Jo.
12. Mineralpolitik. I.
13. Lönar det sig att tillsätta fluor i dricksvattnet? S.
14. Kärnkraftens avfall. I.
15. Läromedlen i skolan. U.
16. Vissa frågor rörande flerhandikappade. S.
17. Datateknik och industripolitik. I.
18. Att vara skolledare. U.



Statens offentliga utredningar 1980

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Fjorton dagars fängelse. [1]
Kompensation för förvandlingsstraffet. [7]
Privatlivets fred. [8]

Socialdepartementet

Lönar det sig att tillsätta fluor i dricksvattnet? [13]
Vissa frågor rörande flerhandikappade. [16]

Budgetdepartementet

Preskriptionshinder vid skattebrott. [4]

Utbildningsdepartementet

Skolforskning och skolutveckling. [2]
Lärare i högskolan. [3]
Förenklad skoladministration. [5]
Läromedlen i skolan. [15]
Att vara skollärdare. [18]

Jordbruksdepartementet

Vildsvin i Sverige. [11]

Industridepartementet

Offentlig verksamhet och regional välfärd. [6]
Övergång till fasta bränslen. [9]
Mineralpolitik. [12]
Kärnkraftens avfall. [14]
Datateknik och industripolitik. [17]

Kommundepartementet

Ökad kommunal självstyrelse. [10]





LiberFörlag
Allmänna Förlaget

ISBN 91-38-05450-7
ISSN 0375-250X