

Pedagogik istället för byråkrati

– om flykten från ledarskapet

Rapport av Christer Isaksson,
på uppdrag av Sveriges Skolledarförbund



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND

PEDAGOGIK ISTÄLLET FÖR BYRÅKRATI

OM FLYKTEN FRÅN LEDARSKAPET

... den rika mixen av olika kompetenser i dagens skola har breddat skolledaruppdraget. Skolledarna behöver vara välorienterade inom andra områden än undervisning och lärande för att kunna agera som ledare i skolan.

Ur Sveriges landrapport i OECD-rapporten *Improving School Leadership – Policy and Practice*.

Referenser om elevers lärande och resultat kopplas uteslutande till lärares kompetens och uppträdande, och inte till hur ledarskapet för skolan ser ut. När utmaningar och uppgifter inom utbildningssystemet ska beskrivas i planer och strategier saknas regelmässigt fokus på eller referenser till skolledarens roll.

Ur Norges landrapport i OECD-rapporten *Improving School Leadership – Policy and Practice*.

Vårt samhälle förändras ständigt och skolan måste hänga med. Det är bara genom fortsatt utveckling och reformering som skolans ledare klarar att ta skolan på ett säkert och professionellt sätt in i framtiden och mot nya utmaningar.

Ur Finlands landrapport i OECD-rapporten *Improving School Leadership – Policy and Practice*.

CHRISTER ISAKSSON

På uppdrag av Sveriges Skolledarförbund

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	5
Likheter och skillnader.....	6
Kunskaperna skiljer	6
Förklaringar	7
Lärarnas betydelse	10
Ledarskapet avgör	11
OECD om ledarskapet i skolan.....	15
Skolledarens roll.....	17
Skolledarens arbetsmiljö	19
Kvinnliga skolledare	21
Skolledarnas önskningsar	22
Flykten från ledarskapet.....	23
Rubriker, citat och notiser.....	25
Täta rektorsbyten	26
Skolledarnas status	28
Skolledarnas löner	28
Skolledarutbildning.....	29
Tre huvudkrav	32
Rektorsutbildning.....	33
Pedagogiska ledare.....	33
Förbättrad arbetsmiljö	33
Bilaga 1 Tre grannländer – organisation och kostnader.....	34
Sverige	34
Norge	34
Finland	35
Kostnader	35
Bilaga 2 Facklig profil	37
Sveriges skolledarförbund	37
Norsk skolelederforbund	37
Finlands rektorer	38

FÖRORD

Grannländerna Sverige, Norge och Finland har ett mycket näraliggande sätt att se på skolan.

Det är i och för sig inte konstigt. I sitt välfärdsbygge har de nordiska länderna starkt influerat varandra. Inte minst gäller det skolan. Finland tog till exempel starkt intryck av införandet av grundskola i Sverige och den norska rektorsinstitutionen utformades till stora delar utifrån erfarenheter gjorda av svensk skolforskning. Något liknande kan sågas om utvecklingen av den finlandssvenska rektorn. I dag riktas svenska och norska blickar mot Finland efter stora framgångar i internationella kunskapstester.

Det är inte konstigt att skolvardagen och specifikt skolledarnas arbete i de tre länderna visar på likheter. En del uppgifter, funktioner och problem i skolvardagen är globala, liksom vissa delar av skolledarfunktionen är utan gränser.

Jag läser att amerikanska skolledare ofta känner sig dåligt förberedda. Av en omfattande undersökning som *Chronicle of Higher Education* gjort bland ett stort antal "presidents" för universitet och högskolor runt om i USA framgår att många rektorer anser att de kom dåligt förberedda till skolledaruppdraget. En förklaring sägs vara bristen på aktiviteter inriktade på skolledares karriärplanering.

Ordföranden i The Association of Governing Boards of Universities and Colleges säger att bristande ansvar för framtida ledarskap är ett av den akademiska världens största misslyckanden: "We do a terrible job preparing presidents to be president. We really ought to be ashamed of ourselves".

Jag har ännu inte hört någon svensk, norsk eller finländsk skoldirektör eller politiker rikta lika hårda ord mot sig själv, eller för den delen ta på sig skulden, trots att förberedelserna för ledarskapet i skolan verkar brista lika mycket här.

Skolan är sedan många decennier definierad som en av de största och viktigaste institutionerna och arbetsplatserna i de nordiska länderna. Trots detta hamnar skolledaren ofta på mellanhand. Rektor påverkas negativt av att gränserna för uppdraget är suddiga och av att uppgifter i som borde finnas i marginalen ofta tar över. Helst skulle rektorerna vilja lägga kraft på pedagogiska uppgifter, till exempel leda, utveckla och stimulera förutsättningarna för undervisning och inlärning. Verkligheten är ofta en annan. Pedagogik stivas alltför ofta byråkrati.

Att de flesta skolledare i de nordiska länderna ändå trivs med uppdraget borde innebära en utmärkt utgångspunkt för satsning från statsmakterna och samhället på ledarskapet i skolan.

Syftet med denna rapport, som jag har skrivit på uppdrag av Sveriges Skolledarförbund, är att utifrån undersökningar, granskningar, rapporter och studier i de olika länderna ge en bild av situationen för och synen på skolledaren.

Christer Isaksson
Mars 2009

LIKHETER OCH SKILLNADER

Huvudtanken med skolan är densamma i Sverige, Norge och Finland. Av det följer att utbildningssystemets ramverk är snarlikt: En sammanhållen skola till och med 16 års ålder och därefter möjlighet för alla oavsett social härkomst och geografisk hemvist till påbyggnad, inriktning, specialisering och finslipning av färdigheter i frivillig form i gymnasieskola.

Likheten beror till stor del på vårt grannskap. Vi lever under likartade förhållanden samtidigt som vi inspirerat varandra över gränserna. Skillnaderna inom ramverket ska ses som detaljer som beror på nationella traditioner, seder och bruk och visst nationellt politiskt inflytande.

Dock noteras en väsentlig avvikelse och skillnad. Finska elever är betydligt billigare än svenska och norska elever. Det skiljer i stort sett 20000 kronor per år på grundskolenivå. En finsk grundskoleelev kostar drygt 70 procent av en svensk eller norsk.

På gymnasienivå handlar det om halva kostnaden i Finland jämfört med de andra länderna.

Trots att finländska skolungdomar kostar staten betydligt mindre än ungdomar i Sverige och Norge presterar de betydligt bättre resultat i kunskapstester. De verkar därmed bättre förberedda för arbetslivet, i alla fall teoretiskt sett.

I relation till vårt traditionella sätt att betrakta utbildning, skolans behov och läroplanens mål blir den finländska avvikelsen en motsägelse, som måhända aviserar att en gräns är nådd.

Finlands elevers skolresultat i förhållande till finländska statens ekonomiska insats i skolan antyder att industriländerna och den ekonomiskt mest välutvecklade delen av världen inte längre förmår att förbättra ungdomars skolresultat enbart med nya ekonomiska insatser. Det räcker inte med pengar för att skapa goda skolresultat. Vid en viss välfärdsnivå tycks det vara andra eller kompletterande satsningar som avgör om och hur skolan, skolresultaten och ungdomarna ska utvecklas.

KUNSKAPERNA SKILJER

I Pisa 2006 studerades hur väl förberedda 23 miljoner ungdomar i 57 länder var inför framtiden. Det handlade om att mäta kunskaper och förmågan i naturvetenskap, läsförståelse och matematik.

Finland nådde bästa resultat i Pisa 2006. Tillsammans med ungdomarna i Sydkorea stod finländska elever i en klass för sig, följda av ungdomar från Kanada, Nya Zeeland och Holland.

PISA, Programme for International Student Assessment, är OECD:s internationella kunskapsstudie, men absolut inget okontroversiellt instrument för kunskapsmätning. Främsta invändningen brukar vara att det är vanskligt att jämföra ungdomars kunskaper i vitt skilda länder med tanke på stora sociala och ekonomiska skillnader,

liksom skillnaden i tillgång till lärare och läromedel, som gäller mellan deltagande skolor och elever.

Att jämföra Sverige, Norge och Finland borde däremot gå utmärkt och till och med vara okontroversiellt. Den geografiska närheten och ländernas delvis gemensamma historia gör att allmänna förhållanden och socioekonomiska villkor är påfallande lika mellan länderna. Skolorna i Sverige, Norge och Finland uppvisar också den lägsta socioekonomiska spridningen av samtliga deltagande OECD-länder. Undersökningen speglar hur våra samhällen ser ut och att vi liknar varandra.

Den socioekonomiska avvikelser mellan skolor i Norge graderas till 0,33, i Finland till 0,36 och i Sverige till 0,44. Som jämförelse är avvikelser i Mexico 1,25, i Portugal 1,03 och i Ungern 0,81. Den genomsnittliga avvikelser i OECD är 0,63.

Att finska ungdomar placerar sig i topp i Pisa 2006 förvånar inte. Detsamma gjorde de i samma undersökning 2004. I naturvetenskap når de finska eleverna poängtalet 563. Deltagande svenska ungdomar når resultatet 503 och de norska 487.

I läsförståelse når Finland resultatet 547, Sverige 507 och Norge 484. I matematik är Finland bäst med 548. Sverige kommer på plats 15 med 502 poäng. Norge är på plats 21 med 490 poäng. Noterbart är att Sverige klarar att komma precis över genomsnittet i samtliga tre kategorier. Norge däremot hamnar under genomsnittet i samtliga. I naturvetenskap är OECD-genomsnittet 500, i läsförståelse 492 och i matematik 498.

Det bör noteras att Finland behöll tätplatsen trots att många nya länder tillkom i undersökningen.

FÖRKLARINGAR

Vad förklarar att finska ungdomar uppvisar klart bättre resultat än svenska och norska ungdomar trots att sociala och ekonomiska förutsättningar i länderna är mycket lika, trots att utbildningssystemen har snarlika ramverk och mål, trots att samtliga tre länder har mycket höga politiska mål för utbildning och bildning, och trots att de tre länders utbildningssystem är att se som kitt som driver samhällena framåt?

Ett sätt att förklara kunskapsskillnader länder emellan brukar vara olika politiska och ekonomiska utgångspunkter liksom olika satsningar på skola, utbildning och ungdomar. Sådana förklaringar är inte möjliga i detta fall. Utifrån politiska och visionära skäl anses utbildning lika viktigt i Sverige och Norge som i Finland. När vi ser till ekonomin råder ett motsatt förhållande: Finländska ungdomar presterar bättre resultat än de dyrare svenska och norska eleverna.

Efter PISA 2004 utbröt en väldig diskussion om Sveriges och Norges resultat i förhållande till Finlands framgång. Debatten handlade om att söka orsaker till eftersläpningen, vad man kunde lära och i vilken mån det var möjligt och nödvändigt att kopiera Finland. I Finland kom debatten snarare att handla om försök att i detalj identifiera, förstå och förklara framgångsreceptet, och naturligtvis om och hur det skulle vara möjligt att behålla och helst utveckla det.

En studie och analys av några års debatt och de förklaringar som framkom i de olika länderna ger ett ganska tydligt svar på varför Finland lyckades bättre än Sverige och Norge.

Den vanligaste såväl nationella som internationella förklaringen till Finlands framgång kan sammantaget uttryckas och beskrivas med begreppet stabilitet. Det handlar om stabilitet i lärarkåren, i synen på lärarna, lärarnas status, skolans status i samhället, lärarutbildningen, kunskapsöverföringen, utvecklingen i utbildningssystemet, synen på eleverna, elevernas ställning, och begrepp som ordning och uppförande.

Begreppet stabilitet kan i det här sammanhanget definieras som förmåga att konservera traditioner, normer och skolans goda kulturer. Men – och detta är viktigt – stabiliteten kombineras med en modernitet i arbetssätt och syn på pedagogik.

Liksom det finska samhället är den finska skolan ytterst modern. Skolan är både traditionell och modern. Det ger stabilitet.

Den förre rektorn Torbjörn Sandén tecknar i sin avhandling, *Lust att leda i lust och leda; om rektorers arbete under en tid av förändring* (2007), sin bild av den finska skolan och dess framgång:

”Den finska skolan påminner om den svenska kommunala skolan på sextiotalet vad gäller ordning, men med en modern pedagogik.”

Det är en bra beskrivning också av debattens slutsatser efter PISA 2004 och 2006: I Finlands skolor går tradition och förnyelse hand i hand. Gamla värden har blivit kvar i en ny skola för alla. Finland har lyckats plocka det bästa från det gamla och nya. Finska skolor verkar ha hittat en balanspunkt som ger goda teoretiska kunskaper och resultat. I centrum står plugg, seriositet, ordning och reda.

Svenskar och normmän var imponerade, men utan blygsel att uttrycka kritik genom att framhålla fördelarna i sina egna nationella skolor: Behov av fostran och bildning finns också, elever måste våga ta för sig och vara frimodiga, ta ställning och ha en egen röst.

Inte minst i Sverige ansåg man sig ha ett försteg i detta. Svenska elever vågar, de anses glada och självsäkra, och verkar mer frimodiga och mer villiga till ifrågasättande och debatt än de finska ungdomarna.

Daniel Pettersson presenterade våren 2008 sin doktorsavhandling om hur kunskapsmätningar som PISA kan ha påverka samhällsdebatten i Sverige. Efter att ha studerat diskussionen i medierna och riksdagen, läst motioner, interpellationer och Skolverkets årsrapporter fann han att Pisa fungerar som källa för politiker att plocka argument ur för att legitimera sin egen politik och dislegitimera motståndarnas. Ett exempel är debatten om ordning och reda efter Pisa 2004, som visade att det var så och så med ordningen i svenska skolor.

Enligt Daniel Pettersson bygger Pisa på en omvärldsanalys av vilka kompetenser dagens 15-åringar behöver när de lämnar skolan. Det gör undersökningen till en mätare av ett samhälles hela läs- och räknepolitik. Därför bör medelmåttiga eller

dåliga resultat inte ses som en dom över enbart skolan, utan faktiskt över allt som påverkar elevernas kompetenser.

Anita Wester är projektledare för Pisa på Skolverket och Sveriges representant i den internationella styrgruppen för undersökningen. Hon menar att Pisa stämmer väl med vad svenska elever förväntas kunna enligt läro- och kursplaner. Man ser hur läget är och kan göra något åt det som är dåligt. Man kan koppla resultaten till elevernas attityder och skolornas resurser. Det går att mäta trender och förändringar över tid.

Ett resultat av PISA i Sverige blev ökad uppmärksamhet på kunskapskontroller, uppföljning och lärare. Även om det inte kan anses empiriskt belagt, är det ett rimligt antagande att skickliga lärare, arbetsro liksom ordning och reda har betydelse för elevernas resultat.

Norge noterade sämre resultat än Sverige 2004 och låg 2006 under OECD-snittet. Där ledde presentationen av den första Pisa-undersökningen till krigsrubriker. Den dåvarande utbildningsministern Kristin Clemet sa i en radiointervju att resultatet var lika allvarligt som om norrmännen skulle komma hem från vinter-OS utan medaljer.

Den borgerliga norska regeringen kom att använda Pisa för en kursomläggning mot en mer kunskapsinriktad skola. Innan man förlorade makten 2005 drev man igenom stora förändringar av det norska utbildningssystemet. Tidigare hade resultat, siffror och statistik inte alls präglat norsk skola. Nu skedde en koncentration på internationella kunskapsmätningar.

Svein Sjøberg, professor i naturvetenskapens didaktik vid Oslo universitet, kritiserade i december 2007 i svenska *Skolvärlden*, Lärarnas Riksförbunds tidning, den norska debatten om resultat och tolkningar. Enligt Svein Sjøberg är Pisas ambition god i teorin när det gäller att mäta kompetenser som kommer att behövas i det framtida samhället. Men att frågor och mätningar är desamma världen över, och dessutom lösgjorda från samhälleligt sammanhang, främjar prestationskulturer. Han hade svårt att tänka sig att norska och svenska elever tänkte på nationens ära när de deltog i Pisa. Nordiska och svenska ungdomar presterar bäst om det lönar sig, argumenterade han. Enligt hans sätt att se det ökar risken att eleverna inte samarbetar när det råder brist på konsekvens. De norska och svenska elevernas bästa gren, engagemang i aktuell debatt om kontroversiella teman, blir däremot inte testad.

Det är uppenbart att finska elever inte verkar bete sig som sina grannar. Enligt Svein Sjøberg skulle det bero på Finlands förhistoria, självständighetskamp och tidigare höga arbetslöshet. Finland hade det besvärligt under en längre period av 1900-talet än Sverige och Norge. Men det är också grunden till landets kunskapsuccé under senare år. Satsningen på kunskaper och en kunskapsbaserad industri har medfört att finska ungdomar lärt sig stava till framgång: Utbildning och hårt arbete. Det låter som en rimlig kulturell förklaring.

En annan förklaring handlar om rätt prioriteringar. Efter andra världskriget insåg finländarna att det långsiktigt bästa sättet att bygga upp landet och betala krigsskulden var att producera välutbildad arbetskraft. Senare, under den svåra depressionen på 1990-talet, skar Finland ned på allt, utom skolektorn. Det blev landets lycka.

Det finns några andra förklaringar som är värda att beröra. Det är vanligt att betrakta Sverige utifrån en bredare kulturell och industriell bas än Finland. 2009 innebär det samtidigt att Finland inte är färdigt, Finland behöver mer kompetens och måste fortfarande bygga.

Situationen kan uttryckas så här: Finland har inte lika många professionella fotbollsspelare som tjänar miljoner utan att ha gått i skola. Däremot vet alla ungdomar att utbildning lönar sig.

Det är nog så att internationella jämförelser och mätningar på kunskapsområdet har kommit för att stanna. I den globaliserade världen kan de inte bara ses som politiska slagträn och kulturella fenomen. Oavsett vad man tycker om dem och vad de står för är de numera också att betrakta som realiteter länder emellan.

I december 2008 presenterades resultatet från TIMSS 2007, som mäter kunskaper i matematik och naturvetenskap i årskurserna 4 och 8. Granskningen visar att svenska elever presterar bättre resultat än norska ungdomar, men att både Sverige och Norge ligger klart under genomsnittet i matematik och naturkunskap i övriga EU/OECD. Dessvärre har merparten av resultaten i både Sverige och Norge försämrats jämfört med TIMSS 2003. Finland deltog inte i denna granskning.

LÄRARNAS BETYDELSE

Finlands historia, stabiliteten i samhällets syn på skolan och kostnadseffektivitet kan ses som övergripande förklaringar till den finska skolans under.

Inom denna helhet finns det några detaljer som verkar ha avgörande betydelse för framgången. Den faktor som de flesta påpekar gäller lärarnas kompetens. Det finska undret förklaras av lärarnas förmåga, höga kvalitet, goda utbildning och betydande samhällsstatus. Till framgången hör att läraryrket är så attraktivt att det lockar de bästa ungdomarna och att lärarutbildningen, den fem år långa klasslärarutbildning, koncentreras på pedagogiska avsnitt.

Tanken är given. Välutbildade lärare gör skolan bra och garanterar att eleverna långsiktigt får det samhället efterfrågar: Kunskaper, fostran och en god start i livet. Att hög kvalitet på undervisningen också ger kortsiktiga vinster i form av toppresultat i internationella undersökningar är det ingen som beklagar.

Den finska skolan har klart definierat vad som krävs av eleverna och det ställs krav på eleverna för att komma till nästa nivå. De måste ha bra betyg för att kunna studera vidare. I stora städer som Helsingfors är konkurrensen hård om gymnasieplatserna och kraven på betygen pressas uppåt.

Det finländska skolsystemet kan därmed beskrivas som hårdare än det i Sverige och Norge. Trivsel och välbefinnande bland eleverna verkar inte prioriteras i samma omfattning och skolan innebär mer arbete än i grannländerna i väster. Systemet är så hemläxintensivt att det krävs arbete på kammaren ett par timmar dagligen. Av dessa skäl möter det finska systemet kritik för att vara för resultatintriktat, sådan kritik hördes också i Finland efter Pisa 2006.

Undervisningssektorns Fackorganisation OAJ menar att Finlands framgångar bygger på en god lärarutbildning med regional spridning över hela landet och ett väl fungerande utbildningssystem.

”Det är ingen tillfällighet att Finland än en gång ligger i toppen. De finländska lärarna har en utmärkt utbildning.” Men OAJs ordförande Erkki Kangasniemi gjorde ett par intressanta tillägg i sin analys:

”Goda resultat är dock inte självklara. Läraryrket lockar inte längre lika mycket om inte resurserna för utbildningen förbättras. Sådana här lysande resultat bör synas i lärarnas löner.”

Samtidigt påminde han om att teoretiska kunskaper inte ska betraktas som allenarådande för skolan. Det är skolans uppgift att också bilda och fostra. Och det kostar.

Hans inlägg kändes som ett eko från Norge och Sverige efter Pisa 2004. Samtidigt manade andra debattörer finsk skola till försiktighet med att ranka 15-åriga elever. Många sa sig förstå inställningen från bland annat Sverige, som betonar färdigheter i stället för teoretiska kunskaper.

Både i Sverige och Norge har debatten under 2000-talets första decennium svängt till lärarnas fördel. Med hjälp av Pisa och Finlands resultat hamnade lärarna i Norge och Sverige i centrum under kravet bättre lärare och fler kunskapskontroller i skolan.

Hösten 2007 presenterade de världsledande managementkonsulterna McKinsey studien *How the world's best-performing school systems come out on top*. Slutsatsen var en kopia av Finlands sätt att satsa på skola och utbildning. Rapporten sa att ekonomiska resurser inte avgör hur framgångsrika skolor är. Det handlar snarare om lärarna. I världens bästa skolsystem rekryteras lärare bland de bästa universitetsstudenterna. Det är och ska vara svårt, fint och attraktivt att bli lärare. Lärarnas ingångslöner, men inte nödvändigtvis slutlöner, bör vara höga, lärarna ska få mycket coachning och återkommande vidareutbildning.

Utöver lärarfrågorna finns enligt studien ytterligare en gemensam förklaring till hög kvalitet: Tydliga krav och aktiv uppföljning på individnivå. Eleverna ska ha klart för sig vad som förväntas, och de som har det besvärligt ska få ambitiös stödundervisning så att de kan nå ända fram. Så är det också i Finland.

Att döma av McKinseys rapport har Sverige länge levt med en skola som i detalj kan ses som en motsats till hur det framgångsrika skolsystemet bör vara. I Sverige finns det numera i bästa fall en sökande per plats på lärarutbildningen, att jämföra med 10-15 per plats så sent som på 1980-talet. Intagningskraven liksom kraven under själva utbildningen är låga, liksom lönerna. Få aktiva lärare kommer i åtnjutande av vidareutbildning och återkommande kompetensutveckling är sällan att tänka på. Brister i utbildningen och problem för lärarna drabbar eleverna, värst ut råkar de med inlärningsproblem.

LEDARSKAPET AVGÖR

De senaste årens debatt pekar på att skickliga lärare i kombination med ständig uppföljning och kunskapskontroller ger skolor framgång. Inte utan att det är rätt har

lärarna hamnat i fokus. De avgör kunskapsutvecklingen på kort och lång sikt, både för den enskilde eleven och för generationer av medborgare.

Att däremot skolledaren hamnat utanför fokus känns på många sätt lika onaturligt som det är naturligt med lärarna i centrum. Rektors traditionella uppgift är – och borde vara - att leda det pedagogiska arbetet och utvecklingsarbetet i skolan, stå bakom lärarna och skapa förutsättningar för lärarna och den gode pedagogen.

Rektorn är en förutsättning för läraren, eleven och den framgångsrika skolan. Med de orden återför McKinseys rapport *How the world's best-performing school systems come out on top* rektorerna och skolledarna till debattens centrum. Rapporten pekar på vikten av starkt ledarskap i skolan för att nå utveckling och förbättring av undervisningen. En tydlig internationell trend är att de bästa utbildningssystemen lägger kraft och resurser på att utveckla skolledare som är skickliga pedagogiska inspiratörer och utvecklare. Det är det mest effektiva framgångsreceptet för undervisning och kunskapsspridning.

Rapporten noterar tre huvudåtgärder:

- Bara rätt lärare, de mest lämpliga, ska bli rektorer.
- Varje rektor ska få fokusera på att vara pedagogisk ledare.
- Skolledaren måste ges möjlighet att ta till sig, utveckla och sprida pedagogiska färdigheter och undervisningsmetoder.

Det kan uttryckas så här: Skolans mest lämpliga ledare ska bli rektorer för att kunna koncentrera sig på pedagogisk verksamhet.

Pedagogiska ledare ska inte sitta i kommunhuset i möten. De ska verka i skolan, se till att lärare får coachning i och utanför klassrummet, att lärare lär av varandra och att lärare utvecklas – för elevernas bästa.

McKinseys rapport pekar på några olika metoder att framgångsrikt rekrytera skolledare.

Exemplet från Singapore är centraliserat och styrt av utbildningsdepartementet. Rektorernas löner är höga för att locka starka kandidater. De mest lämpade plockas ut för en sex månader lång rekryterings- och testperiod. Efter sex månader är det bara de som är redo för uppdrag och som kan matchas mot någon skola som får bli rektorer.

Det andra exemplet är från Chicago. I motsats till Singapore utses rektorerna av varje enskild skolledning. Men för att inte gå fel har stadens ledning infört en tuff urvalsprocess i två steg. Två av tre sökande faller bort första gången de söker. De återstående tävlar om rektorsplatser på enskilda skolor.

McKinseys rapport antyder ett starkt samband mellan å ena sidan skolledarens uppgift, personlighet, funktion, erfarenhet samt skicklighet och å andra sidan elevernas kunskaper och framtida möjligheter.

Utredaren Lena Linnerborg på Sveriges Skolledarförbunds kansli i Stockholm berättar att det i Sverige saknas forskning som tydligt kan knyta skolans ledare till elevers resultat och framgång. Det finns ingen forskning som direkt visar på rektors roll för elevernas kunskaper. Jag kan inte heller hitta annan nordisk forskning som

entydigt pekar på sambandet. Sammantaget kan man säga att det finns mycket lite av svensk, norsk och finsk forskning om sambandet mellan skolans ledarskap, till exempel rektors roll och agerande, skolans effektivitet och elevernas kunskapsutveckling.

Däremot hittar jag några personer med stor erfarenhet från området och personer som rör sig i ett gränsland mellan skolans verklighet och forskning.

Jag talar med Sören Levén som leder företaget Q-steps. Han har utarbetat Qualis, ett system för kvalitetsgranskning av skolor och förskolor, finansierat av Skolverket i Sverige.

28 kommuner och fler än 200 skolor och förskolor har deltagit i verksamheten under de första tio åren. Q-steps granskare besöker utvalda skolor, genomför intervjuer, webbaserade enkäter och gör egna värderingar. Rapporterna beskriver styrkor och svagheter inom elva olika områden enligt en trappa med sju steg. Den skola som hamnar på minst steg 3 blir certifierad.

En skola eller kommun kan själv begära granskning för att få en bild av vad som behöver förbättras. Den bild granskarna får av en skola överensstämmer ofta med den som skolledare och personal har. Därmed kan skolan få draghjälp av utvärderingen, samtidigt som det inte är särskilt kontroversiellt att starta förbättringsarbete. Granskningarna har visat att den som har en tydlig beskrivning av styrkor och svagheter vet exakt vad som bör göras och behöver inte ägna tid och kraft åt att diskutera begrepp som kvalitet.

Sören Levén talar med stor erfarenhet i samma anda som McKinseys rapport.

Han talar om bra och dåliga skolor och menar att bra skolor har förmåga att fokusera på det viktiga, t.ex. kunskaper, genomföra det önskade och nå goda resultat. Dåliga skolor har fullt sjå att klara vardagens konflikter och turbulens. De nöjer sig ofta med att verksamheten rullar på och att eleverna är på lektionerna.

Oavsett skolans kvalitet arbetar alla lärare oftast ambitiöst med kunskapsmålen, men i svaga skolor har de ringa förmåga och möjlighet att skapa bra resultat för alla och sällan ork att ta itu med långsiktiga kvalitetsfrågor.

Denna bild av olikheterna i svensk skola ser han tydligt efter att i tio år ha granskat skolor. Enligt hans erfarenhet är kvalitetsspridningen mellan svenska skolor extremt stor. Sverige har skolor i världsklass, men också skolor i skräpklass som sitter fast i vardagens konfliktfyllda griptång. De bästa skolorna har professionella lärare med höga förväntningar på eleverna och sig själva. I bra skolor anser eleverna att de har duktiga lärare och att de är i skolan för att lära.

Enligt Sören Levéns erfarenhet har ledarskapet störst betydelse för en enskild skolas framgång. Bra skolor har duktiga skolledare, dåliga skolor har svaga. Det sambandet menar Sören Levén att han kan slå fast. Det är alldeles påtagligt för honom.

En rektor som flyttar från en bra skola tvingas inte sällan efter ett tag konstatera att skolan försämras om efterträdaren visar sig vara svag. Så sårbart är systemet.

Duktiga skolledare har förmåga att fokusera på ständigt förbättringsarbete, bra resultat och att få med sig hela personalen i en samsyn på verksamheten. De kan skapa tydliga mål, system för utvärdering och gemensamma verktyg. För att få alla att fokusera på bra resultat krävs bl.a. gemensamma modeller och verktyg för utvecklingssamtal och individuella utvecklingsplaner, diagnoser av elevernas kunskapsutveckling och analyser av nationella prov. Bra skolor har fokus och strategier för att kontinuerligt förbättra arbetsätten.

Sören Levén illustrerar med ett exempel.

I en 7-9-skola kan 85 procent av eleverna vara godkända på ett nationellt prov i matematik i årskurs 9, medan andelen i svenska och engelska kan nå en bra bit över 90 procent. Den omedelbara slutsatsen blir att skolan har problem med sin matematikundervisning. En skicklig skolledare på en bra skola har eller skapar i det läget ett utvärderingssystem för att klarlägga orsaker och ta reda på vad som sker i klassrummen.

Vid en granskad skola fann skolledaren att man hade haft flera utbildade vikarier under längre tid, vilket dragit ner resultatet. En annan såg i återkommande elevutvärderingar att mattelektionerna stämplades som tråkiga och att lärarna hade svårt att förklara. Denna skolas rektor lämnade över problemet till matematiklärarna med en tydlig fråga: ”Använder ni rätt metodik?” Matematiklärarna återkom senare med förslag till förnyat arbetssätt. Problemets orsak var mattelärarna själva.

Exemplen visar hur bra skolledare kan hantera problem enligt en utarbetad strategi för utvärdering, analys och adekvata metoder.

Sören Levén säger att granskningsrapporterna tydliggör sambandet mellan det goda ledarskapet och bra verksamhet. Ett bra ledarskap går hand i hand med hög kvalitet i trygghet, trivsel och kunskaper. Han ser att bra ledarskap efter några år ger kvalitet i arbetet med eleverna.

Det är kommunernas ansvar att rekrytera bra skolledare och skapa bra villkor. Men enligt Sören Levén är det få kommuner som tar fullt ansvar för detta. Professionell ledarutveckling ser vi få exempel på. Samtidigt visar rapporten från Skolverket att skolledarna är hårt belastade av administration, vilket gör att ledarskapet för pedagogik och personal eftersätts.

”Regeringens och våra riksdagspolitikernas ambition i all ära”, säger Sören Levén, ”men deras förslag har relativt liten inverkan på det dagliga arbetet i enskilda skolor. Desto viktigare är åtgärder på kommunal nivå.”

Visst tycker han att det är bra med nationella prov i årskurs 3 och att sätta fokus på kunskaper och färdigheter, men proven påverkar inte på något revolutionerande sätt enskilda skolor.

Bra skolor har redan god kontroll på elevernas kunskaper inte minst under de första skolåren.

Sören Levén känner sig säker på sin bedömning: Undervisningen och kunskaperna förbättras bäst genom insatser i varje enskild skola. Där har skolledaren en nyckelroll.

Rapporter från Finland och Norge talar samma språk och McKinseys rapport visar att skolledarens ställning är avgörande.

I mars 2007 läste jag i Lärarnas Tidning:

"Skolledarna är nyckelpersoner för skolan och för elevernas resultat. De allra bästa ledarna behövs till den svenska skolan för att den ska bli den bästa i världen. Ledarskapet i skolan har i alltför många år stått i skymundan och inte värderats tillräckligt högt."

Enligt tidningen kan ledarskapet i skolan beskrivas som trefaldigt: lärarens ledarskap, skolledarens ledarskap och det politiska ledarskapet. Lärarförbundet menar att en bra skola präglas av kompetent ledarskap på samtliga dessa nivåer.

Från Norge och Finland får jag samma svar:

Skolledare har en avgörande betydelse för lärarens möjlighet att undervisa och elevens förmåga att ta till sig undervisningen och utvecklas. Det är så skolledarens ansvar och förmåga ska beskrivas.

OECD OM LEDARSKAPET I SKOLAN

OECD-rapporten *"Improving School Leadership – Policy and Practice"* från 2008 visar att svenskt, finskt och norskt skolledarskap står sig bra internationellt, vilket vi säkert kunde ana. Vinsten med rapporten är en annan. Rapporten kan också läsas för att förstå skolledarskapets betydelse för elevernas kunskaper och utveckling. Rapporten stärker på samma sätt som McKinseys rapport, dock med andra ord, skolledarnas roll i den nordiska skolan.

Rapporten pekar på att omvandlingen i Sverige från stora skolenheter till betydligt mindre verkar för skolledarnas möjligheter att göra ett bra jobb. Svenska skolledare har ofta bra kontroll över situationen och läget för sina anställda och elever, engagemang i olika ledarskaps- liksom pedagogiska nätverk och bra relationer till omgivande samhälle och näringsliv. En fördel är också att många rektorer från tid till annan ges möjlighet att lämna det hektiska arbetet mitt i skolan för att syssla med långsiktigt strategiskt planeringsarbete. Denna möjlighet är också ett sätt för enskilda kommuner och skolor att tillvarata rektors stora erfarenhet och pedagogiska skicklighet.

Å andra sidan pekar OECD-rapporten på ojämna ekonomiska förhållanden mellan olika svenska kommuner, vilket medför att vissa skolor och skolledare hamnar i underläge. Även rektors ökade administrativa bördor lyfts fram. Det heter att rektor måste få möjlighet att lägga enkla administrativa uppgifter åt sidan för att få tid att ta till sig trender, resultat från pedagogisk forskning och ledarskapsnyheter liksom för att kunna arbeta pedagogiskt utvecklande bland sina anställda lärare och eleverna. Enligt rapporten är traditionen svag hos svenska skolledare att följa och ta till sig den senaste forskningen. OECD menar att en av de största utmaningarna för det svenska skolsystemet är att få rektorer, politiker och lärare att lägga mer pengar (och intresser) på forskning som kan inspirera en utveckling av skolan.

Till Finlands fördelar hör enligt OECD att skolledarna är mycket välutbildade, att de behärskar modernt ledarskap och är snara att ta till sig kunskaper och nya rön från arbetslivet, liksom att de kan luta sig mot ett decentraliserat och självständigt system för beslutsfattande. Det ses som en fördel att de flesta finländska rektorer har varit

lärare och att de som en följd har omfattande pedagogisk kompetens med sig in i sin ledande roll.

OECD ser trots all uppmärksamhet och framgång för den finska skolan några stora utmaningar för skolläraryrket. Ett påpekande gäller att samarbetet mellan och inom kommunala, lokala och regionala skolmyndigheter behöver förbättras. En annan utmaning handlar om att närmare 60 procent av alla skollärare kommer att lämna skolan för pensioneringar under de närmaste fem åren. Framtida utmaningar inom skolans väggar handlar om andan och skolmiljön, att strukturera skoldagen på ett bättre sätt, finna framtidens undervisningsmetoder och inte minst att utveckla skollärans förmåga till internationellt arbete och samarbete.

OECDs landrapport för Finland slutar med följande förutsägelse: Som helhet kan vi vara mycket nöjda med situationen för det finska skolläraryrket. Fortsatt utvecklingsarbete kommer att vara nödvändigt även i framtiden för att behålla den höga standarden på skolläraryrket. Vårt samhälle förändras ständigt och skolan måste hänga med. Det är bara genom fortsatt utveckling och reformering som skolans ledare klarar att ta skolan på ett säkert och professionellt sätt in i framtiden och mot nya utmaningar.

För det norska skolsystemet är det enligt landrapporten och OECD stor styrka att norska staten förklarar sin vilja att arbeta för att förstärka ett tydligt och starkt ledarskap i skolan. Denna vilja har uttryckts och följts upp i olika satsningar under senare år, bland annat är rektorernas kompetensuppbyggnad högt prioriterad.

Prioriteringen ska delvis förklaras av det faktum att Norge saknar en tydlig bild av sina skollärare. I Norge, liksom i många andra länder, refereras det nästan uteslutande till läraren i klassrummet när det talas om ledarskap i skolan. Referenser om elevers lärande och resultat kopplas uteslutande till lärares kompetens och uppträdande, och inte till hur ledarskapet för skolan ser ut. När utmaningar och uppgifter inom utbildningssystemet ska beskrivas i planer och strategier saknas regelmässigt fokus på eller referenser till skollärans roll.

I OECD:s landrapport påpekas det som en betydande svaghet att det norska skolläraryrket inte innehåller några som helst uppgifter eller sammanställningar som kan peka på om skollärarna är bra eller inte. En del kommuner och länsmyndigheter har system som ger information om skollärarna. Men variationerna i rektorsutbildningar och kurssystem är så stora att det medför stora skillnader mellan enskilda skollärare, skolor och elever. Det finns inte några statistiska data som jämför Norge med andra länder och som kan ge en bild av norska skollärares internationella ställning. Det saknas statistiska data om rekryteringen till skolläraryrket, det finns inte någon nationell översikt om skollärares bakgrund och till exempel hur många som har eller saknar lärarbakgrund. Norska myndigheter saknar en översiktsskildring och det norska samhället har ingen helhetsbild av vem som är rektor. Av detta kommer också att det inte finns någon samlad bild av vad norskt skolläraryrke innebär och hur det utövas. Norge behöver en samlad nationell kunskap om det totala innehållet i skollärans vardag, möjligheter och förmågor. Samtidigt som OECD-rapporten talar för utbildning av skollärare påpekas ett stort behov av forskning om skolläraryrket och hur det påverkar skolan och eleverna.

SKOLLEDARENS ROLL

Rektors roll och ansvar i förskolan och uppåt i utbildningssystemet regleras i Sverige, Norge och Finland i skollag, läroplan och lokala bestämmelser.

Sommaren 2007 genomförde Sveriges Skolledarförbund en webbenkät av arbetsmiljökaraktär bland ett antal medlemmar. Svaren ger en bra bild av det svenska skolledarskapet.

Könsfördelningen bland skolledare är numera relativt jämn med en liten övervikt för män. De kvinnliga rektorerna är i genomsnitt äldre än sina manliga kollegor. Drygt 90 procent är över 50 år, jämfört med 68 procent bland männen. En fjärdedel av de manliga skolledarna är mellan 40 och 50 år men bara sju procent av kvinnorna. Kvinnor blir skolledare betydligt senare än sina manliga kollegor.

Ansvarsområdena skiljer sig också. En högre andel av kvinnorna är ansvariga för förskola/grundskola, medan fler män istället har ansvar för gymnasieskola och vuxenutbildning.

Nio av tio svenska rektorer har en lärarutbildning i grunden. I gruppen över 60 år är 96 procent lärarutbildade. I gruppen under 40 år är motsvarande andel 78 procent.

Många har också annan akademisk utbildning. Som exempel nämns rektorsutbildning, ekonomutbildning, utbildning i specialpedagogik, officersutbildning och utbildning vid musikhögskola.

I de största kommunerna, + 100 000 invånare, är de flesta rektorer lärarutbildade. I mindre kommuner är det mindre vanligt med kvinnor på ledande befattningar. Men det är där som de yngre rektorerna finns.

Kvinnliga chefer har i allmänhet ansvar för betydligt större personalgrupper än männen, 47 personer jämfört med 37. De äldsta rektorerna har de största personalgrupperna.

Chefer som arbetar i kommuner med 25 000 till 50 000 invånare verkar ha något fler medarbetare än andra. Däremot har manliga rektorer ansvar för fler barn/elever. Det hänger sannolikt ihop med att kvinnor oftare är chefer i förskola/grundskola, där verksamheten är mer personalintensiv.

Torbjörn Sandéns doktorsavhandling i pedagogik *Lust att leda i lust och leda: om rektorers arbete under en tid av förändring* beskriver den finländske skolledaren. Författaren säger att även om den finska skolan är mer traditionell är den problematik som skildras i avhandlingen i högsta grad relevant för svensk och norsk skola eftersom förhållandena för rektorerna är likartade i de tre länderna.

Sandén noterar att en tydlig förskjutning har skett i innehållet i den finländske rektorns uppdrag. Från att ha varit ordningsman och disponent på femtiotalet handlar det sedan nittiotalet om att vara pedagog.

Den moderna rektorsrollen är en del av ett snabbt föränderligt samhälle. Det handlar om decentralisering framför centralisering, subjektivitet framför neutralitet, distinkt individualitet framför diffus kollektivism, flexibilitet framför stabilitet och lätta

organisationer framför tunga hierarkiska strukturer. Rektorsrollen hade tidigare en administrativ karaktär. Nu ska den ha en tydlig pedagogisk riktning och styrfunktion. Rektorn förväntas idag agera mer självständigt och formulera egna lösningar utifrån övergripande mål.

Bilden känns igen i samtliga tre länder. Samtidigt som rektorn nått en professionell och självständig roll utsätts han eller hon för stark styrning ovanifrån, underifrån och från sidan. Detta är en följd av mål och regelsystem, ekonomiska ramar, samspel och motspel med den egna personalen, föräldragrupper och kommunledningar.

Torbjörn Sandén definierar i sin avhandling ett antal faktorer som ökar rektorers lust att leda. De tre viktigaste är:

- Resurser, till exempel tid, lön och personal.
- Framgång och resultat, det vill säga möjligheten att lyckas i ledarskapet.
- Arbetets mening och karaktär, till exempel möjligheten att påverka.

Andra faktorer som ger rektorer lust att leda är bekräftelse, feedback, utbildning, arbetsmiljö och kollegialitet som till exempel professionell kontakt rektorer emellan.

Faktorer som minskar rektors motivation är konflikter, kritik, missnöjda lärare, det splittrade arbetsfältet, strukturella belastningar, exempelvis skolomställningar, hot om indragningar, sammanslagningar, decentraliseringar, statliga reformer och onödigt byråkrati. Ständiga sparkrav och stram budget gör att det legala fundamentet för skolans verksamhet vittrar. Många känner tidsbrist och kritik från omgivningen som problem. Idag har det blivit tillåtet att kritisera skolan på ett helt annat sätt än tidigare och det talas mycket om skolans skyldigheter, men lite om dess rättigheter. Osakliga påhopp från föräldrar och orimliga krav skapar en krävande arbetsmiljö. Många upplever bristfälligt stöd, framför allt uppifrån.

Den här bilden av ledarskapets bekymmer är gemensam i Finland, Sverige och Norge.

Torbjörn Sandén delar in rektorerna i fyra typer av ledare utifrån hur de kom in i rektorsrollen och vilka karaktärsdrag deras ledarskap har.

Den *framåtsträvande* rektorn tillhör den största gruppen. En sådan rektor drivs av att genomföra det som är belönande – det har också varit drivkraften för att bli rektor.

Den *solidariske* rektorn är solidarisk i alla riktningar. Denne drivs av att genomföra och göra det som är bra.

Den *beräknande* rektorn har stor solidaritet, främst med lärarna, men drivs av att det som belönas blir gjort. En typisk kommentar från den beräknande rektorn kan vara: *Varför ska vi genomföra en reform när den andra inte är slutförd ännu? Verksamheten fortsätter opåverkad av nymodigheter som elevinflytande, och det kunde jag ha sagt från början.*

Den *ofrivillige* rektorn gör det som måste göras. Denne har tagit på sig rektorsrollen för att ingen annan ville, och hoppas därför på att enskilda lärare ska ta ett stort ansvar – och marginaliserar därmed sin egen roll. Det skapar utrymme för subkulturer och informella ledare bland lärarna, vilket leder till en cirkel av bekymmer.

SKOLLEDARENS ARBETSMILJÖ

Två av tre rektorer i Sveriges Skolledarförbunds arbetsmiljöenkät upplevde att de hade för snäva ramar för att kunna utföra sitt uppdrag på det sätt som de ville och borde. Kvinnor kände oftare än män att de saknade tillräckliga befogenheter.

Fyra av fem rektorer verkar arbeta mer än normal arbetstid under en vanlig vecka för att hinna med de viktigaste arbetsuppgifterna. De som arbetar i de största kommunerna är överrepresenterade i denna grupp.

Endast en av tio hinner utföra alla sina arbetsuppgifter inom ramen för arbetstiden. Varannan har ofta problem med att få tiden att räcka till. I denna grupp är kvinnorna överrepresenterade. De yngre verkar ha svårare än äldre att hinna med.

Enkäten visade att de mer utvecklingsinriktade insatserna får stryka på foten när tiden inte räcker. Utvecklingssamtal, elevvårdskonferenser, föräldrakontakter och liknande ser man till att genomföra. Kommentarer visar att många skulle önska mer tid att vara i klassrummen.

Nästan tre fjärdedelar av de svarande hade genomgått den statliga rektorsutbildningen. Något fler män än kvinnor saknade rektorsutbildning.

Lite drygt hälften upplevde att de inte riktigt får den kompetensutveckling som de behöver. Få är dock riktigt missnöjda.

Tre av fem ansåg att de var i behov av ökat administrativt stöd för att kunna ägna sig åt rätt saker. Kvinnorna uppgav större behov än männen.

De svenska skolledarnas bild av arbetsmiljön i den svenska skolan stämmer väl med bilder från Norge och Finland.

I en licentiatavhandling som lagts fram vid Åbo universitet visar ped. mag. Teija Vuohijoki att fyra av fem finska rektorer känner sig överbelastade. De finska rektorernas arbetsdagar har blivit på tok för långa. Enligt Vuohijoki kan närmare hälften av Finlands rektorerna vara intresserade av att byta rektorsuppdraget mot andra arbetsuppgifter.

Vuohijoki påpekar att det inte råder balans mellan kraven i arbetet och de befintliga resurserna. Rektorernas arbetsdagar är långa och i många fall tas delar av fritiden till ledaruppgifter. Speciellt krävande är elevvården.

70 procent av de finländska rektorerna uppgav att olika ärenden stod i fokus i arbetet, medan de själva ville ha mer tid att leda människor. Lika många ansåg att de regelbundet hanterade ärenden som bättre skulle passa andra yrkesgrupper. Som exempel på sådana uppgifter nämndes traditionella gårdskarlsuppgifter, uppgifter som ansluter till elevvården och administration.

Speciellt illa ute, vad gäller arbetsbelastningen, är de i Finland så kallade förtroendevalda rektorerna, det handlar om rektorer i lågstadiet. Rektorer i små lågstadier har överhuvudtaget väldigt lite tid för ledningsuppgifter, eftersom de regelmässigt har mycket undervisning.

I Vuohijokis undersökning efterlyste rektorerna mer stöd från förmännens sida. Omkring 80 procent av rektorerna efterlyste kompletterande utbildning. Vuohijoki kom fram till att andra rektorer är rektorernas bästa stöd och resurs.

I Finland har tre läroplansreformer genomförts de senaste två decennierna. Numera orsakar resursfrågor ständiga problem och såväl rektorer som lärare anser att skolan behöver mer resurser. Detta har sin grund i att industrisamhällets traditionella och enhetligt uppbyggda skola har ersatts av kunskapssamhällets sökande efter variation, mångfald och flexibilitet. Å ena sidan förväntas skolan träda till där samhället och hemmen inte räcker till, å andra sidan ska skolan bidra till samhällsbygget genom spridning av kunskap. Detta är ett gemensamt dilemma för skolledare i de tre nordiska länderna.

Solveig Hvidsten Dahl, ordförande i Norsk Skolelederforbund, ger en liknande bild från Norge. Hon berättar att ökat ansvar och ständigt nya arbetsuppgifter delegeras till skolornas ledningar från kommuner och fylkeskommuner. Det handlar om komplexa och krävande arbetsuppgifter som åläggs skolledningarna utan att de kompenseras med mer tid för ledning. Skolledningarna saknar ofta den kompetens som krävs för att på ett bra sätt kunna ta hand om och ro iland sådana uppgifter. Bristen på stödfunktioner sätter ofta press på rektorerna.

Resursbristen är ett genomgående problem för rektorerna i de tre länderna, vilket leder till att viktiga uppgifter måste väljas bort. Resultatet blir ofta att en skolledning förlorar tid till viktiga ledningsuppdrag i sin jakt efter resurser. Det leder till brist på tid och utrymme till utveckling, belöningar och sanktioner gentemot anställda. Mycket går förlorat eftersom det tar tid att leda.

Jorunn Möller påpekar i sin forskning (*Lära och leda i skolan 1996*), som handlar om rektorer vid sju skolor i Norge, att rektor inte bara är chef för lärarna utan samtidigt också ska leda både städpersonal och vaktmästare. Mängden uppdrag försvårar rektors svåra balansarbete med att tillgodose olika gruppers önskemål. Rektor tvingas välja vem eller vilka grupper han ska vara lojal mot. I enskilda situationer är det svårt att välja rätt strategi.

Torbjörn Sandén tar i sin avhandling upp att många rektorer upplever stark ensamhet på toppen. Den som blir rektor måste som alla chefer ställa sig vid sidan om gemenskapen och många inser inledningsvis inte att det måste ske i ganska stor utsträckning. För den som är rekryterad från de egna leden kan det vara mycket tufft att fatta obekväma beslut.

Enligt Solveig Hvidsten Dahl stöttar norska kommunledningarna och arbetsgivarna de lokala skolledningarna i allt för liten utsträckning. Hon tar rekryteringsarbetet som ett aktuellt exempel. Att hitta lämpliga, bra och kvalificerade lärare tar numera ganska lång tid. Men det är ofta tid som inte finns och som arbetsgivaren i kommunen inte medger.

Följderna av ändrade elevsammansättningar är en annan utmaning i Norge liksom i Sverige och Finland. Samtidigt har samhället i stort, särskilt elever, föräldrar och näringsliv, nya krav och förväntningar som skolan har svårt att leva upp till. Kraven skiftar också som följd av politiska förändringar och med reformivriga politikernas nya idéer och mål. Återkommande lokala satsningar skapar dålig förutsägbarhet och

framförhållning. För lite ro och eftertanke ges till att få möta kraven och genomföra förnyelsen, menar Solveig Hvidsten Dahl.

Sverige, Norge och Finland kan trots vissa mindre avvikelser över gränserna sägas ha en i stort sett gemensam arbetsmiljö för skolledningarna. Arbetsmiljön har samma grunddrag och problem.

KVINNLIGA SKOLLEDARE

Under de senaste decennierna har allt fler kvinnor tagit ledande roller i den nordiska skolan.

I viss mån skiljer kvinnliga skolledares verklighet och verksamhet från männen. Enligt Teija Vuohijokis undersökning anser kvinnliga rektorer i högre grad än manliga kollegor att de lider av tidsbrist och stor arbetsbörda. Kvinnliga rektorer upplever också mer allmänt att de primärt är lärare, medan männen tydligare prioriterar rektorsidentiteten.

Det finns statistik från Finland från slutet av 1970-talet som visar hur stor chansen då var för olika lärare att avancera och bli rektorer. För en kvinnlig mellanstadielärare var oddsen 1:153 och för en lågstadielärare 1:445 att gå vidare till en arbetsledande funktion i skolan. Samtidigt hade en kvinnlig ämneslärare i grundskolan eller gymnasiet en chans på 50 att bli skolledare.

Störst möjlighet att bli rektor hade en manlig ämneslärare i grundskolan, följd av den manlige mellanstadieläraren och den manlige ämnesläraren på gymnasiet.

Dagens rektorstillsättningar visar att det skett en tydlig förändring i Finland. Politikerna vågar välja mer fritt, mindre könsrelaterat och därmed mindre fördomsfullt. Numera är antalet kvinnliga rektorer i den finländska grundskolan strax över 50 procent och på gymnasienivå strax under 50 procent.

I Sverige skedde samma utveckling något tidigare. 1993-94 var andelen kvinnliga rektorer i grundskolan 53 procent för att tio år senare uppgå till 64 procent enligt Skolverket.

Ordföranden i Norsk Skolelederforbund Solveig Hvidsten Dahl säger att hon inte kan uttala sig exakt, men utifrån det hon ser tillsätts numera fler kvinnor i skolledande positioner i Norge. I den norska grundskolan har det länge funnits en god andel kvinnor på rektorstjänster. I gymnasieskolan har det av tradition varit färre, men också där ökar andelen. Utvecklingen går mot fler kvinnor som ledare i norsk skola.

”Men det generella problemet är att rekryteringen till skolledartjänster brister. I många städer är det över huvud taget svårt att få tillräckligt kvalificerade sökande”, säger hon.

Utvecklingen mot fler kvinnliga rektorer i de nordiska länderna kan tolkas på olika sätt. En positiv tolkning är att samhället har förändrats till det bättre och att vi uppnått mer jämlika förhållanden. En mindre positiv tolkning är att rektorsuppdragen blivit mindre attraktiva, vilket öppnat för kvinnorna.

Det finns en beskrivning av svenska kvinnliga rektorer i avhandlingen *Kvinnliga skolledares ledarstil i svensk grundskola* av Sten-Sture Olofsson, som disputerade 1998 vid Lärarhögskolan Malmö. Han skriver att av de kvinnliga skolledarna var 77 procent gifta eller sammanboende. Jämfört med amerikanska studier (Paddock, 1978) var andelen relativt hög.

I en något senare undersökning, från 1991, angavs att mer än 90 procent av de svenska manliga rektorerna var gifta, medan värdet för de kvinnliga var 60 procent.

Av kvinnorna hade 82 procent två barn eller fler. I en studie av Ahlsson och Svahn, (1983) var motsvarande andel bara 57 procent.

Uppgifterna över tiden antyder onekligen att det blivit vanligare att kvinnor med barn tar på sig skolledaruppgiften. Kvinnorna uppger dock att ett av hindren för uppdraget är att de har barn i skolåldern eller yngre.

De flesta kvinnor verkar dock påbörja sin skolledarkarriär först när deras yngsta barn nått högstadieålder. I genomsnitt har kvinnliga svenska skolledare 27 års erfarenhet av lärararbetet och fem år av rektorstjänst. Resultatet liknar amerikanska förhållanden. Amerikanska kvinnliga skolledare har i genomsnitt 15 år bakom sig som lärare. (Haven 1980). Kvinnorna är alltså mycket erfarna som lärare när de blir rektorer.

Sten-Sture Olofsson noterar att en förändring avseende grundutbildning skedde bland kvinnliga rektorer under 1990-talet. Tidigare var majoriteten av kvinnliga rektorer i grundskolan före detta adjunkter eller vidareutbildade folkskollärare. 1998 hade däremot nästan 70 procent grundutbildning för tjänst på låg- och/eller mellanstadiet.

Många av kvinnorna i hans avhandling menade att de blivit skolledare för att få arbeta med förändrings- och utvecklingsarbete och att få utlopp för sina pedagogiska idéer. Att leda, bestämma och påverka var viktiga anledningar till att bli skolledare.

Sten-Sture Olofsson fann att många kvinnliga rektorer ansåg att klassrummet kändes för trångt, att lärararbetet blivit ensidigt och att de ville ta ett större ansvar. De blev rektorer för att det kändes viktigt för dem att få prova något nytt.

Enligt samma studie ansåg kvinnliga skolledare att rektors tre mest betydelsefulla arbetsuppgifter är att stimulera utvecklingsarbete, vara personalvårdare och pedagogisk ledare. Att leda och fördela arbetet, administrera samt förbättra den fysiska miljön ansågs mindre viktigt.

SKOLLEDARNAS ÖNSKNINGAR

En genomgång av olika nordiska och internationella studier av skolledares syn på sitt arbete och sin uppgift visar tydligt på en och samma uppfattning: Rektor vill i första hand arbeta med pedagogiskt ledarskap.

Mot denna dröm står lika ofta vardagen, som hinner ikapp visioner och drömmar.

Både kvinnliga och manliga rektorer har en önskan om att främst arbeta med pedagogisk ledning, elev- och personalvård samt projekt- och utvecklingsarbete. Men

vardagsrutiner, administration, möten, konferenser och brandkårsuttryckningar tar överhand. Rektorer skyller på byråkratin.

1998 fick Stålhammar tydliga svar från ett 50-tal norska rektorer i en enkätstudie. Drygt 80 procent svarade att de ville leda, påverka och syssla med pedagogiska frågor. Men också i tidiga undersökningar, till exempel Lundgren (1986), redovisas en skillnad mellan vad skolledarna säger att de vill göra och vad de i verkligheten måste göra.

Oavsett om rektorerna är män eller kvinnor har de oftast valt yrket för att få syssla med det de kan och där de har sin grund: Pedagogiska frågor. Det gäller i Sverige, Norge och Finland. Denna inställning, inriktning och vilja stämmer mycket väl med det som anses vara grunden för framgång för elever, lärare och skolor.

I McKinseys rapport *How the world's best-performing school systems come out on top* framgår klart vad framgångsrika skolledare ägnar sig åt för att lyfta sina elever och sin skola:

- Varje rektor fokuserar på att vara pedagogisk ledare.
- Skolledaren tar till sig, utvecklar och sprider pedagogiska färdigheter och undervisningsmetoder.

FLYKTEN FRÅN LEDARSKAPET

Skolledaren har en vision om uppdraget som pedagogisk ledare. Den skolledare som lyckas uppnå sitt mål att arbeta på det sättet verkar vara den som når framgång med sina elever och sin skola. Detta kan beskrivas som internationell kunskap oberoende av kultur, tradition och social påverkan.

Trots kunskap om vad som ger framgång är det visionen om det goda pedagogiska ledarskapet som utgör krocken med verkligheten. Det är i skärningen mellan vad skolledaren vill och arbetsgivarnas krav som problemen uppstår. Det sker helt enkelt en krock mellan vision och realitet.

Även om alla instanser inser att skolledarens roll som pedagogisk ledare är oerhört viktig upplever många rektorer stark utsatthet i sitt ledarskap. Skolans organisation och ansvarsfördelning verkar långt ifrån fungera i varje kommun i Sverige, Norge och Finland.

Ett exempel: En rektor kan ha personalansvar för 45 personer. Det innebär att han ska ha utvecklingssamtal med samtliga. Är det möjligt för en ensam rektor att ta in 45 personers problem och tankar?

Hur ska en rektor kunna vara pedagogisk ledare i en sådan situation? Är det möjligt?

Har Sverige, Norge och Finland en skolorganisation som tillåter rektor att vara en pedagogisk ledare?

När Torbjörn Sandén, som själv har lång erfarenhet som rektor, får frågan svarar han: "Det tror inte jag. Ytterst handlar det om att ge rektor en rättvis chans att inom rimliga omständigheter bygga upp en verksamhet, men också om att hitta ett

kraftfullt system för att stödja skolans verksamhet och synliggöra framgång, så att skolans arbete inte hela tiden blir problemfokuserat.”

Enligt Torbjörn Sandén härbärgerar finska skolan idag många ofrivilliga rektorer som har halkat in i rektorsrollen och som därför också på ett sätt ständigt är på väg därifrån.

Problemorienteringen och problemen i skolan har redan resulterat i problem för och med skolledarrollen. Det uttrycks i flykt från ledarskapet. Idag ser vi en flykt från ledarskapet i både svenska och finska skolor.

Hur är det möjligt i finska skolor där både elever och lärare uppger att de trivs bra?

All vetenskap och erfarenhet säger att när ett resultat kan synliggöras av ledarskap brukar arbetet kännas motiverande. Men för de finska rektorerna är det inte så enkelt att resultatet enbart handlar om elevernas skolprestationer. Om det vore fallet skulle den finska skolan ha väldigt motiverade rektorer. Så ser det inte ut. Att det går bra för finska elever har inte spillt över i total tillfredsställelse för rektorerna. Idag ser vi en flykt från ledarskapet samtidigt som det har blivit svårare att rekrytera rektorer.

I Sverige finns en liknande kluvenhet. Rektorerna verkar trivas bra, samtidigt som det är svårt att rekrytera skolledare. Det handlar också i Sverige om flykt från skolan.

Med hjälp av lokalmedia gör jag ett svep över Sverige för att få intryck och en närbild. I Västerbottens-Kuriren läser jag att tio rektorer under de senaste åtta åren har avskedats eller sagt upp sig från skolan i Nordmaling.

”Jag kan konstatera att det är generellt svårt att rekrytera rektorer”, säger kommunchefen Magnus Haglund till Västerbottens-Kuriren den 28 januari 2008.

Personalförsörjningsplanen för stadsdelsförvaltningen Kärra - Rödbo i Göteborg för perioden fram till 2015 gör samma bedömning: Att rekrytera lärare är ganska enkelt. Däremot lär det bli svårt att rekrytera rektorer eftersom rektorsuppdraget upplevs som mycket komplext.

I Arbetarbladet från den 9 februari 2007 stod att läsa om Sandvikens skolledning, som hade haft svårt att rekrytera rektorer till gymnasieskolans nya ledningsorganisation. Anställningsprocessen inleddes hösten 2005, först i januari 2007 var de fyra rektorstjänsterna tillsatta. Men rektorerna hann bara vara på plats i några veckor innan organisationen sprack. Rektorn som var ansvarig för bland annat restaurangutbildningen slutade.

Dagbladet, som utges i Sundsvall, berättade den 6 december 2007 om Komrevs kritik mot Ånges skolverksamhet. Bland annat noterade revisorerna att svårigheterna att rekrytera rektorer hade lett till otydligt ledarskap i skolan. Samma vecka hölls intervjuer med sökande till rektorstjänsterna på Bobergsgymnasiet och Minervaskolan. Skolchefen Jonas Tagesson, som var ansvarig för rekryteringen, verkade inte hoppfull om att få rektorer att stanna i kommunen. Vi kan inte göra mer än att rekrytera folk som verkar vilja stanna kvar, sa han. Tillsammans med facket skulle han försöka göra tjänsten vid Minervaskolan mer attraktiv, bland annat genom en organisationsförändring.

I oktober 2001 slutade rektor Inger Pripp på Ronnaskolan i Södertälje. Så här berättade hon i en intervju för några elever:

Varför slutar du?

”Det är flera anledningar. Att vara rektor är ett uppdrag som kräver mycket tid och kraft, för att göra ett bra jobb. En bra rektor ska synas, hjälpa personalen som sedan ska hjälpa eleverna. För att hinna med detta måste man låta bli andra arbetsuppgifter, som budget m.m., som andra egentligen bör göra. Jag är inte tillräckligt bra att klara detta. Det är svårt att vara rektor, man måste vara mer med familjen. Jag har trivts mycket bra och det finns inga personliga skäl till att jag slutar. Man får ej betalt för extraarbete. Jag har ingen dålig lön, det är inte därför jag slutar.

Tycker du att du uppnått dina mål som rektor?

”Nej, det har jag inte. Jag har inte fått tillräckligt stöd från politikerna. Lärarna är bland de bästa, men det är ingen som förstår att vi behöver mer uppmärksamhet från politikerna för att eleverna ska klara sina mål. På skolan finns det många elever med assyrisk bakgrund. För att de ska få den skola de är värda behövs mer pengar, som vi inte får. Jag vill att syrianerna ska umgås med svenska barn, att det ska vara hälften svenska barn i klasserna. Det känns som politikerna skiter i Ronna.”

Vad ska du göra nu?

”Jag ska inte arbeta som rektor utan istället bli chef för rektorer.”

Vilka förväntningar har du på nya rektorn?

”Rektorn måste tro och vilja något. Allt är möjligt men man behöver mer stöd för Ronnaskolan. Det känns som om jag sviker alla på Ronnaskolan nu när jag slutar.”

RUBRIKER, CITAT OCH NOTISER

Kd-politiker reagerar på ständiga rektorsavhopp

När Christer Olofsson nu slutar som rektor för Färsinga lärcentrum, kommer det tolfte rektorsbytet på fem år att ske inom kommunen. (*Ystads Allehanda 30 maj 2006*)

Nästan varannan rektor ger upp och slutar

Nästan hälften av alla landets rektorer har hoppat av sina jobb sedan år 2000. Motstridiga krav från stat och kommun, en omöjlig arbetsbörda och stökiga skolmiljöer gör att många rektorer ger upp. (*Dagens Eko tisdag 13 mars 2007*)

Hög belastning för rektorer

Sju av tio rektorer har slutat sina jobb sedan 2001. Det visar en undersökning från Sveriges Skolledarförbund. En del har gått i pension, andra har befordrats eller bytt skola. Men en mycket stor andel av rektorerna slutar för att de inte orkar med jobbet. De flesta rektorer har ett stort antal medarbetare, 40–50 personer är inte ovanligt, och få möjligheter att delegera uppgifter i ledarskapet eftersom mellanchefer saknas i skolans värld. (*Tidningen Arbetsliv nr 1 2008*)

Stor brist på rektorer – hälften borta om tio år

Nya siffror visar att hela 48,6 procent av skolledarna – rektorerna och biträdande rektorer – i Stockholms stads grundskolor är 55 år eller äldre ... Det betyder att staden under de närmaste tio åren behöver rekrytera drygt 150 nya skolledare bara på grund av pensionsavgångar. Inräknat dem som slutar av andra skäl, till exempel för att byta jobb, kan behovet närma sig det dubbla. (*Metro 1 juni 2008*)

I nöd och lust

Med tanke på de senaste årens PISA- undersökningar skulle man kunna tro att de finländska rektorerna sträcker på sig, myser och njuter av att leda en skola i absolut världsklass.

Men så är inte fallet. Precis som i Sverige söker sig många finländska rektorer bort från yrket, och parallellt med en enorm önskan att lyckas som ledare upplever många att de inte får en rättvis chans att vara de goda pedagogiska ledare som de skulle vilja vara. (*Tidningen Chef 17 april 2008*)

Pengar för att kunna bibehålla antalet rektorer

Barn- och utbildningsnämnden, Östersunds kommun, begär 1,5 miljoner kronor extra för nästa år för att kunna behålla antalet rektorer som nu finns inom skolverksamheten. (*Länstidningen Östersund 1 november 2008*)

Flera rektorer lämnar Borås

(*Borås Tidning 7 november 2008*)

TÄTA REKTORSBYTEN

Den bild som de saxade artiklarna ger är inte ovanlig. Tvärtom. Mer än två tredjedelar av Sveriges skolor bytte rektor under sexårsperioden 2001-2007.

En undersökning som genomfördes av Sveriges Skolledarförbund 2007 visade att endast 29 procent av 472 rektorer som följdes upp i 28 kommuner hade kvar samma uppdrag hösten 2007 som läsåret 2001. Det innebär att 71 procent av rektorerna bytte jobb minst en gång under perioden och att väldigt många verksamheter blev utan chef under en tid.

Vanligast är att rektorer går vidare till annan tjänst inom kommunen. 20 procent av de rektorer förbundet följde upp hade antingen fortsatt sin karriär inom förvaltningen eller fått annan rektorsbefattning på annan skola i kommunen.

11 procent, var tionde rektor, hade lämnat sin befattning inom skolan, men fanns kvar i kommunen. För denna grupp berodde bytet av tjänst på mindre positiva händelser. Det handlade om utbrändhet, sjukdom, omorganisationer eller omplaceringar för att rektorerna av olika skäl inte längre orkade med eller klarade arbetet.

18 procent av undersökningens rektorer hade bytt arbetsgivare under perioden. I de flesta fallen handlade det om förflyttning till motsvarande tjänst i annan kommun.

De flesta rektorer har i dag fått några år på nacken och av den anledningen är det inte konstigt att antalet pensioneringar var rätt stort. Men det är anmärkningsvärt att endast nio procent av de rektorer som gick i pension under perioden 2001-2007 arbetade fram till 65-årsdagen.

Det är viktigt att understryka att undersökningen inte säger om det skedde ytterligare byten på rektorsposterna under den granskade perioden. Vissa rektorer kan ha bytt arbetsgivare fler än en gång. Den verkliga omsättningen bland rektorerna i de studerade kommunerna kan i praktiken ha varit ännu högre än vad undersökningen visar.

Det förhållande som framkommer av denna och andra undersökningar är att rektorer tenderar att inte stanna särskilt länge på sina uppdrag och skolor.

I mars 2007 presenterade förbundet en annan undersökning, som visade att 43 procent av förbundets medlemmar hade lämnat sina uppdrag av andra skäl än pension mellan åren 2000 och 2006.

Byten på rektorsposter handlar varje gång om att verksamheter ska byta operativ chef med allt vad det innebär av omställningar och anpassningar. Det är inte ovanligt att organisationer tappar fart under och efter ledningsbyten. Med detta som utgångspunkt kan man tycka att dagens situation med täta chefsbyten är direkt osund.

Oavsett orsak är ett arbetsbyte för en rektor inte bara en privatsak. En rad personer, i första hand alla elever och alla i lärarkollegiet, men också annan personal, föräldrar och kommunens tjänstemän, ledning och politiker, berörs och engageras. Jag har under arbetet med den här rapporten upptäckt ett mycket stort engagemang i många kommuner i samband med att rektorer slutar. Numera kan engagemanget följas på nätet med hjälp av bloggare. Dessutom blir rektorsbyten dyra genom ett omfattande rekryteringsförfarandet. Eftersom rekryteringen tenderar att ta allt längre tid ökar kostnaderna.

Det talas ofta i skoldebatten om att lärare som grupp kan vara en svårstyrd yrkeskår. Mot bakgrund av att ledningen på skolan så ofta byts ut är det kanske inte så förvånande att lärarna ser det som nödvändigt att vara självständiga och i stor utsträckning styra sig själva. Skolledningar kommer och går men lärarkollegiet består. Det är en ny bild av utvecklingen på många skolor.

Sveriges regering och statliga skolmyndigheter gillar att påpeka att skolledarna inte i tillräcklig utsträckning tar sitt ansvar som pedagogiska ledare och ledare för kvalitetssäkring och ständigt förbättringsarbete.

Sveriges Skolledarförbund ifrågasätter om det ens är möjligt för rektorer i dagens skola att ta det ansvaret. För förbundet är hög arbetsbelastning en förklaring till alltför täta rektorsbyten på många skolor. Det innebär inte att förbundet vill plocka av rektorerna ansvarsområden. För att kunna uppfylla uppdragen enligt skollag och läroplaner behöver rektorer övergripande ansvar och långtgående befogenheter. Snarare anges lösningen vara generellt mindre storlekar på verksamheterna. Det behövs fler rektorer och stora organisationer kan ledas av fler rektorer som delar på ansvaret. I dag har varje rektor i genomsnitt ansvar för 42 anställda och 422 elever. Det anses vara för höga tal. Förbundets mål är att ingen skolledare bör ha fler än 25 medarbetare under sig.

För att lyckas engagera Sveriges bästa chefer måste förutsättningarna bli bättre, uppdraget klarare, mandatet tydligare och lönen motsvara uppgiften, heter det.

Dessa krav är likalydande i tiden i Sverige, Norge och Finland, liksom i andra jämförbara länder.

I Finland talas det i medier och forskningsrapporter om flykt från skolan bland rektorer. Norge har ännu inte märkt någon omfattande flykt från skolledaruppdraget.

Däremot har det blivit svårare att rekrytera rektorer, enligt norska skolledarförbundet. Det är få och ibland ingen sökande till lediga rektorstjänster.

SKOLLEDARNAS STATUS

Skola och utbildning hamnade i centrum efter andra världskrigets slut när välfärdsbygget tog fart i norr. Även om välfärdsbygget skett utan tidsmässig parallellitet och utan jämförbara styrkeförhållanden inledningsvis i de tre länderna, byggdes de nya samhällena av kunskap och yrkesskicklighet som hade sin grund i en gemensam skola och tanken om breddad högre utbildning. Utbildningens centrala betydelse för välfärdsutvecklingen ledde naturligt till hög status för skola, utbildningsväsendet och dess anställda. Sambandet var klart. Skickliga lärare krävdes för att ge eleverna bästa möjliga förutsättningar. Rektor, lektor, adjunkt, magister ... Titlar och begrepp som andades lärdom, vishet, erfarenhet. Välfärdssamhällets spegel visade samtidens och framtidens kunniga och skickliga yrkesmänniskor. Det gav status. I utbildningspyramidens organisatoriska topp stod rektorn med hög status.

I industrisamhället var allt av värde materiellt. Så sett är bilden av skolan mitt i byn industrisamhällets bästa symbol jämte industribyggnaden. På vägen till informations- och kunskapssamhället kom institutionen skolan gradvis att decimeras under inflytande av rummets minskade betydelse för lärande. I det moderna samhället har rektorer förlorat rollen som kunskapens gränssättare, samtidigt som lärarna förlorat monopolet på kunskaps- och informationsöverföring. För den skull har rektorer och lärare inte fått minskad utan snarare ökad betydelse när de gått från att vara patroner och auktoriteter till att bli förebilder, inspiratörer, medarbetare och jämlikar. Därför känns det märkligt att ett samhälle i backspegeln gärna belönar det man inte vill ha, men sänker statusen på det som känns naturligt.

Skolledarnas samhällsstatus är inte speciellt hög eller utmärkande i Sverige, Norge och Finland. Men sedan sekelskiftet har skola och utbildning fått ökad betydelse i samhällsdebatten. Uppmärksamheten har ökat med upptäckten av kvalitetsbrister hos elever, fel i utbildningssystemen, globaliseringen och hotet om ökad konkurrens från unga människor i nya välfärdsländer. Så här långt har den ökade medvetenheten lett till ökad fokusering och fler satsningar på skola, utbildning, lärare och skolledare. Detta är den viktigaste grunden för att återigen öka statusen för skolan, skolledare, lärare och annan skolpersonal.

För statusen i vårt moderna samhälle borde skolledarens pedagogiska skicklighet och förankring i den utbildningspolitiska verkligheten vara viktigare än alla andra förmågor.

SKOLLEDARNAS LÖNER

I Sverige var medellönen för en rektor i den kommunala grundskolan 37 480 kronor i månaden i december 2008, medan en skolledare på gymnasienivå tjänade 39 222 kronor.

Manliga rektorer tjänar något mer än kvinnorna, som når upp till 98,1 procent av de manliga grundskolerektornas löner och till 98,9 procent av gymnasierektornas. Det innebär att genomsnittslönen för en kvinnlig grundskolerektor är 36 768 kronor och 38 790.

I Stockholm ligger lönerna högre än genomsnittet i riket. 2006 var lönerna mellan 40 000 och 45 100 kronor. Medellönen för en kvinnlig rektor var 43 171, medan en genomsnittlig manlig rektor tjänade 43 617 kronor.

Det finns en betydande geografisk löneskillnad i Sverige. I Tingsryd i södra Kronobergs län var lönen för en erfaren rektor 34 000 kronor i månaden 2006. Även om rektorn tillhörde kommunens näst bäst betalda chefsgrupp efter förvaltningscheferna låg man lågt jämfört med andra kommuner.

I flera kommuner har rektorerna hamnat under en allmän procentuell löneutveckling under senare år. I Tingsryds kommun fick de anställda 2,9 i procentuellt påslag 2007, medan rektorerna bara fick 2,5.

Norska rektorer tjänade samma år mellan 400 000 och 750 000 norska kronor. I svenska pengar handlar det om 480 000 till 900 000 kronor. Omräknat i månadslön innebär det löner mellan 40 000 och 75 000 kronor.

De norska lönerna är alltså högre än de svenska, men hänsyn måste tas till att Norge har ett högre kostnadsläge än Sverige.

Norska rektorers löner avgörs av skolans storlek, antalet anställda, nivån på kommunens ekonomi och kommunpolitikernas prioriteringar och ambitioner.

Samma situation gäller i Finland.

Som en jämförelse kan nämnas att rektorerna för de tre stora universiteten, Lund, Uppsala och Göteborgs universitet, hade en månadslön på 92 800 år 2007. Rektorerna vid övriga 22 högskolor och universitet hade löner mellan 62 300 kronor och 89 300 kronor enligt utbildningsdepartementet och Högskolverket.

En annan jämförelse är att de brittiska universitetsrektorernas löner ökat kraftigt under senare år. 2006 hade 33 av rektorerna vid brittiska universitet högre lön än landets premiärminister Tony Blair. 18 av dem tjänade mer än 200 000 pund (2,7 milj. SEK) om året.

Den här statistiken publiceras av *Times Higher Education Supplement*. Enligt översikten var löneökningarna några år tidigare exceptionella för en del ledare för universiteten. Rektorerna vid Cardiff University och Surrey University fick båda ett påslag på 61 procent. Oxfords omstridde rektor, John Hood, ökade in lön med 58 procent.

De publicerade siffrorna upprörde den fackliga organisationen Association of University Teachers (AUT) som krävde en utredning kring lönefrågorna. AUT:s reaktion ska ses mot bakgrund av att förhandlingarna om de ekonomiska villkoren för universitetslärare ledde till protestaktioner från lärarfackens sida.

Brittiska universitetsrektorers kraftiga löneökningar kan därför inte tas för en trend.

SKOLLEDARUTBILDNING

Situationen i Sverige, Norge och Finland är likartad vad gäller utbildningen av skolledare och rektorer. Också synen på utbildningen är densamma: En ny rektorsutbildning anses vara strategiskt viktig inför framtiden. Bättre ledarförmågor

krävs för att förbättra den allmänna skolans utbildningar, bättre förbereda eleverna för framtiden och bättre möta utmaningar och konkurrens från nya välfärdsländer.

Regeringen beslutade våren 2008 att en ny statlig rektorsutbildning skulle starta under 2009. Utbildningen ska enligt beslutet genomföras vid universiteten i Stockholm, Karlstad, Umeå, Uppsala, Örebro och Växjö i samarbete med Högskolan i Kalmar. Mycket talar för att starten kommer att skjutas upp.

Regeringen vill satsa 100 miljoner kronor per år på den nya rektorsutbildningen, som är tänkt att vara tydligare akademiserad än dagens variant. Utbildningen är på totalt 30 högskolepoäng och man läser den över en tid på 3 år.

Sveriges Skolledarförbund har stora förväntningar på den nya rektorsutbildningen. Inte minst därför att det omfattar både rektorer och biträdande rektorer, liksom att också redan verksamma rektorer och skolledare ska ges möjlighet att gå utbildningen. Det handlar alltså inte bara om att utbilda nya skolledare utan om att också stärka redan verksamma.

Centralt i utbildningen blir skoljuridik och myndighetsutövning, dvs. kunskap om det statliga uppdraget och regelverket, mål- och resultatstyrning, dvs. kunskap om uppföljning och utvärdering av elevernas och verksamhetens resultat i förhållande till de nationella målen, och skolledarskap med särskild inriktning på det komplexa uppdraget att leda skol- och förskoleverksamhet.

Den nya utbildningen bör kunna medverka till att höja statusen för skolledare och samtidigt rikta fokus på det viktiga och svåra uppdrag som rektorer och biträdande rektorer har.

2008 stod 700 skolledare i Sverige i kö till den äldre statliga rektorsutbildningen, som huvudsakligen vänder sig till redan verksamma rektorer. Inte mer än hälften av skolledarna har genomgått utbildningen.

I Norge finns det liksom i Sverige flera utbildningar och en stor mängd kurser vid högskolor och universitet som arrangerar utbildning för rektorer. Allt från korta kurser till långa utbildningar upp till mastersnivå erbjuds.

Frågan om en statlig skolledarutbildning står högt på den politiska dagordningen i Norge. Enligt skollagen i Norge ska rektor vara pedagogiskt kunnig, ha administrativ kompetens och nödvändiga ledaregenskaper. Det står också att rektor ska leda utbildningen, hålla sig förtrolig med den dagliga verksamheten i skolan och arbeta för att vidareutveckla verksamheten. Däremot ställs inte kravet att skolledaren ska vara utbildad lärare eller ha arbetat som lärare.

Norsk Skollederförbund har antagit nytänkande och utveckling som huvudmål nummer ett för sina måldokument och sin verksamhet. Som allra första punkt står kravet på en professionell ledarutbildning. Huvudmål två kallas Skolledelse.

Skolelederforbundet jobbar för utveckling av ledarskapet med följande mål: Krav på att alla skolor ska ha en rektor med pedagogisk kompetens och ledarkompetens, att det finns rekryteringsprogram för ledare, kontinuerlig kompetensutveckling, att

rektor får vara remissinstans i alla styrdokument som gäller ledarskapet och att rektorer får vara aktiva pådrivare i frågor som rör ledarskapet.

I Finland har en klar majoritet av rektorerna någon form av ledarutbildning, men innehållet i utbildningarna visar stor variation. Undersökningar från 1990-talet visar att 92,2 procent av rektorerna i grundutbildningen och 97,4 procent av rektorerna i gymnasiet är behöriga för sin uppgift.

Rektorsutbildningen i Finland följer två spår. Dels ges utbildning för lärare som önskar få behörighet att söka rektorstjänster, dels ges utbildning till rektorer som redan är i tjänst. Denna senare utbildning ges av universitet, Finlands kommunförbund, utbildningsstyrelsen och ett växande antal privata aktörer.

På mindre skolor har rektorerna utsetts bland kollegor och traditionellt betraktats som en samarbetande lärarkollega, som vid sidan läraruppgifter tagit hand om administrativa uppgifter.

I Teija Vuohijokis tidigare nämnda avhandling från 2006 anger 70 procent av de små skolornas förtroendevalda rektorer att de känner sig mer som lärare än ledare. Modellen har både styrkor och svagheter. I ett väl fungerande kollegium kan organisationen agera snabbt och flexibelt. I ett kollegium med personliga motsättningar kan hela organisationen sättas i äventyr. Rektor måste lära sig balansera mellan att vara lojal kollega och tydlig ledare.

Ofta har finska skolledare för lite tid för ledarskapet. De förväntas jobba med ledarfrågor kanske sex-sju timmar i veckan, medan de under resten av tiden ska fungera som lärare. Det leder till att det är svårt att nå ett renodlat ledarperspektiv. Snarare är det så att ledarna reduceras till administratörer.

I de större finska skolorna uppfattas rektorerna mer som tjänstemän med ett tydligt ansvar för hela organisationen. I regel har de stöd av kanslipersonal.

Att rektorernas undervisningstimmar minskar med skolans storlek visar på den officiella hållningen och synen på rektorerna. Det aktiva lärararbetet får träda tillbaka till förmån för planering, koordinering och informationsförmedling. Detta gör tjänsterektorn mer till en ledare än lärare. I Teija Vuohijokis avhandling framgår att mindre än 20 procent av tjänsterektorerna ser sig mer som lärare än ledare.

I platsannonserna kan noteras en förändring. Finska rektorer efterlyses fortfarande mest utifrån formell behörighet. Men krav på andra färdigheter börjar framskynta. Att kunna leda, utveckla, samarbeta och skapa internationella kontakter framhålls.

Helsingfors stad har tagit initiativ till en rektorsskola, som ska ge nuvarande och presumtiva skolledare verktyg för ledarskapet. Rektorsskolan omfattar 16 studieveckor. Tema är ledarskap och förvaltning i skolan. Målgruppen består av lärare som önskar behörighet och kompetens för rektorsuppdrag, men också rektorer som vill höja sin kompetens. Arrangör är SVUX, alltså svensk vuxenutbildning vid Helsingfors universitet i samråd med pedagogiska fakulteten vid HU, rektorsutbildningen vid Malmö högskola och Helsingfors stad. Man kan kalla det ett nordiskt samarbete med andra ord.

I de finlandssvenska lärarnas tidning *Läraren* läser jag om utbildningsledaren Chris Nyström, som är pensionerad högstadierektor från Helsingfors, som hann jobba 12 år som rektor innan pensioneringen 1999. Hon säger att utbildningen i Helsingfors är ett försök att öka intresset för rektorstjänsterna eftersom det varit i klenaste laget den senaste tiden.

Chris Nyström tror det magra intresset beror på rektors arbetsbörda, att lärare på nära håll kan se hur mycket skolledarna jobbar och att insatsen inte står i proportion till den ringa lönen. Enligt hennes erfarenhet är ledarskap särskilt svårt i en skola där kollegiet består av väldigt starka personligheter. Utmaningen ligger i att få alla dessa personligheter att dra åt samma håll. Det är detta som kräver rektorn på utbildning, förberedelser och god förmåga till ledarskap.

Utbildningen syftar också till att ge ett fördjupat perspektiv på det rektorerna arbetar med. Det handlar om att skapa frirum för sig själv och arbetet. Samtidigt skapar utbildningen nätverk.

Rektorn är i regel rätt ensam på sin skola, säger tidigare rektorn Chris Nyström.

TRE HUVUDKRAV

**Bättre utbildning, mer tid för pedagogiskt arbete och en trygg arbetsmiljö.
Det är tre huvudkrav från skolledare i Sverige, Norge och Finland.**

Aldrig tidigare har ledarskapet i de nordiska ländernas skolor varit viktigare och mer utmanande. Samtidigt som vi allt tydligare ser att kunskap kommer att vara den framtida tillväxtens motor, försvåras anpassningen till en global konkurrens av en djup lågkonjunktur. Det finns bara en möjlig väg ur krisen. Under åren som väntar bör Sverige, Norge och Finland satsa på att lyfta utbildningssystemen och lägga ny grund för utveckling och tillväxt. Skolledarna är en förutsättning i det arbetet, men vi behöver bättre utbildning, mer tid för pedagogiskt arbete och en tryggare arbetsmiljö.

Ledarskapet i skolan speglas ofta som en kortsiktig angelägenhet för i första hand elever och lärare. Det är ett felaktigt synsätt. Även om det är riktigt att koppla elevers lärande och resultat till lärarens kompetens och metoder, är det samtidigt helt fel att kategoriskt undanta skolans ledarskap och blunda för rektors stora roll i den pedagogiska processen. Skolledares förmåga att leda och inspirera lärare och elever ska ses som en grund för vårt samhälle. Skolledaren sätter ramar, anger tonen och påverkar mycket tydligt ungdomars förutsättningar.

Vi står inför utmaningar som medför att skolans ledning och skötsel kommer att få ökad aktualitet. I Sverige och Finland, men också i Norge, märks vikande intresse för det svåra uppdraget som skolledare. Problemet underlättas inte av att många rektorer närmar sig pensionsålder. Stockholm behöver rekrytera ett par hundra rektorer under de närmaste åren. I Finland faller snart 60 procent av rektorerna för åldersstrecket.

Fyrtilisternas uttåg ur skolan blir en mycket stor utmaning för skolan och politiken. Det skulle vara ett stort misstag av de nordiska länderna att dra ner på ambitionerna med hänvisning till lågkonjunkturen. Det är i tider som dessa man bör satsa och bygga för framtiden. Bättre tider kommer.

Bara genom att stärka skolledarna, låta dem bygga på sin kunskap och växa, kan de möta utmaningarna, leda och utveckla skolan. Skolledarna i Sverige, Finland och Norge ser tre centrala behov för att lyfta skolan under de magra år som väntar och för att få skolan att stå bättre rustad efter än före krisen.

REKTORSUTBILDNING

Ledarskapet behöver stärkas med permanenta, högkvalitativa och statligt organiserade skolledarutbildningar. Med sådana kan vi leva upp till målet att bara de mest lämpliga ledarna ska bli rektorer.

I våra tre länder brister kunskaperna om skolledare i allt från rektors sätt att arbeta till vem som blir ledare. Okunskapen beror på skolledarnas skiftande bakgrund, liksom på brister i uppföljning och forskning om skolledare. Det är av största vikt för skolan, eleverna och kunskapsutvecklingen att öka forskningen om skolledarna.

PEDAGOGISKA LEDARE

Skolledare i Sverige, Finland och Norge vill i första hand vara pedagogiska ledare och arbeta med pedagogisk utveckling. Inför framtiden är det strategiskt viktigt att staten och kommunerna ser till att skapa förutsättningar för att tillvarata skolledarnas pedagogiska specialistkunskaper och att utvecklingsarbetet sätts i centrum. För att nå långt krävs att rektorer får avlastning av kvalificerade medarbetare inom administration, ekonomi och personalförsörjning. Lösningen kan också vara fler biträdande rektorer eller fler rektorer med ansvar för mindre enheter.

FÖRBÄTTRAD ARBETSMILJÖ

Bristen på tid utgör ett dagligt gissel för skolledare. Den höga arbetsbelastningen och skolledarnas ansvar är viktiga förklaringar till alltför täta rektorsbyten och de senaste årens svårigheter att rekrytera nya skolledare. När rektorer slutar i förtid eller efter kort tid förrycks och avstannar pedagogiskt arbete. En skicklig rektor som ser tillbaka på sin gamla skola kan ofta notera nedgång i utveckling och elevers kunskapsnivå.

En annan förklaring till otrivsel är bristande stöd från huvudmannen. Skolledare behöver goda förutsättningar för dialog och synligt stöd i svåra situationer från politiker och kommunala tjänstemän. Den arbetsgivare som vill lyckas med uppgiften att rekrytera nya rektorer och samtidigt behålla redan verksamma måste se till att värna arbetsmiljön för de professionella.

Framtiden avgörs i dagens skola. Vilken roll de nordiska länderna ska ha i vår framtida globaliserade värld, hur elever och kunskaper ska utvecklas beror i hög grad på rollen dagens skolledare och den arbetsmiljö som skapas för rektorer, lärare och elever.

TRE GRANNLÄNDER – organisation och kostnader

Sverige, Norge, Finland, tre grannländer som i den moderna välfärdshistorien tonar fram som varandras inspiratörer - inte minst inom utbildningssystemet, som är påfallande likt inom en och samma ram: Förskola, grundskola och gymnasieskola. Lagstiftning och utformning av skolans innehåll styrs centralt av regering, riksdag/parlament, medan de enskilda kommunerna svarar för organisation och finansiering.

SVERIGE

Förskoleverksamhet

Sammanfattande benämning för tre verksamheter för barn som inte börjat skolan: förskola, familjedaghem och öppen förskola.

Förskoleklass

Frivillig skolform som förberedelse inför den obligatoriska grundskoleutbildningen.

Grundskoleutbildning

Kommunalt organiserad obligatorisk utbildning för alla mellan 7 och 16 år. Hit hör grundskola, friskola med annan än kommunal huvudman, sameskola, specialskola och obligatorisk särskola.

Gymnasieutbildning

Efter avslutad grundskola har alla rätt till treårig gymnasieutbildning som förberedelse för högskolestudier eller yrkes- och samhällsliv.

Vuxenutbildning

kan bestå av statlig och kommunal vuxenutbildning, arbetsmarknadsutbildning, personalutbildning eller kompetensutveckling i arbetslivet.

Universitet och högskola

Organiserad i fristående kurser eller utbildningsprogram uppdelade i grundkurs, påbyggnadskurs, fördjupningskurs och magisterkurs.

Kvalificerad yrkesutbildning

KY är ett alternativ till högskoleutbildning och utformad i samarbete med arbetslivet för att möta nya kompetensbehov.

Folkhögskolor

104 folkhögskolor är knutna till olika folkrörelser, ideella organisationer, stiftelser eller föreningar, medan 44 folkhögskolor drivs av landsting eller regioner.

Källa: Skolverket

NORGE

Barnhagar

Pedagogisk verksamhet som ger barn under skolpliktig ålder utvecklings- och aktivitetsmöjligheter.

Grundskoleutbildningen

Tioårig kommunalt organiserad grundskola - gratis men utan fria måltider - påbörjas vid sex års ålder och delas i Barnsteget (utbildningsår 1–7) och Ungdomssteget (utbildningsår 8–10).

Videregående skole

Alla ungdomar mellan 16 och 19 år har rätt till vidareutbildning inom yrkesförberedande eller studieförberedande program.

Fackskolor

Yrkesinriktad utbildning som ger arbetslivskompetens.

Lärlingar

Det tvååriga yrkesinriktade lärlingssystemet omfattar 30 000 ungdomar. Utbildningen är gratis och lärlingarna får lön.

Folkhögskolor

Ger allmän utbildning till ungdomar och vuxna, men utan att leda till formell examen.

Högre utbildningar

Sex universitet, sex vetenskapliga högskolor, 25 statliga högskolor, två konsthögskolor och 29 privata högskolor svarar för den högre utbildningen i Norge.

Källa: www.utbildning.no

FINLAND

Förskoleklass

Sedan år 2000 läroplansstyrd obligatorisk verksamhet för kommunerna, men frivillig för barnen. Ska vara mötesplats mellan förskolans och skolans pedagogik och förberedelse inför skolstart.

Grundskoleutbildning

Allmänbildande avgiftsfri nioårig utbildning, styrd av gemensam läroplan och med samma behörighet för fortsatta studier. Kommunala specialskolor ersätter grundskolan för barn med inlärningssvårigheter.

Gymnasieutbildning

En frivillig kursutformad utbildning med lokala läroplaner som baseras på nationella grunder och ger allmän högskolebehörighet. De yrkesinriktade kurserna syftar till yrkeskompetens.

Högskoleutbildningen

Består av två parallella sektorer, universitet och yrkeshögskolor. Vid universiteten sker undervisning och vetenskaplig forskning, medan yrkeshögskolorna är inriktade på arbetslivet och hög yrkeskompetens.

Vuxenutbildningen

Stöd för livslångt lärande, tillgång på arbetskraft, ökad sysselsättning, kompetensutveckling och mot det kunskapsunderskott som orsakas av pensioneringar.

Källa: www.miniedu.fi

KOSTNADER

2006 kostade en elev i den svenska grundskolan 73100 kronor per läsår, exklusive kostnaden för skolskjutsar. (Inklusive skolskjuts var kostnaden 75100 kr.)

I Norge kostade en grundskoleelev 63000 kronor per läsår. Elever i Norge saknar gratis skolmältider. Inklusivt sådana hade en norsk elev grovt räknat kostat lika mycket som en svensk.

I Finland är kostnaden per elev 5596 euro.

Finland har sedan början av 2000-talet haft en kraftig nedgång av antalet grundskolor, ungefär minus nio procent, medan antalet elever inte minskade i samma omfattning. Till exempel var elevminskningen mellan 2001 och 2005 endast 1,4 procent. De skolor som lades ner hade färre än 50 elever.

2006 var kostnaden för en gymnasieelev i Sverige 83100 kronor (86200 inklusive skolskjutsar).

I Norge uppgick kostnaden till 105563 kronor. För den allmänna gymnasieskolan var kostnaden 94000 kronor och för yrkesutbildningen 117000 kronor. Ungdomar i lärlingsutbildning kostade 91448 för två år.

I Finland kostade en gymnasieelev 5077 euro.

FACKLIG PROFIL

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUND

Enligt Skolledarförbundet ska svenska skolledare äga sådan förmåga att leda och utveckla verksamheten att svensk skola/utbildning når en ledande position i världen.

Skolledare ska ha en tydlig yrkesroll samt vara starkt medvetna om och förankrade i yrkesutövandets etiska dimensioner.

Skolledare ska ha en för sina ledningsuppgifter god och relevant grundutbildning på lägst högskolenivå och rätt till kontinuerlig kompetensutveckling relaterad till såväl arbetsuppgifter som personliga behov.

Skolledare ska vara väl insatta i aktuell forskning som rör skola/utbildning och även ges möjlighet till egen forskning.

Skolledare ska utveckla nära och goda relationer till massmedia för att därigenom kunna nå ut med angelägna frågor rörande såväl skola/utbildning som villkoren för yrkesutövandet.

Skolledare ska ha god anställningstrygghet, goda anställningsvillkor samt konkurrenskraftig lön.

Skolledare ska ha en sådan föredömlig fysisk och psykosocial arbetsmiljö att ett hållbart och varaktigt arbetsliv kan uppnås.

Skolledare ska genom ett professionellt utfört ledarskap tillhöra de mest respekterade och ansedda yrkesgrupperna på svensk arbetsmarknad.

Sveriges Skolledarförbund ska vara det självklara valet av facklig organisation för ledare inom skola/utbildningsområdet.

Sveriges Skolledarförbund ska ge sina medlemmar snabb och säker facklig service av hög kvalitet.

Sveriges Skolledarförbund ska vara en ledande aktör vad gäller debatt och information inom skola/utbildningsområdet.

www.skolledarna.se

NORSK SKOLELEDERFORBUND

Skolelederforbundet är en tjänstemannaorganisation med partsförhållande till alla arbetsgivare inom offentlig sektor. Förhandlingsrätten är delegerad från huvudorganisationen Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, YS.

Formellt har Norsk Skolelederforbund samma inflytande som andra tjänstemannaorganisationer. Man lägger mindre kraft vid saker som först och främst berör lärare, men när det gäller ledarfrågor är det centrala inflytandet större än medlemstalet ger anledning. Inom YS är Norsk Skolelederforbund den största organisationen för pedagogisk personal verksam i skolan.

Norsk Skolelederforbund har förhandlingsrätt om lönefrågor. Det gäller både pedagogisk personal på statlig nivå och personal tillsatt på kommunala villkor.

Norsk Skolelederforbund driver på för utveckling inom utbildning med fokus på ledarrollen. Det gör man främst genom att kräva en professionell skolledarutbildning, kräva avtal för ledarna, lokala löner och arbetstidsavtal anpassade för morgondagen.

Förbundets andra huvudmål handlar om utvecklingen för skolledarna. Man kräver att alla skolor ska ha en rektor med pedagogisk kompetens och ledaregenskaper, rekryteringsprogram för alla ledare och plan för kontinuerlig kompetensutveckling. Förbundet kräver att få vara remissinstans i alla frågor som rör ledarskapet i skolan.

www.nslf.no

FINLANDS REKTORER

Finlands Rektorer rf:s medlemmar är rektorer, skolledare och biträdande rektorer för allmänbildande skolor. Föreningens syfte är att fungera som samarbetsforum för att stärka medlemmarnas yrkesskicklighet, främja deras administrativa och pedagogiska utveckling och förmedla aktuell information angående utbildning.

Som sakkunnig påverkar också Finlands Rektorer rf utbildningspolitiken.

Finlands Rektorer förverkligar sitt syfte genom konferenser och kurser, genom utlåtanden och initiativ som rör utbildning och skolans administration och skolarbete, genom publikationsverksamhet och genom internationellt samarbete.

Centrala samarbetsparter för föreningen är Undervisningsministeriet, Utbildningsstyrelsen, OAJ och Kommunförbundet. Dessutom samarbetar SURE-FIRE också med andra organisationer inom utbildningsområdet och näringslivet.

Föreningens syfte är, att SURE-FIRE:s sakkunskap om skolledarskap bör vara med på alla nivåer där beslut fattas om utbildning och utbildningspolitik. Föreningens aktuella utbildningspolitiska mål utges i den årliga verksamhetsplanen.

De centrala utbildningspolitiska målen är:

- att befrämja förverkligandet av jämlik utbildning i landet
- påverka hur utbildningens utvärdering utvecklas och förverkligas
- påverka läroplansprocessens organisering och målsättning

Föreningen har en ordförande, en styrelse som består av 14-16 medlemmar och deras suppleanter, som väljs på en tvåårsperiod. Namnenligt är SURE-FIRE en tvåspråkig organisation. Minst en styrelsemedlem representeras av de finlandssvenska rektorerna.

För Finlands Rektorer rf:s regionala verksamhet svarar 24 lokalföreningar runt om i Finland, av vilka två är svenskspråkiga lokalföreningar.

Medlemstidningen REXI är föreningens viktigaste informationskanal. Den publiceras två gånger per år i tryckt form och fyra gånger per år som nättidning.

www.surefire.fi