



**National Library
of Sweden**

Denna bok digitaliserades på Kungl. biblioteket år 2013



Statens
offentliga
utredningar

1969:47

Utbildnings-
departementet

SOU 1969:47A

Mellanskolans ledning

SOU

Betänkande avgivet av Skolledarutredningen
Stockholm 1969

Statens offentliga utredningar 1969

Kronologisk förteckning

1. Faktisk brottslighet bland skolbarn. Esselte. Ju.
2. Om sexuallivet i Sverige. Esselte. U.
3. Ny sjöarbetstidslag. Esselte. K.
4. Bostadsrätt. Esselte. Ju.
5. Utsökningsrätt IX. Norstedt & Söner. Ju.
6. Offentliga tjänstemäns bisysslor. Esselte. C.
7. Kungörelseannonsering. Beckman. Ju.
8. Sexualkunskapen på grundskolans högstadium. Esselte. U.
9. ADB inom inskrivningsväsendet. Esselte. Ju.
10. Ny gruvlag. Svenska Reproduktions AB. Ju.
11. Internationell adoptionsrätt. Norstedt & Söner. Ju.
12. Regionmusik. Esselte. U.
13. Förenklad obligationshantering. Esselte. Fi.
14. Filmen - censur och ansvar. Haeggström. U.
15. Växtförädlarrätt. Esselte. Jo.
16. Lagstiftning om värdepappersfonder m.m. och om stämpelskatt på värdepapper. Esselte. Fi.
17. Nya mynt. Esselte. Fi.
18. Ett renare samhälle. Berlingska Boktryckeriet, Lund. S
19. Ny valteknik. Esselte. Ju.
20. Ämbetsansvaret. Norstedt & Söner. Ju.
21. Skogsindustri i södra Sverige. Esselte. I.
22. De svenska hamnarna. Esselte. K.
23. De svenska hamnarna. Bilagor. Esselte. K.
24. Ekonomisystem för försvaret. Svenska Reproduktions AB. Fö.
25. Planering och programbudgetering inom försvaret. Esselte. Fö.
26. Skolskjutsarna och trafiksäkerheten. Esselte. K.
27. Länsplanering 1967. Esselte. I.
28. Sexualkunskapen i gymnasiet. Esselte. U.
29. Idrott åt alla. Esselte. H.
30. Skogsbeskattningen. Esselte. Fi.
31. Olja i beredskap. Svenska Reproduktions AB. H.
32. Skogstillstånd och skogsvårdsåtgärder. Esselte. Jo.
33. Militära tjänstgöringsåldrar. Esselte. Fö.
34. Medicinska och psykologiska aspekter på åldrande m.m. Esselte. Fö.
35. Bättre utbildning för handikappade. Esselte. S.
36. Läkemedelsindustrin. Esselte. Fi.
37. Utbildning för bibliotek, arkiv och informatik. Almqvist & Wiksell, Uppsala. U.
38. Yttrandefrihetens gränser. Norstedt & Söner. Ju.
39. Taxesystemet i Postverkets tidningsrörelse. Esselte. K.
40. Frivilligförsvaret 2. Hemvärnet. Esselte. Fö.
41. Domstolsväsendet III. Fullföljd av talan m.m. Haeggström. Ju.
42. Skattebrotten. Norstedt & Söner. Fi.
43. Nytt lantmäteri. Svenska Reproduktions AB. C.
44. Sexualkunskapen på grundskolans högstadium II. Läraryrkät. Esselte. U.
45. Fordonsbeskattningen. Berlingska Boktryckeriet, Lund. Fi.
46. Läkemedelsförsörjning i samverkan. Esselte. S.
47. Mellanskolans ledning. Esselte. U.



Statens offentliga utredningar

1969: 47

Utbildningsdepartementet

Mellanskolans ledning

Betänkande avgivet av Skolledarutredningen
Stockholm 1969

Stockholm University
1969:47
Library Department



Mellarskolans ledning

Till Statsrådet och chefen för utbildningsdepartementet

Genom beslut den 1 september 1967 be-
myndigades chefen för ecklesiastikdeparte-
mentet att tillkalla högst sex sakkunniga
med uppdrag att utreda frågan om organi-
sationen av skolledningen vid större gym-
nasiala skolenheter m. m.

Med stöd av nämnda bemyndigande till-
kallade departementschefen den 26 septem-
ber 1967 såsom sakkunniga skolrådet Arne
Sönerlind, sekreteraren hos Svenska stads-
förbundet Henry Björinder, konsulenten
hos Svenska kommunförbundet Göte Lind-
gren, numera rektorn vid Katedralskolan
i Linköping Erik Nordell, skoldirektören i
Västerås Lennart Orehag och numera tf.
förhandlingsdirektören i Statens avtalsverk
Birger Sandberg samt uppdrog åt Söner-
lind att som ordförande leda de sakkunni-
gas arbete.

De sakkunniga har antagit namnet skol-
ledarutredningen.

Den 15 januari 1968 uppdrog chefen för
utbildningsdepartementet åt numera biträ-
dande skoldirektören i Eskilstuna Lars Elf-
ving att, räknat från den 1 januari 1968,
vara sekreterare åt utredningen samt åt tf.
byrådirektören i skolöverstyrelsen Karl-Axel
Åkerberg att, räknat från samma datum,
vara biträdande sekreterare åt utredningen.

Vidare tillkallades den 15 januari 1968
organisationsdirektören i skolöverstyrelsen
Bengt Karlin och konsulenten hos Svenska
stadsförbundet Göte Jonsson att, räknat från
den 1 januari 1968, vara experter åt utred-

ningen. Den 11 juli 1968 tillkallades tf. skol-
inspektören vid länskolnämnden i Örebro
Olof Sundh, den 14 mars 1969 skolchefen
hos Jönköpings läns landsting Gösta Back-
ström samt den 10 juni 1969 rektorn vid
grundskolan i Västerås Bert Sjöholm att
vara experter åt utredningen. Den sistnäm-
nde för att förbereda utredningsarbetet av-
seende grundskolans ledning.

Experterna, utom Sjöholm, har regelmä-
sigt deltagit i utredningens sammanträden
och anslutit sig till de i betänkandet fram-
lagda förslagen i den mån inte annat fram-
går av särskilt yttrande.

Utredningen har den 1 maj 1968 i sam-
band med remissyttrande över framställ-
ningar från Katrineholm, Sollentuna, Sköv-
de och Umeå om förstärkning av skolled-
ningen avgivit principiellt förslag till grun-
der för en provisorisk förstärkning av skol-
ledarorganisationen vid vissa större gymna-
siala skolor.

Utredningen har dessutom avgivit föl-
jande remissyttranden, nämligen den 24
mars 1969 över läromedelsgruppens förslag
om läromedlens organisation i grundskolan
(stencil, skolöverstyrelsen, 20.1.1969) samt
den 14 maj 1969 över huvudmannutred-
ningens betänkande Huvudmannaskapet
för de gymnasiala skolformerna (SOU
1968: 63).

Genom beslut den 10 juni 1969 har skol-
ledarutredningen erhållit tillstånd att i tryck
framlägga förevarande betänkande.

Utredningen, vars arbete fortsätter med en undersökning av grundskolans ledning, får härmed vördsamt överlämna betänkandet Mellanskolans ledning. Beträffande denna titel vill utredningen framhålla, att den av praktiska skäl genomgående i betänkandet använt begreppet mellanskolan såsom den mest lätthanterliga och klara benämningen för att ange de kommunala gymnasiala skolorna efter den 1 juli 1971. Benämningen har av samma skäl valts för betänkandets titel.

Reservation mot vissa delar av utredningens förslag har avgivits av ledamoten Nordell. Särskilt yttrande har avgivits av experten Backström.

Stockholm i oktober 1969

Arne Sönerlind

Henry Björinder

Erik Nordell

Göte Lindgren

Lennart Oreham

Birger Sandberg

/Lars Elfving

Innehåll

Skrivelse till departementschefen	3	3.1.1 Gymnasiet	36
Utredningsuppdraget	9	3.1.2 Fackskolan	37
		3.1.3 Yrkesskolan	37
I Nuläge och tidigare uttalanden	13	3.2 Riktlinjerna för det frivilliga skolväsendets utveckling	37
		3.2.1 YB:s förslag	37
Kapitel 1 <i>Grundläggande bestämmelser om skollärande personal vid gymnasiala skolor</i>	13	3.2.2 Riksdagsbeslut angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet	38
1.1 Inledning	13	3.3 Mellanskolans framtida kvantitativa omfattning	41
1.2 Rektorer	13	3.3.1 Inledning	41
1.3 Biträdande skollärande (studierektor, biträdande rektor och huvudlärare)	14	3.3.2 Elevantal åren 1975 och 1980 inom respektive g-region	41
1.4 Icke pedagogisk personal	15	3.3.3 Skolenheternas antal	42
1.5 Stadgeenliga åligganden	16	3.3.4 Skolenheternas nuvarande och framtida elevnumerär	42
1.5.1 Rektorer	16		
1.5.2 Biträdande skollärande	17		
Kapitel 2 <i>Motiven för nuvarande skollärandeorganisation vid gymnasiala skolor — framtidsbedömningar</i>	19	Kapitel 4 <i>Central kommunal skolförvaltning</i>	43
2.1 Motiven för gällande organisation	19	4.1 Inledning	43
2.1.1 Gymnasieutredningens synpunkter och förslag	19	4.2 Grundläggande bestämmelser om skolstyrelse och skolchef	43
2.1.2 Fackskoleutredningens synpunkter och förslag	23	4.2.1 Skolstyrelsen	43
2.1.3 Riksdagsbehandlingen	25	4.2.2 Skolchef	44
2.1.4 Statlig lönerreglering för skollärande vid vissa kommunala och landstingskommunala yrkesskolor	27	4.3 Personal samt funktionsfördelning vid skolstyrelsens kansli	44
2.2 Framtidsbedömningar	29	4.4 Organisationsdiagram	49
2.2.1 Yrkesutbildningsberedningen	29		
2.2.2 Skolöverstyrelsens arbetsgrupp	31	II Utredningens överväganden och förslag	51
2.2.3 Skolöverstyrelsens yttrande över YB:s betänkande	34		
Kapitel 3 <i>De gymnasiala skolformerna</i>	36	Kapitel 5 <i>Fältundersökningen</i>	51
3.1 Nuvarande struktur	36	5.1 Inledning	51
		5.2 Målsättning	51
		5.3 Val av metod	51

5.4	Genomförandet av fältundersökningen	53	9.3.1	Eliminering av arbetsuppgifter	78
5.4.1	Information	53	9.3.2	Förenkling av rutiner	78
5.4.2	Sammanställning av det för undersökningen erforderliga blankettmaterialet	54	9.3.3	Bortflyttande av arbetsuppgifter från skolförvaltningen	79
5.4.3	Val av tidsperioder	54	9.4	Organisationsstrukturen (= ramen för ansvars- och arbetsfördelningen)	80
5.4.4	Deltagande skolor	55	9.5	Fördelning av arbetsuppgifterna på befattningar och befattningshavare	81
5.4.5	Deltagande befattningshavare	55	9.5.1	Befattningar och befattningshavare	82
5.4.6	Tabellkonstruktion	56	9.5.2	Det sociala samspelet	83
5.4.7	Databearbetning av det insamlade enkätmaterialet	59	9.6	Sammanfattande argumentering	84
Kapitel 6 <i>Skolledningens innebörd vid gymnasiala skolor</i>			Kapitel 10 <i>Befattningar och befattningsbeskrivningar</i>		
6.1	Skolans målsättning	60	10.1	Inledning	87
6.2	Realiserandet av målsättningen	61	10.2	Planerings- och utvecklingsenheten vid den centrala skolförvaltningen	88
6.2.1	Organisationsplan	61	10.2.1	Befattningshavare	88
6.2.2	Funktionsfördelning	62	10.2.2	Befattningsbeskrivning för mellanskolexpert	89
6.2.3	Funktionsbeskrivning	63	10.3	Referenssystemet (=ämneskommittéer)	90
Kapitel 7 <i>Grundläggande faktorer som påverkar utformningen av skoledarfunktionen</i>			10.3.1	Motiv för inrättande av ett pedagogiskt referenssystem	90
7.1	Inledning	66	10.3.2	Utformning av referenssystemet	90
7.2	Pedagogisk samverkan och samordning	66	10.3.3	Ärenden för ämneskommitté	91
7.3	Programstyrd undervisning — lagarbete	68	10.4	Platschefsbefattningen	91
7.4	Behov av referenssystem och referensorgan	69	10.4.1	Befattningsbeskrivning för platschef inom mellanskolan	91
7.5	Integrationsbegreppets inverkan på skoledarfunktionen	70	10.5	Gruppchefsbefattningen	92
7.6	Sammanfattning	71	10.5.1	Huvudmotiv för inrättande av tjänst som gruppchef	93
Kapitel 8 <i>Nuvarande skoledarorganisation, andra förefintliga organisationsmodeller — mellanskolan</i>			10.5.2	Arbetsområde och huvuduppgifter	93
8.1	Inledning	72	10.5.3	Befattningsbeskrivning	94
8.2	Nuvarande skoledarorganisation	72	10.5.4	Utformning av gruppcheforganisationen	95
8.3	YB-modellen	73	10.6	Huvudlärarorganisationen	100
8.4	SÖ-modellen	74	10.6.1	Befattningsbeskrivning för huvudlärare	100
8.5	Sammanfattning	74	10.7	Biträdespersonal vid basenheten	101
Kapitel 9 <i>Analys av de med skoledarfunktionen förenade arbetsuppgifterna — principiell organisationsmodell</i>			10.7.1	Arbetsuppgifter för kanslist vid basenhet	101
9.1	Inledning	76	10.8	Elevvårdsteam	102
9.2	Definition av arbetsuppgifterna	76	10.8.1	Befattningsbeskrivning för kurator	102
9.3	Arbetsuppgifternas nödvändighet	77	10.8.2	Befattningsbeskrivning för klassföreståndare	103
			10.8.3	Skolsköterskans arbetsuppgifter	103
			10.8.4	SYO-befattningshavare	103

Kapitel 11 <i>Dimensionering av skoll-</i> <i>ningen för mellanskolan</i>	105	12.5 Behörighet	142
11.1 Inledning	105	12.5.1 Gällande bestämmelser . . .	143
11.2 Avgränsning av de grundläggande problemställningarna	105	12.5.2 Utredningens synpunkter och förslag	143
11.3 Kvantitativa faktorer som påverkar dimensioneringen av skolleningen	106	12.6 Statsbidrag	146
11.3.1 Lokalsituationen. Begreppet basenhet	106	12.7 Övriga allmänna bestämmelser . .	146
11.3.2 Elevantalet	108	Kapitel 13 <i>Övergång till den nya skolle-</i> <i>darorganisationen för mellanskolan —</i> <i>kostnader</i>	147
11.3.3 Struktur	109	13.1 Inledning	147
11.3.4 Sammanfattning	109	13.2 Tidpunkt för övergång	147
11.4 Dimensioneringsinstrument	109	13.3 Giltighetsområde för utredningens förslag	148
11.4.1 Kvantifieringsinstrument	109	13.4 Överförande av skolledare och bi- trädande skolledare till den nya skol- ledarorganisationen	148
11.4.2 Ekvivaleringsinstrument	111	13.5 Information om utredningens för- slag till skolledarorganisation	153
11.4.3 Utvärdering av kvantifier- ingsinstrumentet	112	13.6 Namnfrågor	153
11.5 Utredningens förslag till dimensio- neringsmetod	115	13.7 Kostnader	155
11.6 Kontroll av dimensioneringsprin- ciperna	120	Kapitel 14 <i>Sammanfattning</i>	156
11.6.1 Kommunerna H, M, N, S	121	<i>Reservation av ledamoten Erik Nordell.</i> . .	168
11.6.2 Detaljredovisning av för- slagets tillämpning i ytter- ligare fyra autentiska kom- muner (A, F, L, R).	123	<i>Särskilt yttrande av experten Gösta Back-</i> <i>ström</i>	174
11.6.3 Tillämpning av förslaget i Stockholm, Göteborg och Malmö	128	<i>Bilagor</i>	
11.7 Sammanfattning	131	1 Redovisning av utredningens enkät	179
Kapitel 12 <i>Bestämmelser om inrättande</i> <i>och tillsättning av tjänst som skolledare</i> <i>och biträdande skolledare m. m.</i>	132	2—9 Årsarbetstider	
12.1 Inledning	132	2 Årsarbetstid för skolledare, biträ-	
12.2 Inrättande av tjänst	132	dande skolledare samt annan perso-	
12.2.1 Nuvarande bestämmelser	132	nal knuten till skolleningen vid skol-	
12.2.2 Utredningens synpunkter och förslag	133	enhet med <i>gymnasium, fackskola och</i> <i>yrkesskola</i>	201
12.3 Tillsättning av tjänst som skolledare och biträdande skolledare	134	3 Sammanfattning av bilaga 2	213
12.3.1 Gällande bestämmelser	134	4 Årsarbetstid för skolledare, biträ-	
12.3.2 GU, FU och riksdagsbe- handlingen	135	dande skolledare samt annan perso-	
12.3.3 Skolstyrelseutredningen	135	nal knuten till skolleningen vid skol-	
12.3.4 Proposition 1957:61	136	enhet med <i>gymnasium och fackskola</i>	214
12.3.5 Statsutskottets utlåtande	137	5 Sammanfattning av bilaga 4	222
12.3.6 Riksdagsbeslutet 1957	137	6 Årsarbetstid fördelad på sakområ-	
12.3.7 Det praktiska förverkligan-		den för skolledare, biträdande skol-	
det av principerna för till-		ledare samt annan personal knuten	
sättning av skolledare	137	till skolleningen vid skolenhet med	
12.3.8 Utredningens överväganden och förslag	140	<i>gymnasium, fackskola och grundskola</i>	223
12.4 Undervisningsskyldighet	141	7 Årsarbetstid fördelad på sakområ-	
		den för skolledare, biträdande skol-	
		ledare samt annan personal knuten	
		till skolleningen vid skolenhet med	
		<i>fackskola och yrkesskola</i>	224

- 8 Årsarbetstid för skolledare, biträdande skolledare samt annan personal knuten till skolledningen vid skolenhet med yrkesskola 225
- 9 Sammanfattning av bilaga 8 235
- 10 Ansvars- och arbetsfördelning 236

Utredningsuppdraget

Direktiven

Direktiven för skolledarutredningens arbete har utgjorts av dåvarande statsrådet Edenmans anförande till statsrådsprotokollet 1.9. 1967 i samband med anmälan av fråga om utredning rörande organisationen av skolledningen vid större gymnasiala skolenheter m. m. Efter vissa inledningsvis lämnade upplysningar om gällande bestämmelser m. m. uttalade statsrådet bl. a. följande.

Enligt 1964 års beslut skall som riktpunkt för planeringen av det gymnasiala skolsystemet gälla att yrkesskolan, fackskolan och gymnasiet beaktas samtidigt och i samma grad, vilket innebär samordnad planering och normalt också en lokalmässig samordning av dessa skolformer. I fråga om den framtida storleken av skolenhet med gymnasium gjorde gymnasieutredningen den bedömningen att den skulle komma att omfatta något färre elever än de större av de dittillsvarande läroverken. Skolenheter med 800–1 000 elever bedömdes bli relativt vanliga men vissa skolenheter kunde också bli större under en övergångstid.

Yrkesutbildningsberedningen har i sitt betänkande Yrkesutbildningen (SOU 1966: 3) föreslagit, att vid varje skolenhet med integrerad gymnasieskola skall finnas en rektor och en biträdande rektor. Då skolenheten nått en viss storlek skall enligt förslaget ytterligare biträdande rektorer finnas med uppgift att fungera som sektorschefer. Dessutom föreslås tjänster som studierektorer knutna till de mer yrkesutbildande linjerna. Vid remissbehandlingen av betänkandet underströks nödvändigheten av en stark pedagogisk skolledning. Flera instanser anförde emellertid, att de administrativa arbetsuppgifternas omfattning motiverade också

en administrativ cheftjänst i skolledningen. Skolöverstyrelsen föreslog sålunda, att en tjänst på lägst byrådirektörsnivå skulle inrättas som en del av skolledningen, om poängtalet för den integrerade gymnasieskolan stadigvarande uppgick till minst 50. Enligt överstyrelsens mening borde en administrativ tjänst inrättas också vid skolenheter med enbart gymnasium och/eller fackskola vilka varaktigt hade en storlek av över 1 000 elever och då förhållandena i övrigt motiverade detta. Skolöverstyrelsen menade att, sedan beslutet om skolledarorganisationen i det nya gymnasiet och fackskolan fattades, utvecklingen mot stora gymnasiala enheter gått så snabbt att förutsättningarna för beslutet redan väsentligt förändrats.

I särskild skrivelse den 21 april 1967 har skolöverstyrelsen på nytt framfört förslaget om förstärkning av skolledningen med en administrativ tjänsteman. Överstyrelsen säger sig ha funnit att man på kommunhåll, trots de ekonomiska och andra skäl som talar härför, är obenägen att sammanföra olika gymnasiala skolor till skolenheter, om inte skolledningen anpassas till de nya förhållandena. De möjligheter skolstadgan nu ger anses inte vara tillräckliga, vartill, enligt vad överstyrelsen uttalar, kommer att skolstadgans bestämmelser om skolledningen vid å ena sidan gymnasium och fackskola och å andra sidan yrkesskola endast med svårigheter kan förenas vid ett sammanförande av dessa skolformer till skolenheter.

Inhämtade remissyttranden över denna framställning har gett stöd åt tanken att till en gymnasieskola knyta en administrativ tjänsteman samtidigt som det betonas, att frågan om en mer permanent förstärkning av skolledarorganisationen vid de gymnasiala skolenheterna borde bli föremål för en allsidig utredning.

Jag delar uppfattningen att det finns skäl att allsidigt överväga frågan om hur skolledningen vid större gymnasiala skolenheter bör organi-

seras. Därvid bör särskilt prövas om en tjänst för administrativa göromål bör finnas vid en sådan skolenhet. Detta kräver enligt min uppfattning en närmare utredning, som bör uppdras åt särskilda sakkunniga. De sakkunniga skall sålunda överväga om och när storlek samt organisatoriska och eventuellt andra förhållanden vid en gymnasial skolenhet motiverar att en administrativ tjänst inrättas. De sakkunniga bör konkret överväga vilka huvudsakliga arbetsuppgifter som åvilar skolledningen och hur dessa arbetsuppgifter bör fördelas på olika tjänstemän. På grundval därav bör bl. a. bedömas vilka kvalifikationer och vilken tjänsteställning en administrativ tjänsteman bör ha. Vidare bör bedömas i vad mån rektors och studierektors arbetssituation förändras genom tillkomsten av en administrativ tjänsteman vid skolenheten. I sammanhanget bör beaktas både att arbetsuppgifter som hänger samman med vuxenutbildning kan komma att åligga rektor vid gymnasial skolenhet, till vilken sådan utbildning kan komma att förläggas, och att i sådant fall studierektorstjänst för ämneskurser för vuxna kan förekomma.

Viktigt är att skolenhetens förhållande till den centrala skolförvaltningen i kommunen observeras. Här bör de sakkunniga bl. a. beakta de synpunkter som framkommit i den av riksdagens revisorer år 1965 avgivna berättelsen, där dessa i § 30 tagit upp vissa administrativa problem inom skolväsendet. Det är sålunda angeläget att arbetsfördelningen mellan skolenheternas ledning och den kommunala skolförvaltningen är rationellt anordnad. Även om de sakkunniga enligt vad som anförts i det föregående primärt skall behandla ledningsfunktionerna vid de gymnasiala skolenheterna bör förhållandena också inom grundskolan kunna prövas i den mån praktiska skäl talar härför.

Det är angeläget, att de sakkunniga bedriver sitt arbete så skyndsamt och med sådan begränsning till praktiskt väsentliga frågeställningar att förslag i ämnet kan läggas fram senast för 1969 års riksdags vårsession.

Frågan om en provisorisk förstärkning av skolledningen vid större gymnasiala skolenheter avser jag att, i avvaktan på utredningens förslag, ta upp till prövning i annat sammanhang.

Utredningsarbetet

I omedelbar anslutning till de redovisade direktiven vill utredningen anföra följande rörande sitt arbete och sitt arbetsprogram. Utredningen vill då först beröra den omständigheten att detta betänkande avlämnas omkring ett år efter den tid som förutsatts i direktiven. Sekreterare och exper-

tis stod till utredningens förfogande först från 1.1.1968. För att förslag till riksdagens vårsession 1969 skulle ha kunnat framläggas, hade utredningens arbete nödvändigtvis fått vara i sak avslutat på förhösten 1968 och förslag färdigställda – i tryck eller stencil – i november eller möjligen i december månad. Efter ingående överväganden och försök till planering av ett utredningsarbete med denna målsättning fann utredningen den inte möjlig att förverkliga på ett enligt utredningens mening tillfredsställande sätt. Utredningen fick förståelse för denna mening och underhandsmedgivande att inkomma med förslag i huvudfrågan vid senare tidpunkt. Utredningen prioriterade då i sitt arbetsprogram spørgsmålet om en provisorisk lösning av den situation i fråga om skolledningen som uppstått för vissa kommuner, vilka redan tidigt sammanfört olika enheter av den gymnasiala skolan. Förslag i denna fråga ingavs 1.5.1968.

Skälen till att utredningsuppdraget krävt förhållandevis lång tid är följande. Lösningen av de problem utredningen fått att lösa står enligt utredningens mening inte att finna vid den enskilda gymnasiala enheten genom exempelvis förstärkning med en administrativ kraft såsom tidigare antagits. Utredningen har funnit det nödvändigt att särskilt ta fasta på följande tre punkter i direktiven: att *allsidigt* överväga frågan om skolledningens organisation vid större gymnasiala skolenheter med den nyanseringen att övervägandena inte kunnat begränsas till visst slag av enheter utan måste omfatta alla, dvs. att den blivande mellanskolan i kommunen från ledningssynpunkt måste ses som en helhet, att »konkret överväga vilka huvudsakliga arbetsuppgifter, som åvilar skolledningen och hur dessa arbetsuppgifter bör fördelas på olika tjänstemän», samt att noga observera och överväga förhållandet mellan den centrala skolförvaltningen i kommunen och de gymnasiala skolenheterna.

Utredningens uppdrag är till sin karaktär väsentligen att utföra en organisationsundersökning. Ställningstaganden i arbetsorganisa-

toriska frågor av den art, det här visat sig gälla att bedöma, fordrar ett fastare underlag än erfarenhetsmässiga bedömningar och uppskattningar. Utredningen har därför – med vederbörligt medgivande – som ett väsentligt led i sitt arbete låtit ingå en enkätundersökning, vilken krävt ett betydande mått av tid för uppläggning, genomförande, bearbetning och analys.

I och med att propositionen 1968: 140 framlades fick utredningen en fastare grund för sitt arbete och kunde ge det en bestämmande inriktning. Utredningen har sett som sin uppgift att utarbeta sådana förslag som på bästa möjliga sätt kan främja syftet att få till stånd en organisatoriskt sammanhållet och så långt omständigheterna i varje fall medger pedagogiskt enhetligt ledd och samordnad skola.

Efterhand som utredningsarbetet framskridit, har det för utredningen blivit klart att, liksom det är nödvändigt att inte arbeta med skolenheter utan med mellanskolan som en helhet, vilken i sin tur skall ses i sammanhang med kommunens skolväsen och skolledning, så måste till slut också kommunens grundskola tas med vid bedömningen av utformning och dimensionering av en kommuns skolledning. Ju närmare man vill att sambandet skall vara mellan ledningen av de olika enheterna av en kommuns skolväsen och den centrala skolledningen i kommunen, desto tydligare framgår det, att man inte kan lämna grundskolan utanför, om man vill skapa en rationell kommunal skolledning – rationell också i den meningen att samband hålls och samverkan sker mellan grundskolan och dess allt bredare överbyggnad. Utredningen har alltså, såsom i direktiven också antagits kunna bli fallet, funnit skäl – mycket starka skäl – tala för att också grundskolans förhållanden tas upp till prövning. Det har emellertid inte kunnat ske i detta sammanhang utan kommer i enlighet med i skrivelse till utredningen 10.6.1969 lämnat medgivande att utgöra en andra utredningsetapp. Som inledning till denna har utredningen under våren och sommaren 1969 utarbetat en enkät rörande grundskolans

ledning, vilken vid början av höstterminen gått ut till skolledningarna i ett betydande antal kommuner. Denna undersökning avser utredningen att om möjligt komplettera med en mer ingående kartläggning av de kommunala skolförvaltningarna än som för utredningen hittills varit möjlig. Denna andra utredningsetapp bedömer utredningen kunna vara genomförd under år 1971.

1 Grundläggande bestämmelser om skolledande personal vid gymnasiala skolor

1.1 Inledning

De nu gällande bestämmelserna har – vad beträffar gymnasium och fackskola – tillkommit eller översetts i samband med 1964 års gymnasie/fackskolreform. För yrkesskolans del går bestämmelserna tillbaka på en utredning av 1960 års yrkesläroberedning.

I detta kapitel återges enbart *gällande* bestämmelser. I det följande kapitlet redovisas de grundläggande motiven för dessa bestämmelsers tillkomst och utformning med i vissa fall kortfattade påpekanden rörande tidigare förhållanden. Någon egentlig historik har utredningen inte funnit erforderlig.

Den nu gällande skolledarorganisationen för gymnasiala skolor regleras i skolstadgans kap. 14 (gymnasium), 18 (fackskola), 23 (yrkesskola) och 25 (gemensamma bestämmelser). Skolstadgans bestämmelser i nämnda kapitel för tjänst som skolledare och biträdande skolledare vid här aktuella skolformer samt motsvarande bestämmelser i Kungl. Maj:ts stadga för gymnasial vuxenutbildning presenteras nedan i avsnitten 1.2 och 1.3, sammanförda under följande fyra punkter: a) inrättande av tjänst, b) behörighet, c) tillsättning och d) undervisningsskyldighet. Därefter lämnas en redogörelse för riktlinjerna för tillgång på biträdespersonal och liknande samt en redovisning av de stadgeenliga åliggandena för rektorer och biträdande skolledare.

1.2 Rektorer

a) *Inrättande av tjänst.* Vid skolenhet med *gymnasium* finns en ordinarie tjänst som rektor, om Kungl. Maj:t ej bestämmer annat. Samma bestämmelse tillämpas i fråga om skolenhet, som består av endast *fackskola*. Ingår annan skola jämte fackskolan i en skolenhet, tillhör fackskolan vid skolenheten arbetsområdet för rektor vid den andra skolan. Vid skolenhet med *yrkesskola* finns likaså normalt en tjänst som rektor. Ordinarie heltidstjänst som rektor vid yrkesskola får inrättas, om tjänstens arbetsområde varaktigt omfattar minst fem heltidskurser med normalläsår eller heltidskurser med sammanlagt minst motsvarande omfattning. Beslut om inrättande av heltidstjänst såsom rektor och om tjänstens arbetsområde fattas av skolöverstyrelsen beträffande landstingskommuns yrkesskola och av länskolnämnden beträffande kommunal yrkesskola.

b) *Behörighet.* Skolstadgan uppställer två slag av behörighetskrav: a) krav på behörighet till ordinarie lärartjänst och b) krav på skicklighet och lämplighet.

För rektor vid *gymnasium* och *fristående fackskola* gäller det första kravet: Behörig till ordinarie tjänst som rektor är den som är behörig till ordinarie tjänst som lärare vid skola som ingår i skolenheten. Om synnerliga skäl föreligger, kan emellertid även den som ej är behörig till ordinarie tjänst som lärare komma ifråga till tjänst som

Tabell 1. Undervisningsskyldighet för rektor och studierektor vid gymnasium och fackskola

Befattningshavare	Poängtal	Antal vtr	Antal vtr, om rektor är förste rektor
Rektor och studierektor vid gy	högst 23,5	20—24	15—19
	24—35,5	16—20	11—15
	36—53,5	12—16	7—11
	lägst 54	8—12	3—7
Rektor och studierektor vid fristående fa	högst 23,5	20—24	15—19
	24—35,5	16—20	11—15
	lägst 36	12—16	7—11

rektor. Om ordinarie rektor vid yrkesskola bestäms däremot i stadgan endast att han skall vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten. Något formellt behörighetskrav finns alltså inte.

c) *Tillsättning.* Kungl. Maj:t tillsätter efter förslag av skolöverstyrelsen och yttranden av skolstyrelsen och länskolnämnden rektor för gymnasium och rektor för fristående fackskola, medan överstyrelsen efter förslag av skolstyrelsen och yttrande av länskolnämnden tillsätter rektor för yrkesskola.

d) *Undervisningsskyldighet.* Som en regulator av rektors arbetsbörda används för närvarande undervisningsskyldigheten, vilken varierar alltefter skolenhetens storlek (poängtal enligt skolstadgans 1 kap. 4 §). Rektor och studierektor är skyldiga att meddela undervisning enligt tabellerna 1 och 2.

Vid gymnasium och fackskola beslutar rektor om fördelningen av den undervisningsskyldighet som åvilar honom och studierektor gemensamt. Rektor får därvid åta sig högst 7 vtr. Undervisningsskyldigheten behöver alltså ej fastställas av överordnad myndighet, vilket däremot är fallet beträff-

fande rektor vid yrkesskola, där länskolnämnden beslutar.

Rektor och studierektor vid gymnasium och fackskola får endast tillfälligtvis och i den mån det är oundgängligen nödvändigt åta sig tilläggstimmar. Samma bestämmelse gäller även för rektor vid yrkesskola, som i vissa fall dessutom behöver inhämta länskolnämndens medgivande härtill.

1.3 Biträdande skolledare (studierektor, biträdande rektor och huvudlärare)

a) *Inrättande av tjänst.* Vid skolenhet med gymnasium finns en ordinarie tjänst som studierektor, om överstyrelsen medger det. Om skolenheten består av endast fackskola finns en arvodestjänst som studierektor, om överstyrelsen medger det. Vid skolenhet med fackskola, i vilken jämte fackskolan ingår grundskola eller yrkesskola, kan under vissa förutsättningar efter länskolnämndens medgivande en arvodestjänst som studierektor inrättas.

För yrkesskolan gäller följande: Omfattar rektors arbetsområde i vad avser yrkesskolan lägst 30 poäng, må efter medgivande av

Tabell 2. Undervisningsskyldighet för rektor vid yrkesskola

Rektor vid yrkesskola	Poängtal		Antal vtr
	Frist. central verkstadsskola	Annan ysk	
	högst 10,5	högst 15,5	12—20
	11—19,5	16—24,5	8—14
	20—28,5	25—33,5	6—10
	29—38,5	34—43,5	4—8
	39—49,5	44—54,5	4—5
	lägst 50	lägst 55	4

länskolnämnden en eller flera arvodestjänster som studierektor inrättas. Sådan tjänst må emellertid ej inrättas vid central verkstadsskola. Studierektors arbetsområde skall omfatta lägst 9 poäng och bestäms av länskolnämnden. Vid yrkesskolan må dessutom arvodestjänst som *biträdande rektor* inrättas efter medgivande av Kungl. Maj:t, om rektors arbetsområde omfattar lägst 71 poäng.

Det bör redan här framhållas, att tjänsterna som studierektor vid gymnasium-fackskola å ena sidan och yrkesskola å andra sidan är väsentligt olika till sin karaktär. Utredningen återkommer härtill.

Vid skolenhet med kommunal gymnasial *vuxenutbildning* – anordnad som deltidsundervisning med kurser i ämnen (ämneskurser) och förlagd till redan existerande skolenhet – finns en arvodestjänst som studierektor.

En *arvodestjänst som huvudlärare* inrättas, om undervisningen i ett eller flera ämnen, för vilken samme lärare är huvudlärare, omfattar minst 35 vtr och flera lärare undervisar i ämnet eller ämnena. För inrättande av arvoderad huvudlärartjänst fordras länskolnämndens medgivande. Bestämningarna tillämpas såväl i fråga om gymnasium och fackskola som yrkesskola. Huvudlärartjänsten skall avse samtliga skolformer som ingår i skolenheten.

b) *Behörighet*. Vad gäller biträdande skolledare finns i stadgan huvudsakligen två villkor uppställda för vinnande av behörighet: a) krav på behörighet till ordinarie lärartjänst och b) krav på innehav av lärartjänst. Dessa behörighetskrav fördelar sig på de olika personalkategorierna på följande sätt:

För studierektor vid gymnasium, studierektor för ämneskurser inom kommunal gymnasial vuxenutbildning samt för huvudlärare vid gymnasium, fackskola och yrkesskola gäller det första behörighetskravet. Huvudlärare skall dessutom ha sin tjänstgöring huvudsakligen förlagd till skolenhet inom rektors arbetsområde. Studierektor vid fristående eller med grundskola eller yrkesskola förenad fackskola, studierektor vid yrkesskola och biträdande rektor vid yrkes-

skola skall inneha lärartjänst vid ifrågavarande skolform. Vid fackskola och yrkesskola krävs dessutom att studierektor skall av länskolnämnden ha förklarats lämplig för tjänsten. Om särskilda skäl föreligger, kan länskolnämnden medge, att till studierektor vid yrkesskola får förordnas rektor eller lärare, som ej är anställd i yrkesskolan.

c) *Tillsättning*. Överstyrelsen tillsätter efter förslag av skolstyrelsen och yttrande av länskolnämnden ordinarie studierektor vid gymnasium och biträdande rektor vid yrkesskola. Samtliga övriga i detta avsnitt berörda tjänster tillsätts av skolstyrelsen.

d) *Undervisningsskyldighet*. Beträffande ordinarie studierektor vid *gymnasium* och arvodesanställd studierektor vid *fristående fackskola* hänvisas till avsnitt 1.2. Innehar studierektor för ämneskurser inom kommunal gymnasial vuxenutbildning sådan tjänst som lärare för vilken avlöningsförmånerna fastställs under medverkan av Kungl. Maj:t eller myndighet som Kungl. Maj:t bestämmer, nedsätts undervisningsskyldigheten på lärartjänsten med en veckotimme för varje poäng ämneskurserna omfattar under läsåret, dock högst med 15 veckotimmar. För övriga biträdande skolledare gäller vad som framgår av tabell 3.

Den nedsättning av undervisningsskyldigheten som kommer studierektor och biträdande rektor vid *yrkesskolan* till del, måste för varje läsår beslutas av länskolnämnden efter förslag av skolstyrelsen. Samtliga här berörda befattningshavare vid yrkesskolan får ej annat än tillfälligtvis i den mån det är oundgängligen nödvändigt eller eljest endast efter medgivande av länskolnämnden åta sig tilläggstimmar.

1.4 *Icke pedagogisk personal*

I propositionen 1964: 171 föreslogs att kommunen skulle svara för att behovet av annan arbetskraft än huvudsakligen rektorer, biträdande skolledare och lärare tillgodoses. I skolstadgans 25 kap. 48 § uppdras åt skolstyrelsen att anställa sådan icke-pedagogisk personal. I nämnda proposition samt

Tabell 3. Undervisningsskyldighet för biträdande rektor och studierektor vid yrkesskola

Befattningshavare	Poängtal för bitr. rektors/studierektors arbetsområde	Bitr. rektors/studierektors med lärartjänsten förenad undervisningsskyldighet		
		24 vtr	30 vtr	36 vtr
		Nedsättning av undervisningsskyldigheten		
Bitr. rektor vid ysk	— 99 lägst 100	8—14 12—16	10—17 15—20	12—21 18—24
Studierektor vid ysk	9—15,5 16—21,5 lägst 22	4— 8 6—12 8—14	5—10 7—15 10—17	6—12 9—18 12—21

i en av särskilda sakkunniga upprättad och av Kungl. Maj:t den 4.3.1966 till skolöverstyrelsen överlämnad promemoria har riktlinjer för tillgång på bibliotekspersonal, skolkuratorer, skolsköterskor, skolpsykologer, biträdespersonal och institutionstekniker vid gymnasium och fackskola angetts. Riktlinjerna bör enligt Svenska stads- och kommunförbundens kommentarer ses som uttryck för en normalstandard, vilken i det enskilda fallet bör kunna såväl underskridas som överskridas beroende på förhållandena i kommunen. Beräkningen av personalbehovet i detta avseende har genomförts med utgångspunkt i den av gymnasieutredningen angivna normalstorleken på en skolenhet, dvs. c 700–900 elever. Vid sådan skolenhet borde det finnas en halv tjänst för vardera kurator och bibliotekarie. Heltidstjänster för skolsköterska och skolpsykolog skulle inrättas vid ett antal av 1 000 respektive 10 000 elever. Tillgången på *biträdespersonal* (= personal för göromål på rektorsexpeditionen samt skrivhjälp åt lärarna) borde enligt Svenska stads- och kommunförbundens riktlinjer svara mot följande beräkningar:

Grupp	Antal elever	Antal tjänster
1	minst 900	2,5
2	300—899	2
3	mindre än 300	1

Vid skolenhet som tillhörde grupp 1 eller 2 borde en kvalificerad befattningshavare finnas för att biträda rektor med administrativa göromål. Inom ramen för ovan redovisad tilldelning av biträdespersonal bor-

de även lärarnas skrivhjälp tillgodoses med en halv tjänst. Vid de skolor, där det fanns naturvetenskaplig linje samt där den 4-åriga tekniska linjens samtliga grenar var representerade, räknade man med ett behov av 5 institutionstekniker. För övriga skolenheter med gymnasium och/eller fackskola beräknades normalt minst en tjänst för institutionstekniker.

1.5 Stadseenliga åligganden

1.5.1 Rektorerna

Följande gäller rörande arbetsområde, utbildning och skolförvaltning för *rektorerna* vid samtliga tre gymnasiala skolformer.

1) Inom sitt arbetsområde skall rektor

a) under skolstyrelsen och skolchefen ha den omedelbara ledningen av verksamheten och tillse att denna fortgår enligt gällande bestämmelser,

b) vara förman för personalen och tillse att denna fullgör sina åligganden,

c) främja samarbetet mellan hemmen och skolan samt i samråd med skolläkaren vaka över de hygieniska förhållandena i skolan,

d) efter hörande av kollegiet meddela erforderliga ordningsföreskrifter (innan rektor meddelar ordningsföreskrifter skall han höra samarbetsnämnden) ävensom

e) fullgöra de övriga uppgifter, som åvilar rektor enligt gällande föreskrifter eller skolstyrelsens särskilda beslut.

2) I fråga om *utbildningen* skall rektor särskilt

a) ta initiativ till erforderliga förbättringar och främja pedagogiska försök,

b) tillse att lärare anställas och fördela arbetet mellan dem,

c) främja lärarnas fortbildning och tillse att mindre erfarna lärare få handledning,

d) tid efter annan närvara vid lärarnas undervisning samt ta kännedom om elevernas arbeten och om betygsättningen,

e) då därtill finns anledning, samråda med lärare om de förhållanden han iakttagit samt lämna råd och anvisningar ävensom

f) ha tillsyn över institutioner, bibliotek och andra hjälpmedel för utbildningen samt sörja för en lämplig användning därav.

3) I fråga om *skolförvaltningen* skall rektor särskilt

a) besluta på skolstyrelsens vägnar i ärenden, som styrelsen enligt 15 § skollagen uppdrar åt honom,

b) då så påfordras närvara och vara föredragande vid sammanträde med skolstyrelsen eller avdelning av denna eller vid sammanträde, som skolchefen utlyst,

c) delta i sammanträden rörande skolväsendet, som statlig myndighet anordnar,

d) lämna skolstyrelsen erforderligt biträde beträffande skolskjutsar och skolsociala uppgifter,

e) ha tillsyn över lokaler och inventarier samt låta förteckna inventarier och utbildningsmateriel och verkställa regelbundet återkommande inventeringar därav ävensom

f) förestå rektorsexpeditionen och ha bestämde mottagningstider.

Härutöver åligger det *rektor vid yrkesskola* att åstadkomma de kontakter med näringslivet i orten som behövs för utbildningen, enligt riktlinjer, som skolstyrelsen fastställer, bestämma pris på saluvärdiga elevarbeten och för skolans räkning avge anbud på arbeten, som kan vara till gagn för elevernas utbildning, inköpa utbildningsmateriel, arbetsmaterial och andra varor som behövs för skolans verksamhet, om skolstyrelsen ej bestämmer annat samt ansvara för skötseln och ledningen av elevhem.

1.5.2 Biträdande skolledarna

Beträffande de olika *biträdande skolledarna* vid gymnasium, fackskola, yrkesskola samt

vid skolenhet med kommunal gymnasial vuxenutbildning gäller i huvudsak följande.

1) *Studierektor* vid *gymnasium* och *fackskola* skall biträda rektor med ledningen av verksamheten inom rektors arbetsområde, främst i vad avser uppgifter av pedagogisk art. Studierektor skall upprätta förslag till schema. Närmare bestämmelser om studierektors uppgifter meddelas av skolstyrelsen efter förslag av rektor och studierektor.

2) För *studierektor* vid *yrkesskola* gäller följande.

Inom sitt arbetsområde skall studierektor närmast under rektor

a) utöva den pedagogiska ledningen och tillsynen,

b) tillse att kollegier, konferenser och föräldramöten hålls,

c) regelbundet besöka klasserna, göra sig förtrogen med skolarbetet och rådgöra med lärarna om arbetets lämpliga uppläggning,

d) utföra förberedelse- och avslutningsarbete för läsåret, såsom att uppgöra förslag till fördelning av eleverna på klasser och grupper, till arbetsfördelning mellan lärarna och till schema.

Kan arbetsuppgift, som åvilar studierektor, ej lämpligen utföras under läsåret, skall han fullgöra uppgiften på ferietid.

I övrigt åligger det studierektor att

a) biträda rektor i arbetet att åstadkomma de kontakter med näringslivet i orten som behövs för utbildningen,

b) avge förslag till anskaffande av lämplig utbildningsmateriel och arbetsmaterial,

c) under ferietid uppehålla rektorstjänsten,

d) inom sitt arbetsområde fullgöra arbetsuppgifter som avses i 9 kap. 6 § a), b) och c) (cit. ovan i avsnitt 1.5.1 punkten 3) a), b) och c)).

3) *Studierektor* för *ämnescurser inom kommunal gymnasial vuxenutbildning* svarar för verksamheten närmast under rektor och ordinarie studierektor vid den skolenhet till vilken ämnescurserna är förlagda. I avsnitt 1.5.1 under punkterna 1)–3) redovisade åligganden äger motsvarande tillämpning på studierektor för ämnescurser. Han skall dessutom lämna eleverna upplysningar och

råd om studieformen vid ämneskurserna.

4) *Biträdande rektor vid yrkesskola* skall fullgöra arbetsuppgifter av samma slag som ankommer på rektor. Arbetsuppgifterna bestäms av rektor i enlighet med de riktlinjer som anges i en av länskolnämnden fastställd instruktion.

5) *Huvudlärare* skall på det stadium eller i det ämne för vilket han förordnats närmast under ämneskonferensen handha den pedagogiska planeringen, lämna övriga lärare råd och anvisningar, främja lärares fortbildning samt handleda mindre erfarna lärare.

Motiven för nuvarande skolledarorganisation vid gymnasiala skolor — framtidsbedömningar

2.1 Motiven för gällande organisation

Argumenteringen för utformningen av nu gällande skolledarorganisation vid gymnasium och fackskola återfinns i gymnasieutredningens (GU) och fackskoleutredningens (FU) betänkanden Ett nytt gymnasium (SOU 1963: 42, kap. 15) respektive Fackskolan (SOU 1963: 50, kap. 6) samt i härpå grundade riksdagsbeslut (prop. 1964: 171, SäU 1964: 1, rskr 1964: 407). På grundval av en av särskilt tillkallade sakkunniga, yrkeslärarberedningen, utarbetad promemoria, daterad 15.3.1963, beslöts en statlig lönerogering för skolledare och lärare vid kommunala och landstingskommunala yrkesskolor (prop. 1963: 170, SU 1963: 148 och rskr 1963: 336) fr. o. m. 1.1.1964.

De genomgripande förändringar av gymnasiet som de båda nämnda utredningarna åsyftade kunde helt naturligt inte åstadkommas utan att skolformernas ledning också påverkades. De viktigaste förslagen som framlades av GU rörde möjligheterna att åstadkomma en minskning i rektors arbetsbörda. I första hand ville GU införa en studierektorsorganisation i avsikt att såväl underlätta som centralisera rektors arbete med den pedagogiska ledningen vid skolenheten. Härtill kom en huvudlärarorganisation där huvudlärarna skulle få ungefärligen samma uppgifter som tidigare, dvs. ägna sig åt den pedagogiska planeringen inom sitt ämne eller sin ämnesgrupp. GU föreslog

även en förstärkning av den icke-pedagogiska personalen på rektorsexpeditionen, varvid skoladministrativa utredningens material utnyttjades vid uppskattningen av behovet av biträdespersonal.

2.1.1 Gymnasieutredningens synpunkter och förslag

Pedagogisk ledning

Rektors möjligheter i det gamla allmänna gymnasiet att övervaka undervisningen, ge pedagogisk handledning m. m. varierade enligt GU men var på grund av arbetsbelastningen i regel små. Som hjälp hade rektor huvudlärare, vilka enligt skolstadgan hade till uppgift att tillhandagå övriga lärare i ämnet med upplysningar och råd samt att förestå till ämnet hörande institution. Deras möjligheter att göra en mer aktiv insats vid den pedagogiska ledningen inom skolenheten begränsades dock av de små möjligheterna att sänka deras undervisningsskyldighet.

Huvudlärarna kunde enligt GU sägas vara de som under rektor svarade för den pedagogiska ledningen. Systemet hade inte fungerat helt tillfredsställande och ej heller gett rektor en rimlig avlastning. Svårigheterna att sänka huvudlärarnas undervisningsskyldighet hade varit till men för institutionsvården och reducerat möjligheterna till handledning av yngre lärare. GU ansåg att

om detta system för den pedagogiska ledningen skulle bibehållas och en förstärkning av huvudlärarnas insatser skulle kunna ske, måste det vara nödvändigt att medge en sänkning av undervisningsskyldigheten utan att detta påverkade normerna för övriga lärares arbete. Vid stor lärarbrist låg dock en svårighet i varje konstruktion av den pedagogiska ledningen som var förknippad med nedsatt undervisningsskyldighet. Om ej direkta hinder uppställdes för vederbörande lärares rätt att åta sig extra undervisning blev en eventuell nedsättning av undervisningsskyldigheten illusorisk. Den tid som avsatts för de pedagogiskt ledande uppgifterna skulle nämligen då fyllas av extra undervisning.

GU betonade att arbetsförhållandena för gymnasiernas sekreterar- och biträdespersonal kunde regleras genom att variera antalet tjänster. En minskning av rektors arbetsbörda måste däremot åstadkommas på annat sätt. GU ställde sig därför frågan vilka åtgärder som kunde vidtas för att minska rektors arbetsbörda, bl. a. genom att överföra arbetsuppgifter på annan person. I sina bedömanden tog GU hänsyn till att GU räknade med att gymnasieskolorna i framtiden skulle utgöras av skolenheter med något färre elever än tidigare. En relativt vanlig storlek skulle bli skolor med 800–1 000 elever, men under en övergångstid skulle skolenheterna vara större. GU menade också att det i det nya gymnasiet skulle komma att finnas faktorer som ökade rektors arbetsbörda, även om elevantalet blev lägre. Det nya gymnasiets utbildningsprogram omfattade ett väsentligt större område än någon av de gamla gymnasieformernas. Stor vikt skulle fästas vid verksamhetsformer, som spände över flera ämnen eller fordrade planeringsåtgärder för hela årskurser, t. ex. den organiserade handledningen i studieteknik, föreskrifterna om obligatorisk samverkan, planering av betingsorganisationen och olika åtgärder att normera betyg. Organisatoriskt sett bedömdes det av GU svårt att i en stor huvudlärarförsamling lösa sådana planeringsuppgifter. De krävde en centraliserad handläggning och återföll

därmed på rektor, som alltså ej skulle få den avsedda hjälpen med den pedagogiska ledningen.

GU diskuterade därför en lösning innebärande att dessa uppgifter anförtroddes en person eller en mindre krets av personer, förslagsvis benämnda studierektorer, som under rektor skulle utöva skolans pedagogiska ledning. Studierektorerna skulle representera var och en av gymnasiets lärokurser eller någon annan uppdelning av gymnasiets läroämnen i relativt sammanhängande block. Rektor kunde vara en av dessa och inom det ämnesområde han representerade fungera som studierektor. Berorande på ämnesindelningen och skolans organisation skulle övriga medlemmar i gruppen bli två till fyra. Fördelen, enligt GU, med denna studierektorsinstitution var, att den pedagogiska ledningen kunde hänföras till en mindre krets och därmed bli mer enhetlig. Gruppens begränsade storlek gav stora möjligheter till aktivt och effektivt arbete. Den representerade vidare en viss sakkunskap inom avgränsade områden och skulle utgöra en garanti mot ojämn viktning av ämnen och lärokurser.

Mot en sådan form av pedagogisk förstärkning kunde enligt GU främst tre skäl anföras: Studierektorernas expertställning blev trots allt begränsad, ytterligare en befattningshavarekategori med förmansställning gentemot de övriga lärarna skapades och kostnaderna för konstruktionen blev betydande, när studierektorerna inte kunde fullgöra sina uppdrag utan en avsevärd nedsättning av undervisningsskyldigheten.

GU diskuterade slutligen även det alternativet, att den pedagogiska ledningen delades på en rektor och en studierektor, vilken form för pedagogisk ledning med något olika utformning återfanns inom olika skolformer. Vid en koncentration av den pedagogiska ledningen i ett gymnasium till rektor och en studierektor kunde fördelningen av arbetet ske på olika sätt. Studierektors arbetsuppgifter skulle kunna vara att bära ansvaret för de i läroplanen nämnda övergripande åtgärderna rörande studieteknisk handledning, viss studieorientering, organise-

rad samverkan mellan ämnen, betingsläsningsorganisation, betygsnormering, praktik m. m. Han skulle vidare, med biträde av huvudlärarorganisationen, kunna organisera konferenser och förmedla pedagogiska nyheter och impulser och ansvara för den enskilda skolans bidrag till den »rullande läroplansrevision» som GU föreslagit. Även andra fördelningar av arbetet mellan rektor och studierektor kunde tänkas, enligt GU, men oavsett vilken fördelning av arbetet som valdes, skulle såväl rektors som studierektors uppgifter avse skolenheten och ej någon speciell däri ingående skolform. GU betonade att en studierektor, om han skulle kunna fylla sina uppgifter, borde erhålla en avsevärd nedsättning av undervisningskyldigheten, förslagsvis 8–14 veckotimmar.

GU kom fram till att den lämpligaste formen för gymnasiets pedagogiska ledning var *en* rektor jämte *en* studierektor. Härtill borde komma huvudlärare med ungefärligen samma uppgifter som vid det gamla allmänna gymnasiet. Benämningen studierektor motiverade GU med att denna befattningshavare framför allt skulle ha en pedagogisk funktion. Han borde vidare ej tilldelas något speciellt ämnesområde. Krav på utbildning i vissa ämnen borde därför inte ställas, men det var önskvärt att studierektor till sin teoretiska utbildning och sina tidigare erfarenheter kompletterade rektor. Några centralt utfärdade bestämmelser om arbetsfördelningen mellan rektor och studierektor borde enligt GU:s mening inte utfärdas utan arbetsfördelningen borde uppgöras från fall till fall och fastställas av vederbörande skolstyrelse.

Studierektor skulle tjänstgöra som lärare vid skolan och hans undervisningsskyldighet borde nedsättas med 8–14 veckotimmar. Till detta borde läggas ett arvode. Vidare borde studierektor åläggas att ej åta sig övertimmar. Eftersom han även skulle åta sig vissa andra skolledarfunktioner än pedagogiska vid förfall för rektor borde han åtnjuta semester, ej ferier.

Elevvård

GU framhöll, att de problem av praktisk

och personlig natur eleverna i gymnasiet ställdes inför var komplicerade och därför kunde inverka menligt på elevernas förmåga att fullgöra sitt studiarbete och att utvinna de resultat av detta som svarade mot deras förmåga. Skolan måste därför enligt GU:s uppfattning ikläda sig ansvaret för att eleverna fick den personliga omvårdnad som var erforderlig för att de friktionsfritt skulle kunna utföra sitt arbete. För att samordna dessa uppgifter och annan elevvårdande verksamhet förelåg behov av en särskild befattningshavare.

GU föreslog av dessa skäl att tjänster som *skolkurator* skulle inrättas och beräknade en halv kuratorstjänst per skolanläggning om 800–1 000 elever.

GU ansåg det också angeläget att utbygga *skolhälsovården* och konstaterade, att heltidsanställda skolsköterskor behövdes i skolor med 1 000 elever eller mer. För skolläkare beräknade GU – efter en mottagnings- och konferenstid av $\frac{1}{4}$ à $\frac{1}{2}$ timme per elev och vartannat år – en heltidstjänst per 10 000 elever.

Skolpsykologens arbetstid borde beräknas efter samma grunder som för skolläkaren.

Den yrkesvägledande verksamheten föreslog GU skulle ombesörjas av personal från länsarbetsnämnden. Personalbehovet beräknades till en heltidstjänst på 5 000 elever.

GU framhöll att ett säkert underlag för bedömning av behovet saknades, men det föreföll realistiskt att förutse ett större behov av skolkuratorer och skolpsykologer än GU beräknat.

Biträdespersonal

På rektorsexpeditionerna vid de gamla allmänna gymnasierna fanns enligt skolstadgan 15 kap. 39 § anställd ordinarie och extra ordinarie biträdespersonal i enlighet med gällande personalförteckningar. I stadgan sades dock ingenting om omfattningen av denna personal. Dessutom utförde lärare vissa uppgifter som sekreterare på rektorsexpeditionerna.

Enligt GU var det inte möjligt att dra en skarp gräns mellan sekreterarens och den övriga kanslipersonalens arbete. Arbetsuppgifterna måste ses i ett sammanhang. Med utnyttjande av skoladministrativa utredningens material uppskattade GU behovet av biträdespersonal till en à två tjänster på ett gymnasiekansli, beroende på skolens storlek.

De uppgifter som på expeditionerna ombesörjdes av lärare borde enligt GU:s mening i görligaste mån överföras på kvalificerad kanslipersonal. GU hade i denna fråga den principiella uppfattningen att lärarnas arbetskraft först och främst skulle användas för undervisning. Det uppskattade arbetskraftsbehovet på 1–2 tjänster borde i första hand täckas av en tjänst på vars innehavare krav borde ställas som översteg vad som då krävdes av biträdespersonalen. Utan att ta ställning till befattningshavarens tjänsteställning och lönegradsplacering använde GU benämningen kanslist. Det övriga arbetskraftsbehovet förutsatte GU skulle täckas av personal, som GU benämnde kanslibitråde. GU:s förslag innebar att en gymnasieskola med omkring 800 elever borde disponera en kanslisttjänst och en halv kanslibiträdetsjänst samt en skola med omkring 1 000 elever en tjänst av vardera slaget.

Undervisningsskyldighet

GU framhöll att det dittills i svensk skola hade ansetts att rektor borde undervisa åtminstone några timmar varje vecka. Endast genom att ha egen undervisning skulle en skolledare kunna ge på tillräckligt fast grund vilande hjälp åt skolans lärare i det pedagogiska arbetet. Förståelsen för elevernas arbetssituation skulle likaså främjas av att rektor undervisade och undervisningen skulle ge rektor bättre möjligheter att pröva och värdera nya pedagogiska hjälpmedel och metoder. I skolstadgan föreskrevs att rektors undervisningsskyldighet skulle omfatta 10–14 veckotimmar eller vid handelsgymnasium 10–16 veckotim-

mar. Den kunde nedsättas till lägst 5 veckotimmar, om elevantalet var särskilt högt eller arbetsbördan omfattande. Rektor, som förestod egentlig lärarkurs, rektor vid skola, som samverkade med lärarhögskola, liksom rektor vid tekniskt gymnasium kunde få sin undervisningsskyldighet nedsatt till lägst 3 veckotimmar. Det var länskolnämnden som fastställde undervisningsskyldigheten.

Förändringarna inom skolväsendet hade medfört att rektors undervisning successivt måst skäras ned. GU erinrade om att rektorer vid lärarutbildningsanstalter hade ingen eller ringa undervisning fastän de med utgångspunkt i ovan anförda synpunkter borde ha störst anledning att undervisa.

Vid tillsättandet av rektorat inom fackgymnasieväsendet hade delvis nya vägar beträffs. Mindre vikt hade lagts vid rektors pedagogiska funktion och mer vid hans arbetsledande. Detta betydde enligt GU att man sett på undervisningsskyldigheten något annorlunda än inom det allmänna skolväsendet. I några fall hade väl kvalificerade tekniker eller forskare, som ej haft väsentlig pedagogisk erfarenhet, förordnats som skolledare och de hade visat sig mycket tillfredsställande kunna leda gymnasier och fullgöra en rektors pedagogiska uppgifter. Sett mot den bakgrunden syntes det som om rektors undervisningsskyldighet var av mindre betydelse för att han framgångsrikt skulle kunna leda skolans verksamhet. Vidare var, som tidigare berörts, utbildningsprogrammet i det nya gymnasiet av vida större omfattning än i någon av de gamla gymnasieformerna. Detta medförde, att stora delar av den pedagogiska problematiken och metodiken låg utanför rektors fack. Värdet av rektors egen undervisning som garanti för att han skulle kunna fullgöra vissa andra funktioner blev därför mindre. Undervisningsskyldigheten användes i skolväsendet som en regulator av rektors arbetsbörda och som sådan hade den enligt GU förtjänster i synnerhet vad gällde mindre gymnasier. Rektors undervisningsskyldighet borde därför vara av

ringa omfattning och han borde även kunna vara helt utan undervisning.

Behörighetsvillkor m. m.

GU redovisade att det i fråga om behörighetsvillkor för rektorstjänst förelåg vissa olikheter mellan skolorna. För behörighet till rektorstjänst vid grundskolan fordrades att vara behörig till tjänst som ordinarie lärare vid grundskolan, medan rektor vid allmänt gymnasium och handelsgymnasium skulle dels vara behörig att inneha lektorstjänst vid gymnasium av det slag som rektorstjänsten avsåg, dels ock inneha ordinarie lärartjänst i läroämne. För behörighet till rektorstjänst vid tekniskt gymnasium var ej föreskrivet något behörighetsvillkor av formell art. Där fordrades att vara med hänsyn till insikter och praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten.

GU fann, som ovan sagts, det ej nödvändigt att rektor i det framtida gymnasiet hade egen undervisning. Hans arbetsuppgifter skulle främst vara arbetsledande. Liksom hittills skulle han i första hand rekryteras bland lärare, men rektorstjänstens arbetsledande karaktär borde ge möjligheter att till rektorat knyta skickliga administratörer från offentlig eller privat tjänst. GU föreslog därför att de behörighetsvillkor, som gällde för rektorstjänst vid tekniskt gymnasium, blev gällande för gymnasiet, vilket innebar, att den förordnade skulle vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten. En väl meriterad adjunkt skulle vidare effektivt kunna konkurrera med en lektor eller annan sökande om rektorat. De för en rektor väsentliga egenskaperna kunde med säkerhet inte anses stå i någon bestämd relation till vederbörandes ämnesutbildning. GU konstaterade visserligen att en akademisk, vetenskaplig insats liksom hittills skulle väga tungt som merit vid tillsättning av rektorat men betonade samtidigt, att ett skickligt skoleddarskap förutsatte egenskaper som ej kunde anses dokumenterade genom en forskar-

insats.

GU upplyste att frågan om utbildning av skolledare i flera sammanhang hade diskuterats i Sverige. Statliga och kommunala myndigheter hade i liten utsträckning anordnat sådan utbildning och de lärare som varit intresserade av skolledande uppgifter hade fått meritera sig för dem genom kortare eller längre rektorsvikariat eller genom att tjänstgöra som sekreterare på rektorsexpeditionen.

GU övervägde att föreslå, att skoladministrativ utbildning borde uppställas som behörighetsvillkor för rektorstjänst. Under alla förhållanden ansåg GU dock viktigt att skoladministrativa kurser anordnades, där deltagarna gavs goda kunskaper om svensk skolvärdnad och dess praxis, om gällande skolförfattningar samt om modern företagsteknik samt därutöver och framför allt om ledarskapets olika funktioner.

Tillsättning

GU fann det ändamålsenligt att i de fall Kungl. Maj:t var tillsättningsmyndighet, dvs. beträffande bl. a. rektorer, tillsättningen överflyttades till skolöverstyrelsen.

2.1.2 Fackskoleutredningens synpunkter och förslag

Pedagogisk ledning

FU redovisade att fristående fackskolor sannolikt skulle upprättas endast i de största städerna. Det vanligaste skulle i stället bli, att fackskolorna skulle komma att ingå i en större skolenhet, som förutom fackskola skulle inrymma gymnasium, yrkesskola eller grundskolas högstadium. Enligt FU borde det finnas endast *en* rektor, som under skolstyrelsen var närmast ansvarig för verksamheten vid sådan skolenhet. FU betonade tillika vikten av att man på allt sätt borde sträva efter att göra den skolenhet i vilken fackskola ingick till *en* skola, som ej annat än schemamässigt borde uppdelas på skilda skolformer, linjer, studiekurser och utbildningsvägar. FU ansåg det vidare olyckligt, om den biträdande skolledningen

splittrades på ett antal befattningshavare, vilka var för sig under rektor hade ett ansvar, närmast liknande ett divisionsansvar för sin del av skolan (skolenheten) och föreslog därför, att endast *en* tjänst som biträdande skolledare med pedagogiska arbetsuppgifter skulle inrättas i skolenheten där fackskola ingick. Liksom GU ansåg FU, att den biträdande skolledaren borde benämnas studierektor och ville därmed understryka att han i första hand skulle biträda rektorn, som – och detta betonades av FU – alltid måste vara i sista hand ansvarig för skolans pedagogiska ledning. Som lägsta poängtal för inrättande av studierektorstjänst föreslog FU 24 poäng vid skolenheten i dess helhet, dvs. c 16 klasser, med möjlighet för skolöverstyrelsen att då skäl härför förelåg medge inrättandet av studierektorstjänst även då poängtalet underskred 24. Studierektor borde till sin utbildning och genom sina pedagogiska erfarenheter komplettera rektor men i övrigt ej företräda någon speciell skolform, linje, studiekurs eller utbildningsväg inom skolan. En väsentlig arbetsuppgift borde enligt FU vara att närmast under rektor övergripande leda det pedagogiska arbetet. FU förutsatte liksom GU, att studierektorn skulle biträdas av huvudlärare för varje ämne eller grupp av ämnen som verkställande organ, varigenom garantier borde ges för att varje ämnes intressen blev väl tillgodosedda. Med denna organisation vanns också, att varje enskild huvudlärare fick tillfälle att i sitt planeringsarbete samtidigt beakta sitt ämnesproblem i samtliga lärokurser inom skolenheten, oavsett vilken skolform lärokurserna representerade. FU ansåg sig, i de fall fackskolor förlades till större yrkesskolor, där ett flertal studierektorstjänster var inrättade, så som ett undantag tills vidare kunna acceptera detta förhållande med hänsyn till skolornas storlek och rikt differentierade utbildning men förutsatte, att någon speciell tjänst som studierektor ej kom att inrättas för fackskola, som var förlagd till yrkesskola. Fackskoleklasserna borde i sådana fall komma att ingå i befintliga studierektors arbetsom-

råden. Enligt FU:s uppfattning torde även för de fristående fackskolorna, som normalt skulle inrymma ett stort antal studiekurser, med flertalet linjer, grenar och specialiseringar, behov föreligga av biträdande skolledare. FU föreslog därför, att då fristående fackskola bildade en skolenhet av sådan omfattning att biträdande skolledare erfordrades, en studierektor fick förordnas enligt samma grunder som angetts ovan.

FU kom sammanfattningsvis till den uppfattningen, att den av GU föreslagna organisationen av skolans pedagogiska ledning väl skulle passa även för fackskolans behov. De behov, som aktualiserat förslaget, var i båda skolformerna likartade såväl vad gällde undervisningsarbetets organisation som utformning.

Elevvård

FU framhöll, att behovet av kurativ verksamhet och skolhälsovård var lika stort i fackskolan som på gymnasiet och anslöt sig till GU:s förslag i dessa avseenden.

För den skolpsykologiska verksamheten ansåg FU med hänsyn till den knappa tillgången på personal att någon mer personalkrävande organisation inte kunde övervägas. I hel- och deltidstjänster borde självfallet inräknas även eleverna från fackskolan.

Samtliga frågor som berörde de elevvårdande arbetsuppgifterna i vidaste mening inom skolväsendet var enligt FU så komplicerade att de borde göras till föremål för en särskild utredning. Det ansågs lämpligast, att dessa frågor analyserades och övervägdes tillsammans med en utredning av yrkesvägledningsfrågorna.

Biträdespersonal

FU framhöll, att när fackskolorna skulle upprättas som kommunala skolor borde det närmast ankomma på kommunerna att inrätta de biträdestjänster som erfordrades. FU inskränkte sig därför till att redovisa vissa principiella synpunkter på personalorganisationen vid fackskolornas kansli. FU

erinrade även om att departementschefen i propositionen 1963: 98 förutsatt som självklart att kommunerna, utan att föreskrifter meddelades, ställde erforderliga medel till förfogande härför. Liksom GU ansåg FU att lärarna i första hand borde utnyttjas för undervisning och för övriga pedagogiska göromål och föreslog inrättandet av hel- och deltidstjänster för personal med kontors- eller förvaltningsutbildning med benämningen kanslist och kanslibitråde. FU ansåg också att medel skulle ställas till förfogande för schemaarbete och skrivhjälp åt lärarna.

Undervisningsskyldighet

FU framhöll att rektors arbetsbörda skulle bli betydande och förutsatte att detta skulle beaktas vid fastställande av hans undervisningsskyldighet. FU angav dock inte något preciserat förslag.

Behörighet

FU ansåg – med hänsyn till att det endast borde finnas *en* rektor vid skolenhet som förutom fackskolan kom att inrymma gymnasium, yrkesskola eller grundskolas högstadium – det inte vara möjligt att i fortsättningen på motsvarande sätt som hittills gällt för det allmänna skolväsendet föreskriva behörighet för lärartjänst just i fackskola som villkor för förordnande som rektor vid fackskola. Kompetensbestämmelserna för sådan rektorstjänst måste ges en vidare utformning än tidigare och borde utformas på samma sätt som gällde för rektorstjänst vid tekniskt gymnasium och yrkesskola. FU:s förslag överensstämde således med GU:s.

2.1.3 Riksdagsbehandlingen

I *propositionen 1964: 171* (s. 506–509) framhöll departementschefen, att sannolika skäl talade för att den av FU och GU framförda uppfattningen att de nya gymnasiala skolorna skulle komma att ställa väsentligt ökade anspråk på skolans led-

ning var riktig. Han instämde vidare i GU:s uttalande att den pedagogiska ledningen vid nuvarande gymnasium knappast fungerade tillfredsställande och fann därför nödvändigt att en kraftig förstärkning av skolledningen kom till stånd i samband med övergången till det nya gymnasiet och det definitiva införandet av fackskolan. Detta borde ske på det sätt FU och GU föreslog dvs. vid varje skolenhet med gymnasium och/eller fackskola borde finnas en rektor, en studierektor samt ett antal huvudlärare. Befattningshavarna borde ha de arbetsuppgifter utredningarna föreslog. Departementschefen underströk att studierektorn i allt väsentligt skulle ha en pedagogisk funktion och att den frihet som den lokala skolstyrelsen borde ha att från fall till fall bestämma arbetsfördelningen inte fick leda till att studierektorn blev en administrativ befattningshavare.

Huvudlärarna borde ha i stort sett samma arbetsuppgifter som tidigare, men det var väsentligt att de i ökad utsträckning ägnade sig åt den pedagogiska planeringen inom sitt ämne eller sin ämnesgrupp med hänsyn till den starka betoningen av självständiga arbetsformer och ökad samverkan mellan olika ämnen i det nya gymnasiet och fackskolan. Detta förutsatte en ökad insats från huvudlärarnas sida och enligt överenskommelse med personalorganisationerna skulle befattningsarvode utgå till huvudlärare, under förutsättning att det ämne eller ämnesområde han representerade hade en viss minsta omfattning vid skolenheten. Departementschefen betonade, att uppgiften att vara huvudlärare inte skulle förbehållas någon viss lärarkategori och inte heller behöva vara förenad med institutionsföreståndarskap.

Enligt departementschefen var det av både principiella och praktiska skäl inte längre möjligt att behålla den behörighetsregel, som gällde för rektorstjänst vid allmänt gymnasium och enligt vilken krav på lektorskompetens uppställdes. Departementschefen ansåg att för behörighet till rektorstjänst vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola borde fordras att vara be-

hörig till ordinarie lärartjänst vid skola som ingick i skolenheten. Om synnerliga skäl förelåg, borde även annan person kunna komma i fråga till rektorstjänst.

Att departementschefen anslöt sig till FU:s och GU:s uppfattning i fråga om skolenhetens arbetsuppgifter innebar också att han inte ansåg det nödvändigt att rektor hade egen undervisning. Men det var väsentligt att rektor gavs möjlighet att med beaktande av lokala förhållanden leda och fördela arbetet för den personal som var knuten till skolenheten. Vid skolenhet med gymnasium eller vid fristående fackskola skulle rektor därför fastställa undervisningsskyldigheten för såväl sig själv som studierektorn inom ramen för en för dem båda tillsammans, med hänsyn till skolenhetens storlek, fixerad undervisningsskyldighet. Om denna undervisningsskyldighet hade överenskommelse träffats med personalorganisationerna.

I fråga om rektorstjänst vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola ansåg departementschefen att Kungl. Maj:t skulle vara tillsättningsmyndighet och att förordnandet borde avse viss skolenhet.

Departementschefen ansåg att det vid skolenhet med gymnasium borde finnas en lönegradsplacerad tjänst såsom studierektor. I fråga om anställningsform och förordnande borde för sådan tjänst gälla det samma som för rektor vid samma skolenhet, dock borde sådan studierektor tillsättas av skolöverstyrelsen.

Vid fristående fackskola borde befattning som studierektor kunna inrättas efter medgivande av skolöverstyrelsen. Vid skolenhet med grundskola och fackskola borde endast en befattning som studierektor kunna finnas medan vid skolenhet med yrkesskola och fackskola borde – utöver i förekommande fall studierektorer för yrkesskolan – finnas en studierektorsbefattning. Överenskommelsen med personalorganisationerna innebar att studierektor utöver sin lärarlön borde åtnjuta visst arvode. Han skulle förordnas tillsvidare och tillsättningsmyndighet borde vara skolstyrelsen.

För samtliga studierektorer borde gäl-

la att de skulle vara skyldiga vikariera för rektor och att de liksom rektor åtnjöt semester och ej ferier. I studierektors arbetsuppgifter skulle ingå att ombesörja schemaläggning.

Beträffande såväl rektorer som studierektorer borde gälla, att de endast tillfälligtvis i den mån så oundgängligen fordrades fick åta sig undervisning utöver den som ålåg dem enligt beslut om deras undervisningsskyldighet.

Departementschefen anslöt sig i huvudsak till vad FU och GU föreslagit beträffande elevvårdspersonal och han förutsatte även att personal för skolhälsovården samt skolpsykologer kom att finnas i en omfattning som i huvudsak motsvarade vad FU och GU räknat med.

Departementschefen anslöt sig även till FU:s och GU:s program för studie- och yrkesorientering men framhöll att någon ytterligare utredning av de skolsociala frågorna inte nu borde företas.

Beträffande biträdespersonal ansåg departementschefen att sådan borde finnas i en omfattning som i stort sett svarade mot vad GU räknade med för gymnasium och/eller fackskola dels på rektorexpeditionen, dels såsom skrivhjälp m. m. åt lärarna. Han förordade, att staten i princip svarade för kostnaden för biträdespersonalen till den del denna avsåg gymnasium och fackskola. Vid överläggningar med kommunförbunden om riktlinjer för omfattningen av biträdespersonalen hade enligt departementschefen enighet uppnåtts att vid skolenhet med 300–900 elever personal skulle beräknas motsvarande två heltidstjänster och att vid mindre eller större enheter personal skulle beräknas motsvarande en respektive två och en halv tjänster. Vid skolenhet med mer än 300 elever skulle en befattningshavare biträda rektor med administrativa göromål av mer kvalificerad art medan övrig personal skulle fullgöra biträdesgöromål. En halv av de i det föregående nämnda tjänsterna beräknades normalt för biträdeshjälp åt lärare.

Särskilda utskottet biträdde (SäU 1964: 1,

s. 228–230) vad departementschefen an- fört och föreslagit beträffande skolledning m. m. vid gymnasium och/eller fackskola. Utskottet hade emellertid uppmärksammat att departementschefen, i motsats till GU och FU, ansåg att tillsättningsmyndighet för rektorstjänst vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola skulle vara Kungl. Maj:t. Då skolöverstyrelsen var tillsättningsmyndighet för rektorer vid grundskola och yrkesskola, kunde, såsom GU och FU funnit, skäl åberopas för att tillsättningen av rektorer vid skolenheter med gymnasium och/eller fackskola skulle ankomma på skolöverstyrelsen. Å andra sidan fanns anledning att, med hänsyn till de väsentliga förändringarna i fråga om skolledningens organisation och behörighetsvillkoren, låta tillsättningen under en viss övergångstid kvarligga hos Kungl. Maj:t. Utskottet förutsatte att, när förhållandena stabiliserat sig, frågan om tillsättningsmyndighet skulle upptas till förnyad prövning, varvid angelägenheten av att uppnå likformighet mellan samtliga skolformer borde uppmärksammas.

Av riksdagens skrivelse 1964: 407 framgick att riksdagen fattat beslut i förevarande frågor i överensstämmelse med vad särskilda utskottet föreslagit.

Kungl. Maj:t och riksdag följde således i stort de förslag som framlagts av GU och FU. Vissa avvikelser förelåg dock.

I fråga om möjligheterna att förstärka huvudlärarnas insatser förordade GU att detta skulle ske genom en sänkning av deras undervisningsskyldighet. Enligt riksdagens beslut skulle i stället, under vissa förutsättningar, ett befattningsarvode utgå till huvudläraren. Uppgiften att vara huvudlärare skulle inte heller, såsom förutsattes av GU, behöva vara förenat med institutionsföreståndarskap.

Vad avsåg studierektorsorganisationen föreslog GU att studierektor skulle tjänstgöra som lärare vid skolan och att hans undervisningsskyldighet skulle nedsättas 8–14 veckotimmar. Centralt utfärdade bestämmelser om arbetsfördelningen mellan rektor och studierektor borde inte utfärdas utan

bestämmas från fall till fall och fastställas av vederbörande skolstyrelse. Enligt riksdagsbeslutet skulle i vissa fall en tjänst som studierektor inrättas, för vilken skulle gälla samma behörighetsvillkor som för rektorstjänst. I övriga fall borde studierektor inneha lärartjänst vid gymnasium eller fackskola eller vid skola med vilken dessa bildar skolenhet. I fråga om undervisningsskyldigheten skulle det ankomma på rektor att fastställa denna för såväl sig själv som studierektorn inom ramen för en för dem båda tillsammans med hänsyn till skolenhetens storlek fixerad undervisningsskyldighet.

Såväl FU som GU föreslog, att medel skulle ställas till förfogande för bl. a. schemaläggning. Enligt riksdagens beslut skulle i studierektorns arbetsuppgifter ingå att ombesörja schemaläggning.

För rektorstjänst föreslog FU och GU att de behörighetsvillkor, som gällde för rektorstjänst vid bl. a. tekniskt gymnasium, skulle gälla även för gymnasiet och fackskolan. Enligt dessa villkor krävdes formellt inte behörighet till lärartjänst. Enligt riksdagsbeslutet upphävdes kravet på lektorskompetens och som villkor för behörighet till rektorstjänst vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola krävdes i stället att vara behörig till ordinarie lärartjänst vid skola som ingår i skolenheten. Om synnerliga skäl förelåg, borde även annan person kunna komma i fråga till rektorstjänst. I fråga om tillsättning av rektorstjänsterna vid gymnasium och/eller fackskola föreslog FU och GU att skolöverstyrelsen skulle vara tillsättningsmyndighet, men enligt riksdagsbeslutet skulle dessa tjänster tillsättas av Kungl. Maj:t. Särskilda utskottet förutsatte dock att, när förhållandena stabiliserat sig, frågan om tillsättningsmyndighet skulle upptas till förnyad prövning.

2.1.4 Statlig löne reglering för skolledare vid vissa kommunala och landstingskommunala yrkesskolor

De organisatoriska grunderna för en statlig

lönereglering för skolledare och lärare inom yrkesundervisningen utreddes av särskilt tillkallade sakkunniga, 1960 års yrkesläroberedning, som 15.3.1963 överlämnade en promemoria angående vissa organisatoriska grunder för en tilltänkt statlig lönereglering för skolledare och lärare vid vissa yrkesskolor m. m.

På grundval av promemorian fördes förhandlingar med berörda lärarorganisationer, och en överenskommelse om statlig lönereglering på förevarande område träffades under förbehåll av Kungl. Maj:ts och riksdagens godkännande. I proposition 1963: 170 (s. 12) förordade departementschefen att ifrågasvarande personalgrupper inom yrkesundervisningen inordnades i det statliga lönesystemet och att det skedde på grundval av de av beredningen i promemorian angivna organisatoriska förutsättningarna. I fråga om tillämpningsområdet för löneregleringen framhöll departementschefen, att regleringen avsåg sådana kommunala och landstingskommunala yrkesskolor, till vilka statsbidrag utgick enligt kungörelsen 1957: 480 om statsbidrag till yrkesskolor. Av dessa skolor undantogs de fristående tekniska skolorna med hänsyn till att rektorer och lärare där hade speciella anställnings- och avlöningsförhållanden.

Löneregleringen för personalen vid yrkesskolorna förutsatte, att regler skulle tillkomma rörande de olika tjänsterna och deras inrättande m. m. I fråga om rektorstjänsterna borde gälla, att varje skolenhet av yrkesskola skulle ha en rektor, som var anställd på heltid eller deltid. I särskilda fall borde en rektor under sig kunna ha två sådana skolenheter. Beträffande kommunal yrkesskola i en kommun och även beträffande yrkesskolor inom ett landsting kunde uppstå fråga, på vad sätt den lämpligen borde uppdelas på skolenheter. Som allmän regel borde gälla, att heltidstjänst som rektor skulle inrättas, då skolan hade varaktigt minst fem heltidsskurser med normalläsår. Sådana tjänster borde på samma sätt som vid flertalet övriga skolformer under de kommunala skolstyrelserna vara förordnandetjänster med samma all-

männa förordnandeperiod om sex år. Rektorer skulle liksom vid andra skolformer ha semester, ej ferier. Undervisningsskyldigheten för heltidsanställd rektor skulle enligt överenskommelsen vara lägst 4 och högst 20 veckotimmar enligt ett intervallsystem, som anknöt till avlöningsgrupperingen. Vid yrkesskola, som hade mindre än fem heltidskurser med normalläsår, borde finnas befattning som deltidsanställd rektor, vilken borde tillsättas av överstyrelsen tills vidare eller för viss tid. Enär med befattningen var förenade arbetsuppgifter, som även måste fullgöras på tid då skolorna hade ferier följde att deltidsanställd rektor skulle ha semester. Deltidsanställd rektor, som var lärare med statligt reglerad lön, kunde av länskolnämnden få sin undervisningsskyldighet nedsatt med högst en tredjedel. Nedsättningens omfattning skulle prövas med hänsyn till skolans storlek och arbetsuppgifternas omfattning.

Vid yrkesskolorna fanns olika slag av biträdande skolledare. I befattningarna ingick huvudsakligen pedagogiska eller administrativa uppgifter och i vissa fall båda slagen av uppgifter i ungefär samma omfattning. Befattningarna hade ej heller någon enhetlig utformning eller benämning. Enligt yrkesläroberedningen borde löneregleringen endast omfatta de biträdande skolledare, som hade väsentligen pedagogiska arbetsuppgifter. Dessa befattningar borde få samma benämning som i grundskolan, nämligen studierektor. Efter medgivande av länskolnämnden borde tjänst som studierektor kunna inrättas vid skolenhet av yrkesskola med lägst 30 poäng under förutsättning att studierektorns arbetsområde omfattade lägst 9 poäng. Kommun kunde dock bibehålla eller anställa biträdande skolledare med andra arbetsuppgifter än studierektors, men särskilt statsbidrag borde inte utgå för sådana befattningar. Studierektor borde inte få anställas vid central verkstadsskola. – Studierektors arbetsområde borde omfatta vissa kurser och linjer, för vilka han skulle ha det pedagogiska ansvaret. Han borde vidare vara lärare vid skolan men åtnjuta semester i stället för ferier. Under ferietid

borde han anlitas för förberedelse- och avslutningsarbete, såsom schemaarbete, kontakter med näringslivet i orten, inköp av undervisningsmateriel och arbetsmaterial ävensom för vikariat på rektorstjänsten. I övrigt skulle han fullgöra vad som bestämdes i instruktion.

Till studierektor skulle utgå arvode med olika belopp beroende på omfattningen av arbetsområdet. Undervisningsskyldigheten som lärare kunde slutligen nedsättas enligt ett särskilt intervallsystem.

Efter särskilt medgivande av Kungl. Maj:t skulle vid stora yrkesskolor, omfattande lägst 71 poäng, kunna finnas biträdande rektor. Han borde liksom studierektor vara lärare vid skolan och i stället för ferier åtnjuta semester. Arbetsuppgifterna borde anges i en för tjänsten fastställd instruktion. Arvode och nedsättning av undervisningsskyldigheten borde bestämmas av Kungl. Maj:t i varje särskilt fall med beaktande av skolans storlek och andra särskilda omständigheter, som kunde påverka hans arbetsuppgifter.

2.2 Framtidsbedömningar

Tre förslag till förändring av nuvarande skolledarorganisation har hittills framlagts sedan beslutet om gymnasie-fackskolereformen fattades: a) Yrkesutbildningsberedningens betänkande I (SOU 1966: 3 kap. 18), b) förslag av en av skolöverstyrelsen tillsatt arbetsgrupp för behandling av frågor angående skolledning m. m. vid gymnasium och fackskola (10.5.1966; stencil) och c) skolöverstyrelsens yttrande över Yrkesutbildningsberedningens betänkande I (31.8.1966; stencil).

2.2.1 Yrkesutbildningsberedningen

Yrkesutbildningsberedningen (YB) framlade förslag om en integrerad gymnasieskola, i vilken jämte nuvarande gymnasium och fackskola även en reformerad yrkesskola skulle ingå. Den skulle till sin organisation komma att skilja sig från samtliga nu existerande skolformer och YB försökte med

utgångspunkt i sina egna förslag beträffande gymnasieskolans organisation och utformning samt i GU:s och FU:s synpunkter och förslag utforma en för hela den integrerade gymnasieskolan funktionsduglig skolledarorganisation.

YB erinrade om att skoladministrativa utredningen hade uppdelat skolledarfunktionerna i tre huvudgrupper, nämligen pedagogiska, administrativa och skolsociala funktioner och att GU här till fogat den distinktionen, att som pedagogiska skulle endast sådana uppgifter betraktas, för vilkas fullgörande krävdes lärarutbildning.

Inom den nuvarande yrkesskolan förekom vissa funktioner, som saknade motsvarighet i gymnasiet och fackskolan, och dessa funktioner måste givetvis fyllas även i den integrerade gymnasieskolan.

Det krävdes enligt YB för att yrkesutbildningen skulle hållas levande och aktuell att skolan ovillkorligen upprätthöll nära kontakt med arbetsmarknadens företag och organisationer samt med de arbetsplatser till vilka viss del av elevernas utbildning kunde vara förlagd. Såsom ett led i den pedagogiska planeringen krävdes också kontakter med skolans leverantörer och kunder vad avsåg lego- och beställningsarbeten. Dessa kontakter, som redan nu var av största betydelse, måste enligt YB i den nya gymnasieskolan tillmätas än större vikt. Enligt YB:s mening kunde det inte råda någon tvekan om att detta kontaktarbete och dessa planeringsuppgifter måste ses som angelägna *pedagogiska* funktioner inom yrkesutbildningen och därmed inom gymnasieskolan.

Den förstärkning av den pedagogiska ledningen, som YB sålunda bedömde erforderlig, kunde åstadkommas redan inom ramen för nu gällande bestämmelser rörande skolledare och biträdande skolledare vid yrkesskolor (skolstadgan 23 kap). Tillämpningen av dessa bestämmelser varierade betydligt och någon enhetlig praxis hade inte utformats. Eftersom en viss återhållsamhet hade iakttagits vid inrättandet av skolledartjänster kunde helt allmänt sägas att utrymme för förstärkningen i regel fanns.

YB ansåg sig ha kunnat konstatera, att den biträdande skolledarorganisationen vid yrkesskolorna slagit mycket väl ut. Införandet av studierektorstjänster hade medfört att ovan diskuterade pedagogiskt-organisatoriska problem blivit föremål för speciell uppmärksamhet och aktivitet. Mot bakgrunden av yrkesutbildningens starka expansion under 1950- och 1960-talen framstod nu den pedagogiska förnyelsen som ett angeläget behov.

I den föreslagna integrerade gymnasieskolan måste det enligt YB:s mening, utöver rektor som chef, finnas minst en biträdande rektor. Omfattade skolenheten lägst 70 poäng skulle ytterligare en tjänst som biträdande rektor inrättas. En tredje tjänst finge inrättas om skolenhetens omfattning uppgick till 140 poäng.

Rektor vid den integrerade skolenheten förutsattes få samma åligganden, som fastställts för rektor vid gymnasium och fackskola, med tillägg av de speciella funktioner som tillkommer rektor för yrkesskola enligt dess nuvarande konstruktion. På samma sätt skulle biträdande rektorn vid den nya gymnasieskolan övertaga åliggandena för studierektor vid gymnasium och fackskola jämte de ytterligare uppgifter som åligger biträdande rektor vid nu gällande yrkesskolororganisation.

Om två tjänster som biträdande rektor inrättades skulle en uppdelning av arbetsuppgifterna ske efter gymnasieskolans sektorer på så sätt att den ene under rektor ansvarade för den humanistiskt/sociala sektorn samt den ekonomiska sektorn och den andre för den tekniska sektorn. Vid fall av tre biträdande rektorer skulle arbetsuppgifterna fördelas efter gymnasieskolans tre sektorer, den humanistiskt/sociala, den ekonomiska och den tekniska.

Kungl. Maj:t eller, efter Kungl. Maj:ts bemyndigande, skolöverstyrelsen föreslogs få besluta om inrättande av flera än en tjänst som biträdande rektor efter begäran av skolstyrelsen.

I fråga om *studierektorsorganisationen* erinrade YB om att studierektorerna i yrkesskolan hade en annan funktion än de

studierektorer som skall finnas i skolenhet med gymnasium och fackskola. De senare fungerade närmast som de av YB föreslagna biträdande rektorerna och föreslogs därför erhålla denna titel. Titeln studierektor borde nämligen enligt YB:s mening i den integrerade skolan behållas för uppgifter av det slag som sköts av de nuvarande studierektorerna i yrkesskolan.

Vissa av de specialfunktioner inom yrkesskolan som måst överföras till motsvarande utbildningslinjer inom den integrerade gymnasieskolan föreslogs, som ovan redovisats, åvila rektor och biträdande rektor. Huvuddelen av dessa funktioner måste dock enligt YB liksom hittills falla på studierektorerna. Det var enligt YB otänkbart att skapa en tillfredsställande skolledarorganisation för den integrerade gymnasieskolan utan att inrätta tjänster för studierektorer med i huvudsak samma funktioner som nu gäller för yrkesskolan.

De nya studierektorstjänsterna skulle enligt YB:s förslag konstrueras så, att framför allt erforderliga kontakter med näringslivet kunde skötas tillfredsställande. De fortlöpande kontakterna måste också ha det syftet att skapa ett samspel mellan skola och näringsliv, så att tekniska nyheter, rationaliseringar och andra förändringar inom produktionen och arbetslivet i övrigt snabbt kunde påverka yrkesutbildningens innehåll och uppläggning. Tjänsterna borde vidare knytas till de mera direkt yrkesutbildande linjerna inom den integrerade gymnasieskolan. Detta gällde i första hand de linjer, som föreslagits komma att ersätta de nuvarande utbildningarna i yrkesskolan och borde även gälla de yrkesutbildande linjerna inom nuvarande gymnasium och fackskola, dvs. dessa skolformers tekniska och ekonomiska linjer.

YB föreslog sålunda, att i skolenhet med integrerad gymnasieskola tjänster för studierektor skulle inrättas vid den integrerade gymnasieskolan inom de tre sektorernas direkt yrkesutbildande linjer. Sådan tjänst skulle liksom i yrkesskolan få inrättas då omfattningen av de nämnda linjerna inom en sektor uppgick till minst 9 poäng. En

andra tjänst skulle få inrättas vid 21 poäng för ifrågavarande linjer inom sektorn och därefter vid 39, 66 och 105 poäng. YB förordade att tjänst för studierektor skulle få inrättas av länskolnämnd, som också skulle fastställa studierektors arbetsområde. Normalinstruktion för dessa befattningshavare borde utfärdas.

YB förutsatte att tjänster som *huvudlärare* skulle finnas i den integrerade gymnasieskolan i enlighet med vad som fastställts för det nya gymnasiet och fackskolan. Huvudlärarfunktionen måste emellertid gälla skolenheten som helhet och sålunda omfatta respektive ämnesområde även inom de av YB föreslagna linjerna. Detta gällde såväl allmänna ämnen som vissa fackteoretiska ämnen. YB ansåg också att man borde pröva lämpligheten av att införa huvudlärarfunktionen också för övriga ämnen inom ämnesblocket yrkesteknik.

YB avsåg att återkomma till dessa frågor i ett senare skede, när förslag om timplaner och kursinnehåll utarbetats och konsekvenserna av YB:s uppläggning med blockbildning och blockämnen bättre kunde överblickas.

Beträffande personal för *skolsocial verksamhet* framhöll YB att rektor samt lärare och klassföreståndare, kursföreståndare och motsvarande bör i yrkessektorn liksom i andra sektorer ha det primära ansvaret för att eleverna får det stöd de behöver att genomföra sitt utbildningsprogram. Därutöver krävdes för vissa inslag i skolverksamheten specialistmedverkan, främst av psykolog, läkare, skolsköterska och yrkesvägledare. För att samordna verksamheten, för att kanalisera elevers och lärares behov av att komma i kontakt med specialister etc. samt för att själv handlägga en del av arbetsuppgifterna borde yrkessektorn ha del i **skolkuratoren**. Skolkuratoren hade med andra ord administrativa göromål, utredningsuppdrag och direktkontakt med elever och föräldrar. De nämnda specialisterna hade liksom kuratören en servicefunktion och fattade beslut eller vidtog åtgärder endast inom ramen för sitt fackområde. I övrigt var det rektor som fattade beslut om eventuel-

la administrativa åtgärder med ledning av specialisternas föredragningar. YB föreslog att studie- och yrkesorientering skulle anordnas, vari skolkurator skulle vara samordnande befattningshavare och den enskilda yrkesvägledningen och den speciella yrkes- och arbetsmarknadsorienteringen skötas av arbetsmarknadsverkets personal. Vid beräkningen av en kommuns behov av befattningshavarna skolkurator, skolpsykolog, skolläkare och skolsköterska borde enligt YB yrkessektorns och i tillämpliga delar vuxenutbildningsinstitutets elever inräknas i elevunderlaget och därvid god tid beräknas för studieorientering och utbildningsplanering.

I fråga om behovet av *bibliotekarier, tekniska biträden* m. m. för gymnasium och fackskola erinrade YB om GU:s och FU:s behandling av dessa frågor. YB, som anslöt sig till de synpunkter som därvid anförts, framhöll dock att genomförandet av YB:s förslag innebar att den nya gymnasieskolan skulle bli långt mer differentierad mot skilda studiemål och att detta skulle återverka på skolenhetens behov i olika avseenden.

I fråga om *kanslipersonal* ville YB fästa uppmärksamheten på den ofta omfattande affärsverksamhet, som bedrevs främst i samband med utbildningar för industri och hantverk. Detta medförde ett omfattande redovisningsarbete av bokföringsteknisk karaktär. För sådana uppgifter hade flertalet centrala verkstadsskolor och många av de större kommunala yrkesskolorna tilldelats en särskild skolkamrer.

YB ville endast konstatera att arbetsuppgifterna fanns och att de krävde erforderlig personal. Om denna skulle vara knuten till viss skolenhet eller uppgifterna sammanföras till skolstyrelsens kansli fick bedömas från fall till fall. Det borde ankomma på skolstyrelsen att besluta härom.

2.2.2 Skolöverstyrelsens arbetsgrupp

Sedan fråga uppkommit om och i så fall på vad sätt ytterligare förstärkning av skolledning m. m. skulle ske vid skolenheter,

som blir avsevärt större än vad som av GU betecknats såsom normalstorlek – 800–1 000 elever – beslöt skolöverstyrelsen 10.1.1966 att tillsätta en arbetsgrupp, vilken med utgångspunkt i de i propositionen 1964: 171 uppdragna riktlinjerna skulle överväga denna fråga och framlägga förslag med erforderliga kostnadsberäkningar.

Arbetsgruppen framhöll, att enligt vissa beräkningar som gjorts inom skolöverstyrelsen antogs antalet skolenheter, som omfattade gymnasium, fackskola och yrkesskola, framemot 1975 komma att uppgå till ett hundratal varav omkring tre fjärdedelar skulle ha mer än 900 elever. Även ett rätt betydande antal skolenheter med gymnasium och fackskola kunde beräknas bli av den storleksordningen. Arbetsgruppen fann utvecklingen tyda på att det kommer att bli ett rätt litet antal skolenheter med gymnasium, som inte kommer att ha mer än 900 elever.

Fördelarna med sammanförandet till större skolenheter låg, såsom arbetsgruppen kunnat finna, bl. a. på det ekonomiska planet. Investeringskostnaderna beräknade per elev blev mindre när det gällde byggnader för gymnasium och fackskola. Även andra kostnader än dem som gällde byggnader kunde per elev räknat komma att nedbringas för större skolenheter jämfört med mindre. Utländska erfarenheter gav vidare enligt arbetsgruppen stöd för det antagandet att för ifrågasvarande skolestadium det inte torde kunna påvisas sociala, psykologiska eller pedagogiska olägenheter av att skolenheterna blev så stora som utvecklingen visade på. Det var emellertid nödvändigt med en utveckling av elevvårdsorganisationen och anordningar för administrationen som passade den nya skoltypens omfattning och struktur.

För arbetsgruppen stod det klart, att ett större elevantal vid skolenheterna än vad som ursprungligen beräknats kunde motivera en förstärkning av skolledningen. Det var emellertid befogat att även beröra en del omständigheter av annan art inom den nya gymnasieorganisationen än storleksordningen av skolorna.

Arbetsgruppen ansåg, att det alltför litet hade observerats att eleverna i det nya gymnasiet och fackskolan fanns inom skolenheten endast tre eller två år mot sex till nio år i den äldre läroverkstypen. Denna snabba passage hade konsekvenser för administration, studierådgivning och skolans sociala liv.

Administrativt innebar den snabba passagen ett ökat skrivarbete med immatrikulation, elevkort, slutbetyg och katalogtryck m. m. För skolans sociala liv var den snabba passagen en betydelsefull omständighet. Eleverna var under det första året ovana vid miljön och i åtskilliga fall kände de inte varandra. Under det sista året var de »på väg ut». Klassenheten upplöstes mer eller mindre i den gymnasiala skolan och klassföreståndarinstitutionen såg ut att bli ganska betydelselös. Dessa omständigheter fordrade enligt arbetsgruppens mening större uppmärksamhet än tidigare från skolledningens sida på elevvårdande uppgifter och information.

Det nya gymnasiets struktur var också mer komplicerad än det gamla gymnasiets och krävde ökade arbetsinsatser från skolledningens sida. Det senare åskådliggjordes bl. a. genom antalet ämnen och därmed följande antal ämneskonferenser och läroböcker.

Arbetsgruppen erinrade vidare om att enligt propositionen 1964: 171 arbetsfördelningen mellan rektor och studierektor borde bestämmas så att studierektorn i allt väsentligt skulle ha en pedagogisk funktion. Den frihet, som den lokala skolstyrelsen borde ha att från fall till fall bestämma arbetsfördelningen, fick inte leda till att studierektorn blev en administrativ befattningshavare.

Emellertid uppställde sig enligt arbetsgruppen den frågan om icke de organisatoriskt-administrativa ärendena i den stora skolenheten blev så omfattande, att rektor kom att sakna möjlighet att ägna tillräcklig tid åt pedagogiska och metodiska arbetsuppgifter samt schema- och läroboksfrågor. Organisationen av skolledningen skulle inte bli den riktiga, om dessa arbetsuppgifter

helt måste överlåtas på studierektor, som för övrigt också han skulle få en sannolikt övermäktig arbetsuppgift. Arbetsgruppen ville konstatera att, när det gällde de större skolenheterna, risken att rektor kom att sakna erforderlig tid för pedagogiska arbetsuppgifter var mycket påtaglig, om icke en förstärkning av skolledningen skedde med en kraft, som effektivt kunde avlasta rektor andra arbetsuppgifter än de pedagogiska.

Arbetsgruppen hade också diskuterat hur huvudlärarinstitutionen kunde antas fungera i de allra största skolenheterna. En konsekvens kunde möjligen bli att den planerade institutionen visade sig icke fylla måttet, och att en förstärkning kunde bli nödvändig. Arbetsgruppen förutsatte, att skolöverstyrelsen i sådant fall tog erforderliga initiativ.

Hur de blivande skolenheterna med gymnasium och fackskola skulle fungera under de nya förhållandena behövde erfarenhetsmässigt konstateras. Arbetsgruppen var dock av den bestämda uppfattningen att en förstärkt skolledning behövdes vid de allra största skolenheterna. Eftersom det högsta ledarskapet i skolan måste vara odelat, borde förstärkningen sättas in på nivå närmast under rektor.

Arbetsgruppen hade diskuterat inrättandet av en andra studierektorstjänst men övergett den lösningen av det skälet, att vid en ledningsorganisation på tre personer en viss inbördes specialisering på skilda skolledaruppgifter borde kunna innebära en betydande effektivisering av skolledningen. Denna specialisering borde enligt arbetsgruppen utformas på så sätt att närmast under rektor, som hade den samlade ledningen i sin hand, borde finnas en biträdande skolledare specialiserad på den pedagogiska verksamheten (studierektor) och en biträdande skolledare, specialiserad på den administrativt-organisatoriska verksamheten. De sistnämnda uppgifterna blev enligt arbetsgruppen i de största gymnasieskolorna så många och maktpåliggande, att de måste fullgöras väl, om skolan skulle fungera tillfredsställande i sin pedagogiska

funktion.

Den nye skolledaren borde i främsta hand effektivt avlasta rektor och i betydande utsträckning även studierektor inom den administrativa och organisatoriska sektorn. Det var därför nödvändigt att ge honom självständig ställning och eget ansvar inom sitt funktionsområde. Han borde – liksom studierektor inom sitt område – i största möjliga utsträckning kunna träffa egna avgöranden och lämna lärare, elever och föräldrar auktoritativa besked. För den nye skolledaren förordade arbetsgruppen benämningen *administrativ rektor*.

Arbetsfördelningen mellan rektor och denne administrativa rektor borde, lika litet som när det gällde arbetsfördelningen mellan rektor och studierektor, regleras genom centralt utfärdade bestämmelser. Allmänt sett skulle han medverka i ledningen av den organisatoriskt-administrativa och den skolsociala verksamheten vid skolenheten. Gränsdragningen mot studierektor, som skulle ha pedagogiska uppgifter, borde inte erbjuda svårigheter.

Med den konstruktion av topp tjänsterna, som angetts, ansåg arbetsgruppen att en funktionsduglig skolledning skulle skapas i de största gymnasiala enheterna. Obunden av många administrativa ledningsuppgifter, som lätt kunde inkräkta på ledarskapet, borde rektor få mera tid för en av de viktigaste rektorsfunktionerna, personalledning i vid bemärkelse. Studierektorstjänsten skulle med den föreslagna uppläggningsrenodlas till den pedagogiska ledningstjänst den var avsedd att vara, och de administrativa skolledarfrågorna skulle tas om hand av en befattningshavare med särskilda förutsättningar härför.

Den administrativa rektorn borde vara chef för rektors kansli. Av arbetsuppgifter, som rektor – helt eller delvis – syntes kunna överlåta åt honom nämnde arbetsgruppen förslag till tjänstefördelning, lärarackvisition, handläggning av lokalfrågor, vissa ordningsfrågor, samordning och kontroll av materialanskaffning, ansvaret för skolans interna ekonomi samt elevredovisning. Det hade förutsatts att det skulle

ingå i studierektors arbetsuppgifter att svara för att förslag till schema upprättades. Vid de stora skolenheter det här var fråga om, kunde också studierektor behöva avlastas vissa arbetsuppgifter, och ansvaret för schema borde kunna anses vara en arbetsuppgift av sådan administrativ-organisatorisk karaktär, för vilken ansvaret i stället borde åvila den administrativa rektorn. Han borde också kunna vara chef för annan personal än lärare och även svara för arbetsuppgifter som hade med den skolsociala verksamheten att göra.

Arbetsgruppen var tveksam var man skulle sätta den nedre gränsen för att tjänsten som administrativ rektor skulle få inrättas. Begreppet normalstorlek (700–900 elever), som använts i här berörda sammanhang, var ju inte uppbyggt på studiet av en faktisk arbetsbelastning utan tillkommet efter en grov uppskattning, som i huvudsak måst stödjas på erfarenheter från befintliga skolenheter. Arbetsgruppen föreslog emellertid att sådan tjänst skulle få inrättas, om elevantalet vid skolenheten varaktigt kunde beräknas komma att överstiga 1 000 och om förhållandena i övrigt motiverade tjänstens inrättande. Arbetsgruppen erinrade om att en prövning från skolöverstyrelsens sida skedde av frågan om det under vissa förutsättningar skulle få finnas en eller flera biträdande skoldirektörer. Prövning om inrättande av tjänst som administrativ rektor borde också ankomma på skolöverstyrelsen.

För tjänsten borde inte gälla de för rektors- och lärartjänster begränsade behörighetsvillkoren. Som exempel på lämplig teoretisk meritering nämnde arbetsgruppen civilekonomexamen eller socionomexamen på förvaltningslinje, och krav borde dessutom ställas på god erfarenhet av administrativt arbete. Det torde också vara naturligt att många lärare var skickade för uppgiften. Några fixerade behörighetsvillkor borde icke uppställas. Det allmänna villkoret borde gälla, att tjänsteinnehavaren skulle vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten.

2.2.3 Skolöverstyrelsens yttrande över YB:s betänkande

SÖ framhöll att sedan riksdagsbeslutet om skolledarorganisationen för det nya gymnasiet hade fattats utvecklingen mot stora gymnasiala skolenheter hade gått så snabbt att förutsättningarna redan väsentligt ändrats.

Utvecklingen väntades i framtiden innebära för det första att skolorna i allmänhet blev större än man räknat med och för det andra att yrkesskolan successivt integrerades i de gymnasiala enheterna, varigenom utbildningsprogrammet blev mera differentierat än i enbart gymnasiet/fackskolan. Den ökande skolstorleken och det utvidgade utbildningsprogrammet motiverade enligt SÖ var för sig en förstärkt skolledning.

SÖ delade därför YB:s bedömning om nödvändigheten av en stark pedagogisk ledning men ville även med eftertryck påpeka, att de arbetsuppgifter av rent administrativ art, som förekom i en skola av viss storlek, icke helt borde åvila den pedagogiska skolledningen. Arbetsuppgifternas omfattning motiverade inrättande av tjänst för administrativ befattningshavare som en del i skolans ledning.

SÖ erinrade att den administrativa funktionen även i skolan var en utpräglad chefsfunktion, för vilken ansvaret borde ligga på rektor. SÖ hade funnit, att en mängd olika arbetsuppgifter, helt eller delvis, torde kunna läggas på en sådan rent administrativ befattningshavare att utföra med in- och utskickande av skolans kansli och annan »kringpersonal».

Med hänsyn till arten och omfånget av det administrativa arbetet i gymnasieskolan föreslog SÖ, att en tjänst som administrativ befattningshavare som en del av skolledningen skulle få inrättas vid varje integrerad gymnasieskola, om skolans poängantal stadigvarande uppgick till 50 poäng och förhållandena i övrigt motiverade tjänstens inrättande. För tjänsten fordrades en väl kvalificerad befattningshavare med erfarenhet från exempelvis företagsekonomisk

och administrativ ledning, och tjänstevån syntes därför böra vara minst byrådirektörs.

Tillkomsten av den administrativa tjänsten borde enligt SÖ motivera en högre samlad undervisningsskyldighet för den pedagogiska skolledningen under i övrigt lika förhållanden.

SÖ biträdde YB:s förslag om att 1-3 tjänster som biträdande rektor skulle få inrättas vid integrerade gymnasieskolor enligt i betänkandet angivna riktlinjer. Uppdelningen av de biträdande rektorernas arbetsuppgifter vid skolor med mer än en biträdande rektor borde icke, som YB föreslagit, ankomma på skolstyrelsen utan fastställas av SÖ efter förslag av skolstyrelsen eller, efter SÖ:s bemyndigande, av länskolnämnden.

I likhet med YB ansåg SÖ att en förstärkning borde ifrågakomma av skolledningen inom de delar av gymnasieskolan som omfattades av YB:s förslag, framför allt i ämnet yrkesteknik i skilda kurser med hänsyn till för detta ämne förekommande särskilda arbetsuppgifter, såsom kontakt med näringslivet, ackvisition av arbetsuppgifter m. m. SÖ föreslog därför att tjänst som studierektor vid den integrerade skolan skulle inrättas inom var och en av dels humanistisk-social, dels ekonomisk, dels teknisk sektor om ämnet yrkesteknik inom en och samma sektor varaktigt uppgick till 150 veckotimmar. Av praktiska skäl föreslog SÖ, att beräkningsgrunden för inrättande av dessa tjänster borde hänföras till antalet veckotimmar i yrkesteknik inom varje sektor av gymnasieskolan. Ytterligare tjänster finge inrättas om ämnet yrkesteknik erhöll 400 respektive 1 000 veckotimmar. Enligt YB:s förslag skulle inrättandet av studierektorstjänster vara avhängigt omfattningen i poäng räknat av de nämnda linjerna. I underlaget för tjänst borde även få inräknas stadigvarande undervisning i deltidskurser.

SÖ framhöll vidare, att nu gällande huvudlärarsystem skulle gälla vid den integrerade gymnasieskolan, dock att huvudlärare utan nedsättning av undervisnings-

skyldigheten inom ämnesblocket yrkesteknik icke borde komma i fråga. Huvudlärare med viss undervisningsskyldighet ersatt med annan tjänstgöringsskyldighet borde emellertid enligt SÖ:s mening finnas i ämnet yrkesteknik vid den integrerade gymnasieskolan i de fall studierektor ej företrädde ämnet i fråga i viss kurs.

SÖ delade YB:s uppfattning att arvodes-tjänster som institutionsföreståndare skulle finnas även i den integrerade gymnasieskolan och att huvudansvaret för en viss skolverkstad i vad avsåg materialvård, reparationer och underhåll m. m. alltid skulle åvila vederbörande yrkeslärare. SÖ föreslog att varje avgränsad undervisningslokal, vari meddelades undervisning huvudsakligen i ämnet yrkesteknik, skulle utgöra en institution och förestås av lärare som undervisar i ifrågavarande ämne.

Med anledning av det tidigare redovisade resultatet av SÖ:s arbetsgrupps arbete föreslog SÖ, att vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola, som inte sammanförts eller integrerats med yrkesskola, tjänst för administrativ befattningshavare skulle få inrättas på de villkor gruppen föreslagit, dock att denne administrativa befattningshavares ställning skulle motsvara ställningen för den befattningshavare, som SÖ föreslagit för vissa integrerade gymnasieskolor.

3.1 Nuvarande struktur

3.1.1 Gymnasiet

En grundläggande princip vid konstruktionen av det nuvarande *gymnasiets* timplan har varit den att inslaget av de för respektive lärokurser karaktäristiska ämnena skulle vara litet i början för att sedan successivt öka. Detta har lett till att gymnasiet, som omfat-

tar både treårig och fyraårig utbildning, fått följande struktur: I årskurs 1 ges dels en för alla elever gemensam utbildning, dels en speciell utbildning, som omfattar 4 tillvalsgrupper, nämligen en humanistisk-samhällsvetenskaplig, en ekonomisk, en naturvetenskaplig och en teknisk. Från och med årskurs 2 finns följande linjer, grenar och varianter:

Årskurs 2	Årskurs 3	Årskurs 4
<i>Humanistisk linje</i> jänte fyra varianter: halvklassisk helklassisk estetisk social	<i>Humanistisk linje</i> jänte fyra varianter: halvklassisk helklassisk estetisk social	—
<i>Samhällsvetenskaplig linje</i> jänte två varianter: estetisk social	<i>Samhällsvetenskaplig linje</i> jänte två varianter: estetisk social	—
<i>Ekonomisk linje</i> jänte två varianter: estetisk social	<i>Ekonomisk linje</i> ekonomisk-språklig gren jänte två varianter: estetisk social kameral gren distributiv gren administrativ gren	—
<i>Naturvetenskaplig linje</i> <i>Teknisk linje</i>	<i>Naturvetenskaplig linje</i> <i>Teknisk linje</i> maskinteknisk gren byggteknisk gren elteknisk gren kemiteknisk gren	— <i>Teknisk linje</i> maskinteknisk gren anläggningsteknisk gren husbyggnadsteknisk gren elkraftteknisk gren teleteknisk gren kemiteknisk gren

3.1.2 Fackskolan

Fackskolan omfattar en tvåårig utbildning, enligt de linjer och grenar samt den variant som anges nedan.

Årskurs 1	Årskurs 2
<i>Social linje</i> språklig gren naturvetenskaplig gren	<i>Social linje</i> språklig gren naturvetenskaplig gren sällskapsvetenskaplig gren konsumtionsekonomisk gren jämta en variant: estetisk
<i>Ekonomisk linje</i>	<i>Ekonomisk linje</i> ekonomisk-språklig gren kameral gren distributiv gren administrativ gren
<i>Teknisk linje</i> maskinteknisk gren byggteknisk gren elteknisk gren kemiteknisk gren	<i>Teknisk linje</i> maskinteknisk gren anläggningsteknisk gren husbyggnadsteknisk gren elkraftteknisk gren teleteknisk gren kemiteknisk gren

Elever som väljer den tekniska linjen skall mellan årskurs 1 och årskurs 2 fullgöra praktikarbete i näringslivet omkring nio månader.

3.1.3 Yrkersskolan

Med hänsyn till huvudmannaskapet kan *yrkersskolorna* med några undantag indelas i två stora grupper, nämligen primärkommunala och sekundärkommunala. Den förstnämnda gruppen har primärkommunen som huvudman, den sistnämnda landstingskommunen. Det finns även andra typer, t. ex. enskilda yrkersskolor, som i regel anordnas av företag eller organisationer.

Används de olika skolornas geografiska rekryteringsområde som indelningsgrund, erhålls likaledes två huvudgrupper nämligen lokala och centrala yrkersskolor. De primärkommunala yrkersskolorna, som till övervägande delen rekryteras från den egna kommunen eller närmast kringliggande kommuner, är sålunda lokala yrkersskolor, medan landstingsskolorna är centrala yrkersskolor med länen eller ännu större regioner som

rekryteringsområde.

Statistiskt brukar undervisningen i samhällets yrkersskolor redovisas under fem huvudområden: *teknisk utbildning, industri och hantverk, kontor och handel, huslig utbildning* och *vårdräktutbildning*, vartill kommer vissa övriga områden. Inom vart och ett av dessa huvudområden förekommer en mängd specialutbildningar av varierande längd och karaktär.

Förutom inom ovan redovisade huvudområden ges i yrkersskolor utbildning inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsnäring.

Undervisningen inom områdena industri och hantverk, handel och kontor samt vårdyrken kan i vissa fall helt förläggas till företag eller institutioner och kursen benämns då inbyggd skola. Om eleverna erhåller undervisning växelvis i skola och företag används beteckningen växelutbildning.

Inom samtliga områden förekommer såväl heltids- som deltidsundervisning. Deltidsundervisning innebär att eleverna skall kunna följa undervisning vid yrkersskolor vid sidan av ett reguljärt arbete.

3.2 Riktlinjerna för det frivilliga skolväsendets utveckling

I det följande redovisas dels huvudprinciperna bakom YB:s förslag om en sammanslagning av nuvarande gymnasium, fackskola och yrkersskola, dels i korthet den nya integrerade gymnasieskolans struktur enligt YB:s förslag. Det senare som bakgrund till den skolledarorganisation YB föreslog. Där efter redovisas de av riksdagen beslutade riktlinjerna för det frivilliga skolväsendets utveckling.

3.2.1 YB:s förslag

Genom sammanförandet av nuvarande gymnasium, fackskola och yrkersskola till en organisatorisk enhet ansåg YB att stora ekonomiska och pedagogiska vinster kunde göras, t. ex. sambruk av lokaler och gemensamt utnyttjande av lärarkraft och pedagogisk utrustning. Principen att alla ungdomar, oberoende av bostadsort i görligaste mån skulle

Tabell 1. Gymnasieskolans struktur enligt YB:s förslag.

Skolform	Huvudsektorer		
	Humanistisk-social	Ekonomisk	Naturvetenskaplig-teknisk
	Linjer inom sektorn		
Gymnasiet	Hum + Sh	Ek	Na + Te
Fackskolan	Soc	Ek	Te
Yrkesskolan	Hush. + Vård	Ha + Kont	Ind. + Hantverk

ha lika tillgång till av samhället anordnad och bekostad utbildning krävde också primärt, att de tre gymnasiala skolformerna skulle ha gemensamma elevområden.

Yrkesskolan föreslogs därför i princip få med fackskolan och gymnasiet gemensamt elevområde, dvs. respektive g-region. – Landet var då förslaget framlades indelat i 118 gymnasierregioner. Antalet är läsåret 1969/70 119. Inom dessa regioner skulle det erbjudas ungdom utbildning inom samtliga tre gymnasiala skolformer. I regel skulle skolformerna förläggas till en och samma ort, i allmänhet centralorten i regionen. Elevområdet måste givetvis utvidgas utöver g-regionen för sådana yrkesskolor som hade hela landet eller flera regioner som rekryteringsområde. Detta gällde de fall, då yrkesskolan representerade viss specialitet eller var riksskola för visst yrke eller yrkesområde. Vid konstruktionen av de utbildningsvägar i den nya skolan, som hade sin motsvarighet i yrkesskolan, sammanförde man utbildningen för besläktade yrken för det första skedet till gemensamma utbildningsblock. Efter genomgång av denna gemensamma basutbildning skulle specialiseringen successivt tillta. Den gymnasiala yrkesskolan skulle i princip vara tvåårig, liksom fackskolan, men med undantag i båda riktningarna.

Då det gällde att anpassa den reformerade yrkesskolan till gymnasiet och fackskolan, ville man mindre se till den traditionella indelningen i skolformer än till de olika utbildningsvägarnas huvudinriktning mot verksamhetssektorer. Därför föreslog man den indelning av den nya gymnasieskolan som framgår av tabell 1.

Inom de tre sektorerna skulle det finnas

utbildningslinjer och utbildningsgrenar och i vissa fall varianter. Utanför sektorsindelningen måste – såvitt gällde gymnasieskolans yrkesutbildning – det vidare finnas vissa utbildningsvägar, som ej lämpligen kunde inordnas inom de tre sektorerna. S. k. riksskolor, storregionsskolor, inbyggda skolor och företagsskolor inom områden som nu hörde till yrkesskolan skulle givetvis få finnas kvar utan ändring av systemet.

De nuvarande benämningarna på de tre gymnasiala skolformerna, nämligen gymnasium, fackskola och yrkesskola, skulle försvinna och inga underbenämningar förekomma. Som gemensam benämning på den nya skolan föreslogs *gymnasieskolan*. På omstående sida ges exempel på hur gymnasieskolan enligt YB kunde tänkas se ut innehållsmässigt.

3.2.2 Riksdagsbeslut angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet

En bred remissopinion slöt upp kring de bärande principerna i YB:s förslag att de nuvarande tre skolformerna gymnasium, fackskola och yrkesskola skulle upphöra och ersättas med en enda skola, inom vilken skulle rymmas olika utbildningsvägar, anpassade till elevernas varierande intressen och samhällets behov.

Riksdagen har också i enlighet härmed beslutat att de skolformer som bygger på grundskolan fr. o. m. 1.7.1971 skall förenas i en enda skola, som tills vidare har arbetsnamnet »mellanskolan» men med vissa modifikationer i fråga om den praktiska utformningen av förslaget. Eftersom det är för den sålunda beslutade »mellanskolans» led-

GYMNASIESKOLAN

I. <i>Humanistisk-social sektor</i>		
a) Humanistisk 3-årig linje		med 4 varianter
b) Samhällsvetenskaplig 3-årig linje		med 2 varianter
c) Social 2-årig linje	språklig gren naturvetensk. gren sammällsvetensk. gren konsumtionsekon. gren	
d) Estetisk linje	konstfacklig gren musikgren scenisk gren	med estetisk variant
e) Samhällsteknisk linje		
f) Konsumtions- och vårdteknisk linje	konsumtionsteknisk gren storkushållsgren vårdteknisk gren	med 3 varianter
II. <i>Ekonomisk sektor</i>		
a) Ekonomisk 3-årig linje	ekonomisk-språklig gren katedral gren distributiv gren administrativ gren	med 2 varianter
b) Ekonomisk 2-årig linje	ekonomisk-språklig gren katedral gren distributiv gren administrativ gren	
c) Distributions- och kontorsteknisk linje	distributionsteknisk gren kontorsteknisk gren	med 2 varianter
III. <i>Naturvetenskaplig-teknisk sektor</i>		
a) Naturvetenskaplig 3-årig linje		
b) Teknisk 4-årig linje	maskinteknisk gren anläggningsteknisk gren husbyggnadsteknisk gren elkraftteknisk gren teleteknisk gren kemiteknisk gren	
c) Teknisk 2-årig linje (3 år inklusive praktik)	maskinteknisk gren anläggningsteknisk gren husbyggnadsteknisk gren elkraftteknisk gren teleteknisk gren kemiteknisk gren	
d) Maskin- och elteknisk linje (2-årig)	gren för exempelvis: verkstadsmechaniker svetsmechaniker plåtslagare fordonsmechaniker elektromechaniker installationselektriker industrielektriker	
e) Byggnadsteknisk linje	gren för: träarbete murare målare ¹ betongarbetare	
f) Träteknisk linje	gren för: verkstadsnickare möbelsnickare modellsnickare båtbyggare	
g) Beklädnadsteknisk linje	gren för: klänningssömmerskor konfektionssömmerskor skräddare	
h) Jordbruksteknisk linje	gren för: driftsledare	

¹ Utbildning av målare kan också förekomma vid en särskild måleriteknisk linje, där även lackerare utbildas.

i) Skogsbruksteknisk linje

j) Trädgårdsteknisk linje

k) Frisörlinje

ladugårdsförmän
kontrollassistenter
veterinärassistenter
maskinskötare
växtodlare
djurskötare
gren för:
maskinförare
företagare
skogsförmän
gren för:
blomsterdekoratörer
trädgårdsförmän
gren för:
herrfrisörer
damfrisörer

ning utredningen har att framlägga sina förslag skall i följande avsnitt några för utredningens arbete betydelsefulla ställningstaganden i nämnda beslut tas upp till behandling.

1) *Den successiva differentieringen.* Mellanskolans yrkesutbildning skall utformas i huvudsak enligt YB:s förslag, dvs. som en i regel tvåårig utbildning indelad på linjer med bred inriktning och successiv differentiering på grenar och varianter. Den beslutade uppbyggnaden av yrkesutbildningen innebär att utbildningen inom varje linje inleds med vad YB kallade ett basblock. Detta består av moment som är gemensamma i utbildningen för de olika yrken eller yrkesområden linjen leder fram till. Differentieringen av utbildningen sker genom en successiv uppspaltning på alltmer avgränsade block med mindre gemensamt innehåll. Det förtjänar framhållas att blockprincipen endast är en annan benämning på principen om successiv differentiering. Såväl gymnasiet som fackskolans läroplaner är uppbyggda på detta sätt.

2) *Sektorsindelning.* När alla utbildningsvägar inom det frivilliga skolväsendet ryms inom en skola, kan de grupperas på annat sätt än för närvarande genom uppdelningen på gymnasium, fackskola och yrkesskola. I den mån en indelning av utbildningsväsendet på gymnasiet fordrades, ansåg YB det naturligare och lämpligare att sammanföra studievägarna till tre sektorer, nämligen humanistisk-social, ekonomisk och naturvetenskaplig-teknisk sektor. Enligt riksdagsbeslutet har det emellertid inte blivit någon bindning vid en sådan indelning. Frågan kan tas

upp om och när ett behov av att terminologiskt sammanföra de olika utbildningsvägarna aktualiseras.

3) *Gemensam läroplan.* Sammanförandet av yrkesskolan, fackskolan och gymnasiet till en skolkolom får konsekvenser också för den författningstekniska utformningen av läroplanerna. För närvarande fastställs gymnasiet och fackskolans läroplaner av Kungl. Maj:t eller efter bemyndigande av Kungl. Maj:t av skolöverstyrelsen. Yrkesskolans läroplaner fastställs däremot av skolöverstyrelsen. Det har ansetts vara naturligt att det i framtiden finns en samlad läroplan för mellanskolan som innehåller centrala bestämmelser såsom mål och allmänna anvisningar samt timplaner eller riktlinjer för timplaner. Därutöver skall finnas kursplaner och anvisningar för olika linjer och ämnen. Läroplanens olika delar skall fastställas av Kungl. Maj:t eller, efter Kungl. Maj:ts bemyndigande, av skolöverstyrelsen.

4) *Planeringen för mellanskolan.* Vid planeringen för mellanskolan bör man i enlighet med de riktlinjer som fastställdes genom 1964 års riksdagsbeslut sträva efter att på varje ort med mellanskoloutbildning erbjuda *flertalet studievägar inom mellanskolan.* Organisationen av dessa studievägar bör grundas på principen om s. k. horisontell samordning. Detta innebär att i första hand mellanskolans studievägar samorganiseras, medan vertikal samordning av grundskola och mellanskola sker endast då särskilda skäl föreligger. Varje skolenhet bör vidare erbjuda ett allsidigt val av studievägar. Skolenheter med inriktning mot ett enda område,

t. ex. enbart det tekniska eller enbart det ekonomiska, skall inte organiseras. Detta betyder dock inte att skolenheterna behöver vara identiska. Då flera mellanskolenheter finns i en kommun kan och måste ibland utbildningen vid de olika skolenheterna av resursskäl ha sin tyngdpunkt inom skilda områden. De riktlinjer som här angetts för planeringen förutsätts dock i åtskilliga fall kunna förverkligas först på längre sikt. Avvikelser från riktlinjerna förutsätts också kunna förekomma.

3.3 Mellanskolans framtida kvantitativa omfattning

3.3.1 Inledning

Av grundläggande betydelse vid organiserandet av ledningen för en verksamhet är givetvis verksamhetens omfattning. I detta fall gäller det en verksamhet som till sin omfattning kommer att variera ganska starkt från kommun till kommun. Eftersom det på ett eller annat sätt får anordnas någon form av ledning för varje skolenhet blir det också fråga om variationer inom en och samma kommun. Inte ens på mycket lång sikt torde det bli möjligt att skapa ens ungefärligen lika stora och på likartat sätt organiserade mellanskolenheter. Eftersom utformningen av skolledningen måste styras av generella regler, som skall gälla för enheter av varierande storlek, blir ett av de svåraste problemen att skapa för dessa enheter likvärdiga organisationer. Utredningen återkommer längre fram till detta problem.

På skolenheternas storlek inverkar många faktorer. Tendensen mot större och större skolenheter är påtaglig. Cirka hälften av de gymnasiala skolenheterna har i dag 800 eller fler elever. En omständighet, som skulle kunna tillåtas inverka på skolenheternas storlek, är möjligheten för en rimligt dimensionerad ledning att effektivt utöva ledarskapet över skolenheten. Dels är det emellertid svårt att göra en någotsånär säker sådan avvägning, dels torde, om den kunde göras, den likväl knappast kunna tillmätas avgörande vikt i förhållande till andra faktorer vid bestämmandet av en skolenhets stor-

lek. Utredningen har därför inte ansett sig böra föreslå en anpassning av skolenheterna till ledningen utan funnit den omvända metoden rimligare.

För utredningen har det emellertid varit mycket angeläget att försöka bilda sig en uppfattning om hur de gymnasiala skolenheterna kommer att te sig i framtiden inom g-regionerna, för närvarande 119 stycken. Utredningen har därför skaffat uppgifter om det beräknade elevantalet åren 1975 och 1980 inom respektive g-region, gjort en beräkning av antalet för närvarande inom g-kommunerna befintliga skolenheter med gymnasium, fackskola och yrkesskola samt nuvarande och framtida storleken hos dessa.

3.3.2 Elevantal åren 1975 och 1980 inom respektive g-region

Underlaget till den tabell som redovisas nedan i detta avsnitt utgörs dels av de beräkningar som* utförts inom skolöverstyrelsen år 1966 och redovisats i 1966 års upplaga av »Det gymnasiala skolväsendet», dels av den år 1967 utförda revideringen och kompletteringen av nämnda framställning.

Följande tillvägagångssätt har använts. Från den reviderade upplagan av »Det gymnasiala skolväsendet» har för varje g-region framtagits antalet 16-åringar åren 1975 och 1980. För år 1975 har förutsatts en intagningsfrekvens av 35 % för gymnasiet, 23 % för fackskolan och 39 % för yrkesskolan samt för år 1980 36 % för gymnasiet, 24 % för fackskolan och 40 % för yrkesskolan. Antalet elever under här aktuella år i mellanskolan har därefter beräknats på följande sätt:

Gymnasium 3×35 % (resp. 36 %) av 16-åringarna

Fackskolan 2×23 % (resp. 24 %) av 16-åringarna

Yrkesskolan 2×39 % (resp. 40 %) av 16-åringarna

Av tabellen nedan illustreras den förskjutning uppåt som man under 70-talet kan emotse beträffande elevantalet i de gymnasiala skolformerna. År 1975 finns det exem-

pelvis 25 g-regioner med ett totalt elevantal understigande 1 000, medan motsvarande siffra år 1980 sjunkit till 18. År 1975 har vidare 44 kommuner över 1 500 elever i de frivilliga skolformerna medan antalet sådana kommuner år 1980 ökat till 59.

Elevintervall	Antal g-regioner år 1975	Antal g-regioner år 1980
- 499		3
500- 999	25	15
1 000- 1 499	36	28
1 500- 1 999	13	24
2 000- 2 499	11	6
2 500- 2 999	4	5
3 000- 3 499	6	5
3 500- 3 999	7	5
4 000- 4 499	1	4
4 500- 4 999		5
5 000- 5 499		1
5 500- 5 999		2
9 000- 9 499	1	
12 000-12 499		1
15 000-15 999	1	
20 500-20 999		1
Summa	105	105

Anm. För Stor-Stockholm är den framtida planeringen ej klar i detalj. Omflyttningarna inom området är stora och prognoser för nya tätorter svåra att ställa. Tillgängliga beräkningar är därför ej så säkra, varför utredningen har avstått från att i ovanstående tabell taga med g-regionerna i Stor-Stockholm.

3.3.3 Skolenheternas antal

Antalet skolenheter inom g-kommunerna läsåret 1969/70 är följande

	Antal skolenheter med gy, fa, ysk								
	1	2	3	4	5	6	10	17	34
Antal g-kommuner	24	66	14	10	2	3	1	1	1

3.3.4 Skolenheternas nuvarande och framtida elevnumerär

Ur SCB:s lista U 1968:1, som upptar klass- och elevantalet i skolformer, förlagda till skolenheter med gymnasium och/eller fackskola och som således blott täcker en del av elevnumerären i t. ex. yrkesskolan, kan följande procentuella fördelning avseende läsåret 1967/68 utläsas.

Elevintervall	Proc. andel skolenheter med vidstående elevantal	Antal
- 199	5,2	14
200- 399	10,1	27
400- 599	15,0	40
600- 799	20,2	54
800- 999	25,2	67
1 000-1 199	17,6	47
1 200-1 399	4,5	12
1 400-	2,2	6
	100	267

I proposition nr 1968:140 anføres bl. a. skolöverstyrelsens uppfattning om de gymnasiala skolenheternas kommande storlek: enligt den hittills bedrivna planeringen skulle skolenheter med mer än 1 500 elever bli relativt få och mer än hälften av antalet skolenheter torde få mindre än 1 000 elever. YB har emellertid gjort den bedömningen att sammanförandet av nuvarande gymnasium, fackskola och yrkesskola till en skolform får till konsekvens att skolenheterna blir större och mera differentierade än man tidigare räknat med.

För att kunna bilda sig en ungefärlig uppfattning om kapaciteten hos de integrerade skolenheter som planeras för 70-talet i kommunerna har utredningen ur det material som våren 1969 fanns samlat inom skolöverstyrelsen gjort följande strukturering av 50 planerade integrerade skolenheter, vilkas totala kapacitet är känd.

Elevintervall	Antal skolenheter
- 999	18
1 000-1 299	20
1 300-1 599	8
1 600-1 899	2
1 900-2 099	1
2 100-2 399	1
Summa	50

Tabellen visar att huvudparten av de studerade skolenheterna kommer att ha ett elevantal något över 1 000 elever, att en stor del kommer att ligga rätt nära 1 000-strecket och att få skolenheter kommer att ha över 1 300 elever.

4.1 Inledning

Utredningen har funnit det nödvändigt att som bakgrund till sina förslag lämna en beskrivning också av verksamheten vid större skolkanslier eller skolkontor. Kännedom om där gällande organisation, arbets- och ansvarsfördelning utgör ett ofrånkomligt komplement till beskrivningen av de gymnasiala skolenheternas ledning vid bedömningen av utredningens förslag.

I det följande ges först en kort beskrivning av skolstyrelsens verksamhet. Därefter redovisas de grundläggande bestämmelserna om tjänst som skoldirektör samt, som det viktigaste avsnittet, de huvudsakliga funktionerna som ligger på ett skolkansli. I kapitlet redovisas avslutningsvis ett skolkanslis organisationsstruktur.

4.2 Grundläggande bestämmelser om skolstyrelse och skolchef

4.2.1 Skolstyrelsen

I varje kommun skall finnas en skolstyrelse, som är styrelse för grundskolan och därtill hörande verksamhet samt dessutom för följande slag av kommunala skolor, yrkesskola, fackskola, gymnasium och gymnasial vuxenutbildning i den mån sådan skola finns. Ledamöter och suppleanter i skolstyrelsen väljs av kommunens fullmäktige till det an-

tal fullmäktige bestämmer. Antalet ledamöter må dock ej vara under sju.

Skolstyrelsen skall beakta den allmänna utvecklingen på skolväsendets område, följa skolväsendets tillstånd inom kommunen och ta erforderliga initiativ för att bereda barn och ungdom i kommunen tillfredsställande utbildning.

Ansvarar skolstyrelsen för undervisningen i yrkesbetonade ämnen, skall styrelsen utse ett eller flera *yrkesråd* med uppgift att biträda styrelsen i frågor rörande dylik undervisning. Yrkesråd skall bestå av minst tre ledamöter. I yrkesråd skall företagare och anställda vara företrädde. Ledamöter i yrkesråd skall ha god kännedom om ortens arbetsliv och det eller de yrken som rådets verksamhet avser. Innan de utses, skall vederbörande organisationer för företagare och anställda beredas tillfälle att föreslå lämpliga personer. I yrkesråd bör ingå ledamot av skolstyrelsen eller rektor vid yrkesutbildande skola. Yttrande från yrkesråd bör inhämtas i varje viktigare fråga, som rör dess verksamhetsområde.

Skolstyrelsen kan i fråga om verksamheten under dess förvaltning utfärda ordningsstadga, upptagande allmänna föreskrifter om ordningen vid skolorna samt om tillsyn över och vård av lokaler, inventarier och utbildningsmateriel.

I viktiga frågor rörande elevernas uppförande och ordning bör skolstyrelsen samarbeta med barnavårdsnämnd. I frågor rörande

de elevernas fritidssysselsättning bör styrelsen i lämplig utsträckning samarbeta med barnavårdsnämnden eller annan kommunal nämnd som handlägger sådana frågor, samt med ungdomsorganisationerna på orten.

På skolstyrelsen ankommer att utreda behovet av skollokaler och föreslå fullmäktige i kommunen därav betingade åtgärder.

Viktigare ärenden rörande viss skolenhet må ej avgöras utan att rektor beretts tillfälle att yttra sig.

4.2.2 Skolchef

Finns två eller flera ordinarie heltidstjänster som rektor under skolstyrelsen, skall en av rektorerna vara innehavare av en arvodes-tjänst som skolchef (förste rektor).

Omfattar skolväsendet under skolstyrelsens förvaltning lägst 150 poäng enligt 1 kap. 4 § skolstadgan, finns en ordinarie tjänst som skoldirektör i kommunen. Om skolöverstyrelsen medger det, får sådan tjänst finnas redan vid ett poängtal av 130.

Vid poängtal av lägst 500 får det finnas en eller flera ordinarie tjänster som biträdande skoldirektör närmast under skoldirektören, om överstyrelsen medger det.

Ordinarie tjänst som skoldirektör eller biträdande skoldirektör inrättas och indras från och med den 1 juli med hänsyn till poängtalet närmast föregående redovisningsår eller, i fråga om undervisning som omfattat hela läsåret, till poängtalet den 1 november sagda redovisningsår. Tjänsten får dock bibehållas till dess innehavarens förordnande utlöpt eller innehavare avgått av annan orsak.

Behörig till ordinarie tjänst som skoldirektör eller biträdande skoldirektör är den som är eller varit innehavare av ordinarie lärartjänst vid skola på vilken skolstadgan äger tillämpning eller vid vissa andra läroanstalter.

Är synnerliga skäl därtill, kan efter Kungl. Maj:ts medgivande även annan än den som är eller varit lärare komma i fråga till tjänst som skoldirektör.

Skolchefs åligganden är utförligt angivna i skolstadgan. De kan sammanfattningsvis

sägas vara

att biträda skolstyrelsen i dess verksamhet och närmast under styrelsen vara ledare av skolväsendet i kommunen,

att tillse att verksamheten vid skolorna fortgår enligt gällande föreskrifter och att personalen fullgör sina åligganden,

att genom besök skaffa sig kännedom om förhållandena vid de olika skolenheterna, samt

att tillse att skolstyrelsens beslut verkställs.

Skolstyrelsen kan för skolchefen anta särskild instruktion. Om skäl är därtill, får instruktionen avvika från skolstadgans bestämmelser. För biträdande skoldirektör skall skolstyrelsen anta särskild instruktion. Instruktion skall fastställas av länskolnämnden.

4.3 Personal samt funktionsfördelning vid skolstyrelsens kansli

Personal vid skolstyrelsens expedition. Vid skolstyrelsens expedition – skolkansli eller skolkontor – finns i de större kommunerna, förutom skoldirektör samt en eller flera biträdande skoldirektörer, följande personal-kategorier anställda med olika variationer beroende på skolväsendets omfattning: skolsekreterare, skolkamrer, skolassistent, kanslist, 1:e kontorist, kontorist och vaktmästare. Till skolkansliet är vidare ofta knutna specialister som skolpsykolog, skolläkare, vissa AV-föreståndare m. m.

Funktionsfördelning. Någon generellt giltig arbets- och ansvarsfördelning för personal verksam vid skolstyrelsens expedition går av uppenbara skäl ej att redovisa: arbetsfördelningen bestäms ju av skolväsendets omfattning, speciella lokala förhållanden etc. Därför har utredningen valt att redovisa de huvudsakliga arbetsuppgifter – sammanförda i 11 grupper – som kan förekomma vid ett skolkansli utan att knyta dem till bestämda befattningshavare.

1) *Utrednings-, samordnings- och planeringsuppgifter.* Den genomgripande omvandlingsprocess undervisningsväsendet för närvarande undergår med avseende bl. a. på skolformer, utrustning och undervisnings-

metoder har på alla administrativa nivåer medfört dels en kvantitativ ökning av arbetsbördan, dels en tilltagande grad av komplexitet hos arbetsuppgifterna.

För ett rationellt och ekonomiskt försvärbart utnyttjande av utbildningsresurserna är en effektiv planering och samordning av verksamheten nödvändig. På det kommunala planet försöker man möta detta krav med en ändamålsenlig organisation av skolförvaltningen och med samarbete på skilda områden med kommunens övriga förvaltningar. Samarbetet avser naturligen centrala planeringsuppgifter, personaladministration och organisationsfrågor, fastighetsförvaltning m. m. samt i övrigt sådana arbetsuppgifter, som ej är specifika för skolförvaltningen. Därmed skapas underlag för specialisering av personal och för anskaffning av ändamålsenlig utrustning och sålunda även förutsättningen för att effektivisera verksamheten.

Behovet av planering av undervisningsområdet är särskilt framträdande beträffande följande grenar av verksamheten: a) översiktlig skolplanering, b) lokalbehovsberäkning, c) planering av läromedelsanskaffning, d) planering för specialundervisning, skolpsykologisk verksamhet, elevvårdsfrågor och dylikt e) utformning av arbetsrutiner för olika förvaltningsfunktioner.

2) *Upphandlingsverksamhet.* Efter att årligen ha sammanställt och utfört behovsberäkning kan skolkansli eller kommunalt upphandlingsorgan sluta s. k. ramavtal med leverantörer. Utifrån dessa ramavtal kan sedan s. k. avrop verkställas. Givetvis är inte upphandlingsverksamheten låst till den tilldelning ramavtalen uppställer. Enligt särskilda regler och rutiner tillgodoses även ej i förväg planerade inköpsbehov.

Man skiljer i fråga om inköp på följande två förfaringsätt: centrala och decentraliserade inköp. Det förstnämnda gäller sådana inköp som tillgodoser skolförvaltningen i dess helhet, dvs. inventarier, AV-material, kontorsmaterial, läromedel och liknande, varvid beställningsarbete m. m. helt ligger på skolkansliet. De sistnämnda inköpen avser t. ex. för vederbörande skola specifik

undervisningsmateriel. I det fallet sker i regel beställning och kontroll ute på rektors-expeditionen.

3) *Sekreterare – verkställighetsuppgifter, ärendeberedning, expeditionella göromål.* I fråga om åtskilliga ärenden sker beredning i särskilda arbetsutskott innan ärendena behandlas i skolstyrelsen. I anslutning till dessa båda sammanträdesformer upprättas föredragningslistor, utsänds kallelser och skrivs protokoll. Sådana expeditionella göromål liksom t. ex. postöppning, diarieföring, maskinskrivning, ligger självklart på skolkansliet.

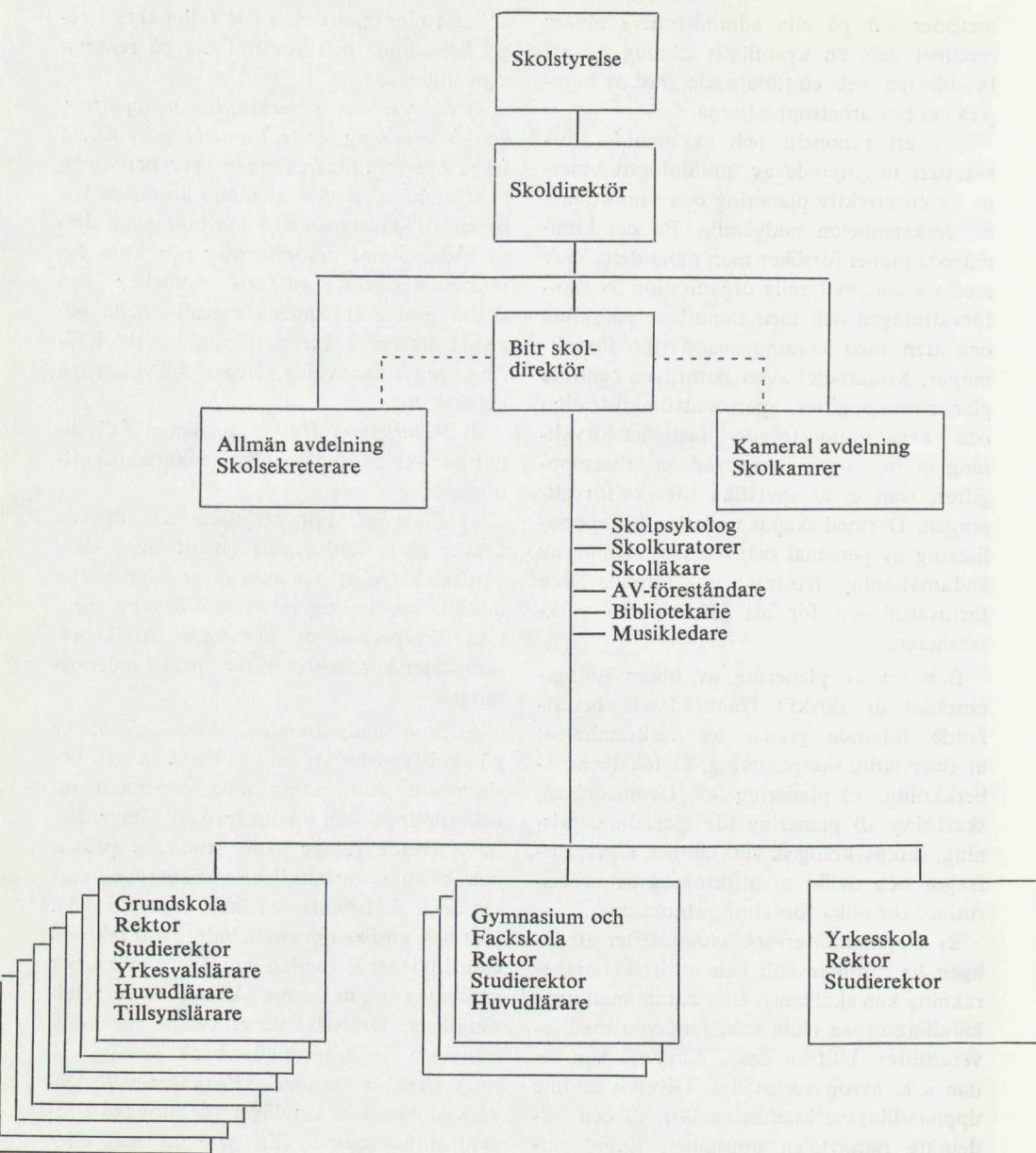
4) *Vikarieanskaffning.* I många fall utnyttjas skolkanslierna för vikarieanskaffning.

5) *Elevvård.* För att möta de stigande kraven på en ändamålsenligt utformad elevvårdsverksamhet har man efter hand börjat anställa specialister inom skolförvaltningen, t. ex. skolpsykologer, kuratorer, skolläkare, skolsköterskor, rektorer för specialundervisningen.

6) *Studiehjälpsärenden.* Det ankommer på skolstyrelsen att pröva, beräkna och besluta om studiebidrag med eventuellt inackorderings- och inkomstprövat tillägg. Behovsprövade tillägg samt studielån provas och beslutas av studiehjälpsnämnden, varvid dock skolstyrelserna skall avge yttrande. Normalt ansöks om studiebidrag vid rektors-expeditionerna, medan kansliet ombesörjer uträkning m. m. samt skriver ut utbetalningslista. Drätselkontoret svarar för utbetalningen via postgiro eller bank.

7) *Verksamhet med AV-hjälpmedel.* AV-verksamheten är i nuläget väl utbyggd i åtskilliga kommuner. En särskild hel- eller deltidsanställd befattningshavare, oftast en lärare, svarar för ledning och samordning. Skötsel av AV-utrustningen och uppgifter i samband därmed är ibland koncentrerad till en för skolorna gemensam AV-central. Genom denna centralisering ernås specialiseringens fördelar och en bättre utnyttjande-grad av personal, materiel m. m.

På senaste tid har materieförsörjningen organiserats för större regioner än kommun, ibland t. o. m. genom läns-AV-centraler.



Figur 1. Organisationsdiagram för ett skolkansli

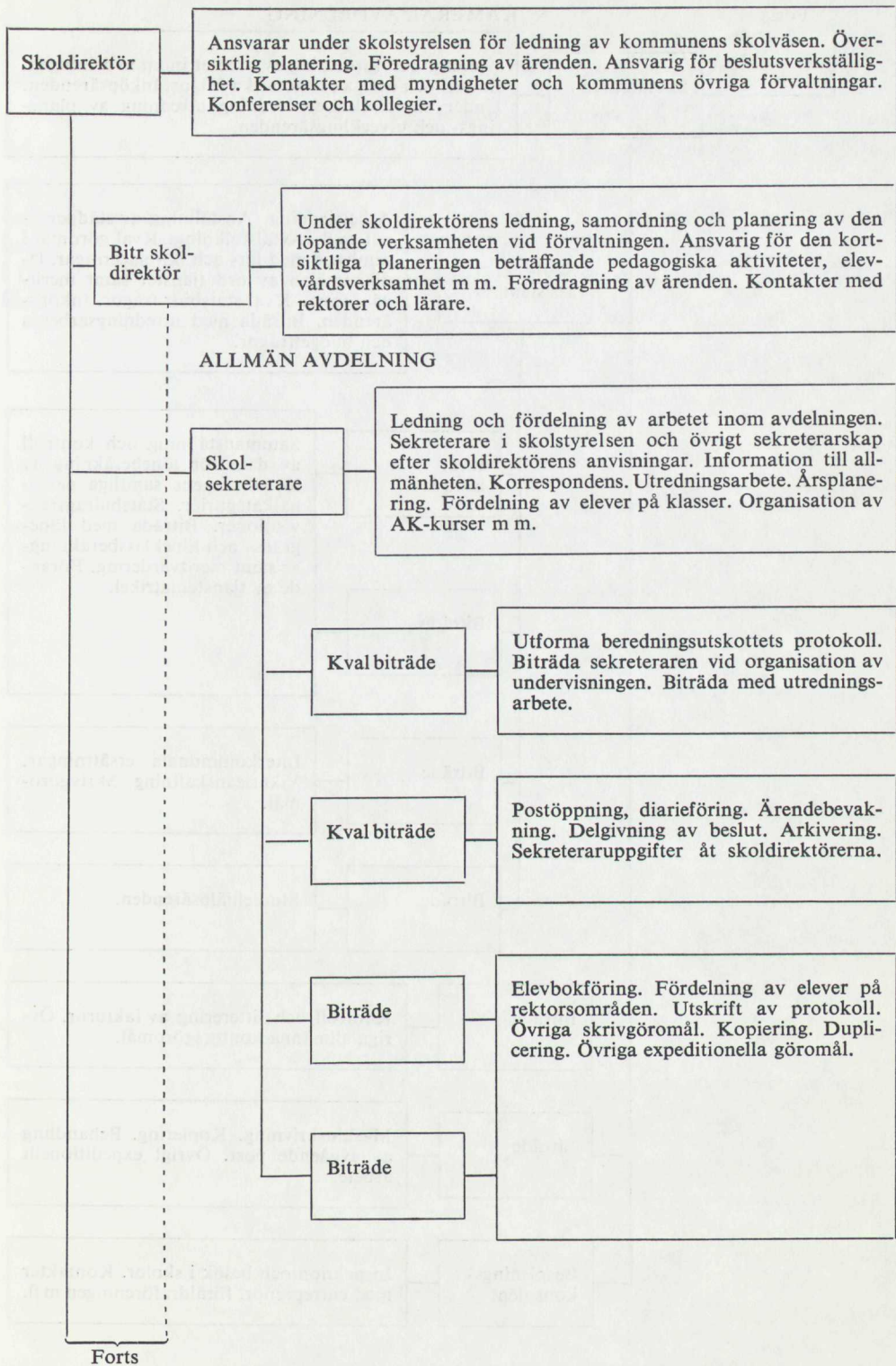
8) *Personaltjänst* innebär bl. a. behovsberäkning av tjänster, meritvärdering, utskrift av underlag för tjänstgöringsbetyg, tjänstledighetsärenden, lönegrads- och löneklassplaceringar, uppgifter för löneberäkning samt lönerapporter.

9) *Elevregistrering och liknande*. Hit hör arbete i samband med elevs in- och utflyttning, inskrivning av nybörjare, elevstatistik,

fördelning av elever på rektorsområden och i viss utsträckning upprättande av klasslistor.

10) *Debitering* kan t. ex. gälla kostnader för elev från annan kommun och för uthyrning av skolförvaltningens lokaler.

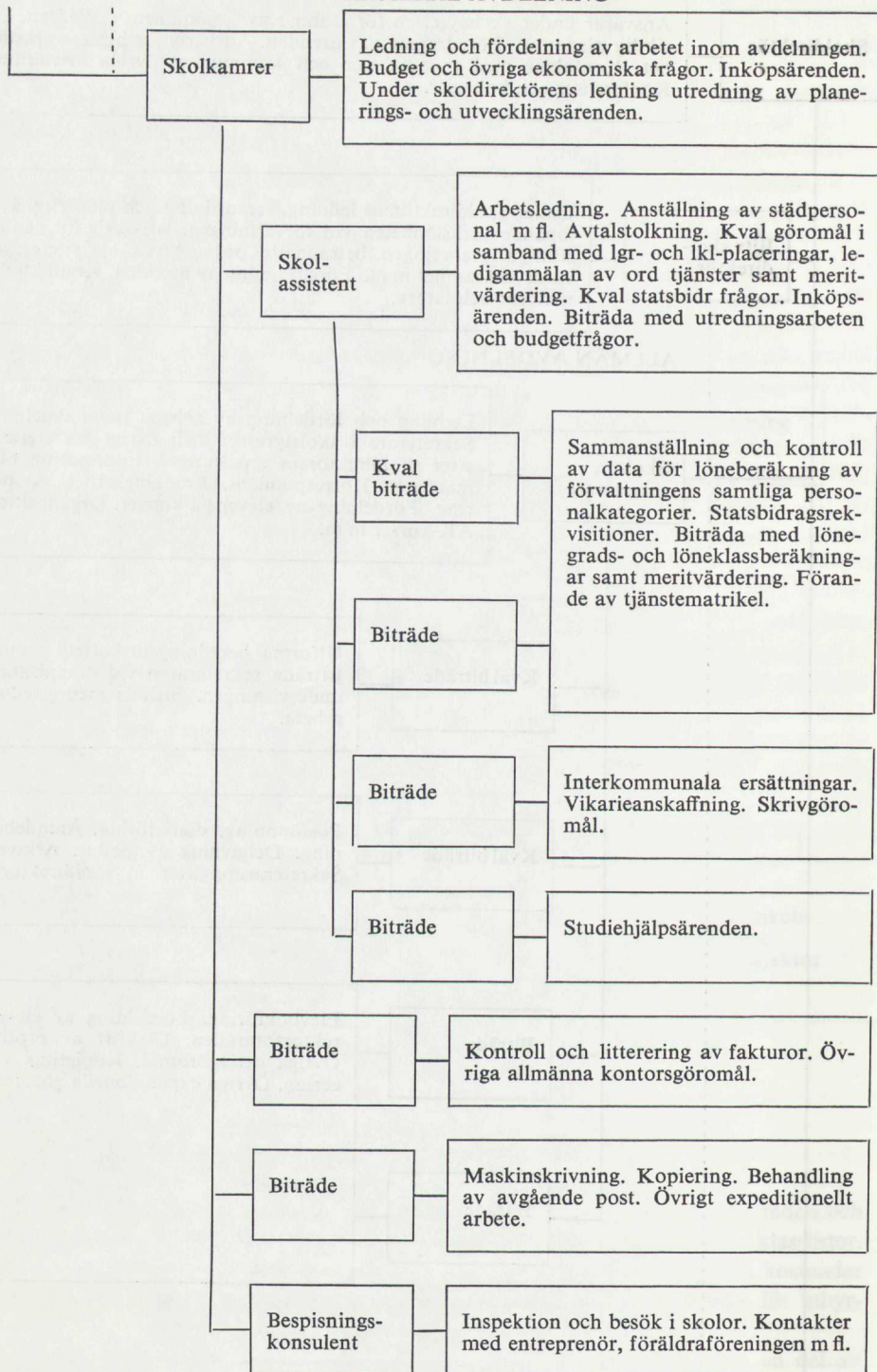
11) Till skolkansliet är vidare en del av det ekonomiska arbetet för skolväsendet samt större delen av *budgetarbetet* förlagda: det kan t. ex. gälla beredning, delbudgete-



Figur 1. (Forts.)

Forts

KAMERAL AVDELNING



Figur 1. (Forts.)

ring, kostnadsanalyser, kostnadsövervakning, anslagskontroll, bokslut, rekvisition av statsmedel etc.

4.4 *Organisationsdiagram*

För att ge en översiktlig bild av hur arbets- och ansvarsfördelningen kan se ut vid skolkansliet i en stor kommun har utredningen i figur 1 redovisat organisationsdiagrammet för ett sådant skolkansli.

5.1 Inledning

Den kartläggning av nuläget, vad gäller skolledningen och till skolledningen knuten personal vid gymnasiala skolformer, som utredningen redovisat i kapitel 1–4, har utredningen ej ansett kunna bilda ett tillräckligt bärande underlag för utredningens ställningstaganden och förslag. För att få det nödvändiga, från den praktiska verksamheten direkt hämtade komplementet till det teoretiska bedömningsunderlag, som bestämmelser och föreskrifter i ett fall som detta utgör, har utredningen genomfört en fältundersökning av rådande arbetssituation för skolledare, biträdande skolledare och till skolledningen knuten personal vid skolenheter med gymnasium/fackskola/yrkesskola. Härigenom har erhållits en god belysning av den arbetssituation som för närvarande råder för berörda personalgrupper och en grundval för den svåra uppgiften att dimensionera den framtida skolledarorganisationen. Vad gäller sistnämnda uppgift redovisas ingående i kapitel 11 hur utredningen utnyttjat det genom fältundersökningen insamlade materialet vid sitt dimensioneringsarbete. I detta kapitel skall redovisas den målsättning, som utredningen uppsatte för fältstudien, den metod som valdes samt genomförandet av undersökningen. De resultat utredningen utvunnit av undersökningen har utredningen valt att samlat redovisa i en bilaga till detta betänkande (bilaga 1).

5.2 Målsättning

Med tanke på den tid som stod till buds för utredningens arbete och med hänsyn till syftet med fältundersökningen formulerade utredningen målsättningen på följande sätt: Målsättningen är att på enklast möjliga sätt skapa en ungefärlig bild av nuläget beträffande arbetsfördelning och tidsåtgång per år och arbetsuppgift för de arbetsuppgifter, som åvilar skolledningen och till skolledningen knuten personal vid skolenheter med gymnasium/fackskola/yrkesskola. Därvid skall viss hänsyn tas till skolenheternas olika storlek och eventuellt till deras struktur.

5.3 Val av metod¹

Till de metoder för arbetsmätning som brukar användas och som varit aktuella i detta sammanhang hör intervjuer, klockstudier, frekvensstudier och arbetsredogörelser.

Genom *intervjuer* kan visserligen endast ett förhållandevis begränsat antal av nu aktuella personalgrupper nås utan ianspråktagande av omfattande personella resurser men enligt utredningens mening har intervjumetoden varit ett nödvändigt och värde-

¹ Den beskrivning som ges av de metoder utredningen tagit upp till behandling är i huvudsak hämtad från van Tongeren-Bubenko, Administrativ rationalisering, Statskontoret-Studentlitteratur, Lund 1966, s 207 ff.

fullt komplement till varje annan metod som utnyttjats för i detta sammanhang aktuellt ändamål. Utredningen har följaktligen på fältet, i den mån dess resurser tillåtit, anordnat hearings och intervjuer med berörda personalgrupper.

Klockstudier brukar beskrivas som den äldsta och mest utbredda metoden för arbetsstudier. Det är emellertid en relativt dyrbar metod. Alla arbetsuppgifter är ej heller lämpade för mätning med hjälp av klockstudier. Dessa studier bör dessutom endast bedrivas av särskilt utbildade utredningsmän, och mätningen måste alltid planeras och systematiseras väl.

Metoden har bedömts ha god tillförlitlighet men den kräver i gengäld höga kostnader och en omfattande förberedande planering. Vidare är den visserligen väl användbar för en del av aktuella personalkategoriernas arbete, t ex biträdespersonalens, men däremot mindre lämplig att använda ifråga om det egentliga chefsarbetet – skolledningen – som står i centrum för utredningens intresse. Utredningen har således ej funnit någon anledning att tillgripa denna metod för att genomföra fältstudien av rådande arbetssituation för skolledare.

Betydligt allvarigare har utredningen däremot övervägt att utnyttja den arbetsmätningmetod som kallas för *frekvensstudier*, vid vilken tillvägagångssättet är följande. Innan frekvensstudierna igångsätts, måste man först genom intervjuer få fram en klassificering av arbetsuppgifterna samt iordningställa s k frekvensstudieprotokoll, respektive kontaktstudieprotokoll. Själva studien genomförs genom slumpmässigt utförda observationer, t ex med personer som observationsbas, varvid varje person i studien betecknas med ett nummer. I en slumpvärdestabell avläser observatören ett nummer, t ex 3, och sedan observerar han vad person nummer 3 gör, i detta fall t ex »tala i telefon», »samtala med elev», »samtala med lärare» och noterar hur många gånger detta inträffar under viss tid. Det är emellertid viktigt att studien genomförs under en längre tidsperiod eller under spridda kortare perioder för

att säsongsmässiga variationer i arbetsbelastningen inte skall påverka resultatet.

På grund av karaktären av det med skolledning förenade arbetet måste dylika studier bedrivas vid ett flertal skolenheter och i tiden utsträckas över ett helt arbetsår. Mot denna bakgrund har utredningen ej funnit det vara möjligt att inom rimlig tid och med rimliga kostnader studera skoledarnas arbetssituation med hjälp av frekvensstudier.

Vid sina överväganden i sammanhanget har utredningen kommit fram till det ställningstagandet att på sitt undersökningsområde tillämpa den metod att tidsmässigt mäta arbete som innebär att berörda personalgrupper själva genom s k *arbetsredogörelser* lämnar begärda fakta.

Vid organisationsundersökningar tillämpas ofta insamlandet av fakta genom självdeklarationer eller arbetsredogörelser. Detta gäller speciellt när man eftersträvar att förbättra arbetsfördelning eller att klarlägga arbetsuppgifternas inbördes storleksordning. Det resultat man vill uppnå kan inskränka sig till ett bättre utnyttjande av personalresurserna, ett klarläggande av ansvarsfördelningen eller en jämnare fördelning av arbetsbelastningen överhuvudtaget. Tillvägagångssättet är väl beprövat i vårt land sedan en lång tid vid ett flertal organisationsundersökningar. Kostnaderna för genomförandet av arbetsmätning med arbetsredogörelser är vidare låga i jämförelse med kostnaderna för de metoder som behandlats ovan. Ifyllandet av redogörelserna behöver heller inte innebära någon allvarlig störning i arbetet.

Då metoden är beroende av personalens känsla av medansvar och förståelse för syftet med faktainsamlingen är en väl avvägd information nödvändig innan arbetet kan ta sin början.

Insamlingsarbetet inleds med en kartläggning av personalens arbetsuppgifter. Denna inledande fas måste utföras med omsorg. Det är bland annat mycket viktigt med klara definitioner av olika arbetsuppgifter, så att terminologiska olikheter inte förvränger resultatet.

En preliminär förteckning upprättas, som senare kompletteras genom intervjuer med berörd personal.

Arbetsuppgifterna grupperas i en logisk ordning.

Efter gruppering och kodifiering av arbetsuppgifterna sammanställs dessa till en förteckning, som utdelas till personalen tillsammans med instruktioner.

Personalen gör dag för dag noteringar om använd arbetstid.

Arbetsrapporteringen bör ske under en representativ period och bör omfatta minst 2-4 veckor för att ge ett tillförlitligt resultat.

Efter rapporteringens slut sammanställs arbetsredogörelserna i en arbetsfördelningstablå. I denna anges alla personalgruppers arbetsuppgifter, tidsfördelningen per person, summa timmar per arbetsuppgift samt arbetsuppgifternas procentuella fördelning och summa producerade enheter för de arbetsuppgifter som senare skall standardtidberäknas, om dessa uppgifter erfordras.

5.4 Genomförandet av fältundersökningen

Ovan lämnade principiella beskrivning av hur en fältundersökning kan genomföras med hjälp av arbetsredogörelser har utredningen anpassat till sina syften och sin målsättning samt till den verksamhet det här är fråga om på i huvudsak följande sätt.

En ärendekatalog har upprättats, avseende de arbetsuppgifter som åvilar skolledningen och till skolledningen knuten personal. Ett antal lämpliga skolor har valts ut och från dessa har i anslutning till ärendekatalogens specificering uppgifter inhämtats om tidsåtgången per år, såväl totalt sett som fördelad på olika personalkategorier. Det är härvid att märka att de i undersökningen deltagande själva åt utredningen uppskattat årsarbetstiderna med ledning av de värden de fått fram genom att under tre tvåveckorsperioder tidsmässigt ha iakttagit sitt eget arbete. De på så sätt insamlade fakta har därefter med hjälp av databearbetning sammanställts och

strukturerats. Även de tidsmässiga iakttagelser av det egna arbetet, som berörda befattningshavare gjort under de tre tvåveckorsperioderna har insamlats och granskats av utredningen.

Utredningen vill här framhålla att den funnit ovan beskrivna tillvägagångssätt vara det enda möjliga, när det gäller att få fram tidsåtgången per år för här aktuella arbetsuppgifter. Realistiskt sett skulle exempelvis klockstudier eller frekvensstudier endast ha kunnat bedrivas under vissa kortare perioder och på ett mycket begränsat antal ställen och de värden som sålunda erhållits hade måst bilda utgångspunkt för bedömningar och uppskattningar. Eftersom det ej finns några generellt giltiga matematiska samband mellan tidsåtgången för i sammanhanget aktuella arbetsuppgifter under begränsade perioder och den årliga tidsåtgången för dessa arbetsuppgifter kan sålunda enligt utredningens mening ej bedömningar och uppskattningar av den årliga tidsåtgången utföras centralt med stöd av på objektiv grund, dvs. genom klockstudier eller frekvensstudier, framtagna värden för kortare perioder. Utredningen fann alltså, att uppskattningen av den årliga tidsåtgången för här aktuella arbetsuppgifter bäst skulle utföras av de befattningshavare som berördes av arbetet i fråga. Genom att sprida ut dessa bedömningar på många personer, genom att dessa som stöd för sina uppskattningar under viss tid bedrivit mätningar av sitt eget arbete och genom att för varje sådan uppskattad tidsåtgång endast beakta medianvärdet av genomförda observationer anser utredningen sig ha tillämpat en metod, som varit tillräckligt tillförlitlig för utredningens syfte och uppfyllt kravet att kunna genomföras på den begränsade tid som ställts till förfogande.

5.4.1 Information

I god tid före undersökningens början har information angående dess uppläggning och syfte lämnats i skrivelser till berörda skolstyrelser, rektorer och personalorganisationer. Genom tillmötesgående från berörda

personalorganisationer har vidare upplysningar om studien givits i fackpressen, dels innan undersökningen inletts, dels under pågående undersökning. En god mätare på det stora intresse som i detta sammanhang visats för utredningens arbete från de flesta håll utgör det jämförelsevis låga bortfall som redovisas i avsnitt 5.4.5.

5.4.2 Sammanställning av det för undersökningen erforderliga blankettmaterialet

Förutom anvisningar rörande organisationsundersökningen har utredningen tillställt de i undersökningen deltagande tre typer av blanketter: a) arbetsredogörelse (= ärendekatalog) b) dagboksblad c) dagbokssammandrag.

Blanketten *arbetsredogörelse* upptar i allt väsentligt de arbetsuppgifter det här är fråga om, indelade i elva huvudgrupper, s. k. sakområden. På blanketten har berörd personal angivit dels den sammanlagda tidsåtgången för varje arbetsuppgift som uppträtt under någon av de tre undersökningsperioderna, dels den uppskattade årsarbetstiden för samtliga arbetsuppgifter som under ett år är aktuella för vederbörande befattningshavare, dels kompletterande upplysningar där de så funnit lämpligt. Blanketten har utgjort underlag för databearbetningen. En uttömmande redovisning av de ärendegrupper och ärenden som upptagits på blanketten finns i bilagorna 2–9, av vilka det detaljerade resultatet till en väsentlig del framgår. De elva sakområdena, som upptagits på blanketten, är följande

I Undervisning samt allmän pedagogisk och administrativ utveckling

II Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal

III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föräldra- och elevverksamheten

IV Undervisningens organisation

V Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc

VI Fastigheter

VII Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek

VIII Expedition–kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och expeditorsarbete i övrigt

IX Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet

X Sammanträden, särskilda uppdrag – i den mån dessa ej redovisas under andra rubriker – övrigt utöver i det föregående redovisat.

XI Arbete i samband med studentexamen

I arbetet med sammanställning av blankettens omfattande »arbetskatalog» deltog ett antal på fältet verksamma rektorer och studierektorer vid skolformerna gymnasium, fackskola och yrkesskola.

På blanketten *dagboksblad* har berörda befattningshavare för varje dag under de tre tvåveckorsperioderna markerat vilka arbetsuppgifter som förekommit under dagen samt hur lång tid som åtgått för dessa arbetsuppgifter. Dagboksbladets uppgifter har sammanställts på *dagbokssammandraget*, av vilken blankett utredningen har kunnat utläsa dels vilka arbetsuppgifter som uppträtt under en fjortondagarsperiod, dels på vilka dagar arbetsuppgifterna förekommit, dels hur mycket tid som ägnats åt arbetsuppgifterna varje dag och sammanlagt under fjortondagarsperioden. Genom att för var och en av de tre perioderna samla in dagbokssammandragen från berörda personalgrupper och granska desamma har utredningen på nära håll kunnat följa undersökningens förlopp. Det visade sig vara nödvändigt att utfärda vissa kompletterande och korrigerande anvisningar under undersökningens gång.

5.4.3 Val av tidsperioder

Med hänsyn till den säsongvariation som karakteriserar det med skolledning förenade arbetet och som belysts av skoladministrativa utredningen (SOU 1964: 53, s. 73 f) – arbetstoppar har kunnat noteras under senare hälften av vårterminen och vid höstterminens början – valde utredningen att förlägga de tre fjortondagarsperioderna, under vilka berörd personal tidsmässigt skulle iaktta sitt eget arbete, så, att två arbetstop-

Tabell 1. I undersökningen ingående skolors fördelning på elevintervaller och strukturgrupper.

Intervaller	Strukturgrupper					Summa
	1 Ng +/Fa/+ Ysk	2 Ng+Fa	3 Ng+Fa+ Grh	4 Fa+Ysk	5 Ysk	
100— 399					2	2
400— 699	4	6			7	17
700— 999	4	15	10		11	40
1 000—1 299	2	8	7	2	3	22
1 300—1 599	2	1	1			4
1 600—1 899		1		1	2	4
1 900—2 199					2	2
2 200—2 499						
2 500—2 799					1	1
2 800—3 099						
3 100—3 399				1		1
3 400—3 699						
3 700—3 999						
4 000—4 299				1		1
Summa	12	31	18	5	28	94

par och en svacka blev representerade bland perioderna. Dessa, som sattes lika för all berörd personal, var följande:

period nr 1	25.3— 7.4.1968
period nr 2	6.5—19.5.1968
period nr 3	9.9—22.9.1968

5.4.4 Deltagande skolor

Efter att ha studerat tillgängliga framställningar av de gymnasiala skolformernas kvantitativa fördelning valde utredningen ursprungligen ut 100 skolenheter med gymnasium/fackskola/yrkesskola att delta i undersökningen. Av dessa visade sig sex ej kunna delta på grund av omfattande organisatoriska förändringar under läsåret. Av de kvarvarande 94 har ingen bortfallit under undersökningen. Urvalet genomfördes med tanke på att det enligt direktiven var skolledningen vid de *större* gymnasiala skolenheterna utredningen hade att överväga. Enligt i avsnitt 5.2 redovisad målsättning har utredningen vidare tagit viss hänsyn till den påverkan som en skolenhets struktur kunde tänkas utöva på skolledningens arbetssituation. Då det befanns vara omöjligt av praktiska skäl, med tanke på den kommande bearbetningen av det insamlade materialet, att vad gäller strukturen göra en mer de-

taljerad indelning efter exempelvis linjer, grenar, utbildningsvägar, stannade utredningen vid att gruppera de uttagna skolenheterna efter de i respektive skolenhet ingående skolformerna, vilket resulterade i följande *fem strukturgrupper*: 1) = skolenheter med gymnasium, fackskola och yrkesskola, 2) = skolenheter med gymnasium och fackskola, 3) = skolenheter med gymnasium, fackskola och grundskola, 4) = skolenheter med fackskola och yrkesskola, 5) = skolenheter med yrkesskola.

Av tabell 1 framgår, hur de i undersökningen deltagande skolorna fördelar sig på olika elevintervaller och strukturgrupper.

Tabellen baserar sig på uppgifter som utredningen inhämtat från berörda rektorer angående samtliga deltagande skolenheters elevantal och struktur i ovan angiven mening. Det är härvid att märka att även elevantalet i yrkesskolans deltidskurser medtagits, men att detta elevantal som ger ett mindre poängtal enligt skolstadgan 1 kap 4 § än eleverna i heltidskurser har översatts till elever i heltidskurser enligt förhållandet 1 (= heltidselev): 3 (= deltidselev).

5.4.5 Deltagande befattningshavare

När det gällde att avgöra vilka kategorier av befattningshavare som skulle delta i un-

dersökningen fann utredningen det angeläget att inte begränsa urvalet till enbart skolledare och biträdande skolledare. Eftersom det är omöjligt att på förhand veta hur arbetsfördelningen vid olika skolenheter är genomförd, skulle utredningen genom en sådan urvalsmetod ha riskerat att gå miste om information om väsentliga, med skolledning förenade arbetsuppgifter. För att få en så täckande bild som möjligt av sådant arbete som på olika nivåer hör samman med skolledarfunktionen, har utredningen således ansett det vara av stor vikt att såväl skolledare och biträdande skolledare som till skolledning knuten annan personal blivit representerade i fältundersökningen. Undersökningen har omfattat följande tolv kategorier av befattningshavare: rektor, biträdande rektor, studierektor (gy/fa), studierektor (ysk), såväl arvoderade som ej arvoderade huvudlärare, tillsynslärare, biträden \geq KA 13, biträden $<$ KA 13, vaktmästare, yrkesvalslärare, kurator, skolsocial personal (= skolpsykolog, skolsköterska). Beträffande huvudlärarna har utredningen endast intresserat sig för sådana arbetsuppgifter som vederbörande befattningshavare själv ansett höra till skolledning, alltså ej den egna undervisningen eller med huvudlärarskapet förenat institutionsföreståndarskap. Till gruppen vaktmästare har även institutionsteknikerna förts; den sistnämnda personalkategorien har endast medtagits, då den bedömts ha utfört s. k. vaktmästararbete.

I tabell 2 redovisas bortfallet av befattningshavare (i vissa fall kategorier av befattningshavare) vid de i undersökningen deltagande skolenheterna. I kolumnerna »B» anges antalet befattningshavare (kategorier) som anmodats delta i enkäten och i kolumnerna »D» antalet enskilda befattningshavare, som deltagit eller, där det är fråga om hel kategori, de fall där gruppen deltagit till 100 % (i vissa fall 80 %). Av skäl som redovisas nedan i avsnitt 5.4.7 har utredningen, vad gäller de kategorier av befattningshavare som består eller kan bestå av fler än en individ, dvs. biträdande rektor, studierektor (ysk), huvudlärare, biträden \geq KA 13, biträden

$<$ KA 13, vaktmästare, beträffande skolenhet, där deltagandet för nämnda kategorier ej varit 100 %, dvs. alla individer i gruppen ej deltagit, helt uteslutit gruppen från det insamlade materialet. Endast vad gäller kategorin huvudlärare har utredningen av skäl som också redovisas i avsnitt 5.4.7 ansett sig kunna ta med fall där deltagandet uppgått endast till c 80 %.

Av tabellen framgår, att bortfallet varit mycket lågt vad gäller de personalgrupper som står i fokus för utredningens intresse, nämligen rektor, biträdande rektor och studierektor. Bortfallet huvudlärare på 35 % tyder på att man från denna personalgrupps sida ej haft så stort intresse för utredningens undersökning. Endast delvis torde bortfallet kunna hänföras till den omständigheten att undersökningen pågått under vårtermin och hösttermin olika läsår med åtskilliga skiften av befattningshavare som följd. Utredningen har bl a på grund av bortfallet ej genomfört någon dimensionering av sist nämnda personalgrupps arbete. Så har ej heller varit fallet med t. ex. kategorierna kurator, skolsocial personal och vaktmästare, där bortfallsprocenten likaså är ganska hög. För samtliga dessa tre personalgrupper kan bortfallet emellertid till stor del förklaras av att utredningen i första hand konstruerat sin enkät med tanke på arbete, som utförs av skolledare, biträdande skolledare och expeditionspersonal och endast i andra hand och mera summariskt beaktat sådant arbete som faller under de tre nu nämnda befattningshavargrupperna. Det bedömdes vara praktiskt svår genomförbart att samtidigt arbeta med flera olika typer av enkäter vid en och samma skolenhet. Att t. ex. skolpsykologerna i mycket ringa utsträckning redovisat något arbete för de skolformer det här är fråga om, har vidare ej betraktats som förvänsvärt. Dessa befattningshavares verksamhet synes nämligen för närvarande vara mycket exklusivt begränsad till grundskolan.

5.4.6 Tabellkonstruktion

Med hänsyn till enkätundersökningens målsättning har utredningen funnit det ända-

Tabell 2. Deltagarfrekvens m m i fältundersökningen

Strukturgrupp	Antal skolenheter i resp. strukturgrupp	Rektor		Bitr. rektor		Studierektor gy/fa		Studierektor ysk		Hvdl		Tillsynsl.	
		B	D	B	D	B	D	B	D	B	D	B	D
1	2	3	4	5	6	7	8						
Ng+Fa+Ysk	12	12	12	1	1	12	12	5	5	12	8		
Ng+Fa	31	31	29			31	30			31	19		
Ng+Fa+Grh	18	18	17			18	17			18	11	7	6
Fa+Ysk	5	5	5	5	5			5	4	5	5		
Ysk	28	28	28	11	10			28	25	26	17	1	1
Summa	94	94	91	17	16	61	59	38	34	92	60	8	7
		3		1		2		4		32		1	
Bortfall	0	3 %		6 %		3 %		11 %		35 %		8 %	

Strukturgrupp	Antal skolenheter i resp. strukturgrupp	Bitr. \geq KA 13		Bitr. $<$ KA 13		Vaktm.		Yrkesvalsl.		Kurator		Skol-soc. pers.	
		B	D	B	D	B	D	B	D	B	D	B	D
1	2	9	10	11	12	13	14						
Ng+Fa+Ysk	12	5	5	12	12	12	10			10	9	12	6
Ng+Fa	31	23	20	31	26	31	15			29	22	31	19
Ng+Fa+Grh	18	14	13	18	15	18	11	15	11	17	15	18	12
Fa+Ysk	5	2	2	5	5	5	3			5	2	5	3
Ysk	28	7	6	28	24	26	19			14	12	26	11
Summa	94	51	46	94	82	92	58	15	11	75	60	92	51
		5		12		34		4		15		41	
Bortfall	0	10 %		13 %		37 %		27 %		20 %		45 %	

målsenligt att sammanfatta den information, som utredningen ansett sig kunna utvinna ur det insamlade enkätmaterialen, i tre tabelltyper, vilka nedan i detalj beskrivs.

I tabelltyp 1, som tagits fram för varje av undersökningen berörd skolenhet, har en grundläggande listning och strukturering gjorts av det insamlade basmaterialen. I denna tabell redovisas för varje arbetsuppgift och för var och en av de tolv i undersökningen deltagande kategorierna befattningshavare (rektor, biträdande rektor, studierektor gy/fa, studierektor ysk, huvudlärare, tillsynslärare, bitr. \geq KA 13, bitr. $<$ KA 13, vaktmästare, yrkesvalslärare, kurator, skolsocial personal) följande två värden: 1) av respektive befattningshavare angiven tidsåtgång i timmar (= 60 min) per år, 2) den årliga tidsåtgången per 100 elever. Det bör härvid påpekas, att de redovi-

sade värdena i såväl denna som följande tabelltyp kan avse den sammanlagda tidsåtgången för en grupp befattningshavare. Detta gäller speciellt kategorierna studierektor (ysk), huvudlärare, biträde \geq KA 13, biträde $<$ KA 13, vaktmästare.

Av tabellen framgår vidare dels arbets-tidens fördelning på de elva tidigare omtalade sakområdena i absoluta och relativa (%) tal för varje befattningshavarkategori, dels också hur mycken tid som under ett år vid respektive skolenhet lagts ned på varje arbetsuppgift av samtliga befattningshavare samt denna tids fördelning i absoluta och relativa (%) tal på de elva sakområdena. Slutligen kan dessutom årsarbetstiden för varje befattningshavarkategori utläsas av tabellen dels i absoluta tal, dels per 100 elever. Tabellen, som är mycket omfattande, har ej redovisats i tryck.

Det är att märka, att redovisningen av den årliga tidsåtgången per 100 elever av praktiska skäl har genomförts för varje arbetsuppgift trots att detta slags redovisning givetvis är adekvat endast för de arbetsuppgifter som på ett eller annat sätt verkligen står i relation till elevantalet. Förhållandet har givetvis beaktats vid bearbetningen.

Vid uträkningen av tidsåtgången per 100 elever för t. ex. personalkategorin studierektor (ysk) eller tillsynslärare har det totala elevantalet vid skolenheten utgjort nämnaren, trots att nämnda typer av befattningshavare vid en av flera skolformer sammansatt skolenhet formellt hör till endast en av skolformerna som ingår i ifrågasvarande skolenhet. Tillsägångssättet har ansetts motiverat av tre skäl: a) Skulle ovan angivna förfarande ej accepteras, måste utredningen i detalj för varje arbetsuppgift ta reda på hur mycket tid varje befattningshavare ägnar åt eleverna i gymnasiet, i fackskolan etc., vilket är omöjligt att praktiskt genomföra. b) Den av skolformen betingade variationen i tidsåtgång för en viss arbetsuppgift framgår så långt som det är möjligt av tabelltyp II (se nedan). c) Vidare förhåller det sig enligt utredningens mening sannolikt så, att t. ex. en tillsynslärare endast formellt tillhör grundskolan och att vederbörande i realiteten utför sina speciella arbetsuppgifter till en viss del även vid andra i skolenheten ingående skolformer.

Tabelltyp II har konstruerats för var och en av de fem strukturgrupper, i vilka utredningen grupperat deltagande skolenheter (Ng + Fa/+ Ysk, Ng + Fa, Ng + Fa + Grh, Fa + Ysk, Ysk). Den förekommer i tre varianter: II a, II b och II c. I tabelltyp II a redovisas för varje arbetsuppgift och sakområde och för varje befattningshavarkategori den årliga tidsåtgången uttryckt i median- och kvartilvärden per 100 elever. Vidare återfinns där, dels respektive kategoris totala årsarbetstid, dels den totala sammanlagda årsarbetstiden för varje arbetsuppgift. I tabelltyp II b är exakt motsvarande redovisning genomförd med den skillnaden att median- och kvartilvärdena där uttryckts

i absoluta tal. Tabell II c ger upplysningar om det antal observationer som ovan nämnda median- och kvartilvärden grundas på.

Tabelltyp II har tagits fram dels för att upplysa om det finns några tids- och arbetsmässiga skillnader mellan olika skolstrukturer, dels för att erbjuda siffermässigt underlag för utredningens dimensioneringsarbete. Beträffande redovisningen i tryck av detta tabellmaterial hänvisas till kapitel 11.4.1.

I *tabelltyp III* har det insamlade materialet presenterats i fem intervallindelade strukturgrupper. Hur denna intervallindelning genomförts, har redovisats i avsnitt 5.4.4. I tabellen har de deltagande befattningshavarna grupperats annorlunda än i tidigare presenterade tabelltyper, nämligen i endast sex grupper: skolledare (= rektor, biträdande rektor, studierektor gy/fa, studierektor ysk, tillsynslärare), huvudlärare, biträden \geq KA 13, biträden $<$ KA 13, skolsocial personal (= kurator, skolsköterska, skolpsykolog), vaktmästare.

Det har ej ansetts nödvändigt att ge »tillsynsläraren» en särskild kolumn i tabellen, även om denne befattningshavares speciella arbetsuppgifter kunde tänkas något snedvrida siffrorna för skolledargruppen. Antalet i fältundersökningen deltagande tillsynslärare har varit obetydligt och korrigeringar har lätt kunnat utföras efter hand med hjälp av tabelltyp I. För var och en av de sex grupperna befattningshavare och för samtliga arbetsuppgifter har i de skilda intervallerna medianvärden tagits fram, uttryckta dels i relativa tal, dvs. per 100 elever (III a), dels i absoluta tal (III b). Vidare går det att för de sex befattningshavargrupperna utläsa hur arbetstiden fördelats i de skilda intervallgrupperna på de elva sakområdena, hur var och en av de sex gruppernas årsarbetstid uppträder vid olika elevintervaller, samt hur den för varje arbetsuppgift sammanlagda årsarbetstiden förhåller sig i nämnda avseende. Medianvärden har även här uttryckts i såväl relativa som absoluta tal. Med hjälp av denna tabelltyp har utredningen kunnat studera hur arbetsuppgifterna förhåller sig till elevantalet, och

således kunnat klarlägga vilka arbetsuppgifter som är oberoende av en skolenhets elevantal och vilka som är beroende av detta. Denna studie beskrivs utförligare i kapitel 11.

5.4.7 Databearbetningen av det insamlade enkätmaterialet

Utredningen anser sig här ej behöva redovisa olika tekniska problem förenade med databehandlingen av dess undersökningsmaterial av typen programskrivning och liknande, för vilket speciell expertis anlåtats. Däremot bör en redogörelse lämnas för den ingående kontroll av grundmaterialet som gjorts från utredningens sida före och under databehandlingen.

Innan materialet lämnats till databearbetning, har utredningen ingående granskat det. Därvid har det visat sig nödvändigt att utmönstra viss del av grundmaterialet. I de fall, där en grupp befattningshavare vid en skolenhet ej till 100 % varit representerad, har hela gruppen vid ifrågavarande skolenhet uteslutits. Har exempelvis vid en skolenhet av tre biträden < KA 13, endast två lämnat in en slutgiltig rapport till utredningen, har hela gruppen vid denna skolenhet utgallrats. Detta förfaringsätt har varit ofrånkomligt av det skälet att de median- och kvartilvärden som utredningen avsett att ta fram i tabelltyperna II och III eljest måst förskjutas och således ej speglat verkligheten. – En sådan förskjutning har också som en följd av ovan påtalade förhållande ägt rum ifråga om de medianvärden och kvartilvärden i tabelltyperna II och III, som anger den för samtliga berörda befattningshavare *sammanlagda* tidsåtgången för varje arbetsuppgift, varför dessa värden ej kunnat användas i utredningens arbete. – Endast såvitt gällt huvudlärargruppen har utredningen i denna fråga intagit en mindre rigorös hållning; i vissa fall har där grupper medtagits, trots att deltagandet uppgått till endast ca 80 %. Härvid har det från fall till fall beaktas vilka befattningshavare inom huvudlärargruppen som ej deltagit, t. ex. om vederbörande varit arvoderade huvudlärare el-

ler ej, om det vid skolenheten förekommande totala timtalet i ämnet varit lågt eller ej.

För samtliga i undersökningen deltagande befattningshavare har utredningen vidare före stansningen gjort en detaljerad rimlighetskontroll av vederbörandes uppgifter. Härvid har utredningen tvingats göra en del uteslutningar därför att några få befattningshavare vid sin bedömning av årsarbets-tiden kommit fram till orimliga tider (4 000 t/år och däröver). Vissa omflyttningar och korrigeringar har dessutom vidtagits bland lämnade uppgifter, i regel efter kontakt med berörda befattningshavare.

Innan tabelltyperna II och III tagits fram, har utredningen, förutom den av dataexpertisen utförda stickprovsmässiga kontrollstansningen, från sin sida genomfört stickprovsmässig kontroll av tabelltyp I (= listningen av primärmaterialet) mot grundmaterialet.

6.1 Skolans målsättning

För alla verksamheter, vare sig det är fråga om den offentliga eller privata sektorn, gäller den grundprincipen att det är omöjligt att bygga upp ett användbart system för verksamheten utan att först lägga grunden därtill i en genomtänkt och klart formulerad målsättning. Målsättningen för såväl grundskola som gymnasiala skolformer finns uttryckt i skollagens första paragraf:

»Den genom samhällets försorg bedrivna undervisningen av barn och ungdom har till syfte att meddela eleverna kunskaper och öva deras färdigheter samt i samarbete med hemmen främja elevernas utveckling till dugliga och ansvars-kännande samhällsmedlemmar.»

Vidare finns i skolstadgan en för var och en av de tre gymnasiala skolformerna speciell målformulering:

Utbildningen i *gymnasiet* bygger på grundskolan och tjänar som grund för fortsatt utbildning vid universitet och högskolor samt för omedelbar yrkesutövning.

Utbildningen i *fackskolan* bygger på grundskolan och skall ge eleverna en vidgad och fördjupad allmän utbildning samt viss målinriktad fackutbildning.

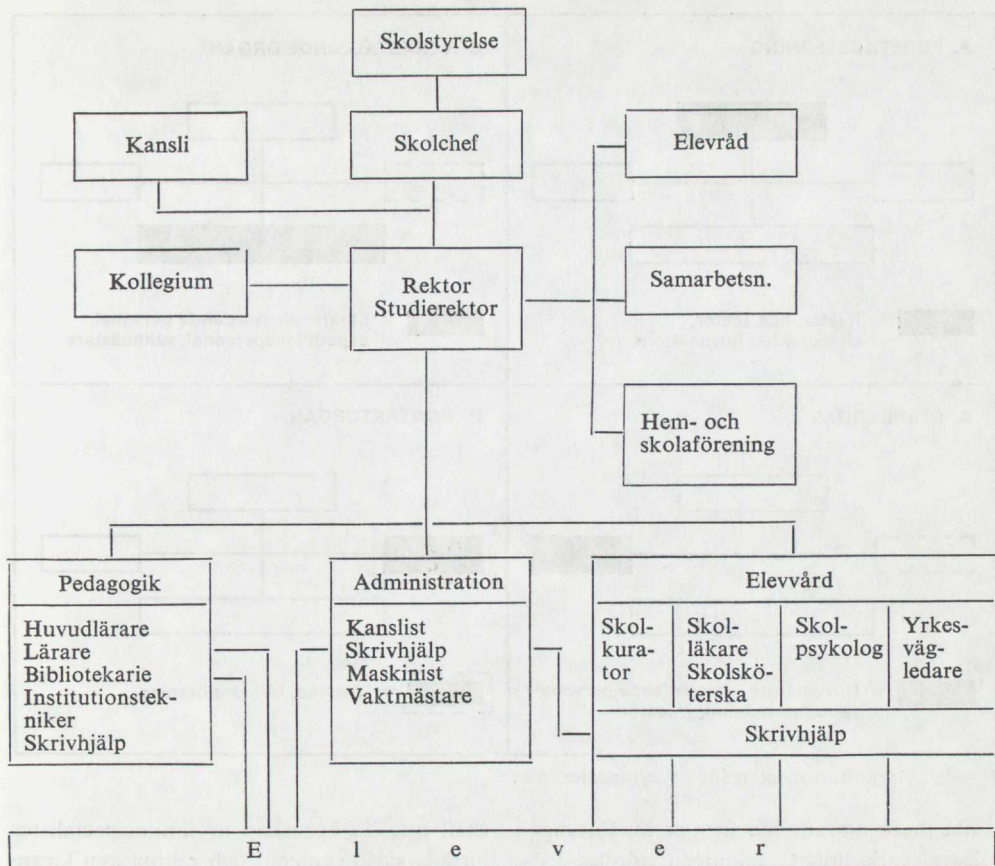
Utbildningen vid *yrkesskolan* bygger på grundskolan. Vissa kurser bygger dock på högre skolunderbyggnad än på grundskolan. Undervisningen vid yrkesskolan är avsedd att ge eleverna yrkesutbildning.

Vanligen räcker emellertid ej dylika målsättningar i mera allmänt hållna formuleringar till som instrument för styrning och kontroll av en verksamhet. För att de olika enheterna i en organisation skall kunna fungera med tillfredsställande effektivitet, måste i regel den normgivande målsättningen, som för skolans del ovan exemplifierats, omsättas i s. k. operativa planer med operationella mål. Inom skolans område kan kursplanerna för de olika ämnena, som presenteras efter dispositionsprincipen

- 1) mål
- 2) huvudmoment
- 3) årskursfördelning
- 4) anvisningar och kommentarer

tillsammans med respektive ämneskonferens planeringsprotokoll sägas utgöra de operativa detaljplaner, efter vilka lärarna skall lägga upp sitt arbete och skolans pedagogiska verksamhet bedrivs.

I närmast följande avsnitt skall ett försök göras att klarlägga på vad sätt ovan beskrivna typer av mål för det gymnasiala skol-systemet för närvarande i princip torde vara tänkta att realiseras, sedda från skolledningens synpunkt. Därvid kommer skolledningen att beskrivas utifrån tre infallsvinklar: den gymnasiala skolledningens organisationsplan, funktionsfördelningen inom denna skolledning och en beskrivning av de huvudfunktioner som åvilar den.



Figur 1. Organisationsplan för en gymnasieskola enligt GU.

6.2 Realiserandet av målsättningen

6.2.1 Organisationsplanen

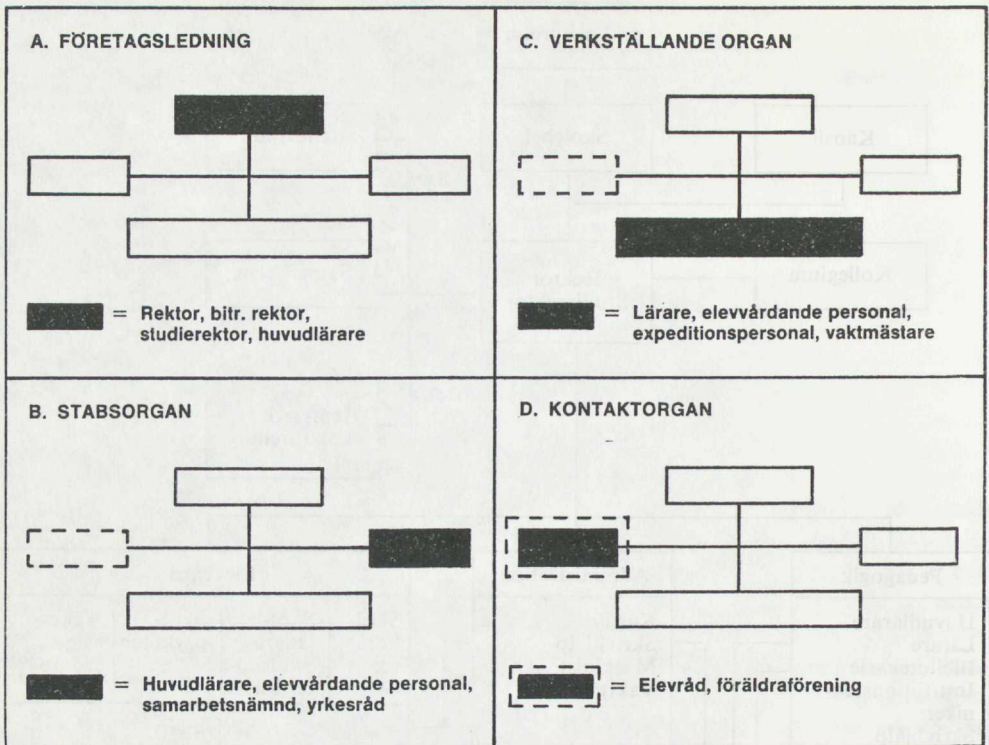
En av de många aspekter ur vilken ett verks eller företags – i det här fallet det lokala gymnasiala skolväsendets – organisation kan betraktas är den administrativa. Det innebär att man använder organisationsplanen som utgångspunkt för en beskrivning. En gymnasieskolas organisation kan åskådliggöras av figur 1, som med några få ändringar har hämtats från GU:s betänkande. Tabblån torde kunna tillämpas vare sig det är fråga om en skolenhet med gymnasium och fackskola eller en skolenhet med yrkesskola.

Den organisationsmodell, som framträder bakom ovan redovisade tabellariska framställning, kan närmast rubriceras som den hierarkiska eller linjemodellen. Det innebär

i princip att en befattningshavare – i fråga om kommunens skolväsen, skolchefen, och i fråga om skolenheten, rektor – leder ett antal underordnade och att en underordnad har endast en chef.

En organisation kan emellertid ej byggas upp helt efter ovan givna starkt förenklade beskrivning. Många arbetsuppgifter har blivit så komplicerade att chefen inte längre kan överblicka sitt ansvarsområde utan tillgång till experter. Man använder i sådana fall organisationsmodellen »linje-stab». Vid chefens sida ställs t. ex. en stabsenhet med utredande och rådgivande funktion. Som en dylik stabsenhet i förhållande till rektor kan från vissa synpunkter t. ex. huvudlärarorganisationen och den för elevvård engagerade personalgruppen betraktas.

Hittills har alltså i gymnasieskolans organisationsplan frilagts två enheter, som ingår



Figur 2. Organisationsplan för en gymnasieskola.

i alla mera omfattande former av företagsmässig verksamhet, nämligen företagsledning och stabsenheter. Vid beskrivningen av en organisation använder man även beteckningarna »verkställande organ» och »kontaktorgan». Dessa båda rubriceringar kan inom skolan tillämpas t. ex. i fråga om lärare, respektive föräldraförening.

De nu redovisade tankegångarna kan på vedertaget sätt åskådliggöras genom den tablå som i figur 2 lämnas av den gymnasiala skolans organisationsplan.

Som framgår av tablå, förekommer vissa personalgrupper inom flera enheter i skolans organisationsplan. De uppträder alltså under vissa betingelser i en roll, under andra betingelser i en annan roll inom samma organisation. Huvudlärarna t. ex. definieras i skolstadgan som biträdande skolledare. Enligt läroplan för gymnasiet skall de nämligen bl. a. tillse att de beslut ämneskonferensen fattar verkligen genomförs. På grund därav synes huvudlärarna kunna hänföras till »företagsledningen». Men huvudlärarna

skall också i egenskap av ämnesspecialister biträda såväl skolchef och rektor som lärare med råd i olika pedagogiska frågor. Enligt det kravet fyller de en stabsfunktion. På liknande sätt kan det hävdas att »elevvårdsteamet» både kan rubriceras som verkställande och rådgivande organ. I vissa fall kan t. ex. kurators utredning i en fråga föreläggas rektor för beslut – kurator uppfyller då en stabsfunktion – i andra fall utför kurator en av rektor given order och utgör alltså ett verkställande organ.

6.2.2 Funktionsfördelning

Nästa led i beskrivningen av skolledningen för en gymnasial skolenhet skulle innebära att till de olika aktuella enheterna i organisationsplanen fogas en förteckning över arbetsuppgifter, som varje enskild enhet har att fullgöra. Det går emellertid ej att till befattningen rektor eller studierektor utan vidare hänföra arbetsuppgifter av t. ex. följande rubriceringstyp »Handläggning av discip-

linfall», »Inredning av lärosalar och institutioner», »Arbete i samband med beting». I fråga om den först nämnda uppgiften kan antingen hela behandlingen av disciplinfallet ske utan inblandning av vare sig rektor eller studierektor eller också kan själva utredningen av disciplinfallet göras av annan befattningshavare, t. ex. kurator eller klassföreståndare, och rektor/studierektor kopplas in först i slutskedet, då det gäller att *bedöma* och *fatta beslut* om åtgärd. Vad gäller arbetsuppgiften »Inredning av lärosalar och institutioner» kan det knappast åligga rektor/studierektor att göra upp detaljerade förslag till utrustning. Den delen av arbetsuppgiften måste utföras av huvudlärare och/eller institutionsföreståndare. Rektors/studierektors insats blir i detta sammanhang att söka *bedöma* hur för ändamålet tilldelade anslag skall fördelas så rättvist som möjligt. Ej heller kan de tänkas utföra detaljplanering av beting. Där har de snarast en *initiativtagande*, *samordnande* och *övervakande* uppgift att fullgöra.

Redan denna kortfattade analys visar att vid beskrivningen av funktionsfördelningen inom en skolledning, de enskilda arbetsuppgifterna inte kan betraktas enbart utifrån sitt mer eller mindre omfattande innehåll utan även måste bedömas utifrån den befogenhetsnivå på vilken de bör utföras; begreppet funktion omfattar då aktiviteter som beredning, bedömning, beslutsfattande, verkställande och initiering.

Den funktionella analys av skolledningens arbete, som *skoladministrativa utredningen* gjorde, visade att den övervägande delen av rektors arbete var att hänföra till funktionen arbetsledning. Med tanke på rektors chefsroll kan det hävdas, att rektor i princip i så stor utsträckning som möjligt endast skall vara invecklad i själva bedömningen av och beslutsfattandet i viktiga ärenden. Han skall vidare utföra planeringen i stort samt svara för fördelningen och övervakningen av det vid skolan bedrivna arbetet. Beredningen och även verkställandet skall alltså enligt denna principiella syn alltefter uppgiftens art utföras av de experter och enheter med hjälpfunktioner på olika nivåer, som rektor

har vid sin sida, t. ex. huvudlärare, kurator, kanslist m. fl. För studierektor vid gymnasium/fackskola och biträdande rektor vid yrkesskola måste samma form av funktionsfördelning gälla gentemot övrig personal inom det för dem fastställda ansvarsområdet med för studierektors del det tillägget att han vid sidan av rektor främst skall svara för den pedagogiska ledningen.

Det bör slutligen understrykas, att det är rektor, som är ansvarig för *arbetsfördelningen* inom skolenheten men att det för närvarande finns en mängd lokala variationer i fråga om denna arbetsfördelning. Det är därför omöjligt att presentera generellt giltiga aktuella befattningsbeskrivningar för de personalkategorier som är verksamma inom skolledning. Däremot kan man naturligtvis beskriva hur befattningarna lämpligen bör se ut.

6.2.3 Funktionsbeskrivning

Av ovan anförda skäl har utredningen, när det gäller att beskriva de arbetsuppgifter som är förbundna med skolledningen, avstått från att alltför fast knyta dem till enskilda befattningshavare. Den från funktionell synpunkt bästa indelningsgrunden har visat sig vara att enligt skoladministrativa utredningens modell sammanföra arbetsuppgifterna till olika sakområden. En utförlig tabellarisk framställning av här studerade aktiviteter återfinns i bilagorna 2-9. Innehållet i de viktigaste sakområdena - åtta till antalet - skall här anges.

1) *Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling*. Till det här aktuella sakområdet hör bl. a. den viktiga uppgiften att befattningshavaren dels inom det eller de egna ämnena följer den metodiska utvecklingen och sätter sig in i de pedagogiska hjälpmedlens möjligheter, dels tar del av den allmänna pedagogiska debatten genom t. ex. studium av facktidsskrifter och deltagande i olika slags för detta ändamål arrangerade kurser och konferenser. Dylika aktiviteter är betydelsefulla när det gäller att förverkliga den i Lgy anfallda fortlöpande revisionen av läroplanen. För skolledningen

vid en yrkesskola aktualiseras vidare kravet att utarbeta förslag till läroplaner inom områden där generella läroplaner inte finns. Det är slutligen givet, att genomläsning och analys av stadgor, författningar o. dyl. för en skolledare utgör en kontinuerligt återkommande arbetsuppgift.

2) *Ledning och övervakning av undervisningen.* Därmed sammanhängande uppgifter kan utföras på flera olika sätt, t. ex. genom åhörande av lektioner, deltagande i olika slags konferenser, samtal med lärare enskilt eller i grupp m. m. Viktigt är givetvis vidare att rektor och även andra befattningshavare på skolledarnivå ser till att de åtgärder effektueras som läroplanen anbefaller i fråga om normering av betygssättningen. Vad gäller yrkesskolan är det nödvändigt att någon representant för skolledningen genom kontinuerliga personliga besök och även på annat sätt följer undervisningen vid s. k. inbyggda skolor.

3) *Arbete med eleverna.* Rektor har visserligen ansvaret för hela den skolsociala och skolhygieniska verksamheten men både utförandet av därmed förbundna arbetsuppgifter och även det därpå följande beslutsfattandet ligger i många fall av olika skäl på andra befattningshavare. Inom detta samråd rymms till en del det viktiga stadgeenliga åliggandet »kontakt och samarbete med hemmen» som kan ske i form av föräldramöten och enskilda samtal. Rutinarbete måste utföras och problem lösas i fråga om ärenden, som rör studiehjälp, inackorderingar, skolskjutsar, anpassningssvårigheter, studiesvårigheter, elevernas fritids- och föreningsverksamhet m. m.

Yrkesvägledningen engagerar ett flertal befattningshavare både inom och utom skolan och aktualiserar många gånger behovet av skilda sammanträden. Elevvårdskonferenserna är ett viktigt instrument inte enbart för skolledningen utan överhuvudtaget för skolans befattningshavare att få information om olika elevers studiesituation och problem och att bereda olika förslag till lösningar.

4) *Undervisningens organisation.* Därmed avses bl. a. den verksamhet, som hör sam-

man med upprättande av tjänstgöringsfördelning och schema. Dessa båda funktioner kan brytas ned i en mängd till innehållet mindre omfattande enheter, t. ex. inhämtande av schemaönskemål av pedagogisk eller personlig art från lärare och ämneskonferens, registrering samt därefter följande analys och bearbetning av resultatet av elevernas val av linjer, grenar, varianter och ämnen i olika årskurser, fördelning av eleverna på klasser, utprövandet av olika möjligheter att effektivt utnyttja tillgängliga schemapositioner, disposition av lokaler, utläggning av elevschema, lärarschema och i förekommande fall lokalschema m. m. En stor mängd delfunktioner hör även till arbetsuppgiften att organisera alla de nya pedagogiska aktiviteter som ryms bland de allmänna anvisningarna i Lgy: långläxor, beting, grupptimmar, specialarbete, koncentrationshalvdagar, samverkan över ämnesgränserna m. m. Liksom i åtskilliga andra sammanhang, utgör här samarbetet med eleverna på olika nivåer en viktig faktor. Detta samarbete kan förverkligas genom diskussion mellan lärare och elever i klassen vad gäller kursplanering och på högre nivå genom elevernas stadgeenliga rättighet att delta i ämneskonferenser och pedagogiska planeringskonferenser. Den för eleverna på teknisk linje i gymnasium och fackskola obligatoriska skol- och miljöpraktiken innebär för därav berörd befattningshavare ett omfattande organisatoriskt arbete.

Rektor eller annan befattningshavare vid en yrkesskola måste delta i konferenser med representanter för näringsliv och arbetsmarknadsverk rörande anordnandet av olika slags kurser. Ett betydande arbete föranleds av dessa konferenser i form av t. ex. framställningar till SÖ eller till Ln om inrättande av begärda kurser, upplysning om kurserna till allmänhet m. m.

5) *Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc.* I rubriken angivna arbetsuppgifter berör på olika nivåer praktiskt taget skolans samtliga personalkategorier. Expeditionens del torde utgöras av en registrerande funktion, hos klasskonferenserna ligger beslutsfattandet och rektor/stu-

direktor uppfyller ledningsfunktionen. Inom det här aktuella sakområdet hör bl. a. skolans studieorienterande verksamhet hemma. Denna verksamhet kräver insatser av många befattningshavare både inom och utom skolan och utgör en viktig del av kontakten mellan skola och hem. Enskilda sammanträden mellan skilda befattningshavare vid skolan å ena sidan och föräldrar-elever å den andra måste initieras då det gäller att avgöra frågor om kvarsättning och mindre studiekurs. På skolledningen vid yrkesskolor vilar ansvaret förenat med intagning av elever till såväl heltids- som deltidskurser.

6) *Fastigheter, inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek.* Förutom kontinuerlig tillsyn och skötsel av skolenhetens fastighet(er) ingår i detta sakområde betydelsefulla uppgifter som utrustandet av institutioner, lärosalar och av skolans bibliotek, samt arbete i samband med de i skolan använda läroböckerna och övriga läromedel. En del av dylikt arbete sker vid ämneskonferenser, en del genom enskilda eller mer eller mindre officiella samtal och innebär för berörda befattningshavare ofta en tids instudering av aktuella fakta innan ärendet är klart för diskussion och beslutsfattande. I en tid av dels förändring inom det gymnasiala skolväsendet, dels intensiv pedagogisk debatt, forskning och utveckling ställer dylik verksamhet stora krav på planering och förutseende.

Vid en yrkesskola utförs av eleverna ofta beställningsarbeten, vilka för skolledningen medför att kontakter måste tas med olika leverantörer för anskaffning av råvaror. S. k. lagerbokföring kan även aktualiseras som en följd av denna aktivitet.

7) *Expedition – kansli.* Skoladministrativa utredningen lämnar följande funktionella beskrivning av en rektorsexpedition:

»Uttryckt helt allmänt kan rektorsexpeditionens funktioner sägas vara att utgöra ett skolenhetens ordercentrum, rapporterings- och meddelandecentrum, kontaktorgan och serviceorgan.»

Bland de arbetsuppgifter som på varierande nivå utförs på expeditionen kan bl. a. anföras sådana som har samband med

»stamrapport», månatliga uppgifter för löneutbetalningar, rapporter om sjukdomsfall, bostadsfrågor för lärare och övrig personal, räkningar, statistik, postärenden, förfrågningar från myndigheter och allmänhet, renskrivning, arkiv, anskaffande av vikarier. Arbetssituationen för såväl rektor som expedition karakteriseras enligt skoladministrativa utredningen av bristande arbetsro. Som en följd därav sönderstyckas arbetstiden i kortare tidsperioder som i vissa fall ej kan utnyttjas effektivt.

8) *Kontakter med styrelse, kommunala och statliga myndigheter etc.* utgör viktiga led i skolledningens verksamhet. Överhuvudtaget bör med tanke på den nya skolans målsättning understrykas att kontaktpunkterna mellan undervisningen i skolan och samhället befrämjar elevernas successiva inväxande i arbets- och samhällsliv och stimulerar deras intresse för problem och förhållanden i olika samhällsverksamheter.

Grundläggande faktorer som påverkar utformningen av skolledarfunktionen

7.1 Inledning

Resultatet av utredningens fältundersökning samt den i föregående kapitel genomförda undersökningen av innebörden av begreppet skolledning måste, innan några slutgiltiga ställningstaganden beträffande utredningens uppdrag kan börja ta form, vidareutvecklas med ett försök att ur den vid skolan bedrivna verksamheten samt ur den allmänna pedagogiskt-metodiska utvecklingen härleda grundläggande kvalitativa faktorer, som på ett avgörande sätt kan tänkas påverka utformningen av skolledarfunktionen i den nya mellanskolan. Vid sina försök att i detta avseende definiera undersökningsområdet fann utredningen att *starka pedagogiska och sociala krav på skolledarfunktionen* motiverade en ingående diskussion och behandling av dels de allmänna anvisningarna i läroplanerna för gymnasium och fackskola, motsvarande avsnitt i YB, dels vissa avsnitt ur SÖ:s *petita*, dels innebörden av integrationstanken enligt proposition 1968: 140.

7.2 Pedagogisk samverkan och samordning

Redan ett ytligt studium av avsnittet »Undervisning» i de allmänna anvisningarna för gymnasium och fackskola visar vilken stor vikt man i undervisningen skall fästa vid begreppen *samverkan* och *samordning*. Det heter t. ex. att man bör eftersträva att i gymnasiets arbetsordning ge plats för inslag

som i sig rymmer element från olika ämnen och att i gymnasiets undervisning tillvarata givna möjligheter att åstadkomma samverkan mellan olika ämnen. Ett stort antal varianter av samverkan kan tänkas mellan de organisatoriska ytterligheterna, fullständig ämnesuppdelning och helt genomförd ämnesintegration. Samordningsprojekten kan variera i intensitet och längd, dvs. omfatta ett större eller mindre antal läsveckor. De kan exempelvis ibland genomföras med hjälp av s. k. koncentrationshalvdagar, vilket innebär att den reguljära undervisningen inställs under en halv dag per månad i syfte att bereda eleverna tillfälle att koncentrera sig på en större arbetsuppgift inom ett ämne eller ett par angränsande ämnen.

Då man vid ämneskonferenserna fastställer ordningsföljden mellan ämnets olika moment, bör således inom de gränser läroplanen medger, tillfällena till samverkan med angränsande samtidigt studerade ämnen beaktas. Det är givet att det för detta ändamål krävs en noggrann gemensam planering, helst med ett detaljerat tidsprogram som resultat. En förutsättning för genomförandet av en sådan detaljerad planering är att respektive ämneskonferenser och lärare har uppgifter om hur tillgängliga läromedelsresurser, koncentrationshalvdagar, skrivningsdagar, idrottsdagar, lovdagar m. m. fördelats i stort för termin eller läsår. I läroplanen slås slutligen fast, att organiserad samverkan skall förekomma inom något eller

några ämnesområden i varje årskurs. Det är skollnedningen, som efter förslag av ämneskonferens, för varje årskurs skall fastställa vilka områden som lämpar sig härför.

Behovet av samverkan mellan berörda lärare aktualiseras likaså för upplägningen av det studietekniska träningsprogrammet på grupp-timmarna i årskurs 1, vilket berör ämnena svenska, engelska, B-språk, historia, samhällskunskap, fysik, kemi, naturkunskap och företagsekonomi. Det är i stort sett samma färdigheter som skall uppövas hos eleverna i alla aktuella ämnen, nämligen anteckningsteknik vid läsning och lyssning, referatteknik, avläsning av icke-verbala framställningar m. m. Rektor och studierektor skall i samråd med de lärare, som handhar undervisningen på grupp-timmarna, svara för den samordning av programmet som är nödvändig för att alla studietekniska färdigheter skall beaktas.

Det till årskurs 3 förlagda specialarbetet, som är obligatoriskt för samtliga elever och som kvantifierats till en veckas arbete, rekommenderas få formen av grupparbete med tanke på att eleverna ofta kommer att möta detta arbetssätt efter gymnasietidens slut. Ett sådant grupparbete kan komma att kräva gemensamma insatser från flera lärare.

En viktig målsättning för gymnasiestudier-na är att successivt träna eleverna att arbeta självständigt. För den skull har i läroplanen inbyggts ett studieträningsprogram, som omspannar hela gymnasietiden och som med successivt stigande krav förbereder tillämpningen av friare arbetsformer. Den särskilda studieträningen inleds redan med introduktionsdagen vid gymnasietidens början. I programmet ingår en enkät om elevernas studievänor, samtidig elev- och föräldrainsformation och därvid en orientering om grundläggande inlärningspsykologiska fakta, som senare följs upp med undervisning på några timmar till förfogande. Den individuella handledning, som den till första årskursen förlagda studietekniska träningen kräver, meddelas under fyra veckotimmar med delad undervisningsavdelning, grupp-timmar, varav en i svenska, en i engelska/

B-språk en i historia/samhällskunskap och en i ämnesgruppen fysik/kemi alternativt naturkunskap eller företagsekonomi. Redan under årskurs 1 skall vidare en successiv övergång genomföras från dag- till långläxor i alla ämnen utom nybörjarspråk i det syftet att öva eleven i självständigt arbetssätt. Långläxan innebär att redovisningen för ett avsnitt inskränks till ett tillfälle per vecka, men tiden kan i vissa fall utsträckas till att omfatta två veckor. Genom långläxeorganisationen och genom den studietekniska färdighetsträningen på grupp-timmarna har det arbetssätt som skall vara karakteristiskt för betingsstudierna förberetts. Betingläsningen skall förekomma fr. o. m. höstterminen i årskurs 2 i minst ett ämne och därefter följande terminer i minst två ämnen. Den successivt stegrade träningen av elevernas förmåga att arbeta självständigt avslutas med det till tredje årskursen förlagda specialarbetet.

Enligt YB, III, s. 37, har de allmänna läroämnenas metodik, det gäller även en viss del av den fackteoretiska utbildningen, utförligt behandlats av såväl gymnasie- som fackskoleutredningarna. Anvisningar i dessa sammanhang är, framhåller YB, ofta lika tillämpbara i den gymnasiala yrkesskolans undervisningssituation som i de båda andra skolformerna.

Även inom mellanskolans direkt yrkesinriktade utbildningsvägar aktualiseras sålunda de ovan beskrivna starka kraven på samordning av olika slag. Det gäller dels mellan undervisningen i yrkesteorier och arbetsteknik, dels mellan denna praktiska utbildning och undervisningen i de allmänna läroämnena som svenska, engelska och matematik. I det senare fallet måste undervisningen i de teoretiska ämnena i hög grad underordnas de speciella krav som uppställs för det yrke mot vilket all utbildning på en speciell linje, gren etc. är inriktad. Till detta kommer den samordning som i vissa fall krävs mellan utbildningen vid skolan och utbildningen på sk praktiktplatser ute i näringslivet. Vidare måste ett fortlöpande samarbete äga rum mellan skola och arbetsmarknadsverk, näringsliv och arbetsmark-

nadens organisationer bl. a. för att trygga tillgången på praktikplatser och lämpliga arbetsobjekt i yrkesteknik samt för att undervisningen inom yrkesteknik skall kunna hållas à jour med utvecklingen.

7.3 Programstyrd undervisning – lagarbete

Läroplanernas ambitioner dels att i undervisningen låta realisera olika former av samverkan och samordning mellan skilda ämnen, dels att inbygga ett över hela gymnasietiden spännande studieträningsprogram med successivt stegrad svårighetsgrad reser bl. a. krav på ett avancerat och tidskrävande lagarbete mellan berörda lärare. I viss utsträckning är det givetvis befogat att sådant mer eller mindre kvalificerat lagarbete bedrivs som lokal försöksverksamhet utan att tillrättalagt material tillhandahålls genom läromedel. Organiserandet av och medverkan i sådan lokalt bedriven försöksverksamhet utövar en stimulerande inverkan på såväl skolledning och lärare som elever. Resultatet av ett så genomfört lagarbete kan karakteriseras som ett program utarbetat för ett större eller mindre kursavsnitt, ett program som givetvis till sin grundstomme i princip inte bör utnyttjas endast en gång eller vid endast en skolanläggning.

Emellertid måste i största möjliga utsträckning ansvaret för samverkan mellan stoff från olika ämnen, systematik och planering primärt inte läggas på den enskilde läraren utan detta samspel bör beaktas redan vid läromedlens konstruktion. Enligt vad som framgår av nu citerade SÖ:s petita 1969/70 pågår inom FoU-verksamheten åtskilliga projekt i syfte att utveckla en målmedveten och systematisk konstruktion och framställning av inlärningsarrangemang och undervisningssystem (innefattande metodik, utrustning och arbetsorganisation). Överhuvudtaget söker man i undervisningssammanhang införa ett ökat systemtänkande och en starkare inriktning mot s. k. programstyrd undervisning. Den del t. ex. av undervisningen som kan kallas informationsförmedling avses inte ske främst genom lärare och lärobok lika för alla utan genom att ett antal

metod- och materielenheter brukas enskilt eller av grupper av elever.

För närvarande genomförs sålunda FoU-projekt beträffande undervisningen på grundskolans högstadium i engelska, matematik, samhällskunskap och tyska. Beträffande gymnasieskolan finns t. ex. ett projekt om historieundervisningen i gymnasiet och ett som utvecklar utvärderingsmetoder för vissa ämnen i yrkesskolan.

Vidare har SÖ sedan 1964 bedrivit försöksverksamhet med inlärningsstudior. Dessa försök har hittills huvudsakligen koncentrerats till språkundervisningen, men begränsade försök har även gjorts i t. ex. svenska, matematik, fysik, kemi och maskinskrivning.

Då utredningen här ganska ingående uppehållit sig vid några väsentliga drag i den pedagogiskt-metodiska policy som introducerats i och med införandet av grundskolan och som sedan vidareutvecklats i det nya gymnasiet och fackskolan har det skett för att kunna ställa skolledarfunktionen i relation till den nya undervisningens behov. Utvecklingen mot en alltmer omfattande programstyrd undervisning med hjälp av dels olika dyrbara tekniska hjälpmedel som Video-bandspelare, inlärningsstudior etc., dels hela metodsysteem och undervisningspaket, samt i form av lagarbete under medverkan av flera lärare ställer mycket stora krav på skolledarfunktionen. Samverkansprojekt och lagarbete måste initieras, pågående projekt hållas samman och ledas. Noggrann kursplanering måste genomföras för termin eller läsår. För att effektivisera och underlätta lärarnas arbete måste *en resursbank*¹ av undervisningspaket m. m. läggas upp för såväl grundskola som gymnasieskola och en översiktlig resursfördelning av paket- och materielsysteem genomföras gemensamt för båda skolformerna i samband med läsårsplaneringen.

Det nu påvisade förhållandet måste enligt utredningens mening rimligtvis ge utslag inom skolledarfunktionen i dagens gymnasium och fackskola. För att belysa läget redovisas följande från utredningens fält-

¹ Se bilaga 10 not 1.

undersökning hämtade sammanställning av i detta sammanhang aktuella arbetsuppgifter och tidssummer. Tidåtgången per år (= timmar) uttrycks genom ett medianvärde i absolut tal. Siffran för huvudlärargruppen informerar om hela denna kategoris arbetstid vid en skolenhet. Inom parentes anges tidåtgången per individ.

7.4 Behov av referenssystem och referensorgan

Begreppet samverkan uppträder i läroplanen även med en annan innebörd än den nu refererade, nämligen med syftning på det samarbete på olika nivåer, som skall äga rum mellan skolledning, lärare och elever,

Arbetsuppgift	Rektor	Tidåtgång för	
		Studierektor	Huvudlärare
Kursplanering (1:08)	10	12	241 (12)
Arbete i samband med koncentrationshalvdagar (4:22)	5	20	59 (3)
Konferenser för samordning och planering av den studietekniska träningen på grupptimmarna (4:23)	5	5	8 (0,5)
Arbete i samband med samordningsprogram (4:24)	5	7	17 (1)
Arbete i samband med genomförandet av långläxor (4:25)	4	10	8 (0,5)
Arbete i samband med betingsläsning (4:26)	4	10	36 (2)
Arbete i samband med specialarbete för elever i fa (4:27)	3	20	59 (3)
Arbete i samband med specialarbete för elever i gy (4:28)	5	25	112 (6)

De påfallande låga årsarbetstiderna för t. ex. arbete med samordningsprogram (rektor 5, studierektor 7) grundar sig visserligen ej på några objektiva mätningar utan på berörda befattningshavares egen uppskattning och bedömning men talar ändå tydligt om behovet av en kraftig förstärkning inom här aktuell gren av skolledarfunktionen. Givetvis kan en del av nu behandlat med skolledning förenat arbete dölja sig i den tidåtgång som redovisats för dels »Handleda lärare, pedagogiska samtal med lärare» (rektor 50 t/år, studierektor 50 t/år), dels »Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp» (rektor 45 t/år, studierektor 50 t/år) men siffrorna förblir ändå enligt utredningens mening anmärkningsvärt låga. Resultatet kan tyckas förbryllande men bekräftas också av vad utredningen på detta område i övrigt vet och har kännedom om. Utredningen måste dessutom konstatera, att det inom nuvarande rektors- och studierektorsbefattningar tidsmässigt ej finns någon plats för en förstärkning av ovan behandlade tunga pedagogiskt-metodiska verksamhet utan att andra betydelsefulla uppgifter måste efter sättas.

framför allt i pedagogiska angelägenheter. Åtskilliga motioner i riksdag och kommunala instanser under de senaste åren, den allmänna skoldebatten samt tillsättningen inom SÖ av en särskild utredningsgrupp för samverkan i skolan (SISK) belyser angelägenhetsgraden och vikten av att de enskilda individerna får uppleva »funktionell» delaktighet i det som sker i skolan. Särskilt viktigt är det att eleverna upplever detta.

Enligt den utläggning av gymnasiets uppgifter som återfinns i läroplanen skall gymnasiet vidga och fördjupa den utbildning, som grundskolan givit och även i övrigt fullfölja dess verksamhet såväl i vad avser individuell som social utveckling. Det är således för befattningshavarna vid gymnasieskolan angeläget att de har klart för sig det pedagogiska utgångsläget i förkunskaper och studiefärdigheter ifrån den underliggande skolan. Även det förhållandet att det frivilliga skolväsendets dimensionering redan i början av 1970-talet torde komma att motsvara minst 85 % av årskullen 16-åringar samt på sikt 100 % bidrar starkt till att nuvarande grundskola och mellanskola betraktas som ett enhetligt skolsystem, en ung-

domsskola för alla, inom vilken en genomtänkt, sammanhängande studiegång skall kunna beredas flertalet elever.

I proposition 1964: 171 understryker departementschefen vidare särskilt, att det förhållandet att en läroplan fastställs inte innebär att arbetet med läroplansfrågorna därmed skall vara avslutat. Läroplanerna måste så långt detta rimligen är möjligt alltid hållas aktuella, vilket måste innebära att de kontinuerligt överses. Det fordras därför en löpande läroplansrevision. Huvudansvaret härför åvilar SÖ.

Dessa tre omständigheter, *elevernas medinflytande, behovet av samverkan mellan grundskola och gymnasieskola samt den rullande läroplansrevisionen*, kräver att olika referensorganisationer byggs upp i den kommunala skolorganisationen. Modeller och system, som belyser hur samspelet skall realiseras mellan skolledning, lärare och elever, måste utarbetas i fråga om t.ex. kursplanering och trivsfrågor. Det är vidare nödvändigt att i kommunerna skapa kontaktorgan, som gör det möjligt för central instans och läromedelsproducenter att i utvecklingsarbetet få göra prövningar i praktiska skolsammanhang, snabbt kunna inskola skolans personal, kontinuerligt insamla data och följa upp erfarenheter.

7.5 Integrationsbegreppets inverkan på skoledarfunktionen

De faktorer som enligt utredningens mening måste utöva ett verkligt avgörande inflytande på utformningen av skoledarfunktionen, härleds från proposition 1968: 140 angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet. Det huvudsakliga innehållet i nämnda proposition har redovisats tidigare i kap. 3. I detta sammanhang skall endast diskuteras vilken inverkan de i propositionen föreslagna åtgärderna kommer att ha på skoledarfunktionen.

Enligt de av riksdagen fastställda riktlinjerna för det frivilliga skolväsendet skall mellanskolan omfatta samtliga utbildningsvägar inom vad som för närvarande kallas gymnasium, fackskola och yrkesskola; på

varje ort med mellanskolutbildning skall man vidare sträva efter att erbjuda eleverna möjlighet att välja bland flertalet studievägar inom mellanskolan; som en följd härav *måste mellanskolans studievägar samorganiseras samt få en samlad läroplan med centrala bestämmelser om mål, anvisningar och riktlinjer*. Med hänsyn till nu nämnda omständigheter har utredningen funnit det nödvändigt dels att i princip betrakta mellanskolan inom kommunerna som en samlad organisatorisk enhet, som vid behov kan uppdelas på mindre organisatoriska basenheter, dels att samordna för de olika utbildningsvägarna gemensamma tunga planerings- och ledningsfunktioner.

Behovet av en samordning av planerings- och ledningsfunktioner, av resursfördelning och av en för hela kommunen översiktlig kursplanering accentueras av följande interpretation som YB givit det pedagogiska integrationsbegreppet²: »Integrationsbegreppet i detta sammanhang skall enligt YB:s mening även innebära *för det första* att undervisningen i de skilda ämnena förläggs till den lokal, som ger de bästa inlärningsbetingelserna, detta oavsett vilken skolform eller linje (gren) eleverna tillhör. *För det andra* skall pedagogisk integration innebära, att undervisningen alltid skall meddelas av den lärare, som för den aktuella undervisningen har den lämpligaste utbildningen och erfarenheten. Vidare vill YB i begreppet pedagogisk integration inrymma möjligheterna att organisera elevgrupper (klasser) bestående av elever från de olika skolformerna. Även gemensamma pedagogiska hjälpmedel för undervisningen torde kunna anskaffas i större mängd och bli bättre utnyttjade inom en integrerad enhet. På ett annat ställe³ heter det: »... för att ett sambruk av beskriven typ skall kunna komma att organiseras, fordras en noggrann planering. De tekniska laborationerna kan inte jämnt fördelas över hela arbetsåret, utan de skall i viss utsträckning koncentreras till perioder. Detta medför att veckoschemat för den tekniska sektorn måhända måste ändras flera

² YB I, s 191 o ff

³ YB I, s 268

gångar per år.»

Utredningen vill i detta sammanhang aktualisera ett problem, som dykt upp då utredningen sökt kartlägga faktorer, som påverkar utformningen av skolledarfunktionen, nämligen graden av viss specialisering hos den befattningshavare som skall leda arbetet vid en integrerad skolenhet. Hur mycket t. ex. av erfarenhet skall anses nödvändig från det utbildningsområde som motsvarar nuvarande gymnasium och fackskola samt från nuvarande yrkesskolesektorn? Av de sålunda förda diskussionerna skall här endast nämnas utredningens ställningstagande att chefsfunktionen vid en integrerad skolenhet måste renodlas till en ledningsfunktion, i största möjliga utsträckning avskalad särskilda specialistfunktioner. Konkret innebär detta, att chefen inte så mycket skall syssla med individuella fall och detaljfrågor utan mera kunna ägna sin uppmärksamhet åt principerna för verksamheten, systemet i arbete och »maskineriet» som helhet.

res medinflytande på verksamheten, dels det pedagogiska växelspelet mellan lärarna vid grundskola och lärarna vid gymnasieskola, dels möjligheten för central instans att snabbt initiera utvecklingsarbete och ta del av erfarenheterna därifrån

g) Mellanskolan = en samlad organisatorisk enhet, vid behov uppdelad på flera basenheter

h) Utveckling av skolenheternas chefsfunktion till en ren ledningsfunktion.

7.6 Sammanfattning

Avslutningsvis lämnas nedan en sammanfattande presentation av de för utformningen av skolledarfunktionen betydelsefulla *kvalitativa faktorer* som frilagts vid här genomförd analys:

a) Behov av resursbank med olika undervisningspaket, undervisningssystem och planeringsmodeller

b) Behov av gemensam resursfördelning, gemensam översiktlig läsårs- och kursplanering för såväl grundskola som gymnasieskola

c) Fortlöpande samarbete med arbetsmarknadsverk, näringsliv och arbetsmarknadens organisationer för att trygga tillgången på praktikplatser och lämpliga arbetsobjekt för undervisningen i yrkesteknik

d) Noggrann detaljerad kursplanering

e) Effektiv sammanhållande ledning av olika pedagogiska projekt vid enheten

f) Olika referenssystem och referensorgan som säkerställer dels elevernas och övriga vid skolenheten verksamma befattningshava-

8.1 Inledning

Följande avsnitt innehåller en prövning av möjligheterna att applicera nuvarande skolledarorganisation samt de av YB och SÖ föreslagna modellerna på mellanskolan. Prövningen genomförs med beaktande av resultaten som utvunnits genom a) studierna och analyserna i samband med redovisningen av utredningens fältundersökning, b) analysen av begreppet skolledning samt c) kartläggningen av för skolledarfunktionens utformning betydelsefulla kvalitativa faktorer. Först genom en sådan prövning erhålls slutgiltigt underlag för att man skall kunna mäta nödvändigheten och graden av en förändring av skolledarorganisationen fr. o. m. 1.7.1971.

8.2 Nuvarande skolledarorganisation

Som framgår av nu gällande stadgebestämmelser om skolledningen vid gymnasiala skolor (se kap. 1) möter en rad omständigheter av formell-teknisk natur som omöjliggör en direkt översättning av nuvarande skolledarorganisation till mellanskolan. Vilken organisation skall t. ex. gälla för den integrerade gymnasiala skolan, den för nuvarande gymnasium och fackskola eller den för nuvarande yrkesskolan? Förutsättningen för att en viss sammansmältning skall kunna genomföras är att man löser en rad problem som kan illustreras av

följande frågeställningar: Om den nya integrerade gymnasieskolan förutsätts lyda under en chef, skall i så fall denne tillsättas av Kungl. Maj:t eller SÖ? Rektorn vid en skolenhet med gymnasium/fackskola tillsätts för närvarande av Kungl. Maj:t, medan rektorn för en yrkesskola utnämns av SÖ. Vilket behörighetskrav skall tillämpas? Kravet på allmän skicklighet och lämplighet aktualiseras i samband med tillsättningen av tjänst som rektor vid en yrkesskola, medan rektorn för ett gymnasium måste vara behörig att inneha ordinarie lärartjänst. Gymnasierektorn fastställer vidare på basis av stadgans bestämmelser själv sin egen och studierektorns gemensamma undervisningskyldighet, vilket ej är fallet i fråga om yrkesskolan, där fastställandet av rektors, biträdande rektors och studierektor(erna)s undervisningsskyldighet sker i länskolnämnden.

De tekniska och formella svårigheterna belyses ytterligare av den komplicerade situation vissa kommuner råkat i, där man redan nu sammanlagt gymnasium/fackskola och yrkesskola. Det visade sig nämligen snart att den utformning av skolledarorganisationen vid nu nämnda skolenheter, som bestämmelserna medgav, var bristfällig och otillräcklig: 1 rektor, 1 studierektor (gy/fa) samt i vissa fall 1 eller 2 studierektorer vid yrkesskoldelen. Man menade sig genom sammanläggningen ha gått miste om en skolledartjänst och gjorde framställningar om att

få inrätta ytterligare en studierektorstjänst av samma karaktär som den vid gymnasium/fackskola.

Det sagda må räcka för att illustrera hinder av formell art för att applicera någon av nu gällande skolledarorganisationer på mellanskolan utan grundliga omarbetningar och justeringar av gällande bestämmelser. En sådan omarbetning måste naturligtvis också medföra sakliga förändringar i förhållande till nuläget.

Utredningens fältundersökning dokumenterar, som visas i bilaga 1, förekomsten av dubbelarbete inom skolledningen vid såväl gymnasium/fackskola som yrkesskola och pekar således på behovet av en allsidig översyn av arbets- och ansvarsfördelningen. Denna översyn motiveras även av den betydande splittring av arbetstiden på olikartade arbetsuppgifter som belagts för rektors, biträdande rektors och studierektors del.

Uppgiften att mellan två nästan parallellställda chefstjänstemän, som rektor-studierektor (gy) samt rektor-biträdande rektor (ysk) genomföra en riktig och klar arbets- och ansvarsfördelning visar sig emellertid vara förenad med betydande praktiska svårigheter. Man kan t. ex. tilldela studierektor ansvaret för betygsättningen i skolan, men det går genast att ifrågasätta om vederbörande utövar någon ledningsfunktion i detta sammanhang. Det blir väl snarast fråga om en rådgivande och utredande specialistuppgift, dvs. en stabsfunktion under rektor. – Studierektor sammanställer och analyserar betygsstatistik och betygsmedelvärden, diskuterar med, råder och stödjer lärarna och utövar i den funktionen en form av indirekt ledning. – Samma resonemang kan föras i fråga om varje annan arbetsuppgift som läggs på studierektor (gy/fa) respektive biträdande rektor (ysk). Nämnade befattningshavare utövar ingen reell direkt ledning – den faller på rektor ensam – de fyller i stället en rådgivande, utredande eller planerande stabsfunktion. En sådan stabsfunktion, som för studierektors (gy/fa) del i princip innesluter hela den pedagogiska verksamheten vid skolenheten, blir vidare enligt utredningens uppfattning

alltför omfattande för att kunna ligga på en befattningshavare. Utredningen anser sig som en följd av nu fört resonemang ifrågasätta riktigheten av att vid en skolenhet inrätta två eller eventuellt flera nästan parallellställda chefstjänster.

Som visats i föregående kapitel, fäster man i det nya gymnasiet stor vikt vid verksamhetsformer, som spänner över flera ämnen eller fordrar planeringsåtgärder för hela årskurser, t. ex. föreskrifter om organiserad samverkan, planering av det studietekniska träningsprogrammet och betingsorganisationen. Det var i huvudsak dessa nya krav på undervisningen som motiverade inrättandet av studierektorstjänsterna vid gymnasium. Enligt utredningens enkät och enligt vad utredningen i övrigt på detta område vet och har kännedom om, ägnas för närvarande otillräcklig tid åt de övergripande planerings- och samordningsfrågorna.

Mot bakgrund av det nu anförda ter det sig knappast möjligt att ens genom en kraftig förstärkning – de höga årsarbetstiderna i enkäten för skolledare på alla nivåer synes tyda på behov av en sådan – och omstrukturering av skolledningen enbart vid skolenheterna realisera alla de genom mellanskolreformen ytterligare skärpta kraven på övergripande resursfördelning, övergripande planering, referenssystem m. m., som i närmast föregående kapitel redovisats.

8.3 YB-modellen

Den form YB givit åt skolledarorganisationen kan närmast beskrivas som en anpassning av gällande organisationsmodeller till den av YB föreslagna integrerade mellanskolan.

Eftersom inga ändringar i förhållande till nuläget av arbets- och ansvarsfördelningen inom skolledningen redovisats av YB, finner utredningen, att de i föregående avsnitt anförda bristerna i nuvarande system – bortsett från vissa av de tekniska och formella invändningarna – skulle komma att vidlåda även YB-modellen. Härtill kommer att riksdagsbeslutet om mellanskolan avviker från YB:s förslag i ett från skolled-

ningssynpunkt viktigt hänseende. Förslaget om uppdelning av de biträdande rektorernas – vid fall av flera sådana befattningshavare – arbetsuppgifter efter gymnasieskolans sektorer skulle ej gå att realisera, då riksdagen konstaterat, att det för närvarande ej finns skäl att binda sig vid den av YB föreslagna sektorsindelningen.

Enligt vad utredningen funnit vid sina studiebesök vid hittills sammanförda skolenheter, är dessa i stort sett endast nominellt sammanlagda; i praktiken fungerar de som två separata skolenheter, en enhet med gymnasium och fackskola och en andra enhet bestående av yrkesskola. Förhållandet avspeglas naturligtvis även inom skoledningen; visserligen har förre rektorn för gymnasiet blivit chef för den sammanlagda skolenheten, medan förre rektorn för yrkesskolan utnämnts till studierektor vid den nya skolenheten, men de facto fungerar båda befattningshavarna som chefer för sina tidigare arbetsområden, dvs. rektor leder i stort sett gymnasium och fackskola, medan studierektor närmast svarar för verksamheten inom yrkesskolan.

Enligt utredningens mening föreligger en uppenbar risk för att denna organisatoriska dualism kommer att konserveras, om nu gällande skoledarorganisation direkt översätts till mellanskolan. Som en följd därav skulle också den pedagogiska integrationen mellan de här aktuella tre skolformerna bli ytterligt svår att genomföra; ett förhållande som utgör en allvarlig invändning mot YB-modellen.

Både i YB och i propositionen 1968: 140 framhålls, att det fulla förverkligandet av mellanskolereformen måste ta lång tid, att samordningen i yttre mening måste, i den mån investeringar förutsätts, förverkligas successivt samt att befintliga byggnader begränsar möjligheterna att förverkliga den lokalmässiga integrationen. Såvitt utredningen kunnat finna har man emellertid vid konstruktionen av YB:s skoledarmodell ej inventerat vilka möjligheter en på lämpligt sätt konstruerad skoledning erbjuder att underlätta och främja den pedagogiska inte-

gration på vilken idén om mellanskolan i så hög grad vilar.

8.4 SÖ-modellen

Av redogörelsen i kap. 2 framgår att SÖ i sitt yttrande över YB i allt väsentligt avslutit sig till den organisationsmodell som YB skapat. Vad som i det föregående anförts mot nuvarande skoledarorganisation och YB-modellen är således tillämpligt även i detta fall. Det finns emellertid en viktig skillnad mellan SÖ:s organisationsmodell och YB:s. På grundval av de överväganden som gjorts av en inom SÖ tillsatt arbetsgrupp (se kap. 2) föreslog SÖ, att en tjänst som administrativ befattningshavare under vissa betingelser skulle få inrättas vid såväl integrerad som inte integrerad gymnasial skola. Villkor för tjänstens inrättande i förstnämnda fall var att skolenheten uppnått 50 p, i det andra fallet att dess elevantal varaktigt beräknades överstiga 1 000 elever.

I sitt yttrande räknar SÖ upp åtskilliga, med skoledning förenade arbetsuppgifter, som skulle kunna läggas på den administrativa befattningshavaren. Utredningen har i annat sammanhang ingående behandlat dessa arbetsuppgifter och funnit att åtskilliga av dem, helt eller delvis, med fördel kan koncentreras till den centrala skolförvaltningen i kommunen, att andra av nämnda arbetsuppgifter tillhör kanslistnivån. Slutsatsen i fråga om inrättande av tjänst som administrativ befattningshavare har för utredningens del blivit att – mot bakgrund av den arbetsfördelning utredningen genomfört för med skoledning verksam personal – underlag i form av arbetsuppgifter saknas för en administrativ befattningshavare på så hög nivå som byrådirektörs/byråsekreterares vid skolenheterna.

8.5 Sammanfattning

I sina hittills förda resonemang har utredningen på grundval av sina undersökningar och överväganden kunnat konstatera dels väsentliga och allvarliga brister i nu gällande arbets- och ansvarsfördelning för skol-

ledningen, *dels* en betydande splittring av skolledningens arbetstid på olikartade arbetsuppgifter, *dels* allvarliga brister i ledningen av den pedagogiska verksamheten, t. ex. i fråga om samordningsprojekt, *dels* omöjligheten av att inom nuvarande system ens efter en grundlig bearbetning av det samma få tillgodosett kraven på översiktlig planering på olika områden (t. ex. kursplanering), på resursfördelning, på referenssystem, på en pedagogisk sammansmältning av grundskola och gymnasieskola, *dels* en allvarlig invändning mot tillämpningen av en reviderad version av de nuvarande organisationsmodellerna (YB), nämligen den att en fördelning av de båda nästan parallellställda chefsposterna, rektor och biträdande rektor, på nuvarande rektor vid gymnasium och nuvarande rektor vid yrkesskolan torde leda till en vertikal klyvning av gymnasieskolan i en del som motsvarar i stort sett nuvarande gymnasium och fackskola och en andra del som har sin motsvarighet i nuvarande yrkesskolan.

Vid sina diskussioner av här redovisade problem har utredningen kommit till den slutsatsen att ett genomförande av beslutet om en mellanskola, såsom det utformats i propositionen 1968: 140, förutsätter en genomgripande förändring av organisationsstrukturen för nuvarande skolledning vid de gymnasiala skolorna. Utgångspunkten måste därvidlag i första hand vara att skolledningen redan genom sin organisatoriska utformning klart skall bidra till att i praktiken få till stånd en integrerad skolform.

9.1 Inledning

Mot bakgrund av de ställningstaganden som redovisats i föregående kapitel har utredningen ingående diskuterat vilken metod som skulle väljas för att tränga vidare in i och försöka finna en lösning på utredningsuppdragets huvudproblem, nämligen att *skapa en funktionsduglig skolledarorganisation för mellanskolan*. De nu gällande organisationsmodellerna, som vid en närmare analys uppvisat åtskilliga allvarliga funktionella brister, kunde, i varje fall i ett utgångsläge, inte tjänstgöra som några för vidareutveckling lämpliga basmodeller. Utredningen har i stället försökt att helt förutsättningslöst och från grunden angripa problemet. I tidigare kapitel beskrivna, för skolledarfunktionens utformning väsentliga kvalitativa faktorer har därvid fått bilda utgångspunkt för det fortsatta utredningsarbetet. Utredningen har alltså förutsättningslöst utgått ifrån de med skolledning förenade arbetsuppgifterna samt från de nämnda faktorerna och byggt upp en ny organisationsmodell för skolledningen, vilken också innefattar en ny ansvars- och arbetsfördelning.

Den kritiska granskningen härvidlag har genomförts i följande fyra etapper:

a) De i blanketten »Arbetsredogörelse» (se bilagorna 2–9) upptagna arbetsuppgifterna har underkastats en noggrann innehållslig analys i syfte att få dem fastare definierade och preciserade.

b) Skälen för varje arbetsuppgifts existens har prövats, för att få ett svar på frågan om arbetsuppgiften är nödvändig eller ej.

c) Svar har sökts på frågeställningarna: vilka *generella förutsättningar* gäller för skolförvaltningarnas verksamhet och *var* finns de bästa förutsättningarna för arbetsuppgifternas utförande? Svaren har koordinerats med de krav på skolledarfunktionens utformning som registrerats i tidigare kapitel.

d) Därefter har arbetsuppgifterna knutits till olika befattningar med ledning av frågeställningen: *vilken befattning* har de bästa förutsättningarna för arbetets utförande? Även här har en avstämning gjorts mellan vunna resultat och tidigare frilagda faktorer.

Kapitlet avslutas med en sammanfattande översikt av de väsentliga fördelar, utredningen anser vara förenade med den organisationsmodell som sålunda successivt arbetats fram.

9.2 Definition av arbetsuppgifterna

Analysen av de med skolledning förenade arbetsuppgifterna har i det här fallet inneburit, att samtliga i ovan nämnda blankett »Arbetsredogörelse» upptagna arbetsuppgifter, då så varit möjligt, antingen brutits ned i mindre enheter, delaktiviteter, eller försetts med en innehållsbeskrivning. Analysen utgör enligt utredningens mening av

flera skäl en nödvändig grundval för varje fortsatt resonemang angående skolledarfunktionen; dels förebygger en innehållslig precisering av skolledararbetet missförstånd vid uppgörande av arbets- och ansvarsfördelning, dels kan den sägas förmedla en form av enkla generella rutinbeskrivningar. Förutom de fyra exempel (9.2.1–4) som lämnas nedan i syfte att illustrera analysmetoden, hänvisas ytterligare till bilaga 10. Utredningen har av praktiska skäl ej funnit det nödvändigt att för samtliga i blanketten »Arbetsredogörelse» upptagna arbetsuppgifter redovisa hela sitt i detta avsnitt aktuella arbetsresultat. Allt principiellt väsentligt framgår dels av följande exempel, dels av nyssnämnda bilaga 10, dels av de befattningsbeskrivningar som lämnas i kap. 10.

9.2.1 Förberedelser för och arbete efter ämneskonferenser (2: 07)¹

- beredning
- upprätta föredragningslista
- utfärda kallelse
- skriva protokoll
- vidtaga åtgärder

Ovan framlagda beskrivning gäller i princip alla konferenser.

9.2.2 Arbete med skrivningar (4: 04)

- upprätta tablå över antalet skrivningar i de olika klasserna och undervisningsavdelningarna
- fastställa antalet skrivningar
- bearbeta ämnes- och klasskonferensernas synpunkter
- upprätta en kronologisk plan över skrivningarna
- fastställa skrivschemat

9.2.3 Arbete i samband med timme till förfogande (4: 21)

- upprätta aktivitetslista genom studium av läroplanerna, planeringskrifter, ämnes- och klasskonferensprotokoll samt genom kontakt med elevråd

- vidtala medverkande inom och utom skolan
- upprätta schema över verksamheten
- kontrollera verksamheten
- improvisationer

9.2.4 Konferenser med representanter för näringsliv och arbetsmarknadsverk (4: 36)

Principischemat för alla slags konferenser är som följer:

- deltaga
- leda
- föra protokoll

Ifråga om denna arbetsuppgift (9.2.4) har utredningen även ansett, att tyngden och vikten av arbetsuppgiften måste illustreras med en beskrivning av de frågor som kan avhandlas: konferenserna utgör en kontaktform med branschorganisationer och arbetsmarknadsverk för att diskutera utbildningens innehåll, få information om ny materiel och nya arbetsmetoder, om avtalsfrågor, anställningsvillkor, om vidareutbildningsmöjligheter och för att avgöra om undervisning skall påbörjas eller nedläggas.

9.3 Arbetsuppgifternas nödvändighet

Innan någon ny organisationsstruktur eller ny arbets- och ansvarsfördelning kan skapas, måste en granskning av skolledararbetet göras med tanke på dess nödvändighet och existensberättigande, dvs. rationaliseringsaspekten måste anläggas. Utredningen har därvid sökt avgöra dels om något arbete helt kan elimineras, dels om några förändringar av rutiner kan genomföras, dels om något arbete kan flyttas från skolförvaltningen. I fråga om rutiner som kan förklaras måste man åtskilja två grupper: lokalt utbildade rutiner och rutiner med generell tillämpning. Endast i det senare fallet har utredningen ansett sig kunna framlägga några förslag och synpunkter. Vad gäller frågan om bortflyttande av arbete från skolförvaltningen avser utredningen i detta sammanhang enbart möjligheten att vid ledning och förvaltning av skolan utnyttja primär-

¹ Siffrorna inom parentes anger kod i utredningens enkät.

kommunala rutiner inom andra kommunala förvaltningar.

9.3.1 Eliminering av arbetsuppgifter

Såvitt utredningen vid sin genomgång och granskning kunnat finna, förekommer f. n. inom skolledningen vid skolenheterna inga tidsmässigt mera tunga arbetsuppgifter, som till alla delar kan elimineras. Möjligen skulle man kunna anföra sådana arbetsuppgifter som »Granska klassböcker (5: 10)» och »Arbete i samband med åhörardagar (5: 13)». De är emellertid dels tidsmässigt sett mindre omfattande, dels utsatta för en strukturförändring. Vad gäller granskningen av klassböcker erinras om det förslag angående frånvaroregistrering, som framlagts av ERUS.¹ Förslaget avser visserligen grundskolan men enligt vad utredningen underhand inhämtat genom kontakter med ERUS' sekretariat kommer det att i huvudsak kunna göras giltigt även för gymnasieskolan. Åhörardagarna utgör vidare enligt utredningens mening en föråldrad kontaktform mellan skola och hem och bör således ersättas av andra samarbetsformer. Att skriva verksamhetsberättelse för de olika skolenheterna i kommunen fyller enligt utredningens uppfattning ej heller någon funktion och arbetsuppgiften bör i fortsättningen utgå. Här påtalade förhållanden måste enligt utredningens mening uppmärksammas av skolöverstyrelsen och Svenska kommunförbundet. Utredningen vill slutligen framhålla, att skolöverstyrelsen, eftersom den produktion som i varierande grad bedrivs inom nuvarande yrkesskola skall utgöra ett led i elevernas utbildning, i samband med integrationen den 1.7.1971 enligt utredningens mening bör ta initiativ till avskaffande av de arbetspremier eller flitpengar som utgör en form av ekonomisk ersättning för deltagandet i produktionen och som utbetalas till eleverna vid vissa utbildningsvägar inom nuvarande yrkesskola.

9.3.2 Förenkling av rutiner

På några av nedan behandlade punkter framlade redan skoladministrativa utred-

ningen förslag till förenklingar i sina båda betänkanden »Förslag till förbättring av läroverksrektorernas arbetssituation» 20.11. 1962, stencil, sid 32 ff samt »Organisation av skolledningen i grundskolan», SOU 1964: 53, sid 81 ff.

Höst- och vårrapport (4: 12, 4: 13)

Det under vårterminen upprättade planeringsunderlaget för skolorganisationen kommande läsår korrigeras mot de faktiska förhållandena vid höstterminens början. Först därefter insänds till SÖ och Ln en definitiv rapport över skolorganisationen. Att helt avskaffa de båda rapporterna har ej bedömts vara ändamålsenligt av följande två skäl: för det första behöver centrala och regionala instanser inom skolväsendet underlag för prognoser om linjefördelning, olika studieval etc; för det andra måste en betydande del av det med vårrapport förenade arbetet utföras i planeringssyfte samt i och för det definitiva fastställandet av lärarnas i tjänsten ingående undervisningsskyldighet och tilläggstimmar.

Nuvarande blankettantal torde dock med fördel kunna reduceras och blanketternas utformning förenklas. Vårrapporten består f. n. av 26 olika blankettyper, varav 16 skall insändas till Ln och de övriga 10 utgör s. k. hjälpblanketter; höstrapportens blankettantal uppgår till 12. Som illustration av arbetsuppgiftens tyngd lämnas i följande tabell uppgifter om tidsåtgången vid skolenheter som tillhör strukturgruppen Ng + Fa. Siffrorna avser timmar och är medianvärden uttryckta i absoluta tal.

Strgrp	Ng + Fa	Vårrapport	Höstrapport
R		10	8
Str		21	20
Bitr \geq KA 13		10	10
Bitr $<$ KA 13		20	26
		61	+ 64 Σ 125

¹ ERUS=Skolöverstyrelsen och Svenska kommunförbundets utredning angående integrerat elevregistreringssystem för grundskolan.

Enligt vad utredningen under hand inhämtat, pågår f. n. undersökningar i denna fråga inom skolöverstyrelsen.

Arbete med registrering av elever (5: 15)

Enligt utredningens mening skall arbetsuppgiften bestå av följande moment:

- Påföra elevkortet personuppgifter
- Påföra elevkortet studiekod från avlämnande grundskola och för val av linje etc. inom gymnasieskolan
- Kontinuerligt hålla elevkortet aktuella med olika slags information om elevens studiegång

I övrigt hänvisas till ERUS, se sid. 78, not 1.

Månatliga rapporter för löneutbetalningar, rapporter om sjukdomsfall (8: 03)

Vid de intervjuer, som utredningen gjort med studierektorer vid nuvarande yrkeskola, har det tydligt framkommit att just denna personalkategori i hög grad belastas med ett mycket tidskrävande kontrollarbete avseende lönerapporteringen för inom resp. studierektors arbetsområde tjänstgörande timlärare samt instruktörer ute på arbetsplatser i näringslivet. Utredningen som finner det helt omotiverat att pedagogisk ledningspersonal tyngs av sådana rent expeditionella arbetsuppgifter, vill understryka vikten av att dessa rutiner, genom erforderliga åtgärder från Svenska kommunförbundets sida överses och förenklas.

Utfärda tjänstgöringsbetyg och -intyg för lärare och annan personal (8: 04)

Enligt vad som framkommit vid hearings och intervjuer måste man vid åtskilliga skol-

enheter ta fram grunddata ur gamla tjänstgöringsfördelningar, kataloger och dylikt för att kunna utskrivna tjänstgöringsbetyg åt exempelvis lärare. Arbetsuppgiften kan förenklas på följande sätt:

- avtryck av det vid skolkansliet förvarade matrikelkortet
- utskrift av tjänstgöringsbetyg
- undertecknande

Enligt utredningens mening bör skolöverstyrelsen och Svenska kommunförbundet vidtaga i sammanhanget lämpliga åtgärder.

Attestbokföring och anslagskontroll (8: 15)

Trots de påpekanden som gjorts av skoladministrativa utredningen synes alltför stor enkätresultatet att döma, visst i rubriken angivet arbete förekomma i alltför stor utsträckning vid skolenheterna åtminstone på biträdesnivå. Omfattningen framgår av sammanställningen i tabell 1.

Siffrorna avser, som tidigare sagts, timmar och är medianvärden i absoluta tal. Utredningen förutsätter att Svenska kommunförbundet beaktar här påvisade förhållanden.

Arbete med ordnande och förtecknande av skolans/skolstyrelsens arkivalier (8: 22)

Bestämmelser angående gallring och arkivering bör överses genom Svenska kommunförbundets, Skolöverstyrelsens och Riksarkivets försorg.

9.3.3 Bortflyttande av arbetsuppgifter från skolförvaltningen

Som framhållits i inledningen till detta avsnitt syftar utredningen här endast till att ge en registrering av vilka arbetsuppgifter

Tabell 1. Tidsåtgång för attestbokföring och anslagskontroll

	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Ysk+Fa	Ysk
Rektor	9	10	10	9	10
Biträdande rektor	4	—	—	15	5
Studierektor gy/fa	8	—	—	—	—
Studierektor ysk	3	—	—	8	7
Bitr ≥ KA 13	117	60	32	40	53
Bitr < KA 13	40	75	130	400	50

som berör både de enskilda skolenheterna och den centrala kommunala skolförvaltningen och som kan överföras till andra primärkommunala förvaltningsorgan. Ansvar för att följande reformförslag realiserar faller enligt utredningens mening på Svenska kommunförbundet.

Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter (6: 01)

Arbetsuppgiften kan beskrivas genom följande generell tillämpliga rutin

- en plan för underhåll av skolfastigheterna uppgörs inom den centrala fastighetsförvaltningen i kommunen i samråd med cheferna för skolenheterna och representanter för den centrala kommunala skolförvaltningen
- planen godkännes av skolstyrelsen
- kontinuerlig tillsyn och skötsel verkställs av personal från den centrala fastighetsförvaltningen
- anmälan om behövliga reparationsarbeten görs av vaktmästare vid skolenheterna.

Åtgärder och yttrande med anledning av byggnads- och reparationsarbeten (6: 02)

Långtidsplan för nybyggnads- och ombyggnadsverksamhet uppgörs inom den centrala fastighetsförvaltningen tillsammans med berörd(a) chef(er) för skolenheterna och representanter för skolkansliet. Ansvar för arbetsuppgiften åvilar skolchefen.

9.4 Organisationsstrukturen (= ramen för ansvars- och arbetsfördelningen)

Efter att enligt redovisat förfarande ha definierat skolledaruppgifterna samt i någon mån reducerat skolledararbetet har utredningen dels sökt klarlägga för skolförvaltningarnas verksamhet generella förutsättningar, dels för varje med skolledning förenad arbetsuppgift och delaktivitet sökt finna var inom det kommunala skolväsendet, dvs. den centrala skolförvaltningen eller skolenheterna de bästa förutsättningarna för

uppgiftens utförande finns. Det detaljerade resultatet av bedömningarna i sistnämnda hänseende, vilket är av stor betydelse för utredningens organisationsförslag redovisas inte i detta sammanhang utan dels i bilaga 10, dels i kap. 10.

Vid kartläggningen av de för skolförvaltningarnas verksamhet generella förutsättningarna, har utredningen funnit att nedan angivna fem förutsättningar måste beaktas vid övervägandena av en ändamålsenlig skolledarorganisation:

1) Huvudmålsättningen (uttryckt i läroplanerna) är lika för hela landet. Verksamheten vid de olika skolenheterna måste i princip vara likartad.

2) Ur rättvisesynpunkt bör eleverna således i allt väsentligt erbjudas samma standard på undervisningen, oberoende av vid vilken skolenhet eller rektorsområde de blir placerade.

3) Resultatet av verksamheten kan inte mätas i ekonomiska eller andra kvantitativa termer. Skolenheternas, respektive rektorsområdenas uppfyllelse av huvudmålsättningen kan därför inte uttryckas exakt.

4) Kostnaderna för verksamheten måste hållas inom de ramar som ställts till förfogande.

5) Problemet i stort kring planering och ledning av verksamheten är att inom ramen för de medel, som ställs till förfogande, prioritera sådan verksamhet som med hänsyn till kostnaderna väntas ge de bästa resultatet.

De i kapitel 7 frilagda faktorerna, som påverkar utformningen av skolledarfunktionen, analysen av arbetsfördelningen mellan de organisatoriska enheterna (= skolkansli, skolenheter) inom skolförvaltningen samt ovan angivna generella förutsättningar har lett utredningen fram till slutsatsen att nuvarande organisationsstruktur med skolenheter (och rektorsområden) vilka i betydande omfattning fungerar såsom *självständiga* organisatoriska enheter, är en oändamålsenlig organisation, och att ett nära beroende måste skapas mellan skolenheterna, varför det följaktligen är ändamålsenligt att åtskilligt med skolledning förenat arbete av

planerings- och utvecklingskaraktär, som är gemensamt för skolenheterna, koncentreras till och samordnas från en plats, nämligen den centrala kommunala skolförvaltningen. Vid denna bör enligt utredningens mening *en planerings- och utvecklingsenhet* upprättas eller, om en sådan enhet redan finns, förstärkas. En närmare analys av det arbete som sålunda bör koncentreras, har visat att det kan indelas i följande fyra huvudgrupper: 1) långtidsplanering 2) läsårsplanering 3) elevvård och 4) allmän administration. Ansvaret för dessa arbetsuppgifter samt för andra speciella mellanskolfrågor och -problem sammanfattar utredningen i begreppet *mellanskolexpertfunktion*. Innehållet i huvudgrupperna samt i mellanskol-expertfunktionen och deras förgreningar ut till skolanläggningarna redovisas utförligt dels i bilaga 10, dels i kap. 10.

Enligt utredningens tidigare uttalade uppfattning (se kap. 7) skall mellanskolan i kommunen betraktas som en organisatoriskt samordnad enhet, som omfattar samtliga utbildningsvägar inom nuvarande gymnasium, fackskola och yrkesskola. För att kraven på effektiv direkt ledning av bl. a. undervisning och elevvård skall kunna tillgodoses, är det emellertid klart, att mellanskolan i kommunen vid behov måste kunna delas in i hanterbara mindre organisatoriska *basenheter*. Basenhetens chef blir direkt underställd skolchefen. I den organisation som utredningen föreslår, förutsätts en intim kontakt mellan planeringsenheten vid skolkansliet och basenheterna. När det gäller frågeställningar och problem, som utslutande berör mellanskolans verksamhet, förutsätts givetvis att informations- och kontaktvägarna kan gå direkt mellan basenheterna och planeringsenheten.

De krav på skolledarfunktionen, som utredningen i det föregående formulerat, skulle i väsentliga stycken kunna tillgodoses genom den här skisserade organisationsstrukturen.

Den nämnda planerings- och utvecklingsenheten inom den kommunala skolförvaltningen är för det första en rationell anordning för att realisera kraven på samordning

av det spektrum av utbildningsvägar, som skall erbjudas inom mellanskolan, vilken sannolikt på åtskilliga orter under lång tid framåt kommer att vara låst i nuvarande lokalbestånd. Endast genom koncentrationen av väsentliga planerings- och samordningsuppgifter till ett ställe kommer mellanskolan, oavsett om den skulle bestå av flera lokalt sett spridda anläggningar, att med något mått av realism kunna betraktas som en från pedagogisk synpunkt organisatorisk enhet inom kommunen. Även om den lokalmässiga situationen således skulle verka hindrande, torde likväl genom nu föreslagna åtgärder integrationstanken komma att säkras så långt det under ett betydande övergångsskede är möjligt. En planerings- och utvecklingsenhet av nämnda slag gör det också möjligt att genomföra en effektiv fördelning av personella och materiella resurser dels inom mellanskolorganisationen dels mellan denna och grundskolan. Vidare skapas förutsättningar för tillhandahållande av undervisningspaket och undervisningssystem för hela mellanskolan (på längre sikt för kommunens hela skolväsen). En *resursbank*² för kommunen kan bildas.

En ny organisationsstruktur skall också tillgodose krav på delaktighet i utformningen av skolans verksamhet från personalens och elevernas sida. Hur denna delaktighet skall uppnås, utvecklar utredningen närmare i nästa avsnitt. I samband med denna skiss av organisationsstrukturen skall bara nämnas, att utredningen tänker sig ett referensorgan för planerings- och utvecklingsenheten (ämneskommittéer). Schematiskt framgår organisationen av diagrammet på sid. 85. Organisationens mera detaljerade utformning tecknas i närmast följande avsnitt (9.5) och i kapitel 10.

9.5 Fördelning av arbetsuppgifterna på befattningar och befattningshavare

För att kunna genomföra den i rubriken angivna uppgiften har utredningen varit tvungen att först i princip klarlägga vilka befatt-

² Se bilaga 10 not 1.

ningshavare den med tanke på skolledarfunktionens utformning måste arbeta med. Det har vidare visat sig vara viktigt att vid detta fördelningsarbete, som kan sägas också ha gått ut på att försöka anpassa skolledarfunktionen till de nya villkoren fr. o. m. 1.7.1971, ta den största hänsyn till möjligheterna att få till stånd ett socialt samspel på alla nivåer inom skolan.

9.5.1 Befattningar och befattningshavare

Problemet att konkretisera de i avsnitt 9.4 nämnda fyra kategorierna av arbetsuppgifter vid det centrala skolkansliet i befattningar är givetvis till väsentlig del beroende av det gymnasiala skolväsendets kvantitativa omfattning i kommunen. Det behandlas i detalj i avsnitten 10.2 och 11.5. Här redovisar utredningen endast den principiella uppfattningen att ledningen för mellanskolan ytterst skall utövas av skolchefen, medan samordningen och ledningen av de olika specialistuppgifterna vid planerings- och utvecklingsenheten, nämligen långtidsplanering, läsårsplanering, elevvård, allmän administration samt ansvaret för dessa och andra speciella mellanskolfrågor skall åvila en befattningshavare, som utredningen gett arbetsnamnet *Mellanskolexpert* (M-expert) och som skall inneha en stabsfunktion. I en kommun med mellanskola av begränsad omfattning torde de olika uppgifterna kunna handhas av en befattningshavare, medan i större kommuner mellanskolexperten bör biträdas av en eller flera *planeringsspecialister*, beroende på mellanskolans omfattning.

Lednings- och samordningsuppgiften av arbetet vid planerings- och utvecklingsenheten innebär i huvudsak att närmast under skolchefen ansvara för handläggningen av mellanskolfrågor av principiell karaktär, att ansvara för utformningen av verksamhetsprogram på kort och lång sikt för mellanskolans verksamhet samt att ansvara för kontroll och uppföljning av basenheternas verksamhet.

En koncentration av planerings- och utvecklingsarbetet till och samordning därav genom en central kommunal instans, bidrar,

såvitt utredningen kan finna, väsentligt till lösningen av ännu ett av de i bil 1 påvisade problemen, nämligen splittringen av chefernas för de enskilda skolenheterna arbetstid på olikartade arbetsuppgifter såsom undervisning, ledning, planering, administration, expedition. Genom att åtskilligt till planering och administration hörande arbete koncentreras till skolkansliet blir det möjligt att renodla chefsfunktionen vid mellanskolans basenheter till huvudsakligen en pedagogisk ledningsfunktion. Allmänt taget kan man säga, att administration i betydelsen övergripande planering, som resulterar i olika styrdata i form av projekt eller program i största möjliga utsträckning skall ombesörjas från central instans, medan man vid basenheterna skall svara för driften, dvs. förverkligandet av de uppgjorda planerna, projekten, programmen. Ledningen av driften, dvs. av undervisningen i vid mening vid varje organisatorisk basenhet inom mellanskolan, skall utgöra ansvarsområdet för basenhetens chef. Denne befattningshavare har av utredningen fått arbetsnamnet *Platschef* (Pc).

I kapitel 7 har utredningen visat, att ett starkt behov föreligger av förstärkning av den pedagogiska ledningen vid basenheterna (skolenheterna) i vad gäller sådana i läroplanerna anbefallda verksamheter som t. ex. samordningsprojekt. Utredningen har också konstaterat, att nuvarande chefsystem för gymnasium, fackskola och yrkesskola är bristfälligt på grund av de mycket stora svårigheterna att skapa en arbets- och ansvarsfördelning mellan rektor-studierektor, respektive rektor-biträdande rektor. Dessa omständigheter – främst det starka kravet på förstärkt pedagogisk ledning vid basenheterna har lett utredningen till slutsatsen att någon form av ledning bör skapas under Pc vid basenheterna. Det skulle visserligen kunna hävdas, att ledningsfunktionen vid basenheterna förstärks genom flyttningen av arbetsuppgifter från basenheterna till det centrala skolkansliet, men utredningen har ej bedömt denna förstärkning som tillräcklig utan funnit det nödvändigt att föreslå inrättande av tjänster på mellan-

nivå, som givits namnet *Gruppchef* (Gc). I gruppchefsorganisationen skall den nuvarande yrkesskolans studierektorsorganisation inarbetas.

Utredningen har inte funnit det vara en framkomlig väg att som lösning av detta problem om tjänst på nivån under platschefen föreslå någon form av förstärkning av nuvarande huvudlärarsystem. Även en mycket obetydlig förstärkning därav skulle bli för dyrbar och dessutom sannolikt ge ringa pedagogisk effekt. Gruppchefernas antal bör bli beroende av basenheterens storlek. De bör vidare få viss nedsättning i undervisningsskyldigheten. Tjänsten som gruppchef och gruppchefsorganisationen beskrivs i avsnitt 10.5.

Utredningen har vidare, vid sin fördelning av det med skolledning förenade arbetet på olika befattningar, funnit sig böra räkna med följande befattningshavare vid mellanskolans basenheter: *huvudlärare* (= *ämnesexperter*), *klassföreståndare*, *biträden*, *skolläkare*, *skolsköterska*, *kurator*, *S Y O* (= studie- och yrkesorientering) – *befattningshavare*, *institutionstekniker* och *vaktmästare*. Det till konferenser och nämnder förlagda arbetet har vid fördelningen av arbetsuppgifterna registrerats under beteckningarna: elevvårdskonferens, klasskonferens, ämneskonferens, kollegium och samarbetsnämnd. Elevernas medinflytande på skolarbetet anges under rubriken »elevråd», samarbetsnämnd och ämneskonferens. Fördelningen framgår av bilaga 10.

9.5.2 Det sociala samspelet

En ansvars- och arbetsfördelning mellan de befattningshavare, som bedömts behövligen för skolledande uppgifter, blir beroende av vissa principiella ställningstaganden till kraven på delaktighet i utformningen av skolans verksamhet från personalens och elevernas sida. Det gäller enligt utredningens mening att bygga upp en sådan organisation att inflytandet över verksamheten kommer att ligga så nära verksamhetens utövande som möjligt samt i princip fördelas och föras så långt ned i hierarkien som möjligt.

Organisationen bör följaktligen centreras mot arbetsuppgifterna eller mot homogena grupper av arbetsuppgifter mera än mot befattningar och befattningshavare. Sådana arbetsuppgifter, som kan göras till föremål för gemensam behandling, skall så långt möjligt sammanföras till integrerade program. Utredningen kan sägas ha skapat dylika övergripande generella program för ledningen av mellanskolan genom att indela de till central instans koncentrerade arbetsuppgifterna i de fyra tidigare nämnda huvudgrupperna. Utredningen vill här understryka, att det är fråga om *koncentration* till kommunens skolkansli och inte om centralisering med överflyttning av beslutsfunktionen i vissa frågor från den enskilda basenheten till den nya enheten inom skolkansliet. Det måste tvärtom understrykas, att när det gäller utformningen av olika mer eller mindre avancerade delprogram, t. ex. fördelningen av de personella och materiella resurserna, inom någon av de fyra huvudkategorierna av arbetsuppgifter, avsikten är att detta skall ske under medverkan av platschef, gruppchefer, huvudlärare, lärare och elever. Systemet kan därför sägas tillgodose kravet på ökad styrning och, som en följd därav, ett mera rationellt och ekonomiskt utnyttjande av tillgängliga resurser med tillgodoseende av kravet på inflytande från deras sida som är verksamma vid basenheten. Anordningen bör leda till att såväl anställda som elever i större utsträckning än tidigare får bära ansvar, bereds möjlighet att ta initiativ och får uppleva sin arbetsinsats som meningsfull.

För att få säkerställt den till basenheterna knutna personalens samt elevernas funktionella delaktighet i planläggningen av verksamheten, framför allt på det pedagogiska området, är det enligt utredningens mening vidare nödvändigt att upprätta och institutionalisera pedagogiska referensorgan, som skall stå till utvecklings- och planeringsenhetens förfogande. Dessa referensorgan har utredningen kallat *ämneskommittéer*. De skall företräda ett ämne eller en grupp likartade ämnen. Platschef, gruppchefer och elever skall kunna kallas till sammanträde.

Sedan utredningen klarlagt, att det i den hittills beskrivna organisationsstrukturen finns förutsättningar för personalens och elevernas funktionella delaktighet i planläggningen av verksamheten, har det återstått att försöka konstruera ett system eller en metod, enligt vilken samspelet mellan olika instanser och befattningshavare kan äga rum eller helst garanteras komma till stånd.

En framkomlig väg har utredningen funnit vara att vid fördelningen av det med skolledning förenade arbetet på befattningshavare, konferenser etc. för varje arbetsuppgift och delaktivitet ange hur *den berör* olika befattningshavare, konferenser etc. En flerdimensionell syn har således applicerats på arbetet i skolan. För detta ändamål har följande, från organisationslitteraturen lånade beteckningar för olika befogenheter använts, när utredningen beskrivit hur olika befattningshavare resp. konferenser berörs av olika arbetsuppgifter.

- Ii = initierar
- S = lämnar synpunkter
- U = utför arbetet
- A = har ansvar
- B = fattar beslut
- If = informeras

Genom detta tillvägagångssätt anser utredningen sig dels ha skapat en klar arbets- och ansvarsfördelning samt enkla generella rutinbeskrivningar, dels lämnat en bild av hur samspelet inom skoledarfunktionen lämpligen kan ske.

Utredningen har i inledningen till detta kapitel angett, att den i olika arbetsetapper sökt bygga upp en ny organisationsmodell för skolledningen, innefattande också en ny ansvars- och arbetsfördelning inom skolledningen. Arbetet härmed har varit mycket omfattande och ingående, då allt med skolledning förenat arbete behandlats och varje arbetsuppgift bedömts utifrån frågeställningen: vem skall göra vad och hur? En fullständig redovisning i detalj för detta fördelningsarbete har utredningen inte ansett sig kunna göra i tryck. En förhållandevis utförlig beskrivning av hur arbetsfördelning och samspel inom skolledningen skall se ut

måste emellertid lämnas. Utredningen har därför valt ut 14 projekt (= kombination av arbetsuppgifter), vilka faller inom skolledningen. Dessa projekt redovisas i tabellrisk form i bilaga 10. Av bilagan framgår hur projekten jämte delaktiviteter engagerar olika befattningshavare, konferenser etc. De i bilagan upptagna 14 projekten är följande: Kursplanering, schemaarbete och tjänstefördelning m. m., budgetarbete, arbete med läroböcker, organisation av SYO-verksamheten, praktikfrågor, externa arbetsobjekt, arbete med stadigvarande undervisningsmateriel, planering av studiedagar och planeringsdagar, planering av samarbetet med eleverna och av samarbetet hem-skola, arbete med anställande av ordinarie och icke ordinarie lärare, uthyrning av skolans lokaler, arbete i samband med timme till förfogande.

9.6 Sammanfattande argumentering

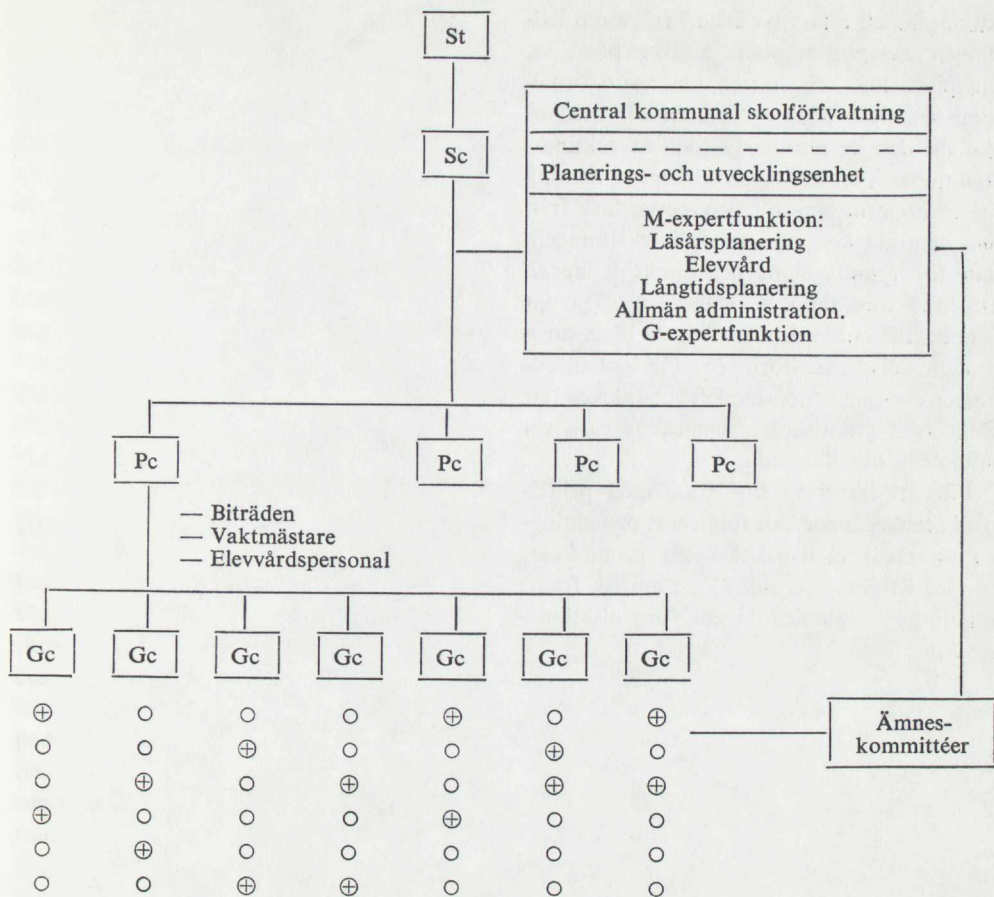
Flera fördelar kan utvinnas av här föreslagna principiell organisationsmodell för mellanskolans ledning.

a) Ett starkt argument för en koncentration av väsentliga planerings- och utvecklingsfunktioner till central kommunal instans är att mellanskolan i flertalet kommuner under överblickbar framtid torde komma att vara utspridd på flera anläggningar. Genom koncentrationen till och samordningen från central plats erbjuds en bättre överblick av just lokalresurserna med ett ändamålsenligt och effektivt utnyttjande som följd.

b) Samma argumentering kan tillämpas i fråga om utnyttjandet av i kommunen tillgängliga såväl personella som materiella undervisningsresurser inom hela skolväsendets verksamhetsfält.

c) Genom ovan föreslagna åtgärder kommer cheferna för de i såväl mellanskola som grundskola ingående organisatoriska basenheterna att kunna avlastas en stor del administrativt arbete och denna tidsvinst måste komma den direkta ledningen av den pedagogiska verksamheten tillgodo.

d) Det är vidare både irrationellt och in-



Figur 1. Modell för skolledningens organisation i en kommun med mellanskola och grundskola.

○ = lärare
⊕ = huvudlärare

effektivt att man, som för närvarande är fallet, på flera olika ställen i en kommun, dvs. i princip vid varje skolenhet med gymnasium/fackskola/yrkesskola respektive grundskola, inom skolledningen utför samma, nära nog identiska, planeringsuppgifter. Genom att koncentrera sådana gemensamma uppgifter till det centrala kansliet har utredningen ansett sig kunna redovisa en omfattande besparing av resurser. Man kan därvid driva följande rent principiella argumentering: i en kommun med f. n. flera gymnasiala skolenheter utförs vid vardera skolenheten för planering ett visst av elevantalet oberoende arbete; genom att sådant arbete koncentreras till en central kommu-

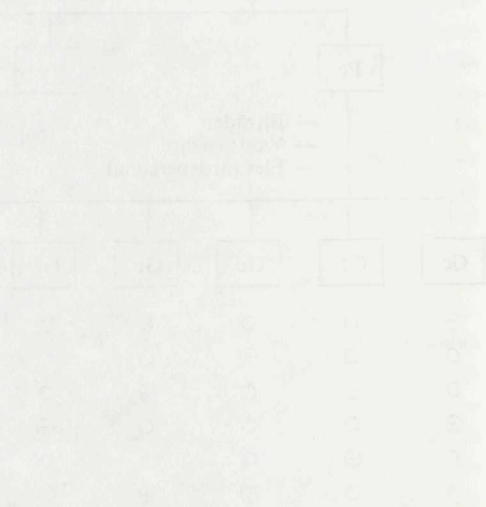
nal instans måste tidsåtgången för arbetets utförande kraftigt reduceras (Se vidare avsnitt 11.4.3).

e) På sikt torde föreslagen koncentration och samordning verka resursbesparande även genom de möjligheter till samverkan som kan erbjudas mellan exempelvis planeringsarbetet för mellanskola och grundskola å ena sidan och mellan tidigare nämnda fyra huvudkategorier av arbetsuppgifter och arbetet vid den allmänna administrativa samt andra avdelningar av skolkansliet å den andra.

f) Såvitt utredningen preliminärt kunnat konstatera, föreligger inga hinder av principiell art mot att här redovisade organi-

sationsmodell tillämpas även i fråga om ledningen av grundskolan. Kravet på t. ex. kursplanering och gemensam resursfördelning löses på samma sätt som för mellanskolans del; de planerings- och utvecklingsfunktioner som enligt utredningens mening måste koncentreras till och samordnas från den centrala kommunala skolförvaltningen, kan för grundskolans del direkt kalkeras. De krav som tidigare påvisats i fråga om pedagogisk samverkan mellan de båda horisontellt delade skolformerna får, om utredningens organisationsmodell utsträcker sig till även grundskolan, betecknas vara väl mötta och tillgodosedda.

För att illustrera hur framlagda principiella tankegångar kan appliceras på ledningen av såväl mellanskola som grundskola, lämnas i figur 1 på sid. 85 en grafisk framställning av skolledningens organisationsstruktur.



Figur 1. Modell för skolledningens organisationsstruktur.

10.1 Inledning

I de närmast föregående kapitlen har redovisats hur en ny organisationsmodell för skolledningen i den gymnasiala skolan successivt vuxit fram under utredningens arbete, varvid olika, framför allt ur den pedagogiskt-metodiska utvecklingen härledda, för skolledarfunktionens utformning väsentliga faktorer påverkat arbetet. Utredningen har vid sin presentation av arbetsresultatet hittills mera beaktat vilka arbetsuppgifter eller snarare vilka homogena komplex av arbetsuppgifter som skall utföras än sett till en detaljerad utformning av befattningar, och vidare påvisat nödvändigheten av ett nära samarbete i planerings- och utvecklingsfrågor mellan central instans i kommunen och basenheterna inom såväl mellanskolan som grundskolan.

I detta kapitel framlägger utredningen det detaljerade resultat, som utvunnits med hjälp av tidigare beskriven arbetsmetodik, och redovisar detta i form av beskrivningar av vissa befattningar. Utredningen anser, att dess undersökningar – i första hand den omfattande enkäten och analysen av arbetsfördelningen inom skolledningarna – lämnat tillfredsställande underlag för en fördelning och gruppering av arbetsuppgifter i effektiviserande syfte och därmed också för en ganska ingående beskrivning av följande befattningar: *mellanskolexpert* jämte *planerings*specialist(er), *platschef*, *gruppchef*, *hu-*

vudlärare, *kanslist* vid basenhet, *klassföre-*
ståndare samt *kurator*.

Utredningen har dessutom för sin del under rubriken SYO-befattningshavare sökt uttrycka vilka arbetsuppgifter avseende SYO (= studie- och yrkesorienterande)-verksamheten som måste utföras vid basenheterna.

Avsikten har varit att precisera vad utredningen anser bör vara dessa befattningshavares ställning i organisationen, arbetsområde, ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter. Redovisningarna härav har benämnts befattningsbeskrivningar. I ett par fall har dock denna beteckning ej använts, nämligen i fråga om kanslist för att undvika förväxling med motsvarande befattningsbeskrivning i den kommunala centrala tjänsteförteckningen och i fråga om SYO-befattningshavare för att inte annan pågående utredning skall föregripas. Här måste ytterligare två viktiga saker rörande befattningsbeskrivningarna framhållas. Dels är beskrivningarna, ehuru de är detaljerade, inte avsedda att vara uttömmande, dels avser utredningen inte att de skall vara bindande. Arbetsledningen skall givetvis ha spelrum för omdisponering av uppgifter inom organisationen. Utredningen vill också framhålla, att den omständigheten att samma formulering av en arbetsuppgift återkommer i beskrivningen av flera befattningar inte får förstås så, att flera personer i organisationen skall syssla med identiska uppgifter, utan är ett uttryck för att vissa

funktioner engagerar skolledare på flera nivåer och på olika sätt.

10.2 Planerings- och utvecklingsenheten vid den centrala skolförvaltningen

Utredningen har i närmast föregående kapitel klarlagt behovet av att få övergripande planerings- och utvecklingsfunktioner i mellanskolan koncentrerade till och samordnade genom den centrala skolförvaltningen i kommunen. En sådan koncentration och samordning måste enligt utredningens tidigare redovisade mening genomföras, om ett enhetligt och effektivt pedagogiskt och organisatoriskt system skall kunna skapas för nuvarande tre skolformer gymnasium, fackskola och yrkesskola; mängden av detta arbete som illustreras dels av i kapitel 11 framlagda beräkningar, dels av nedan givna befattningsbeskrivning för mellanskolexperten motiverar att en planerings- och utvecklingsenhet upprättas inom de centrala kommunala skolförvaltningarna eller, där sådan enhet redan finns, förstärks.

10.2.1 Befattningshavare

Ett närmare studium av de arbetsuppgifter, som med fördel visat sig kunna koncentreras och samordnas på ovan angivet sätt, har givit vid handen att uppgifterna låter sig grupperas till fyra olika huvudkategorier, vilka redovisats i föregående kapitel. (Se vidare bilaga 10.)

De med dessa huvudkategorier förenade arbetsuppgifterna skall få kombineras till befattningar på olika sätt i olika kommuner. I en mindre kommun måste samtliga fyra huvudgrupper komma att bestridas av endast en befattningshavare på skolledarnivå (M-expert), medan man i mycket stora kommuner måste förutsätta en uppdelning av arbetet – eventuellt en funktionell sådan – på flera befattningshavare. Vid fall av flera sådana kvalificerade befattningshavare på skolledarnivå skall en av dem omfatta m-expertfunktionen jämte eventuellt en eller flera av de andra grupperna arbetsuppgifter och ha förmansställning gentemot den eller de andra befattningshavare, som svarar för de övriga huvudgrupperna. Den be-

fattningshavare, som fullgör m-expertfunktion, har av utredningen givits arbetsnamnet Mellanskolexpert (M-expert), medan de övriga här aktuella befattningshavarna kallats planeringsspecialister. Av det nu sagda följer, att utredningen kan lämna endast en befattningsbeskrivning för det till kansliet koncentrerade arbetet, nämligen avseende m-experten. Uppdelningen av arbetet på flera befattningshavare blir beroende av olika lokala förhållanden och måste således lösas från fall till fall inom kommunerna.

Tilldelningen av tjänster på skolledarnivå vid planerings- och utvecklingsenheten måste enligt utredningens uppfattning bli beroende av dels mellanskolans kvantitativa omfattning i kommunen, dels, innan ett definitivt avgörande i denna fråga torde kunna ske, av en prövning av möjligheterna till samordning med motsvarande befattningar avseende ovan behandlade huvudkategorier av arbetsuppgifter i *grundskolan*. En följd av det sist gjorda påståendet är att utredningen tills vidare, vad gäller antalet tjänster som planeringsspecialister, endast kan göra principiella konstateranden. De av utredningen konstruerade principerna för tilldelning av skolledartjänster vid kansliet för mellanskolans del redovisats i avsnittet 11.5.

I de stora gymnasiekommuner, där biträdande skoldirektör(er) finns, måste vid organiserandet av den nu behandlade planerings- och utvecklingsenheten beaktas vilken roll dessa befattningshavare lämpligen bör spela inom den nya ledningen av mellanskolan. Biträdande skoldirektör har i princip, liksom skoldirektör, kommunens hela skolväsen som arbetsområde. I varierande grad innefattar således detta såväl det gymnasiala skolsystemet som den obligatoriska skolan. Eftersom utredningen inte förrän i en andra etapp av sitt arbete kommer att behandla grundskolans ledningsformer och de centrala skolkansliernas organisation och således först därefter blir i stånd att göra en totalbedömning av behovet av skolledarresurser i kommunerna anser utredningen sig inte nu böra ange några generellt giltiga riktlinjer för hur den här berörda arbetsfördelningsfrågan skall lösas. Endast som en

allmän rekommendation vill utredningen uttala, att man inom kommunerna från fall till fall bör pröva i vad mån de biträdande skoldirektörerna tills vidare lämpligen bör utnyttjas i det till planerings- och utvecklingsenheten koncentrerade arbetet avseende mellanskolan.

Utredningen vill i detta sammanhang vidare understryka vikten av att man inom kommunerna prövar möjligheten att t. ex. med redan befintlig kvalificerad skolesekreterarbefattning förena vissa av de arbetsuppgifter, som utredningen hänfört till den administrativa kategorin. Även i detta fall är det enligt utredningens uppfattning omöjligt att skapa generellt giltiga befattningsbeskrivningar, beroende på de lokala variationerna, t. ex. i fråga om tillgång på befattningshavare, vederbörandes kvalifikationer m. m.

Utredningen har dessutom vid sin granskning av skolledararbetet gjort den bedömningen att åtskilligt till den administrativa kategorin hörande arbete kan utföras av ett kvalificerat biträde med assistens av kontorister. Ej heller i denna fråga går det att utfärda några generellt giltiga anvisningar. Dels måste först problemet med grundskolans ledningsformer lösas och i samband därmed möjligheterna till samordning med det för mellanskolans del koncentrerade skolledningsarbetet av planerings- och utvecklingskaraktär utprövas, dels är även detta problem starkt bundet till lokala förhållanden. Dock vill utredningen även i detta avseende kraftigt understryka betydelsen av att, såväl vad gäller kvalitet som kvantitet, tillräckliga biträdesresurser ställs till den nya planerings- och utvecklingsenhetens förfogande, varvid möjligheterna till samordning med för närvarande tillgängliga biträdesresurser givetvis noga måste prövas.

10.2.2 Befattningsbeskrivning för mellanskolexpert

a) Huvuduppgift

Mellanskolexperten är direkt underställd skolchefen och leder inom sin enhet befint-

lig personal.

Enhetens arbetsområde omfattar mellan-skolan i kommunen.

Arbetsområdet innefattar följande huvuduppgifter:

- planerings- och utvecklingsarbetet inom mellanskolan
- mellanskolfrågor och -problem.

b) Ansvar och befogenheter

Mellanskolexperten svarar tillsammans med övrig personal vid enheten för nedan uppräknade uppgifter och har mot ansvaret svarande befogenheter. Han fördelar därvid arbetet på underställd personal samt kontrollerar enhetens arbetsresultat.

Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer som gäller för mellanskolan, skall mellanskolexperten¹

1 äga god kännedom om gällande stadganden, bestämmelser etc. samt hålla berörd personal underrättad om nya bestämmelser etc.

2 svara för översiktlig kursplanering samt därmed sammanhängande introduktion av pedagogiska och metodiska nyheter, stimulera till försöksverksamhet samt tillse att betygsnormerande åtgärder vidtas för hela kommunen.

3 svara för att läroplaner upprättas inom områden, där generella läroplaner ej finns, samt för att behovet av olika slags till de direkt yrkesutbildande utbildningsvägarna knutna kurser utreds, att förslag utarbetas och att framställningar därom görs till SÖ.

4 svara för schemaarbete och därmed sammanhängande arbetsuppgifter samt för samordning av flyttningsprövningar och stödundervisning.

5 svara för uppläggning av studie- och yrkesorienteringen inom mellanskolan samt för utarbetande av prospekt.

6 samordna anskaffandet av praktikplatser och externa arbetsobjekt samt svara för att för den direkta yrkesutbildningen erforderliga kontakter tages och konferenser hålls med representanter för näringsliv, ar-

¹ För en detaljerad beskrivning av nedan uppräknade arbetsuppgifter hänvisas till bilaga 10.

betsmarknadsverk och arbetsmarknadens organisationer.

7 svara för översiktlig planering av dels samarbetet med eleverna i pedagogiska och andra frågor, dels samarbetet med hemskolföreningarna.

8 svara för byggnads-, materiel- (t. ex. inredningar av lärosalar, institutioner vid nybyggnad) och budgetfrågor i mellanskolan.

9 svara för planering av personal- och elevvårdsverksamheten.

10 svara för hantering och bedömning av inträdesansökningar till de olika utbildningsvägarna inom mellanskolan² samt därmed förenad registrering av elever.

11 svara för programplanering av lokala studiedagar och stomplanering av planeringsdagar.

12 svara för att instruktioner och säkerhetsföreskrifter utarbetas för i mellanskolan ingående institutioner samt för att föreskrifter utfärdas för brand- och utrymningsövningar.

13 svara för översiktlig planering av den kommunala gymnasiala vuxenutbildningen.

14 fullgöra övriga arbetsuppgifter som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.3 Referenssystemet (= ämneskommittéer)

I föregående kapitel har utredningen i samband med sin kortfattade redovisning av organisationsstrukturen nämnt att ett pedagogiskt referensorgan enligt utredningens förslag skall stå till planerings- och utvecklingsenhetens vid skolkansliet förfogande. Detta referensorgan motiverades i det sammanhanget främst från samverkanssynpunkt. För förslaget finns emellertid flera skäl, vilka anges i följande moment.

10.3.1 Motiv för inrättande av ett pedagogiskt referenssystem

Motiv för inrättande av det i rubriken angivna referenssystemet är kravet på en enhetlig standard i undervisningen i samma ämne vid olika skolenheter i kommunen,

kravet på ett effektivt, pedagogiskt riktigt utnyttjande av inom kommunen befintliga undervisningsresurser, kravet på övergripande aktiviteter mellan de olika ämnena, kravet på pedagogisk samordning mellan grundskola och gymnasieskola samt behovet av ett forum för anställda och elever att utöva inflytande på verksamhetens utformning.

10.3.2 Utformning av referenssystemet

Vid utredningens överväganden angående den praktiska utformningen av det pedagogiska referenssystemet har två modeller här för arbetats fram:

Modell 1 innebär, att man i kommunen har en *ämneskommitté*, inom vilken varje ämne eller grupp av likartade ämnen företräds av *en befattningshavare*, som bör kallas ämnesexpert. Representation måste finnas för såväl grundskolan som mellanskolan. Det är däremot ej nödvändigt att varje ämne eller grupp av ämnen äger en företrädare för båda skolformerna, lika litet som att ämnesexperten måste utses bland huvudlärarna. Elevrådet utser egna representanter. Sammanträden skall kunna hållas under olika, för den aktuella frågeställningen lämpliga former: in pleno, sektionsvis (t. ex. språksektion, sektionen för orienteringsämnen, sektionen för ekonomiska ämnen, sektionen för naturvetenskapliga ämnen, sektionen för tekniska ämnen samt sektionen för övningsämnen) eller i mindre för tillfället sammansatta grupper. Såväl berörd platschef, gruppchef som representanter för berörda elever skall kunna kallas till sammanträde.

Modell 2 innebär att ett referenssystem byggs upp av ett flertal ämneskommittéer, dvs. att det bildas *en ämneskommitté för varje ämne eller grupp av likartade ämnen*, t. ex. en för svenska, en för matematik, en för geografi, historia och samhällskunskap

² Det arbete som för närvarande kan vara förenat med sekreterarskap i intagningsnämnd, t. ex. förestå nämndens kansli, förbereda sammanträden och föredra de ärenden, varom nämnden har att besluta, torde i huvudsak kunna förläggas till den administrativa funktionen vid skolkansliet.

och en för merkantila ämnen. Ledamöterna i en dylik ämneskommitté skall utgöras av vissa av de lärare, som undervisar i det aktuella ämnet, respektive gruppen av likartade ämnen i kommunen (ca 4–8 ledamöter). Varje ämne skall alltså vara företrätt av flera specialister. Såväl grundskola som mellanskola skall, där så är möjligt, vara representerade i kommittén. En av lärarna skall utses till ordförande och tillika sekreterare. I ämneskommitté skall även ingå elevrepresentation. Såväl berörd platschef som gruppchef skall kunna kallas till sammanträde.

Enligt utredningens mening är modell 2 att föredra, eftersom den bästa och bredaste förankringen bland lärare och elever uppnås enligt den modellen i de frågor, på vilka kommittén skall lämna synpunkter. I synnerhet i de fall mellanskolan är förlagd till flera basenheter i kommunen, utvinns för mellanskolans del högsta effekt med denna modell. Då kan nämligen ämneskommittéerna sägas utgöra en garanti för exempelvis förverkligandet av kravet på enhetlig standard i undervisningen vid olika basenheter samt för ett effektivt gemensamt utnyttjande av tillgängliga undervisningsresurser. Vid fall av endast en basenhet av mellanskolan kan det hävdas att ämneskommittéerna sammanfaller med ämneskonferenserna. Ett sådant konstaterande vore riktigt, under förutsättning att endast mellanskolan skulle utgöra verksamhetsområde för ämneskommittéerna. Så är emellertid, som framgår av beskrivningen av modell 2, enligt utredningens mening ej fallet. Verksamhetsområde för ämneskommittéerna skall vara både grundskolan och dess gymnasiala överbyggnad för att samarbetet mellan dessa båda skolformer skall markeras. Med tanke på t. ex. samordningen av de ekonomiskt tunga materialanskaffningsfrågorna mellan de båda skolformerna är det betydelsefullt att representanter för såväl grundskola som mellanskola bereds tillfälle att framlägga sina synpunkter i referensorganet. I de kommuner det här gäller är grundskolan uppdelad på åtskilliga skolenheter, varför ett pedagogiskt referenssystem av här avsett slag blir särskilt betydelsefullt för

denna.

Den detaljerade utformningen av ett pedagogiskt referenssystem enligt de i detta och närmast följande avsnitt framlagda intentionerna får enligt utredningens mening bli en kommunal angelägenhet. Skolstyrelsen bör dock åläggas att ansvara för att ämneskommitté(er) inrättas och fungerar. Utredningen föreslår, att lärare skall vara skyldig att ingå som ledamot i ämneskommitté och att åta sig ordförandeskapet i sådan.

10.3.3 Ärenden för ämneskommitté

Vid sitt studium av det med skolledning förenade arbetet har utredningen funnit det ändamålsenligt att bl. a. följande frågor, avseende samtliga utbildningsvägar inom mellanskolan, upptas till behandling i ämneskommitté

- uppläggning av resursbank³
- samordning av kurs och tillgängliga undervisningsresurser³
- översiktlig planering av studiedagar, planeringsdagar, studiebesök, timme till förfogande, lägerskolor, koncentrationshalvdagar och liknande planeringsfrågor
- samordning av läroboksfrågor
- urval och behovsberäkning av stadigvarande undervisningsmateriel och annan förbrukningsmateriel än läroböcker
- övriga frågor, som av mellanskolexpert eller platschef bedöms lämpliga att behandla i ämneskommitté.

10.4 Platschefsbefattningen

Som tidigare framhållits, har utredningen beträffande Pc-befattningen främst syftat till att bereda innehavaren av denna befattning väsentligt större möjlighet än vad rektor eller studierektor nu har att ägna sig åt den direkta ledningen av den till basenheten bundna pedagogiska verksamheten.

10.4.1 Befattningsbeskrivning för platschef inom mellanskolan

a) Huvuduppgift

Platschefen, som är direkt underställd

³ Se bilaga 10.

skolchefen, leder vid basenheten befintlig personal.

Platschefens arbetsområde omfattar en basenhet inom mellanskolan.

Han företräder basenheten samt svarar för att de program, projekt och liknande, som arbetats fram under samråd mellan central och lokal instans i kommunen verkställs och realiserar vid basenheten.

b) Ansvar och befogenheter

Platschefen svarar för nedan uppräknade uppgifter och har mot ansvaret svarande befogenheter. Han fördelar arbetet på underställd personal samt kontrollerar arbetsresultatet vid basenheten.

Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer, som gäller för mellanskolan, skall platschefen

1 företräda basenhetens personal vid översiktlig kursplanering, programplanering av lokala studiedagar, stomplanering av planeringsdagar, översiktlig planering av samarbetet i pedagogiska och andra frågor med eleverna samt vid planeringen av samarbetet med hem-skolaförening, av termins- och årsavslutningar, av uppvisningar samt av SYO-verksamheten.

2 lämna synpunkter på upprättande av klass- och undervisningsavdelningar, lärarönskemål om ämnen och klasser samt personliga schemaönskemål, lärartimbehov för ordinarie lärarstab och konstruktion av nya tjänster på s. k. resttimmar, medverka vid anskaffandet av praktikplatser och externa arbetsobjekt samt utse klassföreståndare.

3 svara för detaljplanering och verkställighet i fråga om kursuppläggning, samarbete med eleverna på olika områden och med hem-skolaförening, termins- och årsavslutningar, uppvisningar, introduktionsdag.

4 tillse att erforderliga ämnes-, klass-, elevvårdskonferenser och kollegier hålls.

5 svara för intern budgetberedning vid basenheten samt för upprättande av delbudget.

6 verka för introduktion av pedagogiska och metodiska nyheter och stimulera till försöksverksamhet.

7 svara för den till basenheten knutna skolkurativa verksamheten.

8 bevaka elevernas arbetsböda.

9 tillse att erforderliga betygsnormerande åtgärder vidtas.

10 ta hand om nyanställda lärare samt prakticklärare, som hänvisas till basenheten.

11 besöka undervisningsställen.

12 svara för organiserandet av flyttningsprövningar, särskilda prövningar, särskild undervisning, stödundervisning och därvid beakta möjligheterna till samordning inom kommunen.

13 svara för att stadigvarande undervisningsmateriel förtecknas.

14 bedöma lärare och övrig personal vid ordinarie och icke ordinarie anställning samt utfärda tjänstgöringsbetyg.

15 i samarbete med samarbetsnämnd, kollegium och elevråd behandla trivselfrågor och ordningsregler.

16 efter hörande av berörda befattningshavare, konferenser och nämnder avgöra följande frågor: erforderlig åtgärd med anledning av elevvårdskonferens, fastställande av skrivschema, tillstånd till studiebesök, elevs deltagande i stödundervisning, elevs önskemål om ändrad studieinriktning, tillstånd till elevfester, erforderlig åtgärd i samband med iakttagen försummelse av befattningshavare.

17 svara för den till basenheten förlagda kommunala gymnasiala vuxenutbildningen.

18 ha bestämda mottagningstider.

19 fullgöra övriga arbetsuppgifter, som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.5 Gruppchefsbefattningen

Eftersom gruppchefsbefattningen utgör en helt ny tjänst inom skolledningen vid mellanskolan, skall utredningen här, förutom att lämna en befattningsbeskrivning, även redovisa de skäl utredningen funnit föreliggande för tjänstens inrättande samt hur utredningen tänkt sig utformningen av gruppchefsorganisationen.

10.5.1 Huvudmotiv för inrättande av tjänst som gruppchef

Följande omständigheter talar mycket eftertryckligt för en starkare och effektivare ledning av den egentliga undervisningsverksamheten inom den integrerade mellanskolan: 1) den i nuläget konstaterade otillräckliga skoledarinsatsen i fråga om väsentliga, övergripande pedagogiska aktiviteter, 2) behovet av ökat utnyttjande av lagarbete mellan flera lärare i undervisningen och kravet på direkt ledning av sådant lagarbete, 3) den ökade användningen av undervisningssystem eller undervisningspaket och det därav följande kravet på noggrann och detaljerad kursplanering, 4) behovet att kunna öka elevernas inflytande på uppläggnings- och undervisningen, 5) nödvändigheten av att inom olika utbildningsvägar med direkt yrkesanknytning kunna samordna all utbildning i de enskilda ämnena mot för utbildningsvägen aktuellt yrke, 6) behovet av kontakt med näringslivet, framför allt inom de direkt yrkesutbildande linjerna av mellanskolan, för att den där bedrivna utbildningen skall kunna hållas à jour med utvecklingen inom näringslivet, 7) nödvändigheten av att tillförsäkra platschefen i dennes ledningsfunktion viss, över flera skilda fält spännande ämnesteoritisk och yrkesteknisk expertis.

10.5.2 Arbetsområde och huvuduppgifter

Arbetsområdet för en gruppchefsbefattning bör omfatta viss, homogen del av den till basenheten knutna pedagogiska verksamheten, inneslutande *antingen* en grupp likartade ämnen eller en enda eller en grupp likartade utbildningsvägar med direkt yrkesinriktning. Det skall således finnas två slag av arbetsområden för gruppchefstjänster, av vilka det först beskrivna avses för en helt ny tjänst, medan det sist beskrivna arbetsområdet motsvarar det som är förenat med nuvarande tjänster som studierektor vid yrkesskolan. Det är i detta sammanhang synnerligen angeläget att framhålla, att inne-

havarna av de nya gruppchefstjänsterna skall inrikta sitt arbete på de teoretiska allmänna ämnena inom *samtliga* utbildningsvägar i mellanskolan och att de gruppchefer, som motsvaras av förutvarande yrkesskolas studierektorer knyts till den direkta yrkesutbildningen inom mellanskolans *samtliga* utbildningsvägar. Vid fastställandet av arbetsområdet för en gruppchef av den senare typen skall största möjliga homogenitet eftersträvas vad gäller den utbildning som ingår i arbetsområdet. Utredningen är emellertid väl medveten om svårigheterna att, framför allt vid basenheter, där den direkta yrkesutbildningen ej har så stor omfattning, upprätthålla homogenitetskravet.

Gruppchefernas huvuduppgifter blir, i enlighet med de tidigare anförda motiven för tjänsternas inrättande, att inom sitt arbetsområde samordna och leda den pedagogiska verksamheten. Därutöver måste de emellertid av platschefen kunna åläggas att utföra vissa övergripande arbetsuppgifter, som helt kan falla utanför det arbetsområde för vilket en viss gruppchefstjänst primärt inrättats. Som exempel på sådana uppgifter kan nämnas ledning av lagarbete och samordningsprojekt, som spänner över flera ämnen, ansvar för betygssättningen och ansvar för den med timme till förfogande förenade verksamheten vid basenheten.

Utredningen vill avslutningsvis tillägga att nuvarande arvdestjänst som studierektor för ämneskurser inom sådan kommunal gymnasial vuxenutbildning, som är förlagd till redan existerande skolenhet enligt utredningens mening bör arbetas in i ovan beskrivna gruppchefsorganisation. Arbetsområdet för denna typ av gruppchefstjänst blir således den till basenheten förlagda kommunala gymnasiala vuxenutbildningen och huvuduppgiften omfattar att under platschefen direkt leda denna utbildning. Om utrymme härför lämnas, bör även sådan gruppchef till viss del kunna utnyttjas i den översiktliga planeringen av vuxenutbildningen inom den centrala kommunala skolförvaltningen. Eftersom vuxenutbildningen fungerat i den form den fått genom Kungl Maj:ts stadga för gymnasial vuxenutbildning

endast fr. o. m. 1.7.1968, saknas enligt utredningens mening för närvarande tillräckligt erfarenhetsmaterial att lägga till grund för en ingående bedömning av vuxenutbildningens ledningsorganisation. Det visade sig nämligen vara omöjligt för flertalet befattningshavare, som deltagit i utredningens enkät, att ens göra några grova bedömningar av det med vuxenutbildningens ledning förenade arbetet. Av dessa skäl har utredningen således stannat vid en principiell behandling av den kommunala gymnasiala vuxenutbildningens ledning. Sammanfattningsvis har beträffande denna föreslagits att den översiktliga planeringen därav skall ombesörjas av planerings- och utvecklingsenheten, att ansvaret för den till basenhet förlagda vuxenutbildningen skall åvila platschefen samt att den direkta ledningen av denna verksamhet, vad gäller ämneskurserna, skall falla på en särskild gruppchef och, vad gäller den direkt yrkesinriktade utbildningen, på de gruppchefer som redan är knutna till motsvarande utbildningsvägar vid ungdomsskolan. Utredningen återkommer i ett senare betänkande till dessa frågor.

10.5.3 Befattningsbeskrivning

a) Huvuduppgift

Gruppchef är biträdande skolledare, direkt underställd platschefen och leder inom sitt arbetsområde verksam personal.

Arbetsområdet för en gruppchef omfattar – enbart eller i första hand – en viss, såvitt möjligt homogen del av den pedagogiska verksamheten vid basenheten.

Hans huvuduppgift är därvid att samordna och leda den pedagogiska verksamheten inom sitt arbetsområde. Han skall vidare fullgöra de övergripande uppgifter rörande basenhetens ledning som platschefen bestämmer.

b) Ansvar och befogenheter

Gruppchefen svarar för nedan uppräknade uppgifter och har mot ansvaret svaran-

de befogenheter. Han fördelar därvid arbetet på honom underställd personal samt övervakar arbetsresultatet inom sitt arbetsområde.

Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer, som gäller för mellanskolan, skall gruppchef, vilkens arbetsområde omfattar undervisning i teoretiska läroämnena,

1 svara för och samordna synpunkter på den översiktliga kursplaneringen, programplaneringen av de lokala studiedagarna, stomplaneringen av planeringsdagarna, urval och behovsberäkning av stadigvarande undervisningsmaterial i budgetarbetet, föreslå budgetering av anvisade medel.

2 lämna synpunkter på upprättande av klasser och undervisningsavdelningar, lärarönskemål om klasser och ämnen.

3 svara för detaljerad kursplanering, i synnerhet vad avser samverkansprojekt, samordning av det studietekniska träningsprogrammet, koncentrationshalvdagar, långläxe- och betingssystem, verksamheter i samband med specialarbete.

4 bereda och leda ämneskonferenser, där frågor av övergripande och samordnande karaktär behandlas.

5 svara för att av ämneskonferenserna fattade beslut verkställs.

6 leda samverkans- och samordningsprojekt.

7 svara för att förteckning upprättas över till institutioner och ämnesrum knuten stadigvarande undervisningsmateriel.

8 introducera pedagogiska och metodiska nyheter samt stimulera till försöksverksamhet.

9 besöka undervisningsställen.

10 handleda lärare, introducera nya lärare och vikarier i arbetet.

11 introducera lärarna i det tekniska och pedagogiska handhavandet av skolans apparatutrustning.

12 initiera användandet av gemensamma prov.

13 stimulera samarbetet mellan lärare och elever.

14 biträda med information i samband med skol- och miljöpraktik samt godkänna speciell praktikuppgift.

15 vara ställföreträdare för platschef, om så beslutas.

16 vara huvudlärare i eget ämne samt fullgöra övriga arbetsuppgifter, som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer, som gäller för mellanskolan, skall gruppchef, vilkens arbetsområde omfattar mellanskolans direkt yrkesutbildande undervisning,

1 i tillämpliga delar iaktta vad som ovan under punkterna 1-16 anförts samt dessutom.

2 medverka vid anskaffandet av praktikplatser och externa arbetsobjekt, utseendet av instruktörer ute på arbetsplatserna samt vid prissättningen av produktiva arbeten.

3 biträda med synpunkter vid anordnande av ny kursverksamhet.

4 svara för detaljerad kursplanering, i synnerhet vad avser växelspel mellan praktiska och teoretiska moment, uppdelning av huvudmoment och tidsplanering, cirkulationsschemata, insättande av produktiva arbetsuppgifter och praktik.

5 utplacera elever på praktikplatser, besöka dessa och därvid inhämta information om elevernas prestationer samt instruera handledare på praktikplatserna.

6 leda produktionen och därvid pedagogiskt bedöma och godkänna de produktiva arbetena.

7 upprätta budgetunderlag med hänsyn till produktion och övningsarbeten.

8 hålla kontakt med branschorganisationer och yrkesråd så att undervisningen hålls à jour med utvecklingen inom näringslivet.

9 i samråd med andra berörda Gc organisera arbetet i fråga om materialutlämning, verktygsskötsel etc.

10 leda ämneskonferenser och svara för att ämneskonferensernas beslut verkställs.

10.5.4 Utformning av gruppcheforganisationen

Utredningen har i sina strävanden att finna ett lämpligt sätt att förstärka ledningen av

den till basenheten knutna pedagogiska verksamheten, till att börja med, övervägt en förstärkning av den nuvarande huvudlärarorganisationen. Dessa överväganden har emellertid visat *dels* att redan en obetydlig förstärkning av huvudlärarorganisationen blir dyrbar – man torde enligt utredningens mening få räkna med ca 30 huvudlärare vid en integrerad mellanskolenhet – *dels* att en sådan förstärkning, konkretiserad i en nedsättning av undervisningsskyldigheten med 1 à 2 vtr, sannolikt ej får nämnvärd pedagogisk effekt, *dels* att väsentliga, till utbildningsvägarna inom nuvarande yrkeskola knutna ledningsuppgifter, t. ex. samordningen av all utbildning i de enskilda ämnena inom en direkt yrkesinriktad utbildningsväg, ej kan tillgodoses i huvudlärarorganisationen, *dels* att platschefens ledning av den pedagogiska verksamheten vid basenheten skulle försvåras och kompliceras i stället för att underlättas, om han måste utöva denna ledning med hjälp av ett alltför stort kontrollspann, dvs. med upp till ca 30 huvudlärare.

Att åstadkomma förstärkningen av basenhetens ledning genom att inrätta en enda tjänst som souschef under platschefen är, av skäl som utredningen redovisat i avsnitt 8.2, inte möjligt.

Gruppcheforganisationen måste således enligt utredningens mening utformas så, att ett flertal befattningar med ledningsfunktion – dock ej alltför många – inrättas under platschefen vid basenheten. En sådan lednings- och planeringsgrupp under platschefen kommer genom den hos gruppen samlade differentierade pedagogiska erfarenheten och utbildningsbakgrunden att utgöra en nödvändig och effektiv förstärkning av basenhetens pedagogiska ledning. Utredningen vill här erinra om att redan GU var inne på liknande tankegångar men släppte dessa av företrädesvis ekonomiska skäl. Den lösning GU förordade innebar naturligtvis en mycket betydande förstärkning av gymnasiets ledning. Men som utredningen tidigare – bl. a. på grundval av sin enkätundersökning – framhållit, synes rektor-studierektorsorganisationen av angiv-

na skäl inte ha fungerat helt tillfredsställande. Inför den helt annorlunda gymnasiala skolsituation vi kommer att ställas 1.7.1971 är det enligt utredningens mening nu ofrånkomligt att vidareutveckla den nya skolans - mellanskolans - ledning enligt här redovisade tankegångar.

När det gäller frågan om förutsättningarna för inrättande av tjänster som gruppchef, har utredningen funnit följande faktorer vara möjliga att i sammanhanget utnyttja: mellanskolans linjer, ämnen, klasser, elevantal. Dessa faktorer kan indelas i två huvudgrupper: å ena sidan sådana faktorer, som har att göra med utbildningens innehåll, kategoriserad på olika nivåer (linjer, ämnen), å andra sidan basenhetens kvantitativa omfattning, som kan uttryckas antingen i elevantal eller i poängtal.

Vid bedömningen av ovan frilagda faktorer har det framgått, att basenhetens kvantitativa omfattning måste spela en avgörande roll i vad gäller det *antal* gruppchefstjänster som skall inrättas vid en basenhet, dvs. att en basenhet med lågt elevantal ej kräver samma gruppchefsinsats som en basenhet med mycket stort elevantal. Då detta problem tillhör dimensioneringsfrågorna, liksom nedsättningen av undervisningsskyldigheten för gruppchef, kommer utredningen att närmare behandla detsamma i kapitel 11. Här skall endast nämnas att utredningen räknar med att antalet tjänster alltefter basenhetens storlek kan variera från 3 vid små enheter till 8 vid de allra största.

Nästa led i utformningen av gruppchefsorganisationen vid en basenhet innebär att ta ställning till frågan hur det sammanlagda antalet tjänster som gruppchef skall fördelas på *dels* sådana tjänster, vilkas arbetsområde omfattar en grupp likartade ämnen, *dels* sådana tjänster, vilkas arbetsområde omfattar en enda utbildningsväg eller flera utbildningsvägar med likartad, direkt yrkesinriktad utbildning.

Nämnda fördelning skulle kunna genomföras med hänsyn tagen till relationen mellan elevantalet, som besöker de teoretiska utbildningsvägarna i mellanskolan, dvs. de utbildningsvägar som har sin motsvarighet

i vad som f. n. kallas gymnasium och fackskola, och elevantalet vid den direkt yrkesinriktade utbildningen (= nuvarande yrkeskolan). Mot en sådan fördelningsprincip kan emellertid resas två väsentliga invändningar:

1) Gruppcheferna skall, såsom tidigare fastslagits, arbeta över *hela* mellanskolan, oavsett om deras arbetsområde omfattar en grupp likartade ämnen eller en grupp direkt yrkesinriktade utbildningsvägar med likartat innehåll. Detta krav skulle ej tillgodoses genom en fördelningsprincip som den antydda. 2) En sådan fördelningsprincip skulle vidare bidra till att konservera en vertikal klyvning av de gymnasiala skolformerna i en gymnasie/fackskoldel och en yrkes-skoldel.

En annan fördelningsprincip måste alltså finnas. Utredningen har prövat möjligheten att fördela gruppchefstjänsterna med utgångspunkt i *dels* det totala elevantalet vid basenheten, *dels* det totala antalet lärartimmar i ämnet yrkesteknik. Ett närmare studium av dessa båda fördelningskriterier föranleder emellertid två invändningar av principiell art: 1) Gruppchefsorganisationen skall, enligt ett av huvudmotiven för dess inrättande, tjänstgöra som en direkt förstärkning av platschefsbefattningen bl. a. genom att tillförsäkra denna en viss bredd i den pedagogiska och utbildningsmässiga bakgrunden. Enligt utredningens mening är det mycket möjligt att om t. ex. nuvarande rektor vid gymnasium/fackskola utnämns till platschef vid en mellanskolenhet, man inom kommunen bedömer behovet av gruppchefstjänster för de direkt yrkesinriktade utbildningsvägarna vara större vid den basenheten än behovet av gruppchefstjänster med inriktning på grupper av likartade ämnen. Om rektor vid nuvarande yrkesskolan erhåller platschefsbefattningen, talar sannolika skäl för att förhållandet blir det omvända. Enligt utredningens mening kan det, åtminstone under en övergångsperiod, finnas fog för dylika bedömningar från skolstyrelsernas sida. Sådana omständigheter är det emellertid omöjligt att beakta i generella bestämmelser utan de måste prövas från fall till fall, beroende på den lokala situationen.

2) Enligt av skolöverstyrelsen gjorda bedömningar kommer det av lokalmässiga skäl under en lång övergångstid att finnas ett inte oväsentligt antal basenheter av mellanskolan, som får karaktär av sektorskolor. Det är omöjligt att beträffande dylika enheter i generella bestämmelser täcka in behovet av gruppchefstjänster med inriktning på dels de vid enheten studerade huvudämnen (ekonomiska, respektive tekniska), dels allmänna läroämnena, dels direkt yrkesinriktade utbildningslinjer, beroende på att förhållandena kan variera så starkt från basenhet till basenhet. Det räcker här att erinra om att det vid en basenhet kan bedrivas *uteslutande* ekonomisk eller teknisk utbildning eller *huvudsakligen* endera av dessa båda utbildningar. I det senare fallet bedrivs vid enheten i regel viss humanistisk-samhällsvetenskaplig utbildning respektive viss naturvetenskaplig utbildning.

Gjorda överväganden angående den här avsedda fördelningen av gruppchefstjänster har lett utredningen till uppfattningen att det ej går att lösa fördelningsproblemet genom några generellt giltiga, detaljerade bestämmelser, utan att en lämplig fördelning måste grundas på en lokalt utförd bedömning med beaktande av vissa riktlinjer. Utredningen har alltså funnit det nödvändigt att ange vissa minimikrav och maximikrav och att framlägga några exempel på en lämplig fördelning under olika förutsättningar. Det måste emellertid ytterligare understrykas att på sid. 98 f redovisade planeringsmodeller ej täcker alla möjligheter utan att de endast skall tjänstgöra som vägledning vid den här ifrågavarande fördelningen av gruppchefstjänster vid mellanskolans basenheter.

Utgångspunkten för bestämmande av arbetsområde för de olika gruppchefsbefattningarna vid en basenhet har tagits i dels *följande gruppering av ämnena*

1 *Språk*: svenska, engelska, tyska, franska, ryska, spanska, allmän språkkunskap, latin, grekiska.

2 *Orienteringsämnen*: historia, samhällskunskap, psykologi, filosofi, religionskunskap, socialkunskap, hushållsteknik, famil-

jekunskap, trafik- och motorkunskap, musik, teckning, konst- och musikhistoria, slöjd, dramatik.

3 *Naturvetenskapliga ämnen*: matematik, naturkunskap, fysik, kemi, biologi, ergonomi.

4 *Ekonomiska ämnen*: företagsekonomi, redovisning, distribution, förvaltning, rättskunskap, praktiskt sekreterararbete, maskinskrivning, stenografi, kontorsteknik, konsumentkunskap, svensk affärskorrespondens, engelsk affärskorrespondens, engelsk stenografi.

5 *Tekniska ämnen*: teknologi, maskintekniska ämnen, byggtekniska ämnen, eltekniska ämnen, kemitekniska ämnen.
dels följande gruppering av de direkt yrkesinriktade utbildningsvägarna

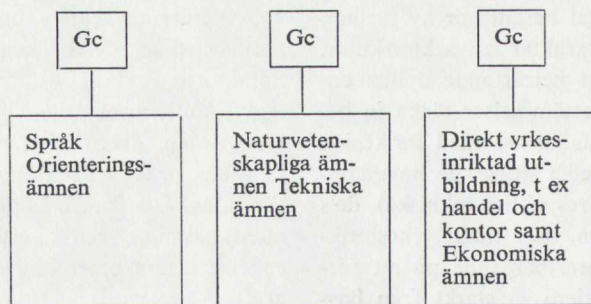
- 1 Teknisk utbildning
- 2 Industri och hantverk
- 3 Handel och kontor
- 4 Husligt arbete
- 5 Vårdyrkesutbildning

Inom var och en av ovan angivna fem grupper av utbildningsvägar kan man räkna med flera tjänster som gruppchef, beroende bl. a. på linjernas kvantitativa omfattning. Utredningen vill här framhålla, att den genomfört en beräkning av antalet studierektorstjänster vid nuvarande yrkesskolor i g-orterna – de stora yrkesskolorna i Stockholm, Göteborg och Malmö undantagna. Det har visat sig att man i regel inrättat 1–3 dylika tjänster.

En grafisk framställning (sid. 98 f) av fördelningsmodellerna har bedömts vara lämpligast. Minimikraven, såväl vad gäller antalet gruppchefstjänster vid en mellanskolenhet, som dessas fördelning på arbetsområden, illustreras av modell 1. Maximikraven vad gäller antalet gruppchefstjänster med arbetsområden omfattande grupper av likartade ämnen framgår av planeringsmodell 4, variant a. Vad gäller antalet gruppchefstjänster med arbetsområde omfattande direkt yrkesinriktade utbildningsvägar har utredningen ej ansett sig kunna fastställa något maximiantal men bedömer att antalet dylika gruppchefstjänster i regel inte kommer att överstiga 3 tjänster. Vid stora en-

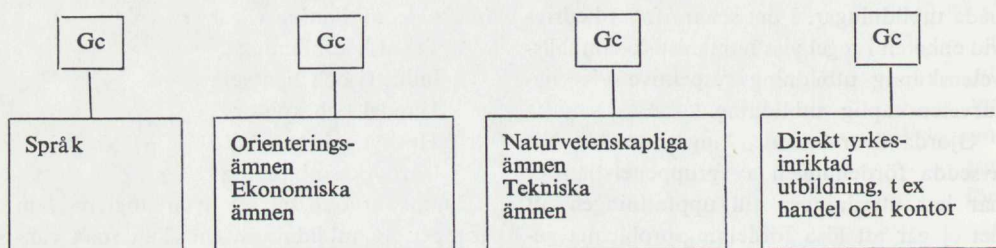
Exempel på arbetsråden för gruppchef.

Modell 1. 3 tjänster som gruppchef

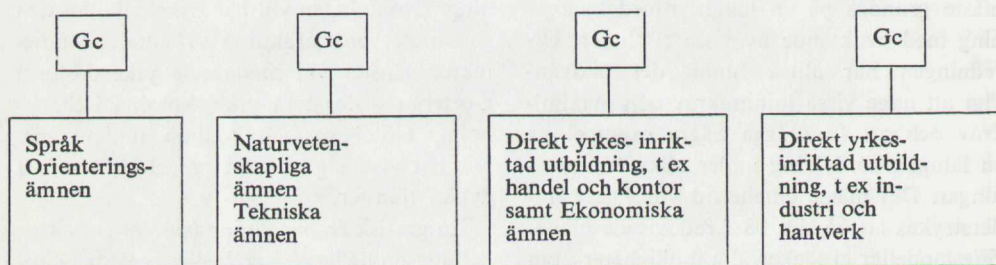


Modell 2. 4 tjänster som gruppchef

Variant a

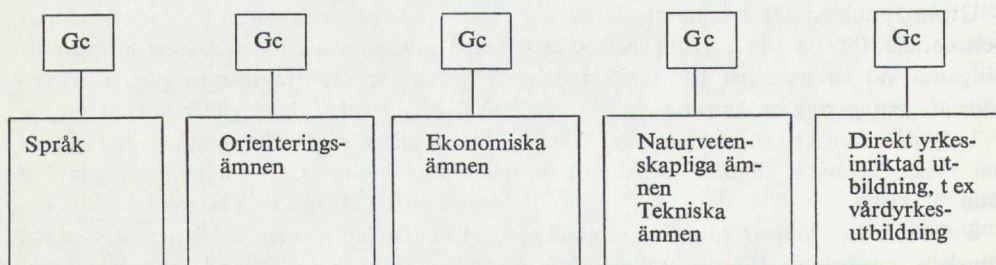


Variant b

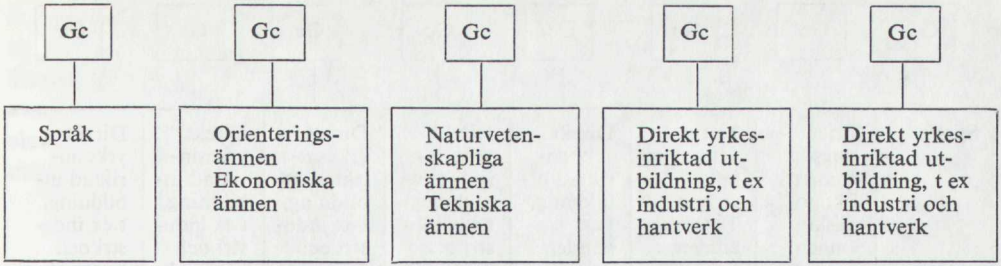


Modell 3. 5 tjänster som gruppchef

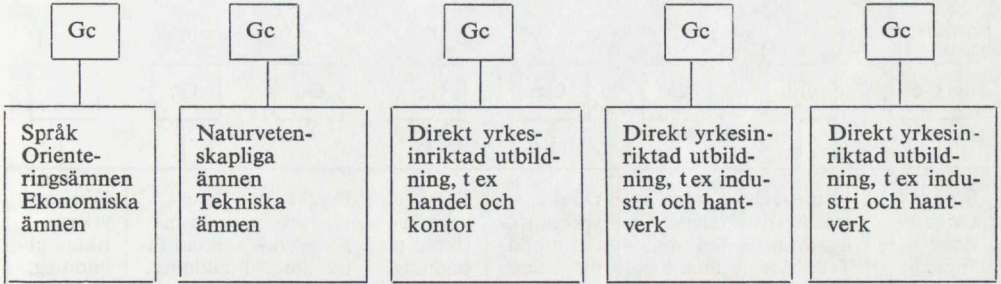
Variant a



Variant b

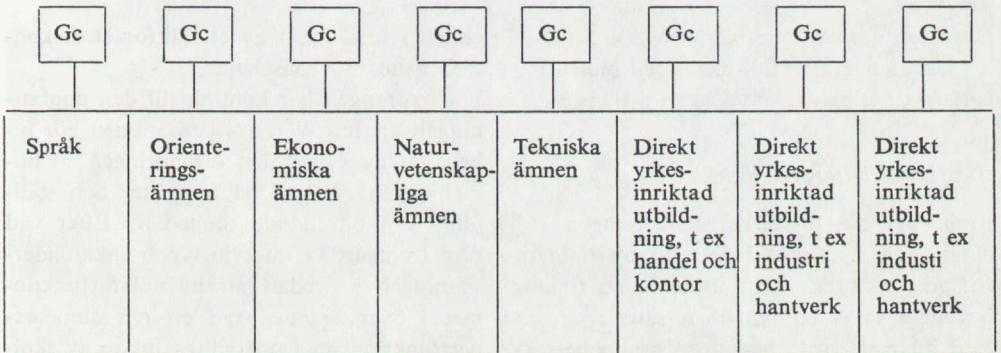


Variant c

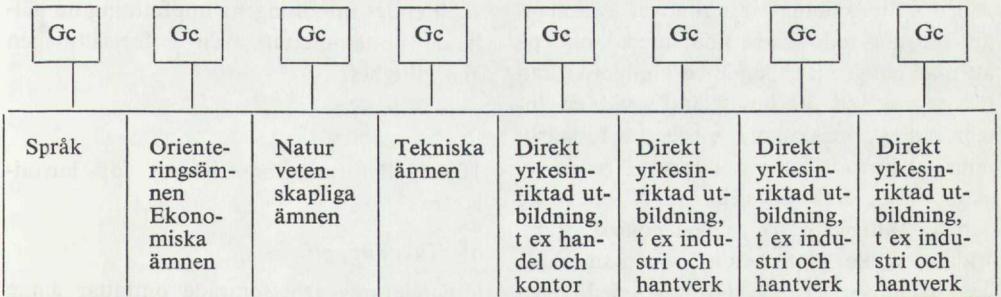


Modell 4. 8 tjänster som gruppchef

Variant a



Variant b



Variant c

Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc
Språk	Orienteringsämnen Ekonomiska ämnen	Naturvetenskapliga ämnen Tekniska ämnen	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex handel och kontor	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk

Variant d

Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc	Gc
Språk Orienteringsämnen Ekonomiska ämnen	Naturvetenskapliga ämnen Tekniska ämnen	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex handel och kontor	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex handel och kontor	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk	Direkt yrkesinriktad utbildning, t ex industri och hantverk

heter kan det vara motiverat med 4-5 tjänster samt i några få fall med det i modell 4, variant d, uppgivna antalet om 6 tjänster.

10.6 Huvudlärarorganisationen

Problemet att förstärka skolledningen vid basenheten kan mot bakgrund av tidigare frilagda faktorer, såvitt utredningen funnit, i princip lösas på två olika sätt: antingen med hjälp av ovan beskriven gruppchefsorganisation eller genom en förstärkning av huvudlärarorganisationen. Utredningen har valt det först nämnda alternativet av följande, tidigare redovisade skäl: med tanke på att man enligt nu gällande bestämmelser kan räkna med ca 30 huvudlärare vid en integrerad gymnasieskola torde en förstärkning av huvudlärarorganisationen redan av ekonomiska skäl endast kunna bli obetydlig och följaktligen ge ringa pedagogisk effekt. Vidare skulle platschefen, om man valde den lösningen, tvingas att utöva ledningen av den pedagogiska verksamheten vid bas-

enheten med hjälp av ett alltför stort kontrollspann: 30 souschefer.

Utredningen har kommit till den uppfattningen att huvudlärarorganisationen bör bibehållas men med den förändringen att huvudläraren ej skall ha uppgifter och ställning som biträdande skolledare. Efter vad som framgått av intervjuer och enkätundersökningen är redan nu huvudlärarfunktionen i övervägande grad en ren ämnesexpertfunktion med obetydliga inslag av skolledning.

I fråga om institutionsföreståndarskap skall enligt utredningens uppfattning nu gällande bestämmelser även i fortsättningen äga giltighet.

10.6.1 Befattningsbeskrivning för huvudlärare

a) Huvuduppgift

Huvudlärarens arbetsområde omfattar ämne eller ämnesgrupp vid basenheten enligt sär-

skilt utfärdade anvisningar.

Huvudlärare, som är underställd någon av gruppcheferna, skall vara sakkunnig i det ämne eller den ämnesgrupp förordnandet avser samt biträda skolledning, lärare och elever med planering av undervisningen inom sitt arbetsområde.

b) Verkställighetsområde

Huvudläraren svarar för nedan uppräknade arbetsuppgifter.

Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer, som gäller för mellanskolan, skall huvudlärare

1 företräda ämneskonferensens synpunkter på översiktlig kursplanering, programplanering av lokala studiedagar och stomplanering av planeringsdagar.

2 bereda, leda och protokollera ämneskonferenser där detaljplanering av kurs samt budgetförslag behandlas.

3 granska och för ämneskonferensen framlägga förslag till läroböcker.

4 följa utvecklingen inom sitt arbetsområde, verka för att ämnesinstitution successivt förnyas och anpassas till gällande läroplaner⁴ samt introducera pedagogiska och metodiska nyheter och stimulera till försöksverksamhet.

5 upprätta förslag till inventarielista över stadigvarande undervisningsmateriel knuten till institutioner och ämnesrum, ge expeditionspersonal anvisningar för registrering av kontinuerlig komplettering.

6 handleda lärare.

7 biträda skolledning, lärare och elever med planering av olika samverkansprojekt.

8 vid behov biträda skolledning med granskning och bedömning av skrivningar i ämne eller ämnesgrupp som tillhör arbetsområdet.

9 äga god kännedom om för sitt arbetsområde gällande bestämmelser, anvisningar etc.

10 fullgöra övriga arbetsuppgifter som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.7 Biträdespersonal vid basenheten

Utredningen har ingående studerat frågan om vilka uppgifter som kan åläggas biträdespersonalen vid basenheten och har därvid skiljt på arbetsuppgifter, som tillhör kanslistnivån och arbetsuppgifter, som tillhör kontornivån. Till den senare kategorin förs givetvis renskrivning, andra enklare kontorsgöromål samt diverse stöduppgifter åt lärare, medan till den förstnämnda kategorin förs mera kvalificerade expeditionella göromål. Exempel på sådana lämnas bland nedan omnämnda arbetsuppgifter för kanslist. Utredningen vill emellertid understryka, att kanslisten i varje enskilt fall inte nödvändigtvis måste utföra alla nedan uppräknade uppgifter. Beroende på de lokala förhållandena kan givetvis även annan biträdespersonal åläggas delar därav.

10.7.1 Arbetsuppgifter för kanslist vid basenhet

a) Huvuduppgift

Kanslisten, vars arbetsområde omfattar kvalificerade expeditionella göromål vid basenhetens expedition, är direkt underställd platschefen och leder efter dennes anvisningar arbetet vid expeditionen.

b) Ansvar och befogenheter

Kanslisten svarar för nedan uppräknade uppgifter och har mot ansvaret svarande befogenheter. Han fördelar därvid arbetet på underställd personal samt övervakar expeditionarbetet. Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer som gäller för kommunens skolväsen, skall kanslisten

1 föra protokoll vid kollegier.

2 utföra tillfälliga schemaändringar.

3 biträda vid organiserandet av stödundervisning, fyllnads-, flyttnings- och särskilda provningar samt särskild undervisning.

4 upprätta skrivschema med beaktande

⁴ För det grundläggande uppbyggnadsarbetet av en helt ny institution förutsätts särskild sakkunnig bli anlitad (Se ASÖ 68/69 nr 71 sid 3 ang institutionsföreståndare).

av klass- och ämneskonferensernas synpunkter.

5 utföra visst arbete i samband med dels centrala prov (t. ex. behovsberäkning, beställning, schemaändring, sammanställning av resultat) dels inspektörsbesök (t. ex. schema över lektioner, iordningställande av klass- och ämneskonferensprotokoll, betygsstatistik) dels ändring av elevs ämneskurs och linjeval (= utredning angående möjlighet att tillgodose elevens omval samt angående konsekvenser av omvalet), dels anställande av vikarie (t. ex. förmedla kontakt mellan lärare och vikarie, hjälpa vikarie till rätta).

6 svara för utlämning av fria läroböcker och annan förbrukningsmaterial.

7 svara för mottagningsattester samt för granskning och signering av arbetsorder.

8 svara för månatlig lönerapportering.

9 svara för basenhetens arkiv.

10 svara för meddelande till elever vid förfall för lärare.

11 biträda vid detaljplanering av uppvisningar.

12 svara för utskrift av slutbetyg.

13 biträda vid detaljplanering av termins- och årsavslutningar, upprop samt utföra annat därmed förenat arbete (t. ex. insamling av ämnes- och klasskonferensprotokoll, granskning av betygskataloger).

14 fullgöra övriga arbetsuppgifter som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.8 Elevvårdsteam

Ansvar för den till basenheten knutna elevvården skall enligt utredningens mening åvila platschefen. Som verkställighetsorgan, när det gäller elevvård i mera begränsad mening – elevvård i vid mening är en uppgift för all personal i skolan – skall till platschefens förfogande stå framför allt tre befattningshavare: kurator, klassföreståndare, skolsköterska. I detta elevvårdsteam kan givetvis allt efter ärendets art även andra befattningshavare ingå, t. ex. skolpsykolog, skolläkare och lärare.

För att illustrera utredningens uppfatt-

ning angående innebörden av begreppet »till basenheten knuten elevvård» lämnas nedan översiktliga befattningsbeskrivningar för de två förstnämnda befattningshavarna.

10.8.1 Befattningsbeskrivning för kurator

a) Huvuduppgift

Kurator, vilkens arbetsområde omfattar elevvård vid basenheten eller del av denna, är direkt underställd platschefen.

b) Verkställighetsområde

Kurator svarar för nedan uppräknade uppgifter. Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer som gäller för mellanskolan, skall kurator:

1 lämna synpunkter på den översiktliga planeringen av samarbetet på olika områden med eleverna och hem-skola föreningen.

2 biträda vid detaljplanering och verkställighet av ovan nämnd verksamhet.

3 tillsammans med klassföreståndare bereda klass- och elevvårdskonferenser.

4 insamla och sammanställa fakta som underlag för beslut om åtgärd vid utredning angående anpassnings- och studiesvårigheter, studieavbrott och liknande.

5 bevaka elevernas arbetsbörda.

6 medverka vid sammanträden med hem-skola förening.

7 ta enskilda kontakter med föräldrar (t. ex. i följande frågor: särskild undervisning, särskild specialundervisning, elevs placering i specialklass, flyttning med eller utan mindre studiekurs, kvarsittning, utökad studiekurs).

8 biträda med enskild studie- och yrkesorienterande information till elever och föräldrar.

9 lämna anvisningar om institutioner utanför skolan, med vilka elever eller föräldrar bör ta kontakt.

10 medverka vid introduktionsdag.

11 svara för intyg till elever i olika sammanhang (t. ex. för stipendier, militärtjänstgöring).

12 lämna kollektiv och enskild information till elever och föräldrar om studie-

hjälp, studiemedel och annat ekonomiskt studiestöd.

13 biträda med synpunkter på elevs ändring av studieriktning.

14 ha regelbundna mottagningar.

15 efter platschefens anvisningar biträda med personalvårdande arbete bland lärare och övrig till basenheten knuten personal.

16 fullgöra övriga arbetsuppgifter, som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.8.2 Befattningsbeskrivning för klassföreståndare

Klassföreståndarens åligganden återfinns i skolstadgan 8 kap. 17 §: »klassföreståndaren har det allmänna ansvaret för klassen. Han skall gå rektor tillhanda i frågor som rör klassen och fullgöra de övriga uppgifter som åvilar honom enligt gällande föreskrifter».

Klassföreståndaren åligger särskilt

a) att ha tillsyn över elevernas skolgång, samt söka kontakt med föräldrarna om elev försummar skolgången, och anmäla förhållandet till rektor, om rättelse ej vinnis,

b) att giva akt på elevernas hälsa och, om elev bör komma under läkarkontroll, underrätta skolsköterskan eller skolläkare där-om,

c) föra betygs katalog.

Vid sina överväganden angående klassföreståndarens arbetsuppgifter har utredningen funnit det nödvändigt att konkretisera stadgans ovan citerade bestämmelse på följande sätt:

a) Huvuduppgift

Klassföreståndaren, vilkens arbetsområde omfattar det allmänna ansvaret för klassen, är direkt underställd platschefen.

b) Verkställighetsområde

Klassföreståndaren svarar för nedan uppräknade uppgifter. Inom ramen för den målsättning och de riktlinjer som gäller för mellanskolan, skall klassföreståndaren

1 leda, bereda och protokollera klasskonferenser.

2 efter platschefens anvisningar bevilja lov åt elever.

3 biträda vid deltaljplaneringen av samarbetet på olika områden med eleverna och med hem-skola föreningen.

4 bevaka elevernas arbetsbörda.

5 insamla, kontrollera och vidarebefordra valblanketter, anmälningsblanketter till miljöpraktik, ansökningar om studiehjälp.

6 vid läsårets början kontrollera elevantal i de olika undervisningsavdelningar var-av klassen är sammansatt.

7 kartlägga behov av stödundervisning.

8 svara för fördelning av förhörsdagar för beting och långläxor.

9 ta enskilda kontakter med elever och föräldrar (t. ex. angående flyttning med elever utan mindre studiekurs, kvarsittning, utökad studiekurs, studieavbrott).

10 ge enskild och kollektiv studieorienterande information till elever och föräldrar.

11 medverka vid möten med hem-skola förening samt vid introduktionsdag.

12 lämna synpunkter på elevs önskemål om ändrad studieinriktning.

13 lämna synpunkter på kurators utredning angående elevs anpassnings-, studie-svårigheter, studieavbrott och liknande.

14 på platschefens anmodan bereda elev-rådskonferenser.

15 ha regelbundna mottagningar.

16 fullgöra övriga arbetsuppgifter, som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

10.8.3 Skolsköterskans arbetsuppgifter

Skolsköterskans arbetsuppgifter är reglerade genom en särskild instruktion, i fråga om vilka utredningen ej anser sig böra föreslå några ändringar.

10.8.4 SYO-befattningshavare

Mot bakgrund av att frågan om en intensifierad studie- och yrkesorientering i den gymnasiala skolan för närvarande är under särskild utredning, har utredningen inte ansett sig kunna framlägga något preciserat

förslag i denna fråga. Utredningen har emellertid på basis av sin egen fältundersökning och annan tillgänglig information ansett sig kunna konstatera ett klart motiverat behov av att en specialistbefattning för SYO-verksamheten, eventuellt på deltid, skall knytas till mellanskolans basenhet. Vid uppbyggnaden av sin organisationsmodell för skolledningen inom mellanskolan har utredningen då utgått från att huvudsakligen följande arbetsuppgifter skall åvila sådan SYO-befattningshavare vid basenhet inom mellanskolan:

- lämna synpunkter på den översiktliga planeringen av dels samarbetet med hemskolaförening, dels SYO-verksamheten.
- biträda vid detaljplanering och verkställighet av ovan angiven verksamhet.
- svara för insamling och kontroll av valblanketter.
- ge kollektiv och enskild studie- och yrkesvägledande information till föräldrar och elever.
- medverka vid introduktionsdag.
- fullgöra övriga arbetsuppgifter, som till art och betydelse motsvarar ovan angivna.

11.1 Inledning

Kapitlet inleds med en avgränsning av de problemställningar som utredningen avser att behandla. Därefter följer en inventering av vilka faktorer som på ett avgörande sätt kan tänkas utöva inflytande på dimensioneringen av mellanskolans ledning samt en redogörelse för hur dessa faktorer beaktats i utredningens förslag. Detta avsnitt följs av en redogörelse för de instrument utredningen utnyttjat i samband med sitt dimensioneringsarbete. En ingående redovisning av utredningens dimensioneringsmetod samt av den grundliga kontroll utredningen gjort av denna metod utgör innehållet i kapitlets näst sista avsnitt. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

11.2 Avgränsning av de grundläggande problemställningarna

De grundläggande problem som är förenade med dimensioneringen av en ny skolledarorganisation för mellanskolan har utredningen sammanfattat i följande tre frågeställningar: 1) Vad skall dimensioneras genom generella bestämmelser? 2) Hur detaljerad skall denna dimensionering vara? 3) I vilka avseenden anser sig utredningen ej kunna eller behöva framlägga förslag om dimensionering?

Svaren på den första frågan är: Omfattningen av planerings- och utvecklingsenhe-

ten vid skolkansliet (= mellanskolexpert jämte eventuella planeringsspecialister), antalet platschefer samt antalet gruppchefer.

Vad gäller den andra frågeställningen vill utredningen anföra följande. I samband med arbetet att strukturera mellanskolans ledning har det klart framstått för utredningen att det är nödvändigt att betrakta det gymnasiala skolsystemet i en kommun som en helhet och att de olika skolenheternas ställning som mer eller mindre självständiga och av varandra oberoende organisatoriska enheter inom detta system måste bringas att upphöra. Det är enligt utredningens uppfattning givet, att en sådan helhetsyn måste tillämpas även i dimensioneringssammanhang. Det är alltså dimensioneringen av skolledarorganisationen för mellanskolan i kommunen som i första hand skall bli föremål för reglering och inte de olika komponenter, varav denna organisation består, nämligen basenheternas ledning. Den detaljerade utformningen av skolledarorganisationen för mellanskolan i kommunen inom den ram allmänna bestämmelser ger måste överlätas åt skolstyrelserna enligt de riktlinjer utredningen i det följande drar upp och föreslår skola bli vägledande.

Vad den tredje frågeställningen beträffar har utredningen följande uppfattning. 1) För biträdespersonal vid planerings- och utvecklingsenheten anser sig utredningen ej kunna föreslå några generellt giltiga principer för tilldelning av tjänster, emedan det i fråga

om denna personalkategori måste genomföras en samordning dels med redan befintliga biträdesresurser vid skolkansliet, som kan vara mycket varierande, dels med de biträdesresurser som kan komma att krävas genom reformeringen av grundskolans ledning. 2) Behovet av *biträdespersonal vid basenheterna* är enligt utredningens uppfattning starkt beroende av olika lokala förhållanden, varför undersökning måste ske från fall till fall. Utredningen har emellertid funnit det viktigt att understryka behovet av kvalificerat biträde vid varje basenhet samt att kommunerna även eljest tillser att platschefen får disponera tillräckliga biträdesresurser. 3) *Kuratorsorganisationen*. Eftersom frågan om studie- och yrkesorienteringen är under utredning och kurators del av denna verksamhet ännu ej klarlagts, anser sig utredningen ej böra framlägga några förslag vad gäller inrättande av kuratorstjänster.

11.3 Kvantitativa faktorer som påverkar dimensioneringen av skolledningen

I kapitlen 7 och 8 har utredningen redovisat ett antal grundläggande, kvalitativa faktorer som enligt utredningens mening måste beaktas vid utformningen av skolledarfunktionen. I kapitel 9 har det visats, hur dessa kvalitativa faktorer påverkat utredningens arbete vid utformningen av dess förslag till en ny organisationsstruktur för mellanskolans ledning. Utredningen skall här fortsätta med att kartlägga och i anslutning därtill bedöma de kvantitativa faktorer som i väsentlig grad påverkar dimensioneringen av skolledarorganisationen på olika nivåer. En sådan undersökning utgör en grundläggande och nödvändig förutsättning för penetreringen och lösningen av det komplicerade problemet att konstruera generella principer för dimensioneringen av skolledningen för mellanskolan. Vid sin inventering har utredningen funnit, att skolledarorganisationens dimensionering på ett avgörande sätt påverkas av följande tre faktorer: 1) lokalsituation, 2) elevantal och 3) skolformens struktur (= antal och sammansättning av

utbildningsvägar). I detta avsnitt kommer utredningen först att ge en närmare beskrivning och analys av dessa tre faktorer och därefter klarlägga på vad sätt de bör ges spelrum vid utformningen av dimensioneringsregler och riktlinjer.

11.3.1 Lokalsituation. Begreppet basenhet

Frågan om lokalsituationens inverkan på skolledarorganisationen kan här koncentreras till problemet hur arbetsområdet för en platschef – dvs. en basenhet av mellanskolan – skall fastställas.

Vid sina försök att fastställa vad som skall menas med basenhet har utredningen funnit, att skolstadgans nuvarande definition av begreppet skolenhet inte är helt tillfredsställande. Enligt denna definition är skolenhet »en med hänsyn till elever, som undervisas antingen i ett gemensamt eller i flera näraliggande skolhus eller andra lokaler för undervisningen, bestämd organisatorisk enhet inom skolväsendet». I denna definition är det uttrycket »näraliggande» som inte gör den tillämplig på vad utredningen anser att man bör mena med en basenhet av mellanskolan.

Å ena sidan är det givet, att det under optimala betingelser skall vara så, att såväl lärare som elever, vilka tillhör en viss basenhet, utan svårigheter skall kunna utnyttja de i basenheten ingående undervisningsresurserna. Å andra sidan har sådana geografiska skäl ej i avgörande utsträckning tillåtits påverka fastställandet av *rektorsområden* inom grundskolan. I dylika rektorsområden ingår i många fall åtskilliga skolenheter, ibland belägna ganska långt ifrån varandra. På många orter är också yrkesskolan utspridd på vitt skilda anläggningar men leds likväl av en rektor. Om den nuvarande definitionen av skolenhet skall kunna appliceras på begreppet basenhet, dvs. en platschefs arbetsområde, bör således adjektivet »näraliggande» utgå. Utredningen har övervägt, om man i stället för den geografiska aspekten borde anlägga en kvantitativ syn på begreppet basenhet och fråga sig: »Finns det någon *nedre* kvantitativ gräns för vad

som bör kallas för en basenhet och vilken är i så fall denna?» Vad gäller den frågans första del har utredningen funnit det helt omotiverat att exempelvis en eller flera skolanläggningar skall kunna betraktas som en basenhet enbart av geografiska skäl, således utan hänsyn till anläggningens kvantitativa omfattning. Följden av ett sådant resonemang skulle bli, att även en skolanläggning med mycket få elever skulle utgöra underlag för inrättande av en tjänst som platschef. Enligt utredningens mening kan det anföras skäl för att en nedre kvantitativ gräns fastställs för vad som skall utgöra arbetsområde för en platschef, dvs. för en basenhet.

I fråga om gymnasium och fackskola finns i nuvarande stadga ej någon beskrivning av vad som utgör nedre gräns för inrättade rektors- och studierektorstjänster. För yrkesskolans del har fem heltidskurser med normalläsår eller heltidskurser med sammanlagt minst motsvarande omfattning angivits som villkor för inrättande av heltidstjänst som rektor, dvs. 7 poäng. Studierektorstjänst vid yrkesskola får inrättas, först då rektors arbetsområde motsvarar 30 poäng. Den här sökta nedre gränsen borde således ligga någonstans mellan 7–30 poäng. Utredningen vill här erinra om sitt förslag i avsnitt 10.5 att ställföreträdarskap för platschef skall förenas med gruppchefsbefattning. Med hänsyn till att utredningen i annat sammanhang (avsnitt 11.5) kommer att föreslå, att nedsättningen av undervisningsskyldigheten för en gruppchef skall få motsvara högst halv tjänst, skulle följande resonemang kunna föras. De nu gällande bestämmelserna uppställer en undervisningsskyldighet, som ungefär motsvarar halv tjänstgöring som lärare för rektor/studierektor vid gymnasium och fackskola vid omkring 20 poäng. Förhållandet är ungefär detsamma beträffande rektor vid en yrkesskola. Med utgångspunkt häri skulle 20 poäng kunna uppställas som minimigräns för inrättande av en basenhet. Anläggning eller anläggningar, som har ett lägre poängtal, skulle då utgöra *en del* av en basenhet, och en vid en sådan del tjänstgörande gruppchef kunna, om det i kommunen bedömdes lämpligt,

vara platschefens ställföreträdare.

Utredningen vill emellertid inte lägga det förda resonemanget till grund för något förslag till bestämmelser, eftersom sådana, med den innebörd som framgår av det förda resonemanget, endast skulle få karaktär av en minimigräns, som skulle ligga långt under vad som numera allmänt anses vara en ändamålsenlig omfattning av en gymnasial skolenhet. Uppkomsten av olämpligt små enheter kommer enligt utredningens mening att hindras ändå, genom organisatoriska och funktionella krav på mellanskolan. Att öka poängtalet i syfte att försöka närmare precisera den lämpliga omfattningen låter sig enligt utredningens mening inte göra. Basenheterna måste nämligen under överskådlig tid komma att betydligt variera från ort till ort. Någon maximigräns för basenheten med hänsyn till skolledningen har utredningen, som tidigare sagts, inte ansett sig böra föreslå. Utredningen har efter olika överväganden funnit sig böra stanna för en mera allmän definition av begreppet basenhet av mellanskolan och formulerat den på följande sätt: Med basenhet av mellanskolan avses en med hänsyn till den pedagogiska ledningen av verksamheten i en eller flera skolbyggnader eller andra lokaler för undervisningen bestämd organisatorisk enhet.

Utredningen är medveten om att många starkt styrande faktorer inverkar på bestämmandet av enheter av detta slag. Det angivna sättet att bestämma dem innebär i sak ingen betydande förändring i förhållande till motsvarande förfarande i dag. Utredningen har med den föreslagna definitionen och vad som i anslutning härtill sagts velat understryka att små enheter av mellanskolan inte skall ha egen platschef och vidare att den geografiska faktorn vid enheternas bestämmande inte skall tillmätas någon dominerande roll. Varje skolhus eller samlad grupp av skolhus behöver inte en egen pedagogisk ledare av det slag platschef enligt utredningens förslag skall vara. Ett genomförande av utredningens organisationsförslag skapar bättre förutsättningar än för närvarande att sammanlagga delar av

den nuvarande gymnasiala skolan under en enhetlig ledning liksom dess i det följande framlagda förslag till dimensionering ger bättre möjligheter till en anpassning av ledningens struktur till basenheter av varierad sammansättning.

Utredningen föreslår att antalet basenheter av mellanskolan i en kommun skall bestämmas av skolöverstyrelsen efter samråd med kommunen.

Nära sammanhängande med den nu behandlade frågan är förfarandet vid inrättande av tjänst som skolledare av olika slag. Detta spörsmål behandlas i kapitel 12, avsnitt 2.

11.3.2 Elevantalet

Av grundläggande och avgörande betydelse för skolledningens dimensionering är naturligtvis elevantalet inom skolledningens verksamhetsområde. Elevantalet kan anges på två sätt: antingen genom ett visst poängtal eller som summan av antalet individer. Poängtalet upplyser om antalet klasser, kurser och liknande enligt vad som närmare beskrivs i skolstadgans 1 kap 4 §, som återges nedan i de delar som avser gymnasium, fackskola och yrkesskola:

Skolor m m	Poäng
<i>Gymnasiet</i> , varje påbörjat 30-tal elever inom varje årskurs av skolenhet	1,5
<i>Fackskolan</i> , varje påbörjat 30-tal elever inom varje årskurs av skolenhet	1,5
<i>Kommunal yrkesskola</i>	
a) varje kurs som omfattar normalläsår	1,5
b) varje kurs som omfattar mindre än normalläsår men minst en termin	1
c) varje fullt 20-tal kursveckor av kurser som omfattar mindre än en termin	1
<i>Annan skola</i>	beräknas såsom för närmast jämförlig skola ovan
<i>Elevhem</i>	1

Utredningen är av den mening att poängtalet på ett bättre sätt kvantitativt beskriver omfattningen av en skollednings verksamhetsområde än en siffra, som anger antalet individer. Denna uppfattning grundas bl. a. på det faktum att en väsentlig del av skolledningens arbete av såväl pedagogisk som administrativ art grundar sig på klassen, undervisningsavdelningen, kursen som enhet, t. ex. inrättande av lärartjänster, tjänstgöringsfördelning och allt annat schemaarbete.

En jämförelse på en punkt mellan poängsystemet och den andra beskrivningsmetoden, dvs. antalet elever, visar vidare, att den senare metoden kan ge en mycket onyanserad beskrivning av olika enheters omfattning. Elevantalet 300 innebär, om det är frågan om ett gymnasium och en fackskola, en elevfördelning på ca 10/11 avdelningar, dvs. ca 15/16 poäng, medan samma antal (300) vid en yrkesskola kan vara fördelat på 30 avdelningar och ge poängtalet 45, vilket är 3 ggr så mycket som i det första fallet med därav följande konsekvenser för skolledarorganisationens omfattning.

Eftersom elevantalet, uttryckt i poäng, således måste utgöra en variabel av avgörande betydelse vid bestämmandet av en skolledarorganisations storlek, är det enligt utredningens mening nödvändigt att redan i detta sammanhang aktualisera ett med nuvarande dimensioneringsregler förenat problem, nämligen den brist på flexibilitet som utmärker bestämmelserna om dimensioneringen av skolledarorganisationen för nuvarande gymnasium och fackskola. En skolenhet med gymnasium och fackskola med 300 elever eller uttryckt i poäng c 15 p, har precis samma skolledarorganisation, dvs. en rektor och en studierektor, som en skolenhet, vars elevantal uppgår till 1 300, dvs. c 67 poäng. Den enda skillnaden utgörs av respektive skolledares olika undervisningskyldighet, dvs. i första fallet 20/24 vtr, i det andra fallet 8/12 vtr. Utredningen anser det vara mycket angeläget att denna stelheter elimineras i den metod som konstrueras för dimensionering av mellanskolans ledning. Ett system måste alltså skapas som

bättre än det nuvarande tillgodoser behovet att kunna anpassa skolledarorganisationen efter mellanskolans varierande kvantitativa omfattning. Utredningen återkommer till frågan i avsnitt 11.5.

11.3.3 Struktur

Med struktur avses här antalet och sammansättningen av linjer och utbildningsvägar inom mellanskolan. Vissa utbildningsvägar kräver större skolledarinsats än andra. I fråga om de nuvarande skolformerna gymnasium och fackskola gäller detta den tekniska utbildningen med t. ex. dess krav på yrkespraktik i olika former; inom nuvarande yrkesskola betraktas t. ex. utbildningen inom industri och hantverk som mer arbetskrävande för skolledningen än utbildningen inom kontor och handel. Enligt utredningens mening är det viktigt att det skapas möjligheter att beakta dessa omständigheter vid dimensioneringen av mellanskolans ledning. De varierande kravstrukturen hos olika basenheter kan ställa måste emellertid, som utredningen framhållit under avsnittet 10.5, tillgodoses *främst* genom den detaljutformning skolstyrelsen skall kunna ge gruppchefsorganisationen. Om det exempelvis i en kommun förhåller sig så, att vid en viss basenhet den tekniska utbildningen på alla nivåer har en speciell tyngd, kan man låta detta förhållande avspeglas i utformningen av gruppchefsorganisationen genom att ge motsvarande tyngd åt berörda gruppchefsbeftattningar vid fördelningen av antalet tjänster på arbetsområden samt vid nedsättning av undervisningskyldigheten.

11.3.4 Sammanfattning

Det hittills förda resonemanget har syftat till att visa, att principer för dimensioneringen av den nya skolledarorganisationen måste utformas så att dimensioneringen kan ske under hänsynstagande till tre faktorer av kvantitativ innebörd: 1) basenhetens lokalmässiga utseende, 2) relevantalet samt 3) strukturen hos utbildningen. Av dessa tre

faktorer är det enligt utredningens mening relevantalet, som måste tillmätas en grundläggande inverkan på skolledarorganisationens dimensionering.

11.4 Dimensioneringsinstrument

Under sitt arbete med att finna en metod för att bestämma skolledarorganisationens storlek vid olika omfattning av mellanskolan, uttryckt i relevantal (poäng), har utredningen begagnat sig av två särskilda hjälpmedel, nämligen ett kvantifieringsinstrument, dvs. en bearbetning och utveckling av utredningens enkätmaterial, och ett ekvivaleringsinstrument med vars hjälp en någorlunda exakt jämförelse har kunnat göras mellan den nuvarande skolledarorganisationen i konkreta, autentiska fall och olika tänkta lägen.

11.4.1 Kvantifieringsinstrument

För lösningen av de problem som är förenade med dimensioneringen av dels basenheternas skolledning, dels ledningen vid planerings- och utvecklingsenheten vid skolkansliet utgör utredningens enkätmaterial ett värdefullt hjälpmedel. Utredningen har genom en på följande sätt genomförd bearbetning och utveckling av nämnda material skaffat sig ett för dimensioneringsarbetet användbart instrument.

Utifrån den intervallindelade tabelltypen III (se ovan avsnitt 5.4.6), har utredningen för skolledararbetet i strukturgrupperna 2 och 5, dvs. Ng + Fa respektive Ysk, först fastställt vilka arbetsuppgifter som är tidsmässigt fasta, dvs. oberoende av skolenhetens relevantal, och vilka arbetsuppgifter som är tidsmässigt varierande, dvs. på något sätt står i relation till relevantalet. Härvidlag har det visserligen lätt kunnat konstateras att en grupp arbetsuppgifter klart går att relatera till ett stigande, respektive fallande relevantal och att en andra grupp är helt oberoende av relevantalet, men det är också möjligt att avgränsa en tredje kategori arbetsuppgifter för vilka tabellmaterialet ej ger någon klarare vägled-

ning; möjligen kan det sägas ge antydningar om tendenser åt det ena eller andra hållet. För den kategorin av arbetsuppgifter har utredningen från fall till fall sökt bedöma huruvida arbetsuppgiften är fast eller varierande. När utredningen på så sätt för varje arbetsuppgift ansett sig ha funnit en lösning på frågan om arbetsuppgiftens relation till elevantalet, har från tabelltyp II (se avsnitt 5.4.6) för varje arbetsuppgift medianvärden tagits fram dels för fast årsarbetstid, dels för variabel årsarbetstid. Arbetet har resulterat i två »bastabeller», en för strukturgrupp 2 (= Ng + Fa) och en för strukturgrupp 5 (= Ysk), vilka återfinns i bilaga 4, respektive 8. Ur dessa bilagor kan således information hämtas om tidsåtgången per år i nuläget för olika arbetsuppgifter och personalkategorier (rektor, biträdande rektor, studierektor vid gy/fa, studierektor vid ysk, huvudlärare, biträde \geq KA 13, biträde < KA 13, vaktmästare, kurator, skolsocial personal = skolsköterska och skolpsykolog).

»Bastabellerna» jämte den ändrade arbets- och ansvarsfördelning, som beskrivits i kap. 9 och delvis återfinns i bilaga 10, har därefter bildat utgångspunkt för en bedöm-

Tabell 1. Årsarbetstid för skollärdare (mellan-skolexpert jämte ev planeringsspecialister) vid planeringsenheten vid olika elevantal.

Elevintervall	Arbetstimmar/år
200— 399	1 400
400— 599	1 600
600— 799	1 900
800— 999	2 100
1 000—1 199	2 400
1 200—1 399	2 600
1 400—1 599	2 900
1 600—1 799	3 100
1 800—1 999	3 400
2 000—2 199	3 600
2 200—2 399	3 900
2 400—2 599	4 100
2 600—2 799	4 400
2 800—2 999	4 600
3 000—3 199	4 900
3 200—3 399	5 100
3 400—3 599	5 400
3 600—3 799	5 600
3 800—3 999	5 900
4 000—4 199	6 100

Tabell 2. Årsarbetstid för platschef och gruppchefer vid olika elevantal.

Elevintervall	Arbetstimmar/år
200— 399	1 800
400— 599	2 100
600— 799	2 400
800— 999	2 800
1 000—1 199	3 100
1 200—1 399	3 500
1 400—1 599	3 700
1 600—1 799	4 100
1 800—1 999	4 400
2 000—2 199	4 800

Anm. Platschefens och gruppchefernas arbetstid är knuten till basenheten. Det innebär, att en kommun där det finns två basenheter med ett elevantal uppgående till 1 000 respektive 1 200 får disponera 3 100 t+3 500 t som resurs för platschef- och gruppchefstjänster, dvs sammanlagt 6 600 t.

ning av den ändrade tidsåtgång som de olika arbetsuppgifterna kräver genom att de helt eller delvis antingen lagts på andra befattningshavare än i nuläget eller flyttats från skolenheten till skolkansliet.

Samtidigt har utredningen också försökt bedöma och uttrycka den tidsmässigt sett bästa fördelningen av arbetstiden på olika befattningshavare. Vidare har utgångsvärdena för strukturgrupp 2 (= Ng + Fa) och strukturgrupp 5 (= Ysk), dvs. värdena i tabelltyp II i bilagorna 4 och 8 vägts samman. På så sätt har utredningen fått fram värden som kunnat utgöra underlag för en kvantitativ bedömning av skollärdarinsatsen för den nya mellanskolan vid olika elevantal.

Resultatet av dessa bedömningar avseende skollärdarbefattningarna vid planerings- och utvecklingsenheten, platschefsbefattningen samt gruppchefsbefattningen framgår av tabellerna 1 och 2.

Utredningen vill kraftigt understryka att ovan redovisade resultat och bedömningar grundar sig på utredningens uppfattning om vad som tidsmässigt sett är en *optimal* arbets- och ansvarsfördelning. Det måste också hållas i minnet att kvantifieringsinstrumentet, som är resultatet av bearbetningen av utredningens enkätmaterial, redan i utgångsläget grundar sig på bedömningar, har

vidareutvecklats genom andra bedömningar och således är långt ifrån exakt. I avsaknad av bättre metoder att tidsmässigt mäta sådant arbete som det här är fråga om utgör det emellertid, trots sin bristfällighet, ett utomordentligt värdefullt *komplement* till den enda alternativa metod som står till buds, nämligen enbart erfarenhetsmässigt grundade bedömningar och rena uppskattningar.

11.4.2 Ekvivaleringsinstrument

Enligt utredningens mening har det varit nödvändigt att försöka få till stånd en jämförelse mellan en genomförd dimensionering enligt nya principer och den dimensionering skolledningen i en kommun har i nuläget, även om en sådan jämförelse av flera skäl blir ungefärlig och i viss mån oegentlig, eftersom de resurser som finns i nuläget jämförs med resurser, avsedda för en annorlunda organiserad skola. Utredningen har emellertid ansett det vara av stort intresse att, om än i ungefärlig mån, kunna jämföra de skolledarresurser som utredningen bedömer böra ställas till förfogande för mellanskolan med dem som står till förfogande för nuvarande gymnasiala skolor. För att kunna genomföra denna jämförelse har utredningen försökt att beräkna och därefter kvantitativt uttrycka vad som i nuläget utgör skolledarinsats i autentiska gymnasiekommuner. Med skolledarinsats menar utredningen då den totala årsarbetsinsatsen minskad med direkta undervisningsinsatser, dvs. lektionstid jämte förberedelsearbete, efterarbete samt annat lärararbete i anslutning till undervisningen. Med utgångspunkt i den så beräknade skolledarinsatsen, uttryckt i arbetstimmar, har utredningen ansett sig kunna göra en ungefärlig jämförelse mellan resurserna i nuläget i olika autentiska kommuner och läget efter en dimensionering enligt utredningens förslag.

Problemet att få fram den faktiska skolledarinsatsen i nuläget har bestått i att finna ett någorlunda tillförlitligt sätt att framräkna eller beräkna tidsåtgången för skol-

ledarnas undervisningsinsatser. Sedan denna tidsåtgång erhållits måste återstående tid anses utgöra skolledarinsats.

Undervisningsinsatsen för en skolledare – liksom för varje lärare – omfattar dels själva lektionstiden, vilken uttrycks i undervisningstimmar om i regel 40 minuter, dels förberedelse- och eventuellt efterarbete samt tid för annat lärararbete i anslutning till undervisningen. Eftersom ett av syftena med att försöka avskilja skolledarens undervisningsinsats, uttryckt i tid, är att bedöma vad avskaffande av undervisningsskyldigheten för en platschef ger i form av ökad tid för skolledande uppgifter, har utredningen också ansett sig böra beakta omställningstid och tid för förflyttning till och från undervisningsstället för skolledaren.

Det gäller också att uttrycka tiden för undervisningsinsatsen i timmar om 60 minuter för att den skall kunna ställas i relation till skolledarens årsarbetstid uttryckt i timmar. Detta kompliceras av att undervisningstimmar, som nyss framhölls, i regel omfattar 40 minuter. Inom yrkesundervisningen är undervisningstiden vid lektioner i yrkesarbete dock 60 minuter.

Problemet att i generell form beräkna undervisningstidens totala omfattning är att finna i den rimliga relationen mellan en undervisningstimme och den faktiska sammanlagda tidsåtgången, inklusive förberedelser m. m., för en lektion om 40 minuter. Vid sina försök att fastställa denna relation har utredningen inte kunnat begagna sig av uppgifter, som ställts till förfogande genom databehandlingen av fältundersökningen. Utredningen har varit hänvisad till en bedömning på grundval av överväganden av omständigheter, som utredningen och dess experter funnit böra tas i beaktande. Resultatet har naturligtvis endast kunnat bli approximationer. Men det bör framhållas, å ena sidan, att det för utredningens syfte är tillfyllest med sådana, och, å den andra, att ramen inom vilken ställningstaganden måste träffas är ganska snäv.

De relationstal utredningen kommit fram till för de här ifrågakommande kategorierna skolledare är följande:

Rektorer	1,6
Studierektor gy/fa	1,7
Studierektor ysk	1,25
Bitr rektor	1,3

Med hjälp av dessa relationstal har utredningen beräknat den egentliga skolledarinsatsen i autentiska kommuner. Exempel: Rektors undervisningskyldighet uppgår till 8 vtr. Undervisningen och därmed förenat arbete uppgår då till (8 vtr \times 40 undervisningsveckor \times 1,6 =) 512 timmar, avrundat 500 timmar. Skolledarinsatsen kan därefter beräknas såsom årsarbetstiden minskad med 500 timmar. Med samma formel med undervisningskyldighet och relationstal som variabler kan skolledarinsatsen beräknas i alla förekommande fall.

11.4.3 Utvärdering av kvantifieringsinstrumentet

Effekten av den i avsnitt 11.4.1 redovisade optimala arbets- och ansvarsfördelningen har utredningen prövat genom att lägga den till grund för konstruktionen av en skolledarorganisation för mellanskolan i flera autentiska kommuner. Hur dessa dimensioneringar utfallit skall här utförligt illustreras med två exempel (kommunerna A och R). Det gymnasiala skolsystemet i dessa båda kommuner är i detalj beskrivet i avsnitt 11.6.2. Här utnyttjas uppgifter om elevantal och basenheter. Utredningen har vidare från sin enkätundersökning (bilaga 1) tagit fram årsarbetstiderna, uttryckta i medianvärden i absoluta tal, för berörda skolledare i de två kommunerna. Med hjälp av ekvivaleringsinstrumentet har därefter den totala skolledarinsatsen i nuläget i de båda kommunerna räknats fram. På så sätt har det varit möjligt för utredningen att jämföra vad som i nuläget enligt enkäten är skolledarinsats och vilken denna insats under optimala betingelser i ett tänkt, framtida läge skulle vara. Jämförelsen redovisas i tabell 3.

Av jämförelsen framgår, att skillnaden i tidsåtgång för skolledande uppgifter mellan nuläget enligt enkäten och tänkt läge med en organisation, kvantifierad enligt utredningens metod, för kommun A:s vidkom-

mande är 1 629 t och för kommun R 9 340 t. Alla motsvarande jämförelser som gjorts har visat i stort sett samma tendens.

Skillnaden i tidsåtgång mellan nuläget och tänkt läge i kommun R, 9 340 t, har av utredningen ingående analyserats. Fast skillnaden relativt sett kan synas stor, har utredningen funnit, att den utifrån de antagna förutsättningarna är fullt rimlig.

Av den totala skolledarinsatsen i nuläget enligt enkäten, dvs. 23 840 t, har 5 615 t bedömts i huvudsak utgöra fast tid, avseende sådant arbete som nu är knutet till de fem skolenheterna i kommunen (5 \times 1 123 = 5 615) och som enligt utredningens förslag skall koncentreras till den centrala skolförvaltningen. Vid dimensioneringen för denna kommun av planerings- och utvecklingsenheten har utredningen emellertid tillfört denna enhet endast 1 123 t. Resten, dvs. (5 615 - 1 123 =) 4 492 t, skulle således kunna betraktas som rationaliseringsvinst till följd av koncentrationen av arbetsuppgifter. Utredningen är väl medveten om att den härvidlag fört ett teoretiskt resonemang. Det är sannolikt att sammanförandet av fasta arbetsuppgifter från fem enheter till ett arbetsställe inte i praktiken ger till

Tabell 3. Jämförelse mellan skolledarinsatsen i nuläge enligt enkätresultatet och skolledarinsatsen i ett framtida, tänkt läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet i kommunerna A och R.

Kommun A

a) Skolledarinsatsen, uttryckt i timmar/år, i nuläge vid tillämpning av enkätresultatet

Skolledartjänst	Total årsar- betstid (=me- dianvär- den)	Tidsåtgång för undervisning	Skolledarinsats i nuläge (kol 2 minus kol 3)
1	2	3	4
Rektor gy/fa (1 tj)	2 134	320	1 814
Rektor ysk (1 tj)	2 128	448	1 680
Studierektor gy/fa (1 tj)	2 387	680	1 707
Studierektor ysk (1 tj)	2 028	1 300	728
Summa	8 677	2 748	5 929

Tabell 3. (Forts.)

b) Skolledarinsats, uttryckt i timmar/år i ett tänkt, framtida läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet

Antal basenheter	Antal elever	Skolledarinsats vid planerings- och utvecklingsenheten	Skolledarinsats vid basenhetens (Pc-tid + Gc-tid)	Total skolledarinsats i kommunen (kol 3 + kol 4)
1	2	3	4	5
1	629	1 900	2 400	4 300

c) Skillnad mellan skolledarinsats i nuläge enligt enkätresultatet och skolledarinsats i ett tänkt läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet

Total skolledarinsats i nuläge enligt enkätresultatet	Total skolledarinsats i ett tänkt läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet	Skillnad (kol 1 minus kol 2) uttryckt i absolut tal	Skillnad (kol 1 minus kol 2) uttryckt i relativt tal
1	2	3	4
5 929 t	4 300 t	1 629 t	28 %

Kommun R

a) Skolledarinsats, uttryckt i timmar/år, i nuläge vid tillämpning av enkätresultatet

Skolledartjänst	Total årsarbetstid (= medianvärdet)	Tidsåtgång för undervisning	Skolledarinsats i nuläge (kol 2 minus kol 3)
1	2	3	4
Rektor gy/fa (4 tj; 4 × 2 134)	8 536	1 472	7 064
Rektor ysk (1 tj)	2 128	256	1 872
Studierektor gy/fa (4 tj; 4 × 2 387)	9 548	2 040	7 508
Bitr rektor ysk (1 tj)	2 100	416	1 684
Studierektor ysk (4 tj; 4 × 2 028)	8 112	2 400	5 712
Summa	30 424	6 584	23 840

b) Skolledarinsats, uttryckt i timmar/år, i ett tänkt, framtida läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet

Antal basenheter	Antal elever	Skolledarinsats vid planerings- och utvecklingsenheten	Skolledarinsats vid basenheterna (Pc-tid + Gc-tid)	Total skolledarinsats i kommunen (kol 3 + kol 4)
1	2	3	4	5
3 (I, II, III)	3 350 (I = 1 150; II = 1 350; III = 850)	5 100	9 400 (I = 3 100; II = 3 500; III = 2 800)	14 500

c) Skillnad mellan skolledarinsats i nuläge enligt enkätresultatet och skolledarinsats i ett tänkt läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet

Total skolledarinsats i nuläge enligt enkätresultatet	Total skolledarinsats i ett tänkt läge vid tillämpning av kvantifieringsinstrumentet	Skillnad (kol 1 minus kol 2) uttryckt i absolut tal	Skillnad (kol 1 minus kol 2) uttryckt i relativt tal
1	2	3	4
23 840 t	14 500 t	9 340 t	39 %

resultat en så kraftig reducering av den totala arbetstiden som med $\frac{4}{5}$, då den förändrade volymen måste ge visst utslag. Men även om en koncentration till de centrala skolkanslierna av vissa fasta arbetsuppgifter från flera enheter inte innebär en så stor reducering av behovet av skolledartid som här teoretiskt beräknats, måste man kunna utgå ifrån att en sådan koncentration, genomförd som utredningen i detta betänkande angivit och föreslagit, i praktiken kommer att medföra betydande besparingar av skolledartid i jämförelse med nuläget.

Av den ovan angivna skillnaden mellan nuläge och tänkt läge ifråga om behovet av skolledartid - 9 340 t - har härmed ca 4 500 redovisats. Minskningen av antalet basenheter från nuläge till tänkt läge med 2, dvs. från 5 till 3 i kommunen R, får vidare, enligt utredningens nu förda resonemang, en likartad besparingseffekt som koncentrationen av arbete till planerings- och utvecklingsenheten. Utredningen har nämligen i det tänkta läget antagit att sk fast arbete, uppgående till 1 014 t, är knutet till varje med en Pc-befattning förenat arbetsområde, dvs. en basenhet. Minskningen av antalet enheter från 5 till 3 förklarar således $2 \times 1\,014\text{ t} = 2\,028\text{ t}$ av den tidigare angivna totala skillnaden på 9 340 t mellan tänkt läge och nuläge. Liksom i fråga om den fasta tiden avseende till planerings- och utvecklingsenheten koncentrerat arbete, vill utredningen emellertid även här understryka, att det visserligen är säkert att betydande rationaliseringsvinster från skollednings-synpunkt uppnås, då två gymnasiala skol-enheter sammanförs till en enda och utredningens organisationsstruktur för mellanskolans ledning samtidigt blir tillämplig men att det givetvis är osäkert om dessa vinster uppgår till exakt 1 014 t.

Ytterligare faktorer, som vid ett genomförande av utredningens förslag ger vinster, är rutinförenklingar, eliminering av dubbelarbete, eliminering av vissa arbetsuppgifter och en rationell omfördelning av andra enligt i kapitel 9 närmare redovisade förslag. Dessa faktorer torde mer än väl medföra en vinst som motsvarar den återstående

skillnaden mellan nuläge och tänkt läge i fråga om skolledarinsats i kommun R, dvs. $9\,340\text{ t} - (4\,492\text{ t} + 2\,028\text{ t}) = 2\,820\text{ t}$.

En generell tillämpning av det av utredningen konstruerade kvantifieringsinstrumentet skulle således, som exemplen visar, medföra en kraftig reducering av behovet av skolledartid och därmed av antalet befattningshavare som skolledare och biträdande skolledare i förhållande till nuläget. Även om hela den siffermässiga skillnaden mellan nuläget och tänkt läge, som illustrerats ovan av förhållandena i kommun R, givetvis inte kan tillgodoräknas som en rationaliseringsvinst, anser utredningen att det - även med alla reservationer för felkällor - ostridigt kan göras mycket betydande vinster genom användandet av den organisationsstruktur för skolledningen och den dimensioneringsmetod för denna ledning som utredningen arbetat fram. Låt vara att denna effekt inte kan uttryckas matematiskt exakt.

Mot bakgrund av dessa överväganden har utredningen ställt frågan: Är det lämpligt att lägga en optimal ansvars- och arbetsfördelning och den tidsmässiga skolledarinsats en sådan fördelning kräver, till grund för en generellt giltig metod för dimensioneringen av mellanskolans skolledarorganisation? Utredningen har vid ställningstagandet till frågan resonerat på följande sätt. Den första förutsättningen för att hela den framräknade rationaliseringsvinsten skall kunna inkasseras är att lokalsituationen medger en ändamålsenlig indelning av mellanskolan i basenheter. Denna förutsättning kommer att allmänt föreligga först efter ett långt övergångsskede. Vidare måste de rationella arbetsmetoder, både i fråga om undervisning och administration, och den rationella arbetsfördelning, som utredningen föreslagit, vara genomförd. Även detta kommer att kräva en inte oväsentlig tid. Man skulle kunna uttrycka sistnämnda sak så, att härför fordras den tid som måste åtgå för att sammanföra och samordna skolformerna gymnasium, fackskola och yrkesskola till en väl fungerande skolform. Vid det målet är det självfallet ingen som menar att vi står 1971. Utredningen anser

för sin del, att det inte kan nås med minskade skolledarinsatser utan tvärtom fordrar ökade sådana insatser. Den ökningen skall emellertid enligt utredningens mening inte ske genom tillskott av resurser utan genom en effektivisering av de resurser som nu finns. En sådan vinner man genom en ändring av den nuvarande organisationsstrukturen. Först då vi närmar oss det läge, där de av utredningen angivna optimala förutsättningarna är för handen kan *hela* vinsten med en effektivare ledningsorganisation i form av relativa minskningar av resurserna aktualiseras. Redan i samband med nästa allmänna förordnandeperiod bör det dock i varje fall övervägas och prövas, om inte vissa minskningar kan äga rum. Förutsättningarna för en bedömning av dessa möjligheter torde dessutom öka sedan också grundskolans ledningsorganisation undersökts och kommunernas hela skolledarorganisation kan ses i ett sammanhang.

Av det anförda framgår att utredningen inte bedömt det vara lämpligt att föreslå en generell tillämpning av det tidigare presenterade kvantifieringsinstrumentet vid dimensioneringen av mellanskolans ledning inför denna skolas start. I stället har utredningen konstruerat en metod för dimensioneringen som innebär att kommunerna skall tilldelas resurser för mellanskolans ledning, uttryckta i tid, till en omfattning som i princip motsvarar *normal årsarbetstid* för de skolledarbefattningar som nu finns vid de gymnasiala skolorna. De rationaliseringsvinster, som de föreslagna organisationsförändringarna även under nuvarande förutsättningar innebär, bibehålls tills vidare inom skolledningarna av skäl som tidigare angivits. Vad som enligt utredningens förslag sålunda blir rationaliseringsvinst, är endast skillnaden mellan normal årsarbetstid (2 000 t) för nu befintliga skolledarbefattningar och den tidsåtgång (ca 2 100–2 300 t) som enligt enkäten krävs för fullgörande av de med nämnda befattningar förenade arbetsuppgifterna.

11.5 Utredningens förslag till dimensioneringsmetod

Utredningen har tidigare konstaterat, att dimensioneringen av en ny skolledarorganisation i princip måste inriktas på en dimensionering för en kommuns hela gymnasiala skolväsen samt att detaljutformningen inom den ram, dimensioneringsprinciperna ger, måste överlätas åt kommunen efter vissa allmänna bestämmelser och riktlinjer. Vidare har utredningen i kapitlen 7, 8 och 9 visat hur den pedagogiska utvecklingen tvingar fram en strukturomvandling av det gymnasiala skolväsendets nuvarande skolledarorganisation. Genomförandet av denna omvandling måste dessutom enligt utredningens övertygelse ge bättre effekt än som utvinns av nu tillgängliga skolledarresurser. Det är med utgångspunkt i dessa konstateranden som utredningens fortsatta överväganden skett.

Genom att använda det ekvivaleringsinstrument, som konstruerats och presenterats i avsnitt 11.4.2, är det möjligt att i kvantitativ mening approximativt översätta nuvarande skolledarresurser i en kommun till den av utredningen föreslagna organisationsstrukturen. Den i timmar uttryckta totala skolledarinsatsen för en kommuns gymnasiala skolväsen, som räknas fram enligt i avsnitt 11.4.2 angivet förfarande, skulle således utgöra den ram, inom vilken man enligt vissa bestämmelser hade att förverkliga den nya skolledarorganisationen och alltså inrätta dels nya skolledartjänster vid planerings- och utvecklingsenheten inom skolkansliet, dels platschefstjänster, dels ock gruppchefstjänster. En direkt översättning av nuvarande skolledarresurser till den nya organisationsstrukturen skulle emellertid ge vissa otillfredsställande resultat. Så skulle exempelvis sådana kommuner som har två, kvantitativt sett, små skolenheter med gymnasium och fackskola få betydligt större resurser än kommuner som har endast en skolenhet med gymnasium och fackskola men med, totalt sett, samma eller större omfattning. I det första fallet motsvarar nuvarande skolledarresurser 4 tjänster, i det andra endast 2 tjänster, som i båda fallen skulle översättas till den nya organisationsstrukturen. Detta förhållande har påpekats

Tabell 4. Skolledarinsats (inklusive med undervisningsskyldighet förenat arbete) uttryckt i timmar per elev i olika intervaller.

Intervall	Strukturgrupp				Medeltal av kol 3 och 5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Ysk	
1	2	3	4	5	6
100— 399 (250)				18,9 (2)	
400— 699 (550)	8,3 (4)	8,2 (6)		8,3 (7)	8,25
700— 999 (850)	8,7 (4)	5,1 (15)	5,0 (10)	10,6 (11)	7,85
1 000—1 299 (1 150)	6,5 (2)	3,6 (8)	3,6 (7)	8,6 (3)	6,10
1 300—1 599 (1 450)	6,8 (2)	3,9 (1)	4,2 (1)		

redan i avsnitt 11.3.2 och där exemplifierats. Det är givetvis angeläget att förhållandet på ett någorlunda tillfredsställande sätt utjämnas.

I detta syfte har utredningen undersökt hur den renodlade skolledarinsatsen förhåller sig till elevantalet. Från utredningens enkätundersökning har därför siffermaterialet i tabellerna 4 och 5 (= medianvärden) tagits fram, vilket redovisar skolledarinsatsen uttryckt i timmar per elev i olika intervaller. I kolumn 1 redovisas elevintervall, siffran inom parentes anger klassmitten i varje intervallgrupp. Siffrorna inom parentes i övriga kolumner informerar om befintligt observationsunderlag i form av skolor.

I tabellen ovan har undervisningsskyldig-

het och därmed förenad tidsåtgång för lektionsförberedelser ej dragits bort, vilket skett i nedanstående tabell.

Siffermaterialet i båda tabellerna visar klart, att skolledarinsatsen är regressivt proportionell mot ett stigande elevantal.

Efter ingående överväganden och åtskilliga prövningar på konkreta fall med utgångspunkt tagen i medeltalen i kolumn 6 har utredningen kommit fram till följande resultat:

1) För det första antalet om 500 elever beräknas skolledarinsatsen vara 9,0 t/elev.

2) För det därpå följande antalet om 500 elever beräknas skolledarinsatsen vara 7,0 t/elev.

3) För det elevantal som överstiger 1 000

Tabell 5. Skolledarinsats (exklusive med undervisningsskyldighet förenat arbete) uttryckt i timmar per elev i olika intervaller.

Intervall	Strukturgrupp				Medeltal av kol 3 och 5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Ysk	
1	2	3	4	5	6
100— 399 (250)				18,9—5,0 =13,9	
400— 699 (550)	8,3—1,4 =6,9	8,2—1,1 =7,1		8,3—1,4 =6,9	7,0
700— 999 (850)	8,7—1,6 =7,1	5,1—0,5 =4,6	5,0—0,7 =4,3	10,6—3,1 =7,5	6,1
1 000—1 299 (1 150)	6,5—1,4 =5,1	3,6—0,4 =3,2	3,6—0,3 =3,3	8,6—2,1 =6,5	4,9
1 300—1 599 (1 450)	6,8—1,2 =5,6	3,9—0,4 =3,5	4,2—1,0 =3,2		

beräknas insatsen till 5,0 t/elev.

Hållbarheten av dessa relationstal framgår av följande sammanställning av skolledarinsatsen för nuvarande skolledarbefattningar omräknade till normal årsarbetstid och den med hjälp av relationstalen framräknade skolledarinsatsen i 19 kommuner av varierande storlek:

Kommun	Elevantal	Nuvarande skolledarbefattningar omräknade till normal årsarbetstid	Skolledarinsats enligt ovan givna relationstal
1	2	3	4
A	600	5 300	5 200
B	700	3 400	5 900
C	700	6 200	5 900
D	800	6 900	6 600
E	900	7 600	7 300
F	1 000	7 400	7 600
G	1 100	8 700	8 500
H	1 200	10 300	9 000
I	1 200	11 900	9 500
J	1 600	8 700	11 000
K	1 600	7 400	11 000
L	1 700	10 300	11 500
M	1 900	13 000	12 500
N	2 200	9 200	14 000
O	2 400	14 200	15 000
P	2 500	14 600	15 500
Q	2 600	12 800	16 000
R	3 400	21 500	20 000
S	4 000	28 500	23 000

I många fall föreligger, som framgår av sammanställningen, god överensstämmelse mellan siffrorna för skolledarinsatsen i nuläget, dvs. nuvarande skolledarbefattningar omräknade till normal årsarbetstid (kol. 3) och den med hjälp av relationstalen framräknade skolledarinsatsen (kol. 4), men markanta avvikelser uppträder också. Enligt utredningens mening måste dessa avvikelser i huvudsak hänföras till det förhållandet att i exemplen ovan elevantalet, uttryckt i antal individer, använts som beskrivning för den kvantitativa omfattningen av respektive kommuns gymnasiala skolväsen. Som visats ovan i avsnitt 11.3.2, beskriver poängtalet på ett mycket tillförlitligare sätt skolväsendets kvantitativa omfattning. Utredningen har därför efter ett flertal praktiska försök applicerade på autentiska fall kommit fram

till följande relationstal som uttryck för skolledarinsatsens regressiva proportionalitet i förhållande till elevantalet.

- 1) - 50 p = 100 t/poäng
- 2) 51-100 p = 75 t/poäng
- 3) 101-300 p = 65 t/poäng
- 4) 301- = 40 t/poäng

Dessa relationstal tillämpas i tabell 6 på samma autentiska kommuner som i föregående sammanställning, varvid slutsumman avrundats till jämna hundratal, uppåt fr. o. m. 50, eljest nedåt.

Ett studium av siffermaterialet i tabell 6, kolumn 5, som utgör årsarbetstiderna exklusive undervisningen för skolledarbefattningar i nuläget avseende det gymnasiala skolväsendet i kommuner av varierande storlek, visar, på ett par undantag när, en i förhållande till poängtalet successivt stigande skala: ju fler poäng, desto större skolledarinsats.

Markanta profilhack i skalan är emellertid kommunerna H och N.

Kommun H, vars gymnasiala skolsystem omfattar 95 poäng, har en avsevärt mer omfattande skolledarorganisation än exempelvis kommunerna K och G, vilkas gymnasiala skolväsen har ungefär samma omfattning (93, respektive 107 poäng). En närmare granskning av förhållandena i kommunen H visar, att det där f. n. finns 3 gymnasiala skolenheter (2 med gy/fa, 1 med ysk) och att de båda skolenheterna med gy/fa är små med ett elevantal på endast ca 600, respektive 400 elever. Enligt nu gällande bestämmelser får de tillsammans 4 skolledartjänster, dvs. uttryckt i tid i det här fallet 6 200 t. På andra håll, exempelvis i kommun L, tar en enda skolenhet emot ett högre elevantal än de båda nyss nämnda skolenheterna tillsammans (= ca 1 200 elever) men medges enligt nuvarande bestämmelser endast två tjänster som skolledere, vilkas insats kvantifieras till 3 400 t. Anledningen till profilhacket i skalan torde således i det här fallet vara den att man i kommunen H f. n. har för många gymnasiala skolenheter i förhållande till det sammanlagda elevantalet. Den nu uppmärksammade omständigheten, dvs. en onö-

Tabell 6. Skolledarinsatsen relaterad till det gymnasiala skolväsendets poängtal.

Kommun	Poängtal för gy/fa	Poängtal för ysk	Sammanlagt poängtal	Nuvarande skolledarbe- fattningar omräknade till normal årsarbetstid	Skolledarinsats enligt ovan givna rela- tionstal
1	2	3	4	5	6
B	31	7,5	39	3 400	3 900
A	21	32,5	54	5 300	5 300
C	25,5	41	67	6 200	6 300
E	39	35,5	75	7 600	6 900
D	27	50	77	6 900	7 000
F	39	46	85	7 400	7 600
K	79,5	13	93	7 400	8 300
H	51	43,5	95	10 300	8 400
G	31,5	75,5	107	8 700	9 200
J	78	38,5	117	8 700	9 900
L	61,5	73	135	10 300	11 000
I	49,5	86	136	11 900	11 100
M	78	65	143	13 000	11 500
Q	75	77	152	12 800	12 100
N	91	68,5	160	9 200	12 700
O	106,5	67,5	174	14 200	13 800
P	80	74	194	14 600	15 900
R	144	133	277	21 500	20 300
S	157,5	251	409	28 500	26 100

digst hög skolledarinsats vid mycket lågt elevantal, korrigeras för kommun H:s del genom utredningens beräkningar enligt kolumn 6. Till samma anledning kan även hänföras korrigeringen av skolledarinsatsen i nuläget, exempelvis i fråga om kommunen M, vilken f. n. enligt kolumn 5 har en skolledarinsats om 13 000 t, men enligt utredningens beräkningar i kolumn 6 får 11 500 t. Att skolledarinsatsen därigenom i någotdera fallet skulle bli otillräcklig finns det ej skäl att befara. Som visas nedan i avsnitt 11.6.1, erbjuder nämligen det enligt utredningens förslag tilldelade timtalet ett gott underlag för att skapa en ny, effektiv skolledarorganisation fr. o. m. 1.7.1971 i de berörda kommunerna.

Det andra kraftiga profilhacket i den mot poängtalet eljest jämt proportionella kvantifieringen av skolledarinsatsen i nuläget utgörs av kommun N. Det är här i nuläget fråga om ett oväntat lågt timtal: 9 200 t i stället för ett väntat tal omkring 13 000/14 000 t. Såvitt utredningen kunnat finna, är skälet till den påfallande låga skolledarinsatsen i det här exemplet att

söka i det faktum att man i kommunen uppenbarligen ej utnyttjat stadgans möjligheter att utvidga skolledarorganisationen vid yrkesskolan. Yrkesskolan, vars poängtal uppgår till 68,5 p och där undervisning ges inom områdena industri och hantverk, kontor och handel, värdyrken och husligt arbete leds av en rektor och en studierektor. Vid andra yrkesskolor med ungefär samma poängtal och undervisningsområden har det i regel inrättats tre till fyra tjänster som studierektor. Två ytterligare studierektorstjänster skulle innebära ungefär 3 000/3 100 t i tillskott till det nu i kolumn 5 framräknade talet 9 200 t och ge 12 200/12 300 timmars skolledarinsats i nuläget. Som framgår av siffran i kolumn 6, sker i det här fallet en motsvarande korrigeringsuppåt genom utredningens beräkningsmetod.

Utredningen anser sig således ha funnit en generellt giltig metod att beräkna den totala ramen för behovet av skolledarinsats avseende mellanskolan i kommunerna. Den ram, som framräknas på detta sätt, kan betraktas som en ungefärlig översättning av nuvarande skolledarresurser enligt normal

årsarbetstid till motsvarande behov för den av utredningen föreslagna nya organisationsstrukturen.

Mot bakgrund av de konstateranden och klarlägganden som tidigare gjorts i detta kapitel framlägger utredningen följande förslag till generell giltiga principer för dimensionering av skolledarorganisationen för mellanskolan samt för sådan kommunal gymnasial vuxenutbildning som blir förlagd till basenhet av mellanskolan.

1) Den totala skolledarinsatsen skall beräknas på följande sätt, varvid slutsumman avrundas till jämna hundratal, uppåt fr. o. m. 50, eljest nedåt:

Poängintervall	Antal skolledartimmar för varje poäng inom resp intervall
— 50 p	100 t/poäng
51—100 p	75 t/poäng
101—300 p	65 t/poäng
301—	40 t poäng

Den sålunda framräknade skolledarinsatsen, uttryckt i timmar, som för varje kommun skall fastställas av skolöverstyrelsen (se avsnitt 12.2), skall fördelas på *dels* nya skolledartjänster vid planerings- och utvecklingsenheten vid skolkansliet (= mellanskolexpert jämte i vissa fall en eller högst två planeringsspecialister), *dels* platschefstjänster, varvid för var och en av tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist och platschef beräknas 2 000 t (dvs. den med befattningen förenade normala årsarbetstiden), *dels* gruppchefstjänster, *dels* s. k. resurstid att disponera på sätt som kommunen finner lämpligt.

2) Antalet nya skolledartjänster vid planerings- och utvecklingsenheten vid skolkansliet skall beräknas efter följande riktlinjer:

a) En tjänst som mellanskolexpert i varje kommun med »mer fullständig mellanskola» (jfr prop. 1968: 140, s. 142).

b) En tjänst som planeringsspecialist fr. o. m. 140 poäng, om skolöverstyrelsen medger det.

c) Två tjänster som planeringsspecialist fr. o. m. 270 poäng, om skolöverstyrelsen

medger det.

Beträffande punkten b) ovan vill utredningen framhålla, att det där angivna poängtalet satts mycket lågt för att möjliggöra för en kommun, som befinner sig i ett klart expansivt skede, att med hänsyn till pågående och förestående skolutbyggnad på ett tillräckligt tidigt stadium få disponera en planeringsspecialist, om så prövas vara väl motiverat.

I mera normala fall bör, enligt utredningens bedömningar, behov av en planeringsspecialist uppkomma först vid ett poängtal för mellanskolan av ca 160.

Även poängtalet under punkten c) är satt förhållandevis lågt, vilket betyder att den tredje tjänsten inte automatiskt skall tillfalla kommun vid poängtalet 270 för mellanskolan.

Utredningen vill här slutligen betona, att i dess organisationsförslag generellt är beaktad den grad av expansion som ligger i mellanskolans införande och uppbyggnad, läroplansrevisioner o. dyl.

3) En tjänst som platschef vid varje basenhet.

4) De resurser, som skall utnyttjas för gruppchefsorganisationen, skall framräknas på följande sätt. Från totalsumman för kommunens skolledarresurser (t. ex. 5 300 t) dras summan av de resurser som fördelas på de nya skolledartjänsterna vid skolkansliet och tjänst(erna) som platschef (t. ex. 1 M-exp och 1 Pc = 2 000 t + 2 000 t = 4 000 t; 5 300 - 4 000 t = 1 300 t). Vad som är kvar (i det tänkta exemplet 1 300 t) förvandlas med hjälp av relationstalet 1.7 (se avsnitt 11.4.2) till undervisningstimmar per vecka (ett skolår = 40 undervisningsveckor; $1\,300:40:1,7 = 19$ vtr). Det så framräknade antalet vtr används sedan för att skapa gruppchefstjänster, varvid nedsättningen av den med lärartjänsten förenade undervisningsskyldigheten ej får understiga 4 vtr eller överstiga halv tjänst. Inom ramen för det så framräknade antalet vtr bör kommunerna själva få bestämma antalet tjänster som gruppchef samt nedsättningen av den med lärartjänsten förenade undervisningsskyldigheten ävensom dispositionen

av den s. k. resurstiden (se nedan p. 5). Det måste här beaktas att det genom ovan redovisade formel erhållna totala antalet vtr avser tjänst, vars undervisningsskyldighet är satt till 21 vtr. När timmarna disponeras för tjänst med en undervisningsskyldighet av 24, 30 eller 36 vtr skall således den ursprungligen framräknade summan på vedertaget sätt omräknas (t. ex. 9 vtr förvand-

las till 24-delar enligt formeln $\frac{9 \cdot 24}{21} = 10$

vtr, till 30-delar enligt formeln $\frac{9 \cdot 30}{21} = 13$

vtr, samt till 36-delar enligt formeln $\frac{9 \cdot 36}{21} =$

15 vtr). I det tänkta exemplet kan antingen fyra gruppchefstjänster inrättas med följande nedsättning av undervisningsskyldigheten: 4 + 4 + 4 + (7) vtr eller tre gruppchefstjänster, varvid nedsättningen kan fördelas: 4 + 5 + (10) vtr. De 7 respektive 10 vtr blir, om de disponeras för en tjänst med 24, 30, 36 vtr:s undervisningsskyldighet, 8, 10, 12 vtr, respektive 11, 14, 17 vtr. *I alla de exempel som redovisas i det följande har av praktiska skäl nedsättningen av undervisningsskyldigheten för gruppchefer genomgående angivits med utgångspunkt i en undervisningsskyldighet av 21 vtr.*

Vad gäller utformning av gruppchefstjänsternas arbetsområde samt högsta och lägsta antal tjänster hänvisas till de planeringsmodeller och riktlinjer som redovisats i avsnitt 10.5.

5) Om det i ovan behandlade, tänkta exempel ej bedöms nödvändigt att utnyttja samtliga 19 vtr för gruppchefsorganisationen utan exempelvis endast 14 vtr, får de återstående 5 vtr betraktas som *resurstid*, vilken kommunen kan disponera på det sätt som den finner lämpligt, t. ex. för tillfällig förstärkning av basenhetens ledning eller av planerings- och utvecklingsenheten. Omräknade till skolledartid blir de 5 vtr ($5 \times 40 \times 1,7$) 340 t, avrundat 300 t. Detta bör alltså generellt gälla beträffande tid, som bedöms ej behöva tas i anspråk för gruppchefsorganisationen. Utredningen har emellertid inte ansett det lämpligt att ange några riktlinjer för fördelningen av denna tid, som utred-

ningen kallat för resurstid. Alternativen är i princip att föra resursen till basenheten(erna) eller till planeringsenheten eller att på lämpligt sätt fördela den mellan dessa. Enligt utredningens mening måste denna fördelning helt bli beroende av bedömningar och prövningar, som görs på det lokala planet med hänsyn tagen till olika omständigheter, såsom basenheternas struktur, lokalmässiga förhållanden, arbetssituationen vid skolkansliet. Vid den här avsedda fördelningen kan dock den på sid. 110 redovisade tabell 1 tjäna till viss vägledning, då den visar det av utredningen beräknade ungefärliga behovet av skolledarinsats per år vid planerings- och utvecklingsenheten vid olika relevanta.

6) Utredningen föreslår slutligen att skolöverstyrelsen bemyndigas att övergångsvis, såvitt gäller Pc- och Gc-organisationerna, på grund av särskilda lokala förhållanden få fastställa en högre total skolledarresurs för en kommun än kommunen enligt ovan föreslagna regler skulle vara berättigad till. Denna tillfälliga resursförstärkning föreslås maximerad till 3 000 årsarbetstimmar. Härigenom bereds möjlighet att inrätta en hel tjänst av det slag som prövas vara lämplig och erforderlig eller att på annat sätt disponera timmar. För inrättande av hel tjänst bör, liksom i andra fall, fordras medgivande av skolöverstyrelsen.

7) De poängtal, man i här förevarande sammanhang skall utgå ifrån, bör normalt vara poängtalet närmast föregående 1 november.

11.6 Kontroll av dimensioneringsprinciperna

Utredningen har ansett det vara mycket betydelsefullt att utförligt redogöra för den kontroll som genomförts innan det nu redovisade förslaget till dimensionering av skolledarorganisationen för mellanskolan framlagts. En sådan redogörelse lämnas i detta avsnitt. Nedan lämnas först (11.6.1) en beskrivning i tabellarisk form av förutställningarna i de tidigare behandlade autentiska kommunerna H, M, N och S samt av hur skolledningen för mellanskolan enligt utredningens förslag ter sig i dessa

kommuner. Dessa exempel redovisas dels för att visa, att den enligt utredningens förslag i några fall siffermässigt sett minskade skolledarinsatsen i förhållande till nuläget ger ett helt tillfredsställande underlag för den av utredningen föreslagna skolledarorganisationen, dels för att illustrera hur utredningens dimensioneringsprinciper kan tillämpas. Därefter (11.6.2) följer en detaljredovisning av utredningsförslagets tillämpning i ytterligare fyra autentiska kommuner (= A, F, L och R ovan), beträffande vilka utredningen mot bakgrund av utförliga data om det gymnasiala skolväsendet prövat realismen i den föreslagna organisationsstrukturen och de föreslagna dimensioneringsprinciperna för mellanskolans ledning.

I detta avsnitt redovisar utredningen slutligen (11.6.3) en metod för tillämpning av utredningens skolledarorganisation och dimensioneringsprinciper i Stockholm, Göteborg och Malmö.

11.6.1 Kommunerna H, M, N och S

Kommun H

a) Kvantitativa och lokalmässiga förutsättningar: 1 200 elever, varav 900 i gy/fa och 300 i ysk; 95 p, varav 51 p för gy/fa och 43,5 p för ysk; elevantalet är fördelat på

två skolenheter med gy/fa och en skolenhet med ysk; en av skolenheterna med gy/fa är så placerad att den kan sammanläggas med yrkesskolan till en basenhet (ca 100 meters avstånd mellan rektorsexpeditionerna).

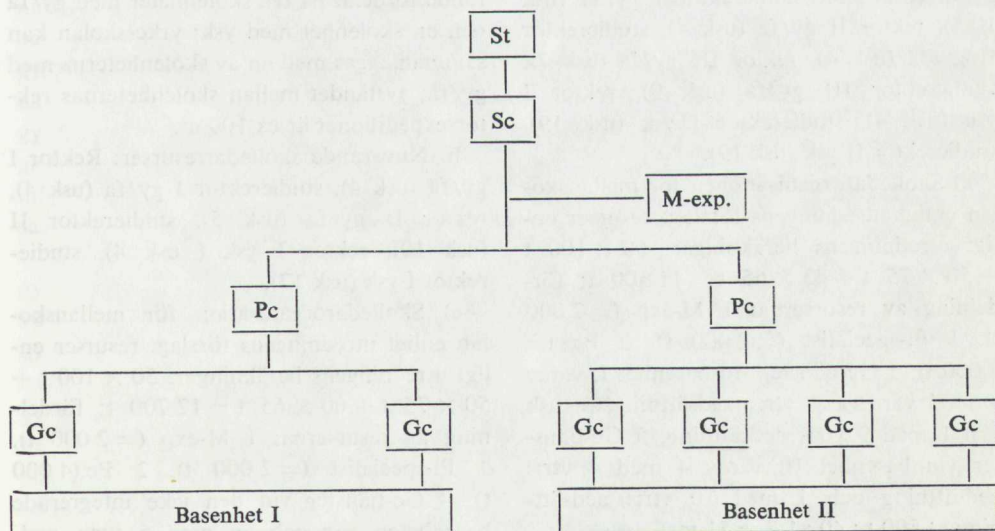
b) Nuvarande skolledarresurser: rektor I gy/fa (usk 6 vtr), studierektor I gy/fa (usk 10 vtr), rektor II gy/fa (usk 7 vtr), studierektor II gy/fa (usk 5 vtr), rektor I ysk (usk 4 vtr), studierektor I ysk (usk 16 vtr), studierektor II ysk (usk 16 vtr).

c) Skolledarorganisation för mellanskolan enligt utredningens förslag: resurser enligt utredningens beräkningar: $50 \times 100 t + 45 \times 75 t = 8\,400 t$; fördelning av resurserna: 1 M-exp (= 2 000 t), 2 Pc (= 4 000 t), 2 Gc-tjänster vid den icke integrerade basenheten med vardera 4 vtr:s nedsättning av usk, 4 Gc-tjänster vid den integrerade basenheten, varav 2 med 5 vtr:s nedsättning av usk, 1 med 8 och 1 med 9 vtr:s nedsättning ($2\,400 t : 40 : 1,7 = 35 vtr$).

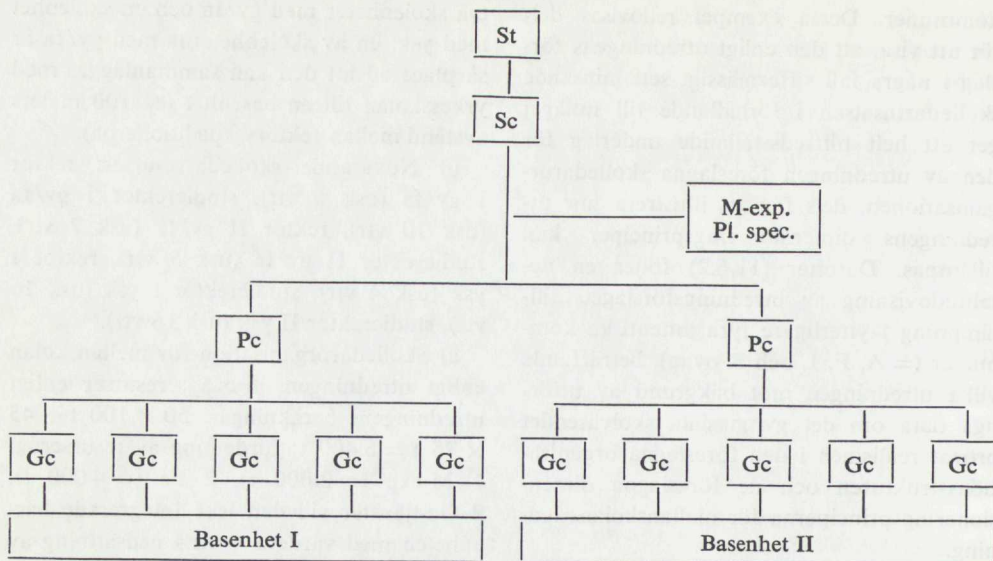
d) Grafisk modell för skolledningens organisationsstruktur vid det gymnasiala skolväsendet i kommun H enligt utredningens förslag framgår av figur 1.

Kommun M

a) Kvantitativa och lokalmässiga förutsättningar: 1 900 elever, varav 1 500 i gy/fa



Figur 1. Modell för skolledningens organisation i kommun H.



Figur 2. Modell för skolledningens organisation i kommun M.

och 400 i ysk; 143 p, varav 78 p för gy/fa och 65 p för ysk; elevantalet är för närvarande fördelat på en integrerad skolenhet, två skolenheter med gy/fa och en skolenhet med ysk; två gymnasiala integrerade skolenheter med en kapacitet av 1 500 respektive 1 300 elever beräknas vara färdigställda läsåret 1971/72; den totala omfattningen av det gymnasiala skolväsendet år 1975 antas bli ca 3 000 elever.

b) Nuvarande skolläroresurser: rektor I gy/fa (usk 5,5), studierektor I gy/fa (usk 10,5), rektor II gy/fa (usk 4), studierektor II gy/fa (usk 4), rektor III gy/fa (usk 7), studierektor III gy/fa (usk 9), rektor I ysk (usk 4), studierektor I ysk (usk 19), studierektor II ysk (usk 19).

c) Skolläroresurser för mellanskolan enligt utredningens förslag: resurser enligt utredningens beräkningar: $50 \times 100 t + 50 \times 75 t + 43 \times 65 t = 11\,500 t$; fördelning av resurserna: 1 M-exp (= 2 000 t), 1 Pl-specialist (= 2 000 t), 2 Pc (= 4 000 t), 5 Gc-tjänster vid basenhet I, varav 4 med vardera 4 vtr:s nedsättning av usk och 1 med 9 vtr:s nedsättning, 5 Gc-tjänster vid basenhet II, varav 4 med 4 vtr:s nedsättning och 1 med 10 vtr:s nedsättning ($3\,500 t : 40 : 1,7 = 51$ vtr).

d) Grafisk modell för skolledningens or-

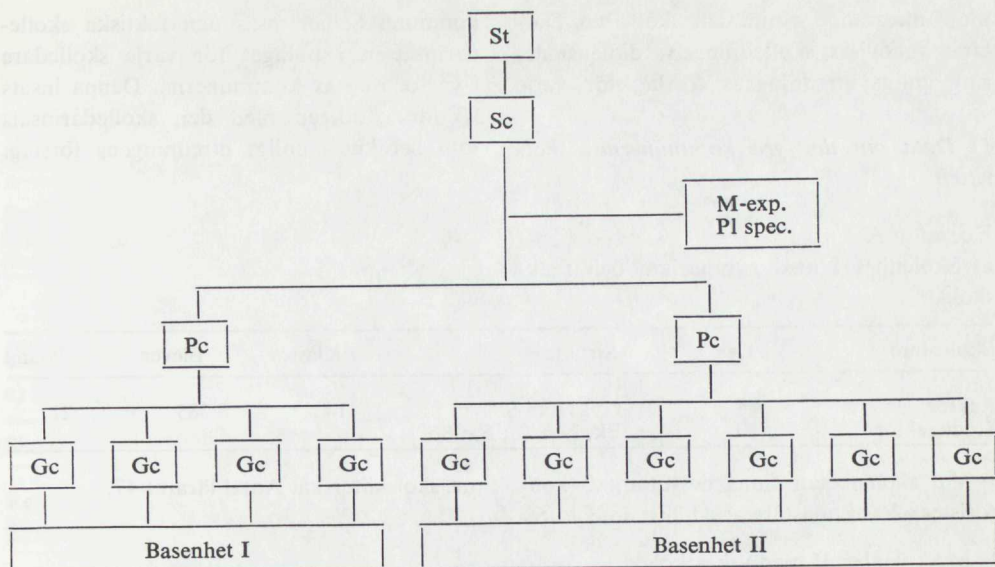
ganisationsstruktur vid det gymnasiala skolväsendet i kommun M enligt utredningens förslag framgår av figur 2.

Kommun N

a) Kvantitativa och lokalmässiga förutsättningar: 2 200 elever, varav 1 700 i gy/fa och 500 i ysk; 160 p, varav 91,5 för gy/fa och 68,5 för ysk; elevantalet är för närvarande fördelat på två skolenheter med gy/fa och en skolenhet med ysk; yrkesskolan kan sammanläggas med en av skolenheterna med gy/fa; avståndet mellan skolenheternas rektorsexpeditioner är ca 100 m.

b) Nuvarande skolläroresurser: Rektor I gy/fa (usk 4), studierektor I gy/fa (usk 4), rektor II gy/fa (usk 5), studierektor II (usk 10), rektor I ysk (usk 4), studierektor I ysk (usk 17).

c) Skolläroresurser för mellanskolan enligt utredningens förslag: resurser enligt utredningens beräkningar: $50 \times 100 t + 50 \times 75 t + 60 \times 65 t = 12\,700 t$; fördelning av resurserna: 1 M-exp (= 2 000 t), 1 Pl-specialist (= 2 000 t), 2 Pc (4 000 t), 4 Gc-tjänster vid den icke integrerade basenheten var och en med 5 vtr:s nedsättning av usk, 6 Gc-tjänster vid den integ-



Figur 3. Modell för skolledningens organisation i kommun N.

rerade basenheten, varav 2 med 5 vtr:s och 4 med 10 vtr:s nedsättning av usk (4 700 t : 40 : 1,7 = 69 t).

d) Grafisk modell för skolledningens organisationsstruktur vid det gymnasiala skolväsendet i kommun N enligt utredningens förslag framgår av figur 3.

Kommun S

a) Kvantitativa och lokalmässiga förutsättningar: 4 000 elever, varav 2 700 i gy/fa och 1 300 i ysk; 409 p, varav 157,5 p för gy/fa och 251 för ysk; elevantalet är för närvarande fördelat på fyra skolenheter med gy/fa och en skolenhet med ysk; inga uppgifter finns angående kommunens planering inför 1.7.1971, varför utredningen förutsätter att antalet skolenheter är oförändrat.

b) Nuvarande skolledningsresurser: rektor I gy/fa (usk 6), studierektor I gy/fa (usk 10), rektor II gy/fa (usk 6), studierektor II gy/fa (usk 6), rektor III gy/fa (usk 3), studierektor III gy/fa (usk 9), rektor IV gy/fa (usk 5), studierektor IV gy/fa (usk 6), rektor I ysk (usk 4), biträdande rektor I ysk (usk 8), studierektor I ysk (usk 16), studierektor II ysk (usk 16), studierektor III ysk (usk 10), studierektor IV ysk (usk 16), studierektor V ysk (usk 10), studie-

rektor VI ysk (usk 10), studierektor VII ysk (usk 10), studierektor VIII ysk (usk 10), studierektor IX ysk (usk 10).

c) Skolledarorganisation för mellanskolan enligt utredningens förslag: resurser enligt utredningens beräkningar: $50 \times 100 \text{ t} + 50 \times 75 \text{ t} + 200 \times 65 \text{ t} + 109 \times 40 \text{ t} = 26\,100 \text{ t}$; fördelning av resurserna: 1 M-exp (2 000 t), 2 Pl-specialister (= 4 000 t), 5 Pc (= 10 000 t), 2 Gc-tjänster med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk vid var och en av de fyra icke integrerade basenheterna med gy/fa, 8 Gc-tjänster var och en med 10 vtr:s nedsättning av usk vid basenheten med ysk (= $10\,100 \text{ t} : 40 : 1,7 = 148 \text{ vtr}$). Med den här gjorda fördelningen på Gc-tjänster uppkommer s. k. resurstid av 28 vtr. Omräknad i skolledartid blir den $28 \times 40 \times 1,7 = 1\,904 \text{ t}$ eller avrundat 1 900 t.

11.6.2 Detaljredovisning av förslaget till lämpning i ytterligare fyra autentiska kommuner (= A, F, L, R)

Dessa fyra kommuner valdes ut med tanke på att en mindre, två mellanstora och en mycket stor kommun skulle finnas företrädda vid dimensioneringskontrollen. I den följande redovisningen lämnas först i tabellrisk form erforderliga data om varje kom-

muns nuvarande gymnasiala skolväsen. Där-
 efter redovisas skolledningens dimensione-
 ring enligt utredningens förslag för varje

kommun. Sedan visas den faktiska skolle-
 darinsatsen i nuläget för varje skolledare
 i var och en av kommunerna. Denna insats
 jämförs slutligen med den skolledarinsats
 som beräknats enligt utredningens förslag.

1) Data om de fyra kommunernas skol-
 väsen.

Kommun A

a) Skolenhet I med gymnasium och fack-
 skola.

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	5	Gy: Hum-Sh	14	385	21
Studierektor	10	Ek, Na, Te; Fa: So			

Vid skolenheten finns dessutom: 2 kon-
 torister, 2 vaktmästare, 1/2 tjänst som kura-
 tor, skolsköterska. Antal lärare: 47.

b) Skolenhet II med yrkesskola

Skolledare	Usk	Struktur	Elever	Poäng
Rektor	7	Ind o hantv,	244	32,5
Studierektor	26	Kont o hand, husl, vård; Fa: Te (5 klasser)		

Vid yrkesskolan finns dessutom: 1 kon-
 torist, 1 vaktmästare.

Antal lärare: 28.

De båda skolenheterna ligger lokalt så,
 att de utan svårighet kan sammanläggas till
 en enhet med ca 600 elever och 54 poäng.

Kommun F

a) Skolenhet I med gymnasium, fackskola
 och yrkesskola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	3	Gy: Hum-Sh, Ek, Na, Te;			
Studierektor gy/fa	5	Fa: So, Ek, Te	26	666	39
Studierektor ysk	16	Ysk: Ind o hantv, kont o hand, husl, vård		270	46
Studierektor ysk	19				
Extra anslag på 50 000: —					

Vid skolenheten finns dessutom: 3 1/2 bi-
 träden, 3 vaktmästare, 1/2 tjänst som kura-
 tor, skolsköterska.

Antal lärare: 95.

Sammanläggning mellan gy, fa och ysk
 har redan genomförts. Elevantal ca 950;
 poäng 85.

Kommun L

a) Skolenhet I med gymnasium och fack-
 skola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	4	Gy: Hum-Sh, Ek, Na, Te;	41	1 155	61,5
Studierektor	4	Fa: So, Ek, Te			

Vid skolenheten finns dessutom: 2^{1/2} bi-sköterska.
träden, 2 vaktmästare, 1 kurator och skol-
Antal lärare: 45.

b) Skolenhet II med yrkesskola

Skolledare	Usk	Struktur	Elever	Poäng
Rektor	5	Ind o hantv,	300	39,5
Studierektor	16	husl		
Studierektor	18			

Vid skolenheten finns dessutom: 1 kam-
rer (över stat), 2 kontorister, 2 vaktmäs-
Antal lärare: 37.

c) Skolenhet III med yrkesskola

Skolledare	Usk	Struktur	Elever	Poäng
Rektor	6	Ind o hantv, kont o hand,	299	33,5
Studierektor	13	husl, vård		

Vid skolenheten finns dessutom: 1 konto-
rist, 1 vaktmästare.

Antal lärare: 59.

Skolenheterna ligger så till att I och II
utan vidare kan läggas samman (ca 1 400

elever). Skolenhet III är belägen 3,5 km
från de båda övriga och måste sannolikt
fungera som separat enhet. Det gymnasiala
skolväsendet omfattar totalt ca 1 700 elever
(134,5 poäng).

Kommun R

a) Skolenhet I med gymnasium och fack-
skola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	4	Gy: Hum-Sh,	21	481	31,5
Studierektor	8	Ek; Fa: Ek			

Vid skolenheten finns dessutom: 3^{1/2} kon-
torist, 2 vaktmästare, ^{1/2} tjänst som kura-
tor, skolsköterska.
Antal lärare: 74.

b) Skolenhet II med gymnasium och fack-
skola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	4	Gy: Hum-Sh,	18	494	27
Studierektor	10	Na; Fa: So			

Vid skolenheten finns dessutom: 2 biträ-
den, 1 vaktmästare, 1 institutionstekniker,
^{1/2} tjänst som kurator, skolsköterska.
Antal lärare: 74.

c) Skolenhet III med gymnasium och fack-
skola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	9	Gy: Hum-Sh,	27	724	40,5
Studierektor	6	Na; Fa: Te			

Vid skolenheten finns dessutom: 3^{1/2} biträden, 1 lärarassistent, 2 arkivarbetare, 1 institutionstekniker, 2 vaktmästare, 1 kura-

tor, skolsköterska.
Antal lärare: 93.

d) Skolenhet IV med gymnasium och fackskola

Skolledare	Usk	Struktur	Klasser	Elever	Poäng
Rektor	5,5	Gy: Na, Te;	30	691	45
Studierektor	6	Fa: Te			

Vid skolenheten finns dessutom: 2^{1/2} biträden, 3^{1/2} institutionstekniker, 3 vaktmästare, 1/2 tjänst som kurator, skolsköters-

ka.
Antal lärare: 57.

e) Skolenhet V med yrkesskola

Skolledare	Usk	Struktur	Elever	Poäng
Rektor	4	Ind o hant, kont o hand,	1 008	133
Biträdande rektor	8	husl, vård,		
Studierektor	10			
Studierektor	15			
Studierektor	10			
Studierektor	13			

Vid skolenheten finns dessutom: 1 assistent, 4 biträden, 2 vaktmästare, 1/2 tjänst som kurator, skolsköterska.

Antal lärare: 164.

Planeringen för det gymnasiala skolväsendet i kommun R innebär att a) skolenhet I samt delar av skolenhet V sammanförs till en enhet (ca 1 150 elever); b) skolenhet IV sammanläggs med delar av skolenhet V (ca 1 350 elever); c) skolenhet III kvarstår oförändrad (ca 850 elever); d) skolenhet II upphör; det gymnasiala skolväsendet omfattar totalt ca 3 400 elever (277 poäng).

De totala skolledarresurser, uttryckta i arbetstimmar/år, som enligt utredningens beräkningsmetod skall disponeras av var och en av de fyra kommunerna framgår av kolumn 3 i följande sammanställning:

Kommun	Poäng	Skolledarresurser
1	2	3
A	54	5 300
F	85	7 600
L	135	11 000
R	277	20 300

Antalet skolledarbefattningar vid planerings- och utvecklingsenheterna samt antalet platschefstjänster i de fyra kommunerna vid tillämpning av utredningens förslag framgår av kolumnerna 4-6 i följande sammanställning:

Kommun	Poäng	Antal basen-		PI-spec	Pc
		heter	M-exp		
1	2	3	4	5	6
A	54	1	1	—	1
F	85	1	1	—	1
L	135	2	1	—	2
R	277	3	1	2	3

De nu ianspråkta skolledarresurserna omräknas i arbetstimmar/år på av utredningen angivet sätt med det resultat som framgår av kolumn 6 i sammanställningen i tabell 7. Dessa timmar dras ifrån kommunens totala skolledarresurser (kolumn 2 -kolumn 6) med det resultat som framgår av kolumn 7. Den så erhållna resten skall enligt utredningens förslag disponeras (av kommunen) för inrättande av Gc-

Tabell 7. Skolledarresurser i kommunerna A, F, L och R

Kommun	Total skolledarresurs	M-exp	Pl-spec	Pc-tj	Summa tid av kol 3+4+5	Rest skolledarresurs
1	2	3	4	5	6	7
A	5 300	1	—	1	4 000	1 300
F	7 600	1	—	1	4 000	3 600
L	11 000	1	—	2	6 000	5 000
R	20 300	1	2	3	12 000	8 300

tjänster.

Den resterande skolledarresursen förvandlas till undervisningstimmar per vecka (vtr; kolumn 3), för att underlag skall skapas för inrättande av tjänster som gruppchef.

Kommun	Rest skolledartid	Vtr
1	2	3
A	1 300	19
F	3 600	52
L	5 000	73
R	8 300	120

Antalet gruppchefstjänster och fördelningen av dessa, såsom utredningen tänkt sig det, framgår för varje kommun av följande avsnitt.

2) Skolledningens dimensionering i de fyra kommunerna enligt utredningens förslag

Kommun A

a) *Förutsättningar*: en integrerad basenhet med ca 600 elever, 54 poäng.

b) *Antal skolledare*: 1 M-expert, 1 Pc, 2 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk samt 1 Gc med 9 vtr:s nedsättning.

Kommun F

a) *Förutsättningar*: en integrerad basenhet med ca 1 000 elever, 85 poäng.

b) *Antal skolledare*: 1 M-expert, 1 Pc, 3 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk, 2 Gc med 10 vtr:s nedsättning av usk. Resurstid: 17 vtr.

Kommun L

a) *Förutsättningar*: en integrerad basenhet med ca 1 400 elever samt en friliggande

yrkesskola, totalt 135 poäng.

b) *Antal skolledare*: 1 M-expert, 2 Pc samt vid den större basenheten 4 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk, 2 Gc med vardera 10 vtr:s nedsättning samt vid den andra basenheten 1 Gc med 10 vtr:s nedsättning. Resurstid: 23 vtr.

Kommun R

a) *Förutsättningar*: två integrerade basenheter samt en basenhet med gymnasium och fackskola, 3 400 elever, 277 poäng.

b) *Antal skolledare*: 1 M-expert, 2 planeringsspecialister, 3 Pc samt vid den första basenheten 3 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk, 2 Gc med 10 vtr:s nedsättning vid den andra basenheten 3 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk, 2 Gc 10 vtr:s nedsättning, vid den tredje ej integrerade basenheten 2 Gc med vardera 5 vtr:s nedsättning av usk. Resurstid: 40 vtr.

3) *Nuvarande skolledarbefattningar omräknade till normal årsarbetstid i de fyra kommunerna*

Utredningen har enligt den i avsnitt 11.4.2 angivna metoden beräknat skolledarinsatsen i timmar per år i de fyra kommunerna A, F, L och R, dvs. årsarbetstiden minskad med undervisningskyldigheten och därtill hörande arbete omräknad i timmar om 60 minuter. Resultatet framgår av tabell 8, summatisfrorna i kolumnen Skolledarinsats.

4) *Den faktiska kvantitativa skolledarinsatsen i de fyra kommunerna i nuläget (kolumn 3) jämförd med skolledarinsatsen enligt utredningens dimensioneringsförslag*

Tabell 8.

Kommun	Skolledare	Årsarbetstid	Usk = vtr	Usk = års- arbetstid	Skolledar- insats
A	Rektor gy/fa	2 000	5	320	1 700
	Rektor ysk	2 000	7	448	1 600
	Studierektor gy/fa	2 000	10	680	1 300
	Studierektor ysk	2 000	26	1 300	700
		8 000			5 300
F	Rektor	2 000	3	192	1 800
	Studierektor	2 000	5	340	1 700
	Studierektor	2 000	16	800	1 200
	Studierektor	2 000	19	300	1 700
	Extra anslag	1 000			1 000
	9 000			7 400	
L	Rektor gy/fa	2 000	4	256	1 700
	Rektor ysk	2 000	5	320	1 700
	Rektor ysk	2 000	6	384	1 600
	Studierektor gy/fa	2 000	4	272	1 700
	Studierektor ysk	2 000	16	800	1 200
	Studierektor ysk	2 000	18	900	1 100
	Studierektor ysk	2 000	13	650	1 300
	14 000			10 300	
R	5 × rektor	10 000	27	1 728	8 300
	4 × studierektor	8 000	30	2 040	6 000
	1 biträdande rektor	2 000	8	416	1 600
	4 × studierektor	8 000	48	2 400	5 600
	28 000			21 500	

(kolumn 4) framgår av nedanstående sammanställning.

Kommun	Poäng	Nuvarande skolledarbefattningar omräknade till normal årsarbetstid	Skolledarinsats enligt utredningens förslag
1	2	3	4
A	54	5 300	5 300
F	85	7 400	7 600
L	135	10 300	11 000
R	277	21 500	20 300

Siffrorna i kolumnerna 3 och 4 är som synes väl avstämda mot varandra.

11.6.3 Tillämpningen av utredningens förslag till skolledarorganisation och dimensioneringsprinciper i Stockholm, Göteborg och Malmö

De särskilda överväganden som utredningen funnit vara nödvändiga vad gäller tillämpningen av dess förslag till skolledarorganisation för mellanskolan i Stockholm, Göteborg och Malmö har i huvudsak berört di-

mensioneringen av skolledningen i dessa tre kommuner. Själva den principiella organisationsstrukturen, som innebär att med planering och utveckling förenat arbete koncentreras till och samordnas från den centrala kommunala skolförvaltningen under samarbete med personalen och eleverna vid de olika basenheterna av mellanskolan i kommunen, medan den direkta undervisningsverksamheten vid basenheterna leds av en platschef jämte visst antal gruppchefer, har av utredningen bedömts passa också för förhållandena i de tre största kommunerna. Planerings- och utvecklingsenheter i de tre storstäderna skulle enligt utredningens mening kunna utgöra lämpliga organ för att på ett smidigt sätt lösa exempelvis utnyttjandet – även interkommunalt – av såväl materiella som personella resurser inom respektive storstad eller storstadsregion, framför allt vad gäller de ekonomiska och tekniska utbildningsvägarna samt mera specialiserade direkt yrkesinriktade utbildningsvägar.

Eftersom utredningen ansett sig kunna begränsa det nu aktuella problemet till en

dimensioneringsfråga, skall först en över-
siktlig redogörelse lämnas för *dels* nuläget
i de tre berörda kommunerna vad gäller det
gymnasiala skolväsendets kvantitativa om-
fattning, antal skolenheter, antal skolledare
och biträdande skolledare, *dels* den vän-
tade utvecklingen i nämnda avseenden under
1970-talet. Mot denna bakgrund redovisas
därefter utredningens synpunkter och ställ-
ningstaganden.

Det gymnasiala skolsystemet i *Stockholms
stad* omfattade läsåret 1968/69 ca 1 700
poäng. Elevantalet var fördelat på 25 skol-
enheter med gymnasium/fackskola/grund-
skola och 8 skolenheter med yrkesskola/
fackskola. Vid dessa sammanlagt 33 gym-
nasiala skolenheter fanns 33 rektorer, 25
studierektorer vid gy/fa, 9 biträdande rekto-
rer och 38 studierektorer vid ysk. Den cen-
trala kommunala skolförvaltningen dispone-
rade 1 skoldirektör och 10 biträdande skol-
direktörer.

Enligt vad utredningen erfarit vid kon-
takter med planeringskommittén för de
gymnasiala skolformernas utbyggnad i
Stockholm (Pegus) torde sammanlagt 10
skolenheter komma att successivt avveck-
las. Mot denna reduktion svarar tillkomsten
av 3 nya gymnasiala skolenheter. Den nu
redovisade minskningen av antalet skolenhe-
ter inom det gymnasiala skolsystemet avser
uteslutande utbildningen inom de nuvaran-
de skolformerna gymnasium och fackskola.
Vad gäller yrkesskoldelen har planerings-
kommittén för tiden 1970–1980 i stort räk-
nat med ett bibehållande av dess nuvarande
kapacitet, ev någon ökning. Som en följd
av propositionen angående riktlinjer för det
frivilliga skolväsendet kommer emellertid
viss, framför allt till området kontor och
handel knuten yrkesutbildning att förläggas
till skolenheter, där det för närvarande be-
drivs utbildning inom skolformerna gymna-
sium och fackskola.

Vid planeringen av de gymnasiala skol-
formernas utbyggnad i Stockholm har Pegus
arbetat med tre huvudområden, nämligen
Innerstaden, Västerort och Söderort. För att
ge en ungefärlig uppfattning om den kvan-
titativa omfattningen hos dessa tre plane-

ringsområden redovisas nedan en samman-
ställning av den beräknade fördelningen av
intagningsklasser inom respektive område år
1975. Beräkningen har utförts av Pegus.

	Gy	Fa
Innerstaden	18	11
Västerort	32	20
Söderort	57	36

Den totala omfattningen av utbildningen
inom nuvarande skolformer gymnasium och
fackskola uppgår således år 1975 uttryckt
i poäng till

	Gy	Fa	S:a
Innerstaden	81	33	114
Västerort	144	60	204
Söderort	256	108	364

Om nuvarande yrkesskolor fördelas på
de tre planeringsområdena med bibehållan-
de av deras poängtal läsåret 1968/69, blir
respektive planeringsområdes totala omfatt-
ning år 1975

	Gy + Fa	Ysk	S:a
Innerstaden	114	676	790
Västerort	204	—	204
Söderort	364	244	588
			1 582

Antalet skolenheter inom respektive pla-
neringsområde kan för år 1975 antagas bli

Innerstaden	15
Västerort	7
Söderort	8
	30

Göteborgs stads gymnasiala skolsystem
omfattade läsåret 1968/69 ca 1 000 poäng.
Det var uppdelat på 12 skolenheter med
gymnasium/fackskola/grundskola och en
mycket stor yrkesskola innefattande 5 rek-
torat. Det fanns vid skolenheterna 16 rek-
torer, 3 biträdande rektorer, 13 studierek-
torer (gy/fa) och 13 studierektorer (ysk)

samt vid den kommunala skolförvaltningen 1 skoldirektör och 4 biträdande skoldirektörer. Under 1970-talet räknar man med att det kommer att finnas 4 skolenheter med gymnasium/fackskola/yrkesskola och 5 skolenheter med gymnasium/fackskola.

Den yrkesutbildning som ej ryms inom de fyra integrerade skolenheterna kommer i stort sett att bedrivas vid fyra skolenheter med uteslutande direkt yrkesinriktad utbildning. Vad gäller den kvantitativa omfattningen av det gymnasiala skolsystemet kommer detta att hålla sig i stort sett konstant under 1970-talet, dvs. ca 1 000 poäng. Man har för närvarande ej indelat staden i planeringsregioner men möjlighet att genomföra en sådan indelning finns.

De gymnasiala skolformerna i *Malmö stad* omfattade läsåret 1968/69 ca 600 poäng. Det fanns 9 skolenheter med gymnasium/fackskola/grundskola och en mycket stor yrkesskola/fackskola (ca 300 poäng). Vid dessa skolenheter tjänstgjorde 10 rektorer, 2 biträdande rektorer, 9 studierektorer vid gy/fa och 11 studierektorer vid ysk. Vid den kommunala skolförvaltningen fanns 1 skoldirektör och 3 biträdande skoldirektörer. Av de 9 skolenheterna med gymnasium/fackskola/grundskola kommer troligen 3 à 4 att läggas ned men denna avveckling motsvaras av tillkomsten av 2 nya enheter. Sammanlagt kommer det således i Malmö stad under 1970-talet att finnas högst 8 skolenheter med huvudsaklig utbildning inom nuvarande skolformerna gymnasium och fackskola samt en mycket stor yrkesskola/fackskola. Sammanläggningen av gymnasium/fackskola och yrkesskola beräknas ta betydande tid i anspråk. Beträffande omfattningen av det gymnasiala skolsystemet antas detta under 1970-talet få ungefär samma omfattning som f. n. Förutsättningar att indela staden i planeringsregioner föreligger.

En utformning mera i detalj av skolledarorganisationen i de tre storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö kan inte genomföras utan en ingående kännedom om speciella lokala förhållanden, personella och materiella resurser i såväl de tre storstäderna

som i deras s. k. kranskommuner. Utredningens överväganden har därför inte sträckt sig längre än till att ange en metod att lösa problemet om tillämpningen i Stockholm, Göteborg och Malmö av utredningens förslag till organisationsstruktur och därmed förenade dimensioneringsprinciper för mellanskolans ledning.

Utredningen anser sig härvid till en början kunna konstatera att en enda planerings- och utvecklingsenhet, vars personella sammansättning uppgår till 1 M-expert och 2 planeringsspecialister – den enligt utredningens tidigare redovisade förslag största omfattningen hos en sådan enhet – självfallet är en helt otillräcklig resurs för att på ett tillfredsställande sätt kunna fullgöra de arbetsuppgifter som koncentrerats till den centrala skolförvaltning och som avser ett gymnasialt skolsystem med en omfattning pendlande mellan 1 700, 1 000 och 600 poäng. Det har vidare ej heller ansetts vara tillräckligt att enbart förstärka planerings- och utvecklingsenheten med ett antal planeringsspecialister utan utredningen har funnit att de tre storstäderna bör indelas i flera planeringsregioner med var och en sin M-expert och sina planeringsspecialister. *Hur stora* dessa planeringsregioner skall göras och *hur många* de skall vara, är däremot, såvitt utredningen kan se, en fråga som måste lösas lokalt och med anlitande av lokal expertis, varvid olika speciella lokala förhållanden, av exempelvis geografisk och kvantitativ art, på bästa sätt kan beaktas och vägas samman. Utredningen vill här framhålla, att det därvidlag kan visa sig fördelaktigt att kommunerna ger en större omfattning åt planerings- och utvecklingsenheten än vad utredningen i normalfallet för mycket stora kommuner tänkt sig, dvs. 1 M-expert och 2 planeringsspecialister. Enheten kan exempelvis tilldelas 3 eller 4 planeringsspecialister. De möjligheter som föreligger att gemensamt utnyttja planeringsspecialister för de olika planeringsregionerna bör vidare väl tillvaratas, liksom det i enlighet med vad som tidigare i kap. 10 framhållits ingående bör prövas i vad mån de biträdande skoldirektörerna kan använ-

das i arbetet vid planerings- och utvecklingsenheterna.

När det gäller de totala ramarna för de skolledarresurser respektive kommun bör få disponera är utredningen av den meningen att de resurser som framräknas enligt tidigare angivet förfaringssätt i varje fall i ett övergångsskede ej torde visa sig vara tillräckliga för de tre storstadskommunerna. Anledningen är framför allt den, att man i dessa städer tvingas att ha elevantalet uppdelat på ett något för stort antal skolenheter. Detta bör särskilt beaktas, när ramarna för mellanskolans skolledarorganisation fastställs för dessa kommuner. Den tidigare föreslagna möjligheten för skolöverstyrelsen att övergångsvis medge en större ram än enligt dimensioneringsprinciperna bör för de ifrågavarande tre städerna gälla beträffande varje planeringsregion.

Utredningen vill slutligen framhålla det angelägna i att det uppdras åt särskilda planeringskommittéer i de tre storstäderna att i så god tid som möjligt förbereda införandet av en ny skolledarorganisation för mellanskolan.

11.7 Sammanfattning

Utredningen har i detta kapitel redovisat de överväganden som lett fram till en dimensioneringsmetod, vilken allmänt uttryckt innebär, att kommunerna för utformningen av mellanskolans ledning tilldelas en totalresurs, som anges i en viss summa arbetstimmar per år. När det gäller att fastställa denna totalresurs, har utredningen försökt översätta skolledarinsatsen i nuläge, beräknad med utgångspunkt i normal årsarbets-tid för en skolledarbefattning, till motsvarande behov för utredningens organisationsmodell genom att från skolledarinsatsen i nuläget dra bort den tid som åtgår för det med skolledarens undervisning förenade arbetet. Efter åtskilliga praktiska försök har en skala arbetats fram, som i tid uttrycker vad som krävs i form av skolledarinsats vid olika poängtal för mellanskolan i en kommun. Därvid har skolledarinsatsen befunnits

vara regressivt proportionell mot ett stigande elevantal. Den totalresurs, som en kommun på detta sätt tilldelas för att skapa en skolledarorganisation för mellanskolan, skall användas efter vissa generellt giltiga riktlinjer som underlag för de olika befattningarna i utredningens organisationsmodell, varvid varje tjänst som platschef, M-expert och planeringsspecialist beräknats kräva en insats av 2 000 t/år. Dessa tjänster inrättas av skolöverstyrelsen, medan utformningen av gruppchefsorganisationen helt överlämnats åt kommunerna själva att genomföra inom en viss totalram. Inom denna ram kan också finnas utrymme för s. k. resurstid, vilken av kommunen kan utnyttjas till förstärkning av basenheternas ledning, planerings- och utvecklingsenheten eller fördelas på båda dessa organisatoriska enheter. Utredningen har slutligen ingående prövat sitt förslag till dimensioneringsprinciper i åtta autentiska kommuner. Vad gäller resultatet av den genomförda detaljerade kontrollen av dimensioneringsprinciperna vill utredningen här sammanfattningsvis framhålla och understryka det förhållandet, att samtliga åtta autentiska kommuner, i vilka utredningens förslag till organisationsstruktur och därtill hörande dimensioneringsprinciper applicerats på mellanskolans ledning och getts en detaljerad utformning, erhållit en enligt utredningens mening mycket god tilldelning av skolledarresurser, såväl i vad avser ledningen av basenheterna som arbetet vid planerings- och utvecklingsenheten.

12.1 Inledning

I kapitlet behandlas bestämmelser, som avser inrättande och tillsättning av tjänst, undervisningsskyldighet, behörighet, statsbidrag och vissa övriga allmänna bestämmelser om tjänst såsom förordnandeperiod och tjänstens karaktär av ordinarie tjänst eller arvodestjänst.

Beträffande innebörden av begreppen skolledare och biträdande skolledare vill utredningen inledningsvis nämna, att den organisationsstruktur, som föreslås bli gällande för mellanskolans ledning, i vissa sammanhang inverkar också på sådana tjänster som inte direkt innefattas i utredningens arbete, t. ex. tjänsterna som skoldirektör och biträdande skoldirektör. Utredningen har exempelvis funnit, att samtliga tjänster som skolledare i fråga om tillsättning bör behandlas enligt så långt möjligt enhetliga principer. Utredningen har därför i några av de avsnitt, som hör till detta kapitel, till behandling upptagit tjänsterna som skoldirektör, biträdande skoldirektör, förste rektor samt rektor och studierektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet förutom de nya av utredningen föreslagna befattningarna som mellanskolexpert, planerings-specialist, platschef och gruppchef.

Beträffande den av utredningen föreslagna nya tjänsten som huvudlärare (= ämnesexpert), vilken enligt utredningens förslag i fortsättningen inte skall vara en bi-

trädande skolledartjänst, har utredningen funnit att de allmänna bestämmelser, som nu gäller för tjänst som huvudlärare, även i fortsättningen kan äga giltighet med undantag för den ändring av tjänstens karaktär, som följer av utredningens förslag.

12.2 Inrättande av tjänst

Utredningen behandlar i detta avsnitt tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef och gruppchef.

12.2.1 Nuvarande bestämmelser

I kapitel 1 (avsnitt 1.2 och 1.3) har en redogörelse lämnats för nu gällande bestämmelser om inrättande av tjänst som skolledare och biträdande skolledare. Utredningen skall här ej upprepa denna redogörelse utan endast framhålla några utmärkande drag i den för närvarande tillämpade administrativa proceduren vid inrättande av tjänst.

Inrättandet av nu aktuella tjänster är alltid förenat med central eller regional myndighets medgivande, beroende på vilket slag av tjänst det är fråga om. I regel är inrättandet dessutom avhängigt uppfyllelsen av vissa villkor av kvantitativ natur. Ordinarie tjänst som studierektor vid skolenhet med gymnasium finns exempelvis om överstyrelsen medger det, medan det för inrättande av arvodestjänst som biträdande

rektor vid yrkesskola krävs dels en kvantitativ omfattning av rektors vid skolenheten ifråga arbetsområde, uppgående till 71 poäng, dels Kungl Maj:ts medgivande. Två sådana villkor med kvantitativ innebörd gäller även för inrättande av arvodestjänst som studierektor vid yrkesskola : dels måste rektors arbetsområde omfatta lägst 30 poäng, dels får studierektors arbetsområde ej understiga 9 poäng. Därtill kommer länskolnämndens medgivande.

Inrättandet av tjänst som rektor vid gymnasium har gjorts helt beroende av beslut om inrättande av skolenhet. Om denna tjänst heter det i skolstadgans 14 kap 3 §: »Vid skolenhet med gymnasium finns en ordinarie tjänst som rektor, om Kungl. Maj:ts ej bestämmer annat.» Om skolenhet, i vilken gymnasium, fackskola eller yrkesskola skall ingå, beslutar skolöverstyrelsen enligt 2 kap. 26 § skolstadgan efter samråd med kommunen.

12.2.2 Utredningens synpunkter och förslag

Frågan om vilken myndighet som skall besluta om inrättande av de föreslagna tjänsterna som mellanskolexpert, planeringspecialist, platschef och gruppchef bör enligt utredningens mening avgöras med beaktande av utredningens förslag till dimensioneringsprinciper för mellanskolans ledning. Utmärkande för detta förslag är, allmänt uttryckt, att kommunerna tilldelas en total skolläroresressurs som efter vissa givna riktlinjer kan disponeras på olika sätt. De tjänster, som kan inrättas på skilda nivåer inom ramen för denna totala skolläroresressurs, står i ett direkt reciprok beroendeförhållande. Om man nämligen inrättar många befattningar som platschef, d. v. s. delar in mellanskolan i många basenheter med lågt poängtal, får detta negativa följder för dimensioneringen av såväl gruppchefsorganisationen som planerings- och utvecklingsenheten vid den centrala skolförvaltningen. Eftersom det enligt vad utredningen tidigare konstaterat är självklart, att varje basenhet skall ledas av en platschef, måste

följaktligen indelningen av mellanskolan i basenheter (= arbetsområde för platschef) utöva ett direkt avgörande inflytande på den detaljerade utformningen av skolläroresorganisationen för mellanskolan i kommunen.

Med tanke på det beroendeförhållande som föreligger mellan de olika tjänsterna i utredningens organisationsstruktur, anser utredningen sig kunna konstatera, att beslutet om utformningen av mellanskolans ledning och därmed också beslutet om vilka tjänster som får inrättas, ej som för närvarande är fallet, kan fördelas på flera olika myndigheter beroende på vilken tjänst det gäller, exempelvis i fråga om mellanskolexpert skolöverstyrelsen och vad beträffar gruppchef länskolnämnd eller skolstyrelse. När det gäller att avgöra vilken denna myndighet skall vara, har utredningen funnit det väsentligt att det beaktas, att skolstyrelsen bereds möjlighet att inom ramen för de resurser som de allmänna dimensioneringsprinciperna ger påverka utformningen av ledningen för mellanskolan i kommunen. Å den andra sidan anser utredningen det även vara viktigt att man inom kommunerna får tillgodogöra sig den erfarenhet och överblick som finns samlad inom regional och central myndighet. Utformningen av en skolläroresorganisation bör därför genomföras under någon form av samarbete mellan centrala, regionala och lokala instanser. Eftersom indelningen av mellanskolan i basenheter otvivelaktigt utgör en faktor av direkt avgörande betydelse för den form skolläroresorganisationen får, bör samarbetet omfatta detta väsentliga område. Utredningen har därför i kapitel 11.3.1 föreslagit att skolöverstyrelsen efter samråd med kommunen skall besluta om antalet basenheter i mellanskolan.

Härigenom läses ganska fullständigt antalet tjänster som platschef automatiskt. Det skulle därför kunna diskuteras om något särskilt beslut om inrättandet av sådana tjänster behövs. Utredningen har övervägt denna fråga men med hänsyn till tjänsternas art, behovet av central överblick och uppkommande speciella situationer funnit

sig böra föreslå formliga beslut om inrättande av dessa tjänster. Besluten bör fattas av skolöverstyrelsen, som också bör ha att besluta om inrättandet av tjänst som mellanskolexpert och planeringsspecialist, allt givetvis efter förslag av kommunen och yttrande från länskolnämnden.

Om gruppchefsorganisationen skall kommunen enligt utredningens mening ha att besluta själv, vilket också skall gälla inrättande av tjänst som gruppchef. Beslut här om bör dock i avskrift tillställas länskolnämnden.

Skolledarorganisationens omfattning för mellanskolan för viss kommun skall enligt utredningens förslag bestämmas som en total resursram, vilken enligt en föreslagen formel framräknas på grundval av mellanskolans poängsumma och uttrycks i skolledartimmar. Utredningen anser det ofrånkomligt att denna ram på något sätt officiellt fastställs och föreslår, att skolöverstyrelsen skall göra detta.

12.3 Tillsättning av tjänst som skolledare och biträdande skolledare

Med skolledare och biträdande skolledare avses här i första hand mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef och gruppchef. Utredningen har emellertid funnit det ändamålsenligt att i detta sammanhang även

behandla tillsättningen av tjänster som skolchef (skoldirektör, biträdande skoldirektör, förste rektor) och som rektor och studie-rektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet, då om möjligt enhetliga principer bör gälla för tillsättning av skolledare och biträdande skolledare, oavsett på vilken nivå och vid vilken skolform de tjänstgör.

Utredningen har ansett det nödvändigt att i den i rubriken angivna viktiga frågan som en bakgrund till sina egna synpunkter och ställningstaganden redovisa dels en kort tabellarisk sammanfattning av de nu gällande bestämmelserna, dels de resonemang som föregått utformningen av dessa bestämmelser, dels den praktiska tillämpningen av dem.

12.3.1 Gällande bestämmelser

Den nuvarande utformningen av tillsättningsproceduren för skolledare och biträdande skolledare vid gymnasiala skolformer har tidigare beskrivits i kapitel 1 och sammanfattas med vissa kompletteringar i tabell 1.

Härtill kan läggas följande anvisning till stadgans 25 kap. 9 § om tillsättning av skolledare: »I samband med utfärdandet av kungörelsen den 17 januari 1958 med särskilda bestämmelser om tillsättning av vissa skolledartjänster och skolledarbefattningar (SFS 1958: 71) har Kungl. Maj:t i brev

Tabell 1. Tillsättningsproceduren för skolledare.

	Skolledartjänst	Tillsättande myndighet	Förslag av	Yttrande från
ORDINARIE TJÄNST	Skoldirektör	Kungl. Maj:t	Skolstyrelsen	Skolöverstyrelsen och länskolnämnd
	Bitr. skoldirektör	Kungl. Maj:t	Skolstyrelsen	Skolöverstyrelsen och länskolnämnd
	1:e rektor	Skolöverstyrelsen	Skolstyrelsen	Länskolnämnden
	Rektor vid gy	Kungl. Maj:t	Skolöverstyrelsen	Länskolnämnd och skolstyrelse
	Rektor vid ysk	Skolöverstyrelsen	Skolstyrelsen	Länskolnämnd
ARVODES- TJÄNST	Rektor vid gr	Skolöverstyrelsen	Skolstyrelsen	Länskolnämnd
	Studierektor vid gy	Skolöverstyrelsen	Skolstyrelsen	Länskolnämnd
	Studierektor vid gr	Länskolnämnd	Skolstyrelsen	—
	Bitr. rektor	Skolöverstyrelsen	Skolstyrelsen	Länskolnämnd
	Studierektor vid ysk	Skolstyrelsen	—	—
	Studierektor för ämneskurser	Skolstyrelsen	—	—
	Huvudlärare	Skolstyrelsen	Rektor	—

till skolöverstyrelsen samma dag velat fästa vederbörandes uppmärksamhet på vad föredragande departementschefen i propositionen 1957: 61 (s. 64) och statsutskottet i sitt av riksdagen godkända utlåtande 1957: 97 (s. 47) anfört därom, att vid tillsättning av skolledarbefattning stor vikt bör tillmätas skolstyrelsens förord.»

Som befodringsgrunder vid tillsättning av ordinarie tjänst som skolledare gäller insikter, erfarenhet och övriga egenskaper som företrädesvis fordras för att utöva tjänsten.

12.3.2 GU, FU och riksdagsbehandlingen

De grundläggande motiven för ovan redovisad procedur för tillsättning av skolledare och biträdande skolledare vid gymnasium och fackskola framgår av följande, tidigare lämnade sammanfattning av SäU 1964: 1, s. 228–230: Särskilda utskottet biträdde vad departementschefen anfört och föreslagit beträffande skolledning m. m. vid gymnasium och/eller fackskola. Utskottet hade emellertid uppmärksammat att departementschefen, i motsats till GU och FU, ansåg att tillsättningsmyndighet för rektorstjänst vid skolenhet med gymnasium och/eller fackskola skulle vara Kungl. Maj:t. Då skolöverstyrelsen var tillsättningsmyndighet för rektorer vid grundskola och yrkesskola, kunde, såsom GU och FU funnit, skäl åberopas för att tillsättningen av rektorer vid skolenheter med gymnasium och/eller fackskola skulle ankomma på skolöverstyrelsen. Å andra sidan fanns anledning att, med hänsyn till de väsentliga förändringarna i fråga om skolledningens organisation och behörighetsvillkoren, låta tillsättningen under viss övergångstid kvarligga hos Kungl. Maj:t. Utskottet förutsatte att, när förhållandena stabiliserat sig, frågan om tillsättningsmyndighet skulle upptas till förnyad prövning varvid angelägenheten av att uppnå likformighet mellan samtliga skolformer borde uppmärksammas.

12.3.3 Skolstyrelseutredningen (SOU 1955: 31, s. 463–466).

Utgångspunkten vid skolstyrelseutredningens överväganden av skolledartillsättning

(dvs. tillsättningen av skolchefer, rektorer vid enhet av den obligatoriska skolan, vid högre kommunala skolor, kommunala anstalter för yrkesutbildningen samt statliga realskolor) – likaväl som lärartillsättningen – hade varit, att den enligt en *objektiv bedömning mest meriterade sökanden borde utses*. När det gällde skolledarna förelåg emellertid den mycket väsentliga skillnaden i förhållande till lärartjänsterna, att det här genomgående var fråga om chefs-tjänster, där lämpligheten för uppgiften – vilken den egentliga yrkesutbildningen som lärare inte direkt förberett för – ofrånkomligen måste tillmätas en helt annan vikt än vid lärartillsättningen. Detta gällde i särskild grad skolchefstjänsterna och i synnerhet skoldirektörstjänsterna med deras starka administrativa betoning.

Den bedömning av lämpligheten för skolledartjänst, som således måste ske, och som inte kunde normbindas, borde därför i första hand bli den lokala skolstyrelsens sak.

Skolledarna skulle i väsentlig grad arbeta enligt den kommunala skolstyrelsens intentioner och stod i kommunens tjänst i en annan mening än läraren. Om det beträffande den senare med fog kunde sägas, att han borde ha en viss rätt till befordran i den ordning hans av samhället planlagda och ombesörjda utbildning samt formella meriter placerade honom, så måste i fråga om skolledarna anses gälla, att kommunen, som hade ansvaret för skolans ledning och utveckling, själv skulle äga bedöma vilken behörig och kompetent person de ville ställa i spetsen för sitt skolväsen eller en del därav.

Utän att frånga sin uppfattning, att det lokala inflytandet skulle få göra sig starkt gällande vid skolledartillsättningarna, särskilt då det gällde skolchefstjänster, ville utredningen dock föreslå ett förfarande, som gav mera tillfredsställande möjligheter att låta också de centrala skolmyndigheternas erfarenhet och samlade överblick komma till uttryck vid urvalet av skolledarna. Detta kunde ske, om tillsättningarna ägde rum i samverkan mellan lokal och central myndighet.

Utredningen föreslog följande: Skolledartjänst skulle ledigkungöras av skolstyrelsen. Sedan ansökningstiden utgått och vederbörande skolledare upprättat förteckning över de sökande och deras meriter samt avgivit yttrande över den ordning i vilken han ansåg, att de borde ifrågakomma till tjänsten, skulle styrelsen bestämma den ordning, i vilken den ansåg, att de sökande – eller minst tre av dem – med hänsyn till insikter, erfarenhet och övriga egenskaper borde ifrågakomma samt preliminärt utse den enligt dess uppfattning främsta i denna ordning. Härefter skulle handlingarna jämte styrelsens preliminära beslut insändas till mellaninstansen, vilken med eget yttrande vidarebefordrade ärendet till skolöverstyrelsen eller, om det gällde rektor vid yrkesskola, överstyrelsen för yrkesutbildning.

Den centrala skolmyndigheten skulle pröva ärendet samt fastställa den ordning i vilken de sökande enligt dess mening borde ifrågakomma. Sedan vederbörande överstyrelsens beslut vunnit laga kraft eller ärendet, om det överklagats, av Kungl. Maj:t slutligt avgjorts, skulle skolstyrelsen till innehavare av tjänsten förordna den i den fastställda ordningen främste av de kvarvarande sökande.

Förslaget vilade på den förutsättningen att skolstyrelsens sakligt grundande ställningstaganden regelmässigt skulle komma att bli avgörande vid skolledartillsättning.

12.3.4 Proposition 1957: 61 (s. 64–65)

Departementschefen anslöt sig i det väsentliga till utredningens resonemang rörande skolledartillsättningen. Beträffande proceduren förordade han emellertid vissa ändringar: Skolstyrelsens preliminära beslut, som skulle underställas centrala skolmyndighets prövning, och dess uppgift att utfärda förordnande borde ändras till att styrelsen avgav förord och att den centrala myndigheten utfärdade förordnande. Departementschefen underströk här, att skolstyrelsens förord borde tillmätas särskilt stor vikt vid tillsättningen av skolledarbefattningarna. De-

partementschefen bedömde det vidare som lämpligt, att skoldirektör under en övergångstid förordnades av Kungl. Maj:t. Detta ställningstagande motiverades med hänsyn till dessa tjänsters stora betydelse, vilket gjorde det högeligen önskvärt, att de i dåvarande brytningskede på skolans område i möjligaste mån kunde tillsättas oberoende av eventuella lokala skolpolitiska motståndningar och tillfälliga gruppintressen. Denna uppfattning rubbade givetvis inte det principiellt riktiga i skolstyrelseutredningens inställning, att skolstyrelsens sakligt grundade ställningstaganden regelmässigt borde bli avgörande vid tillsättning. Den i särskild grad fria bedömning av lämpligheten, som blev nödvändig vid tillsättning av skoldirektörstjänst, fordrade emellertid en allsidig prövning av olika synpunkter, vilken på det för alla parter mest betryggande sättet torde kunna göras av Kungl. Maj:t, sedan såväl den lokala uppfattningen som den centrala skolmyndighetens mera fackbetonade synpunkter framlagts och kunde vägas mot varandra.

Departementschefen föreslog således, att skoldirektör förordnades av Kungl. Maj:t, sedan skolstyrelsen, som ledigförklarat tjänsten, avgivit förord för en av de sökande eller förordat flera sökande i angiven ordning samt vederbörande länskolnämnd, skolöverstyrelsen och överstyrelsen för yrkesutbildningen yttrat sig i ärendet.

Förste rektor, rektor, som tillika var skolchef, rektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet, rektor vid högre kommunal skola samt rektor vid fristående statlig real-skola föreslogs skola förordnas av skolöverstyrelsen, sedan förord och yttrande avgivits av respektive skolstyrelse och länskolnämnd. Såvitt gällde förste rektor skulle tillsättningsbeslut fattas efter samråd med överstyrelsen för yrkesutbildning. Överstyrelsens tillsättningsbeslut skulle kunna överklagas hos Kungl. Maj:t. Beträffande förordnande av rektor vid kommunal yrkesskola föreslogs motsvarande förfarande, dock att förordnandet skulle utfärdas av överstyrelsen för yrkesutbildning.

Befordringsgrunderna skulle i samtliga

fall, i enlighet med utredningens förslag, vara insikter, erfarenhet och sådana egen-skaper, som företrädesvis fordrades för ut-övande av den skolledarbefattning det gäll-de.

12.3.5 Statsutskottets utlåtande (1957: 97)

Vad departementschefen anfört om de grun-der, enligt vilka urvalet till skolledarbefatt-ningarna skulle ske, fann utskottet riktigt. Särskilt ville utskottet framhålla vikten av att det i praktiken verkligen blev såsom de-partementschefen avsett, nämligen att skol-styrelsens förord tillmättes stor vikt vid till-sättningen av skolledarbefattningarna. Ut-skottet ansåg önskvärt, att denna uppfatt-ning kom till klart uttryck i blivande för-fattningsbestämmelser i ämnet.

Beträffande själva förfarandet hade ut-skottet kunnat ansluta sig till principen att samverkan vid tillsättningen skulle ske mel-lan den lokala styrelsen och överordnad central myndighet. Den samlade erfarenhet och överblick en central skolmyndighet äg-de, borde nämligen regelmässigt kunna till-godogöras vid urvalet av skolledare.

Samma praktiska skäl (dvs. möjlighet att söka samtidigt lediga tjänster över hela lan-det) som i fråga om lärartillsättningen ha-de utskottet vidare funnit tala för att själva tillsättningsbeslutet fattades av en överord-nad myndighet och inte av skolstyrelsen. Utskottet anförde: »Den pedagogiska sak-kunskap och överblick över personalförhål-landena inom skolväsendet, som motiverar central medverkan vid skolledartillsättning-arna, finns hos skolöverstyrelsen och över-styrelsen för yrkesutbildning. De grundlä-gande synpunkterna vid tillsättningen av skolledare skall framläggas av skolstyre-lsen. Är dessa synpunkter sakligt grundade, bör de, som departementschefen framhållit och utskottet tidigare understrukt, regel-mässigt bli avgörande vid tillsättningen. Principen, som utskottet anslutit sig till, är att det lokala ställningstagandets objekti-vitet skall garanteras genom den centrala pedagogiska sakkunskapens medverkan. Med hänsyn till de särskilda skäl, som i

propositionen anförts till stöd för förslaget om medverkan av en tredje och högsta ins-tans vid tillsättningen av skoldirektörer, biträder utskottet detta förslag såsom en övergångsarrangemang men finner inte anled-ning att i vidare mån förorda att skolleda-re tillsätts av Kungl. Maj:t.»

Vad departementschefen i övrigt anförde rörande tillsättningen av skolledare föran-ledde inte någon erinran från utskottet si-da.

12.3.6 Riksdagsbeslutet (Rskr 1957: 253)

Efter vederbörlig utskottsbehandling beslöt riksdagen i enlighet med utskottets förslag.

12.3.7 Det praktiska förverkligandet av principerna för tillsättning av skolledare

Mot bakgrund av de resonemang och de argument, som lett fram till nuvarande be-stämmelser rörande tillsättningen av skol-ledare och biträdande skolledare, har ut-redningen funnit det vara av intresse att få klarlagt, i vilken utsträckning de lokala skol-styrelsernas förslag blivit de centrala myn-digheternas beslut. Härvidlag har utredning-en utnyttjat den undersökning som presen-terats i en avhandling med titeln »Centraliserings- och decentraliseringsproblem inom svensk skolförvaltning» framlagd av Stig Munknäs för licentiatseminarium i statskun-skap vid Stockholms Universitet hösttermi-nen 1968 (stencil). Utredningen återger i det följande vissa uppgifter, hämtade från avhandlingen, s. 78 ff.

Nämnda undersökning har endast be-handlat tillsättningen av rektorer vid det obligatoriska skolväsendet med avseende på förstagångstillsättande under 5-årsperioden 1963–1967. Vikariatslöneförordnanden eller fortsatta förordnanden av olika slag har icke medtagits.

I nedanstående tabell 2, som hämtats från avhandlingen, utvisar kolumn 2 antalet till-satta tjänster per år, kolumn 3 hur många av dessa som av den lokala skolstyrelsen placerats i första förslagsrummet, kolumn 4 hur många som placerats i andra förslags-

Tabell 2. Tillsättning av rektorer i relation till kommunernas förord.

År	Antal tillsättningar	1:a förslagsrum	2:a förslagsrum	3:e förslagsrum	Ej förslagsrum
1	2	3	4	5	6
1963	71	62	5	—	4
1964	76	55	9	—	12
1965	83	68	4	1	10
1966	50	38	1	1	10
1967	80	68	4	4	4

rummet, kolumn 5 dem i tredje förslagsrummet och kolumn 6 antalet tillsatta, som icke alls funnits med i skolstyrelsens förslag. I sistnämnda kolumn redovisas även några få fall som av skolstyrelsen placerats på fjärde respektive femte plats.

I det följande t. o. m. andra stycket på s. 139 innehåller texten Munknäs siffror och hans egna kommentarer.

Vad som omedelbart framgår av tabellen härovan och som väl också är att vänta med tanke på grunderna för tillsättningen är, att de som av skolstyrelsen placerats i första förslagsrummet i mycket stor ursträckning erhållit tjänster. Dessa utgör i procent av de tillsatta tjänsterna:

1963	87 %
1964	72 %
1965	82 %
1966	76 %
1967	85 %

Antalet sökande som erhållit tjänster utan att över huvud taget ha blivit placerade på skolstyrelsens förslag eller kommit på 4: e eller 5: e plats utgör i procent följande

1963	6 %
1964	16 %
1965	12 %
1966	20 %
1967	5 %

I vissa fall anmäler en sökande sig till flera tjänster. Den situationen har ju då kunnat uppstå, att någon i första förslagsrummet haft möjlighet att erhålla annan tjänst, som han föredragit och har då bortfallit från förslagsrum på den första tjänsten. Denna omständighet torde till en inte

oväsentlig del förklara, att i andra eller tredje förslagsrum uppförd sökande förordnats.

Som komplettering till och jämförelse med ovanstående arbete skall redovisas en av adjunkt E Wettervik företagen undersökning av tillsättningen av rektorer under perioden 4: e kvartalet 1963 samt åren 1964 och 1965. Undersökningen finns publicerad i »Skolvärlden» nr 24 år 1966 och berör 137 ordinarie rektorstjänster samt 69 vikariatsförordnanden.

Vad gäller de 137 ordinarie rektorstjänsterna konstateras att skolöverstyrelsen i 80 % stött samma sökande som den lokala skolstyrelsen – ett resultat som stämmer rätt väl med vad som ovan redovisats. För de 69 vikariatslöneförordnandena är motsvarande procenttal 93. Wettervik har även funnit att den lokala styrelsen i 62 % av fallen beträffande de ordinarie tjänsterna föreslagit sökande från orten och i 65 % vad gäller vikariatslöneförordnandena.

I »Lärartidningen» nr 23 år 1968 har byrådirektör J-E Personne redovisat en liknande undersökning för tiden 1.11.1967 t. o. m. 30.4.1968 omfattande 33 ordinarie rektorstjänster och 39 vikariatslöneförordnanden. Av i undersökningen meddelade uppgifter framgår att överstyrelsen i 86 % av samtliga 72 fall gått på samma linje som den lokala skolstyrelsen.

Sveriges Skolledarförbund har vidare i en till skolöverstyrelsen ställd skrivelse (8.10.1965) gjort ett i ärendet intressant uttalande. Det som enligt förbundet mest markerar utvecklingen, sedan det nya förfarandet år 1958 infördes, är att kommunernas inflytande på tillsättningsärendena alltmer synes öka. En klar tendens har funnits

att följa skolstyrelsernas förslag i tillsättningsärendena, då dessa genom besvär förts till Kungl. Maj:ts prövning. Kungl. Maj:t har därvid grundat sina ställningstaganden på 1957 års riksdagsbeslut, enligt vilket stor hänsyn skall tas till de kommunala synpunkterna. Detta har emellertid medfört att det blivit allt svårare för meriterade skollärdare att konkurrera med lärare och skollärdare, som gjort sig kända i tillsättningskommunerna. Förbundet slutar med att hävda, att alla sökande bör ha samma chans till likartad bedömning.

Skolöverstyrelsen har i ett underdånigt utlåtande (21.6.1966) i ett besvärshandling gjort ett principuttalande angående den lokala skolstyrelsens förord och det avseende som bör fästas vid detta: »Skolstyrelsens yttrande vid tillsättning av skollärdartjänst måste tillmätas vikt i relation till den rent *sakliga* tyngd yttrandet prövas ha. Denna uppfattning innebär naturligtvis också, att ett sakligt lagt, klagande yttrande till förmån för en sökandes lämplighet kan prövas väga upp en också relativt betydande underlägsenhet i fråga om dennes formella meritering. Förord däremot, som har karaktär av ett mera allmänt hållet önskemål från en skolstyrelses sida, bör tillmätas avgörande vikt, endast om det ges åt en sökande som prövas i det hela vara jämbördig med de övriga mest meriterade sökandena.» Så långt Munknäs.

Utredningen vill här tillägga, att uttalandet föranleddes av att skolstyrelsen i besvärshandling åberopat det på s. 134 nämnda brevet med hänvisning till uttalandena att vid tillsättning av skollärdarbefattningar stor vikt bör tillmätas skolstyrelsens förord. Sådana åberopanden är, enligt vad utredningen erfarit, mycket vanliga från kommunernas sida i besvärshandlingarna och de ges regelmässigt den innebörden, att skolstyrelsens förord skall vara *avgörande* för tillsättningen. Att så ursprungligen inte avsetts framgår av tillsättningsprocedurens utformning. Förarbetena tilldelar ju också uttryckligen högre instanser en roll i denna procedur. Med utskottets ord skulle »det lokala ställningstagandets objektivitet garanteras ge-

nom den centrala pedagogiska sakkunskans medverkan». Att denna centrala sakkunskap emellertid kan uppleva sin roll som problematisk framgår bl. a. av ett tämligen färskt yttrande till Kungl. Maj:t från SÖ, där meningarna bröt sig och ett principuttalande i reservationens form gjordes. Ärendet gällde en biträdande skoldirektörstjänst. Verkschefen och två skolråd förordade den av skolstyrelsen föreslagna. Föredraganden och tre skolråd hade en annan mening. Ett av skolråden gjorde i ärendet följande principiella uttalande:

»Detta ärende är sådant, att frågan om SÖ:s uppgift vid medverkan i skoldirektörstillsättningar lätt kan ställas på sin spets. SÖ kan i detta slag av tillsättningsärenden antas ha endera av två uppgifter, nämligen antingen att sakligt pröva de sökandes meriter och övriga förutsättningar för erhållande av tjänsten, eller att begränsa sin granskning till frågan om den av kommunen föreslagna uppfyller rimliga minimikrav och, om så konstateras vara fallet, ansluta sig till kommunens mening. Den senare formen av medverkan skulle då bygga på uppfattningen att kommunen, vare sig den har tillräckliga sakliga skäl eller inte för sitt ställningstagande, skall äga ett helt avgörande inflytande vid tillsättningen. Enligt min uppfattning ger de bedömanden som ligger bakom de nu gällande bestämmelserna inte fog för den senare uppfattningen. Skulle de gälla vore SÖ:s medverkan en överloppsgärning, då en kontroll av nämnt slag likaväl kan göras av Kungl. Maj:t i samband med tillsättningsbeslutet.

Jag utgår således ifrån att SÖ:s uppgift är att sakligt pröva och mot varandra inbördes väga de sökande till skoldirektörstjänst och biträdande skoldirektörstjänst samt att med beaktande av de sakliga skäl kommunen kan ha för sitt förslag träffa sitt eget avgörande.»

Inledningsvis ställdes i detta avsnitt frågan, i vilken utsträckning kommunernas önskemål och förslag beaktades av de statliga myndigheterna vid tillsättning av skolledare. De nu redovisade undersökningarna synes ha gett ett ganska klart svar på denna

fråga och kan sammanfattas så, att kommunerna har ett mycket starkt – om än inte helt avgörande – inflytande på ärendena.

12.3.8 Utredningens överväganden och förslag

Utredningen föreslår, att tre nya tjänstetyper skall tillkomma inom mellanskolans ledning, nämligen tjänst som mellanskolexpert, planeringspecialist och som gruppchef. Utredningen föreslår också inrättandet av tjänst som platschef. Innehållet i denna tjänst avviker från innehållet i nuvarande rektorstjänst, men tjänsten som platschef kan dock sägas ha sin motsvarighet i nuvarande rektorstjänster. Beträffande dessa fyra tjänster har utredningen att föreslå former för tillsättning. Utredningen har emellertid inte ansett sig kunna begränsa sina överväganden i tillsättningsfrågan till dessa tjänster utan tagit upp skolledartillsättningarna överhuvudtaget till omprövning. För en sådan talar såväl starka principiella som praktiska skäl. Frågan har också tid efter annan varit uppe till diskussion. Då gällande system nu fungerat i ca 10 år föreligger erfarenhetsmaterial att lägga till grund för diskussionen av en ändring.

Ostridigt torde vara att syftet med regleringar av urvalsproceduren till offentliga chefstjänster är att så långt möjligt garantera att den dugligaste utses. Vem som i en grupp av sökande till en chefstjänst är den i djupare mening »objektivt sett» dugligaste låter sig sällan eller aldrig utröna, om man frångår att vissa formella kriterier som tjänstår och examina skall vara avgörande och det bör de inte vara i fråga om de tjänster det här gäller. Den objektivitet som enligt uttalanden i förarbetena skall garanteras i nuvarande procedurer är dels, och framför allt, att inga s. k. obehöriga hänsyn tas vid tillsättningarna, dels att den vägning mellan de konkurrerande sökande, som skolstyrelsen skall göra, åtminstone ter sig rimlig, »är sakligt grundad.»

Beträffande nuvarande tillsättningsförfarande anser utredningen att man kan göra följande konstateranden.

1) Det har i stort sett fungerat tillfredsställande i vad avser kraven på saklighet i urvalet till tjänst.

2) Utvecklingen har tenderat mot att man alltmer kommit att uppfatta det kommunala förordet som avgörande för tillsättningarna.

3) Proceduren framstår bl. a. med hänsyn till denna utveckling som omotiverat omständlig och administrativt tungrodd och arbetskrävande.

Utredningen vill därför som sin mening framhålla, att under förutsättning att nuvarande principer för urval bibehålls och att besvärsmått kommer att finnas över skolstyrelsens tillsättningsbeslut, skolstyrelserna bör anförtros att tillsätta samtliga skolledartjänster från skoldirektör och nedåt.

Ett av skolstyrelserreformens syften var att fastare förankra känslan av ansvar för skolan hos kommunernas invånare, att framhäva skolan som en för kommunerna central och viktig angelägenhet. Det kan konstateras att skolan i dag allmänt framstår som en för alla viktig angelägenhet, vilken ägnas stor uppmärksamhet och omsorg. Risken att en lokal skolmyndighet skulle vägledas av andra motiv vid utseende av facklig ledning för skolväsendet än ambitionen att förvärva de bästa krafter som står till buds bedömer utredningen som mycket ringa och under alla omständigheter inte större än att det kan överlämnas åt besvärsinstitutet att korrigera inträffade sådana fall. Erfarenhetsmässigt vet vi, att det på en punkt finns en risk att det lokala inflytandet – i vilken form det än utövas – används på ett sätt som inte är förenligt med de principer som måste gälla för tillsättningen av offentliga tjänster. Utredningen avser här benägenheten att vid konkurrens tillmäta det förhållandet, att sökande sedan länge är väletablerade på den egna orten och där är väl kända, en alltför stor betydelse med följd att man inte tillräckligt noggrant undersöker kvaliteten hos sökande från annan ort. Detta är emellertid en risk som föreligger överallt och mot vilken man inte kan helt gardera sig på annat sätt än genom fast normbundna befordringsgrunder, som inte

kan komma i fråga för de tjänster det här gäller. Som utredningen nyss framhöll, anser den att besvärsinstitutet är tillräckligt som korrektiv även i sådana fall. Utredningen vill emellertid här ytterligare understryka, att den med sitt förslag inte avser någon ändring av tidigare fastlagda principer för urval till skolledartjänster utan att dessa principer, med beaktande av den praxis som utbildats, alltså skall gälla. Det får alltså, vid bifall till utredningens förslag, ankomma på de överordnade myndigheterna och ytterst på Kungl. Maj:t att genom ställningstaganden i förekommande besvärshandlingarna, om den skulle tendera att bli åsidosatt.

Utredningen föreslår således, att skolstyrelsen blir tillsättningsmyndighet vad gäller tjänst som skoldirektör, biträdande skoldirektör, förste rektor, mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef, gruppchef samt rektor och studierektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet.

Utredningen har övervägt vilken myndighet som, vid bifall till detta förslag, bör vara besvärsmyndighet i första instans. Utredningen har därvid inte funnit tillräckliga skäl föreliggande för att bryta den nuvarande ordningen. Länsskolnämnd bör alltså pröva dylika besvär i första hand och besvär över nämnds beslut anföras hos Kungl. Maj:t, som förutsätts höra skolöverstyrelsen.

Avslutningsvis vill utredningen här framhålla, att den omständigheten att lärartjänsterna, vid bifall till vad utredningen nu föreslagit, skulle komma att tillsättas av högre instans än skolledarna, saknar betydelse, enär formerna för lärartillsättningarna numera främst betingas av praktiskt-tekniska skäl och inte föranleder samman lämplighetsprövning som skolledartillsättningarna.

12.4 Undervisningsskyldighet

Ett ställningstagande i frågan huruvida undervisningsskyldighet skall vara förenad med skolledarbefattningen eller ej, berör enbart tjänst som platschef. Vad gäller gruppchefstjänsten är undervisningsskyldigheten själv-

klar och har behandlats i tidigare sammanhang (avsnitt 11.5), liksom det är självklart att undervisningsskyldighet ej kan komma ifråga för innehavare av tjänsterna som mellanskolexpert eller planeringsspecialist.

I kapitel 1 har skolstadgans bestämmelser om undervisningsskyldighet för rektor, biträdande rektor och studierektor vid här aktuella skolformer presenterats. Den i stadgan sanktionerade principen för reglering av undervisningsskyldigheten är att denna sjunker med stigande elevantal.

Såväl GU:s och FU:s resonemang som argumenteringen i propositionen och vid utskottsbehandlingen av dessa utredningars förslag mynnade ut i konstaterandena, att rektors undervisningsskyldighet var befogad endast som regulator av dennes totala arbetstid vid mindre skolenheter, att den överhuvudtaget borde vara av ringa omfattning, och att rektor borde kunna vara helt utan undervisning.

Utredningen skall i det följande granska tidigare förda resonemang i denna fråga samt på vissa punkter komplettera och vidareutveckla dem.

I huvudsak fyra skäl brukar anföras som stöd för kravet på undervisningsskyldighet för den befattningshavare som leder ett rektorsområde inom grundskolan eller en gymnasial skolenhet. Undervisningsskyldigheten utgör, menar man, en garanti för

1) att skolledaren skall kunna ge en på tillräckligt fast grund vilande hjälp åt skolans lärare i det pedagogiska arbetet,

2) att skolledaren skall ha möjlighet att förstå elevernas arbetssituation,

3) att skolledaren på ett realistiskt sätt skall kunna pröva och värdera nya pedagogiska hjälpmedel och metoder,

4) att skolledarens arbetsbörda skall kunna regleras, vilket gäller i synnerhet mindre rektorsområden eller skolenheter.

Mot de tre första skälen kan bl. a. följande invändningar göras. Vid tillsättandet av rektorstjänster inom det gamla fackgymnasieväsendet har ofta väl kvalificerade tekniker eller forskare utan nämnvärd pedagogisk erfarenhet förordnats och visat sig

på ett tillfredsställande sätt kunna fullgöra rektors uppgifter. Rektorerna vid lärarhögskolorna har ingen undervisningsskyldighet, fastän de med utgångspunkt i ovan anförda skäl borde ha störst anledning att undervisa. Med konsulenttjänsterna vid skolöverstyrelsen, som måste betraktas som kvalificerade *pedagogiska* befattningar, är ej heller någon undervisningsskyldighet förenad. Utbildningsprogrammet i mellanskolan är vidare av betydligt större omfattning än i någon av de gamla gymnasieformerna, vilket medför att stora delar av problematiken och metodiken med nödvändighet måste ligga utanför platschefens fack. Undervisningsskyldigheten utgör således ingen garanti för att platschefens pedagogiska ledningsfunktion skall kunna fullgöras på ett effektivt sätt. Enligt utredningens mening får innehavaren av en platschefsbefattning emellertid mycket goda möjligheter att på annat sätt än genom egen undervisning skaffa sig en allsidig, direkt kontakt med de undervisningssituationer, där de praktiska pedagogiska erfarenheterna görs, nämligen dels genom de planeringskonferenser som han skall hålla med sina gruppchefer och elever, dels genom skyldigheten att besöka olika undervisningsställen, dels genom samtal med lärarna. Det skall också ihågkommas att platscheferna, liksom nuvarande rektorer, förutsätts regelmässigt ha en praktisk pedagogisk verksamhet bakom sig som en huvudmerit vid tillträde av chefsbefattningen. På längre sikt kommer sannolikt, vid bifall till utredningens förslag, gruppchefsbefattningarna att till övervägande del bli rekryteringsbasen för tjänst som platschef, vilket kommer att utgöra en garanti för platschefens pedagogiska erfarenhet. Erfarenheten tillsammans med den kontinuerliga vistelsen i en genuin pedagogisk miljö utgör enligt utredningens mening tillräckliga garantier för att en platschef skall kunna fullgöra sina pedagogiska ledningsuppgifter lika skickligt utan obligatorisk undervisningsskyldighet som med sådan.

Det tunga, avgörande skälet för borttagande av undervisningsskyldigheten är enligt utredningens mening att man därigenom på

ett avgörande sätt minskar den splittring av den totala arbetstiden på en mängd olikartade, var och en för sig väsentliga arbetsuppgifter, som karakteriserar nuvarande rektors- och studierektorsbefattningar. Den arbetsresurs, som representeras av en platschefsbefattning, kommer således att utnyttjas på ett ekonomiskt väsentligt fördelaktigare och, följaktligen, mera försvarbart sätt, om den koncentreras på arbetsledande uppgifter för vilka den är till i stället för att också tas i anspråk för rena läraruppgifter, vilket är något helt annat. Någon liknande splittring torde inte heller förekomma inom andra områden på motsvarande ledningsnivåer.

Undervisningsskyldighetens funktion som regulator av arbetsbördan flyttas, om utredningens dimensioneringsförslag följs, i princip ned på gruppchefsorganisationen. Skulle emellertid den frågan uppkomma i någon kommun, att man behöver en regulator för platschefens arbetsbörda är det utredningens mening att platschefens kapacitet bättre kan utnyttjas inom mellanskolexpertfunktionen än genom att tas i anspråk för läraruppgifter. (Jämför avsnitt 13.4.)

Utredningen föreslår således, att innehav av tjänst som platschef ej skall vara förenat med skyldighet att undervisa.

Då det emellertid för utredningen gjorts gällande, att det bland skolledare finns en viss opinion till förmån för att chefen för en gymnasial skolenhet, åtminstone något läsår, skall kunna fullgöra viss undervisning, föreslår utredningen att platschef, om han av speciella skäl så önskar och skolstyrelsen så finner lämpligt, skall för enstaka termin eller läsår få undervisa högst 5 vtr. I sådant fall skall skolstyrelsen ha rätt att för det aktuella läsåret nedsätta undervisningsskyldigheten för de redan befintliga gruppcheferna vid basenheten med sammanlagt högst det antal veckotimmar som platschefen sålunda undervisar.

12.5 Behörighet

Också när det gäller behörigheten till tjänst har utredningen ansett det lämpligt och

Tabell 3. Behörighetskrav för skolledare och biträdande skolledare.

	Ordinarie tjänst					Arvodestjänst		
	Skol- direk- tör	Bitr. skol- direktör	Rektor vid gy/ gr	Rektor vid ysk	Studie- rektor vid gy/ gr	Bitr. rektor	Studie- rektor vid ysk	Huvud- lärare vid ysk
	1	2	3	4	5	6	7	8
Att vara behörig till ordinarie lärartjänst	×	×	×		×			×
Att äga allmän skick- lighet och lämplighet för tjänsten				×				
Att inneha lärartjänst						×	×	×

Anm. Rektor och studierektor vid gymnasium och/eller fackskola skall vara behöriga till tjänst som ordinarie lärare vid skola som ingår i skolenhet, vid vilken de förordnas. Rektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet skall vara behörig till tjänst som ordinarie lärare vid grundskolan. Studierektor vid yrkesskola skall av länskolnämnden ha förklarats lämplig för tjänsten

ändamålsenligt att, förutom för de av utredningen föreslagna tjänsterna, ta upp till övervägande också behörigheten till tjänsterna som skoldirektör, biträdande skoldirektör samt rektor och studierektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet.

12.5.1 Gällande bestämmelser

De nu gällande bestämmelserna för behörighet till tjänst som skolledare och biträdande skolledare vid gymnasial skolform har redovisats i kapitel 1. De sammanfattas i tabell 3, där även de aktuella kraven för tjänst som skoldirektör, biträdande skoldirektör samt rektor och studierektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet medtagits. De tre olika villkor, som i nuvarande stadga uppställts för erhållande av tjänst som skolledare och biträdande skolledare, nämligen a) att vara behörig till tjänst som ordinarie lärare b) att äga allmän skicklighet och lämplighet c) att inneha lärartjänst, fördelar sig på i sammanhanget aktuella kategorier av befattningshavare såsom framgår av tabell 3.

Utredningen vill här erinra om att GU och FU, med hänsyn till rektorstjänstens arbetsledande karaktär, föreslog att som villkor för behörighet till sådan tjänst vid gymnasium och fackskola endast skulle gälla att vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig

och lämplig för tjänsten, medan departementschefen och utskottet förordade kravet på behörighet till ordinarie lärartjänst vid skolform, som ingick i den skolenhet förordnandet avsåg. Endast om synnerliga skäl förelåg, skulle även annan person kunna komma i fråga.

12.5.2 Utredningens synpunkter och förslag

Den problemställning som aktualiseras i detta sammanhang kan koncentreras till frågan om det är nödvändigt att kräva lärarutbildning och pedagogisk erfarenhet av innehavare av olika tjänster som skolledare. Utredningen har med utgångspunkt häri bedömt i detta avsnitt aktuella befattningar mot bakgrund av det innehåll som utredningen givit dem och som ingående redovisats i kapitel 10.

Med *gruppchefsbefattningen* skall lärartjänst vara förenad. Eftersom en gruppchef vidare bl. a. skall fungera som ledare för en grupp huvudlärare, direkt leda pedagogiskt lagarbete i form av samordningsprojekt, är det enligt utredningens mening nödvändigt att på innehavare av en dylik tjänst ställa krav på dokumenterad pedagogisk skicklighet. Utredningen föreslår därför att till tjänst som gruppchef den skall vara behörig som är behörig till ordinarie lärartjänst vid mellanskolan samt innehåft lärartjänst i

minst tre läsår. Med tanke på tjänstens utformning måste befattningshavaren dessutom ha sin lärartjänst placerad vid den basenhet som förordnandet avser.

Vad gäller *befattningen som platschef* måste befattningens ledande och arbetsledande funktion tillmätas en betydligt större vikt än som hittills varit fallet när det gäller rektorstjänster. Detta är en huvudlinje i utredningens förslag. Denna funktion har naturligtvis också mycket större vikt i fråga om platschefstjänsten än ifråga om gruppchefsbefattningen. Konstruktionen av just platschefsbefattningen har utredningen genomfört i syfte att bereda innehavaren av denna tjänst större möjligheter att *leda den direkta undervisningsverksamheten* vid en basenhet inom mellanskolan än vad rektor/studierektor för närvarande har. Vid utseende av platschef skall därför givetvis också beaktas att sökande, som har förutsättningar att fungera som ledare, blir utsedd och att alltså dokumenterad ledarförmåga tillmäts vikt vid jämförelse mellan sökande. Detta är emellertid mer en befodringsgrund än ett behörighetskrav. Ehuru utredningen således starkt vill betona platschefstjänstens ledande funktion och vikten av ledarförmåga hos dess innehavare vill utredningen samtidigt uttrycka den uppfattningen att omfattande pedagogisk erfarenhet och visad sådan skicklighet inte endast utgör ett betydelsefullt komplement till en platschefs egenskaper som arbetsledare utan regelmässigt konstituerar själva grundvalen för ett framgångsrikt utövat platschefsskap. Det är alltså utredningens mening att pedagogisk erfarenhet, dvs. erfarenhet av praktiskt bedriven utbildningsverksamhet, skall vara ett behörighetskrav för platschefstjänst. Detta krav är naturligtvis i och för sig väsentligare än det enda nu för tjänst som rektor vid gymnasium uppställda – att vara behörig till ordinarie lärartjänst vid skolenheten. Å andra sidan garanterar sistnämnda krav en väsentlig basutbildning, som ju – i varje fall bland presumtiva skolledarkandidater – har följts av utbildningserfarenhet.

Såsom framgått av det här anförda anser utredningen att utbildningserfarenhet skall

vara ett behörighetskrav för platschefstjänst. Lärarutbildning, som i detta sammanhang är den huvudsakliga innebörden av krav på behörighet till ordinarie lärartjänst, finner utredningen inte lika angelägen. Men eftersom ett sådant krav i praktiken innesluter pedagogisk erfarenhet, finner utredningen att den lösningen av behörighetskravet i stort sett skulle vara tillfredsställande också för tjänsten som platschef. Emellertid synes det utredningen som om nu gällande formulering – uttrycket synnerliga skäl – på ett något för exklusivt sätt markerar lärarutbildningen som enda behörighetsgivande väg. Liksom GU synes ha menat anser utredningen att dugande platschefer med annan utbildnings- och erfarenhetsbakgrund än lärarens skulle kunna förvärvas för skolan. Förutsättningen härför torde emellertid vara, att statsmakterna vid utfärdandet av behörighetsföreskrifter intar en mera inbjudande attityd än hittills.

De här refererade övertygandena har lett utredningen till uppfattningen att behörighetsbestämmelsen rörande tjänst som platschef bör göras vidare än motsvarande bestämmelse avseende tjänst som rektor vid gymnasium nu i realiteten är. Denna uppfattning är principiellt grundad. Utredningen vill emellertid i detta sammanhang erinra om den i kapitel 1 redovisade, allmänt hållna behörighetsregeln för rektorstjänst vid yrkesskolan, vilken i en något modifierad form återspeglas i följande förslag till behörighetsbestämmelse, avseende platschef: Behörig till tjänst som platschef är den som är behörig till ordinarie tjänst som lärare vid mellanskolan eller eljest med hänsyn till insikter, pedagogisk erfarenhet och övriga egenskaper är skicklig och lämplig för tjänsten.

De med befattningen som *mellanskolexpert* förenade huvuduppgifterna är enligt befattningsbeskrivningen i kapitel 10 planerings- och utvecklingsarbete inom mellanskolan samt mellanskolfrågor och mellanskolproblem. Mellanskolexperten skall således bl. a. i samarbete med basenheternas personal och elever samordna och utforma en läsårsplanering för verksamheten i mel-

lanskolan i kommunen. Det blir härvid aktuellt att sammanträda i konferenser eller enskilt med platschefer, gruppchefer, huvudlärare, ämneskommittéer, elever och att i det sammanhanget såväl initiera projekt av olika karaktär som ta upp och bedöma idéer och uppslag med pedagogisk-metodisk anknytning. För att mellanskolexperten skall kunna avgöra realismen i och värdet av sådana projekt, idéer och uppslag, är det enligt utredningens mening nödvändigt att han i egenskap av lärare varit verksam i skolan eller på annat sätt förvärvat ingående kännedom om denna. Med hänsyn till tjänstens natur – sådan den framträder i befattningsbeskrivningen – anser utredningen också att arbetsledande förmåga, dokumenterad företrädesvis i skoleddande befattning, skall utgöra behörighetskrav. Utredningen föreslår att behörighetsbestämmelsen avseende tjänst som mellanskolexpert i sak formuleras på följande sätt: Behörig till tjänst som mellanskolexpert är den som på tillfredsställande sätt utövat tjänst som skolledare eller biträdande skolledare inom mellanskolan eller eljest förvärvat ingående kännedom om denna skola.

Däremot är det enligt utredningens mening ej i samma grad nödvändigt att upprätthålla kravet på behörighet till lärartjänst, såvitt gäller de föreslagna befattningarna som *planeringsspecialist* under mellanskolexperten i vissa större kommuner. Den nödvändiga lärarefarenheten inom planerings- och utvecklingsenheten får i sådana fall anses vara garanterad genom mellanskolexperten. Som exempel på lämplig meritering för tjänst som planeringsspecialist vill utredningen nämna civilekonomexamen, jur kandexamen eller socionomexamen på förvaltningslinje jämte god erfarenhet av administrativt arbete. Det torde också vara naturligt att många lärare är skickade för uppgiften. Några fixerade behörighetsvillkor kan således enligt utredningens mening ej uppställas. Endast det allmänna villkoret bör gälla att tjänsteinnehavaren skall vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten.

När det gäller tjänsterna som *skoldirektör* och *biträdande skoldirektör* vill utredningen först erinra om att redan 1951 års skolstyrelseutredning, som föreslog inrättande av dessa tjänster, själv ifrågasatte om det borde uppställas krav på pedagogisk utbildning och erfarenhet för behörighet till dessa tjänster. Tveksamheten betingades av tjänsternas markerat administrativa karaktär. Några år efter tjänsternas tillkomst väcktes i riksdagen motioner (1962) om sloandet av kravet på pedagogisk utbildning för skoldirektör och biträdande skoldirektör. Riksdagen anhöll hos Kungl. Maj:t att frågan skulle tas upp till övervägande och att, i den mån så befanns påkallat, förslag skulle föreläggas riksdagen. Kungl. Maj:t har ännu inte med riksdagen tagit upp frågan.

Liksom i fråga om rektorstjänst framstår kravet på pedagogisk utbildning för skoldirektörstjänst som exklusivt. Endast om synnerliga skäl är därtill, må efter Kungl. Maj:ts medgivande annan komma i fråga till tjänst. Av de betydligt över 100 tjänster som skoldirektör och biträdande skoldirektör, vilka nu finns, torde endast någon enstaka innehas av person, som inte uppfyllt behörighetsvillkoret att ha innehaft ordinarie lärartjänst.

Utredningens organisationsförslag inverkar inte på något avgörande sätt på skoldirektörs och biträdande skoldirektörs ställning. Men den konstruktion utredningen givit ledningen av mellanskolan och det förhållandet att, principiellt sett, samma ledningsstruktur förutsätts bli applicerad även på grundskolan, tillförsäkrar skolchef och biträdande skolchef tillgång till pedagogisk sakkunskap i stabsfunktion. Såväl mellanskolexpert som eventuell grundskolexpert skall nämligen enligt utredningens förslag fylla en stabsfunktion under skolchefen.

Mot den här angivna bakgrunden har utredningen övervägt frågan om behörighetskrav för skoldirektör.

En skolchef är i praktiken en kommunal chefstjänsteman med kommunens hela skolväsen som arbetsområde. Han ansvarar närmast inför en kommunal, politiskt sammanfattad nämnd, skolstyrelsen. Denna represen-

terar den allmänna medborgerliga erfarenheten och fattar beslut i alla väsentliga frågor. I kommuner av den storlek det här gäller finns regelmässigt tillgång till ekonomisk, teknisk och juridisk-administrativ sakkunskap inom eller utom skolkansliet. Likaså torde det i regel vara sörjt för kommunens samlade, långsiktiga planering. Skolväsendet är en viktig samhällssektor. Skolstyrelsens chefstjänsteman måste därför som grund ha en gedigen kunskap både på djupet och på bredden om skola och utbildning, om han på avsett vis skall kunna fylla sin funktion. Vidare bör han, för att anses behörig till skoldirektörstjänst, vara organisatoriskt erfaren och skicklig.

I ännu högre grad än som är fallet, när det gäller tjänsten som platschef, kan hävdas att den kunskap och erfarenhet som måste fordras för utövande av skoldirektörstjänst kan förvärfvas utan att vederbörande har lärarutbildning i botten eller direkt utövat lärartjänst, även om, som ovan framhållits, ingående kunskaper om skola och utbildning är en förutsättning för utövande av tjänsten. Utredningen föreslår därför att nuvarande behörighetsbestämmelser ändras och får följande innehåll: Behörig till tjänst som skoldirektör eller biträdande skoldirektör är den, som är behörig till tjänst som skolledare vid mellanskolan eller det obligatoriska skolväsendet eller eljest med hänsyn till insikter, erfarenhet och övriga egenskaper är skicklig och lämplig för tjänsten.

12.6 Statsbidrag

I propositionen angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet (prop. 1968: 140, s. 155) har departementschefen i fråga om statsbidragssystemets utformning anfört, att en teknisk översyn av nuvarande bestämmelser är nödvändig, att denna översyn kräver ingående undersökningar och överväganden, att förberedelser för en sådan översyn påbörjats inom utbildningsdepartementet, samt att han i avvaktan på resultatet av översynen ej är beredd tillstyrka några förändringar i nu gällande grunder. Med hän-

syn härtill har utredningen inte ansett sig böra gå närmare in på statsbidragsfrågorna utan förutsätter att statsbidrag, tills vidare enligt gällande grunder för motsvarande tjänster, skall utgå med belopp som motsvarar lönekostnaderna för tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef och gruppchef.

12.7 Övriga allmänna bestämmelser

Utredningen föreslår avslutningsvis beträffande tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist och platschef att de skall vara ordinarie tjänster, som tillsätts med förordnande på sex år eller, om särskilda skäl är därtill, för kortare tid. För tjänsterna skall gälla samma allmänna förordnandeperiod. Förordnande under löpande period meddelas längst till periodens slut. Förordnande som platschef skall avse mellanskolan i kommunen. Innehavare av nu nämnda tjänster skall åtnjuta semester.

Tjänst som gruppchef skall vara en arvodestjänst med förordnande vid viss basenhet för tre år. Tjänstinnehavare skall åtnjuta semester. I fråga om s. k. tilläggstimmar föreslås för gruppchef skola gälla vad som nu är föreskrivet i skolstadgans 14 kap. 8 § andra stycket.

Vad som i skolstadgans 25 kap. 16 § sägs om förande över stat m. m. av innehavd ordinarie lärartjänst föreslås få tillämpning i fråga om tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist och platschef.

13.1 Inledning

I detta kapitel tar utredningen upp sådana frågor som sammanhänger med övergången till den av utredningen föreslagna organisationen av mellanskolans ledning. Hit hörande problem kan sammanfattas i följande fem punkter: 1) tidpunkt för övergång 2) giltighetsområde för den av utredningen föreslagna skolledarorganisationen 3) överförandet av nuvarande skolledare och biträdande skolledare till den nya organisationen 4) information angående utredningens förslag 5) namnfrågor och 6) kostnader.

13.2 Tidpunkt för övergång

I propositionen angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet har departementschefen i fråga om införandet av mellanskolan anfört, att detta borde kunna ske, innan alla materiella förutsättningar för dess fulla förverkligande förelåg och att med hänsyn till behovet av förberedelse tid mellanskolan skulle införas 1.7.1971. Fr. o. m. denna dag skall alltså mellanskolan såsom en organisatoriskt sammanhållen, frivillig skolform ersätta hittillsvarande tre skolformer gymnasium, fackskola och yrkesskola.

Innebörden härav är i huvudsak att fr. o. m. nämnda dag skolväsendet ovanpå grundskolan skall regleras av gemensamma centrala bestämmelser och att personella

och materiella resurser skall utnyttjas gemensamt. All personal, som för närvarande är anställd vid skilda gymnasiala skolformer, förutsätts bli anställd vid mellanskolan i kommunen. Eleverna kommer att intas i mellanskolan och där fördelas på de olika linjerna. Intagningen blir således samordnad.

En viktig förutsättning för att mellanskolan fr. o. m. 1.7.1971 skall kunna fungera så som angetts i departementschefens anförande och riksdagen beslutat, dvs. som en organisatoriskt sammanhållen skolform med samordnad intagning och med ett gemensamt utnyttjande av personella och materiella resurser i nuvarande gymnasium, fackskola och yrkesskola, är enligt utredningens mening att en med hänsyn till mellanskolans behov organiserad skolledning träder i kraft fr. o. m. samma datum. Detta förutsätter ändringar i den nuvarande skolledningen för de gymnasiala skolformerna från samma tidpunkt. Enligt utredningens uppfattning måste dess förslag således i princip genomföras samtidigt med mellanskolreformen. Någon successiv övergång i annan mening än som gäller för reformen i stort har utredningen inte sett möjlig.

När utredningen skriver detta – hösten 1969 – beräknar utredningen att 1 1/2 år kommer att stå till förfogande från den tidpunkt, då utredningens förslag publiceras, till nämnda ikraftträdandetidpunkt. Tiden är fullt tillräcklig för att få till stånd vederbörande beslut före 1.7.1971, men den är

som förberedelsestid för genomförande av en reform av detta slag knapp. För att en övergång skall kunna ske något så när friktionsfritt samtidigt som mellanskolreformen träder i kraft fordras en noggrann planering och vissa bestämda åtgärder. Utredningen har för sin del tänkt sig följande: 1) Betänkandet remitteras 15.12.1969. 2) Remisstid till 1.4.1970 3) Proposition utarbetas för 1970 års höstriksdag men offentliggörs så tidigt som möjligt – förslagsvis i juli månad. 4) SÖ får då i uppdrag att i samråd med bl. a. skolledarutredningen utarbeta förslag till de bestämmelser, som fordras vid ett eventuellt bifall till propositionen. 5) Sådant förslag förutsätts föreligga på hösten 1970 och bestämmelser vara utfärdade av Kungl. Maj:t strax före årsskiftet 1970/71. På grundval av dessa bestämmelser bör lokala, regionala och centrala myndigheter i tid före 1.7.1971 kunna vidta erforderliga åtgärder för att organisationen skall kunna fungera tillfredsställande från beslutad tidpunkt. Det bör här också erinras om att reformen förutsätter förhandlingar på vissa punkter.

13.3 Giltighetsområde för utredningens förslag

De av utredningen föreslagna bestämmelserna och riktlinjerna för den nya skolledarorganisationen avses skola gälla ledningen av mellanskolan i de nuvarande g-orterna.

Vad gäller sådan yrkesutbildning som kommer att anordnas utanför de orter som kommer att ha en mer fullständig mellanskola, dvs. i stort sett utanför nuvarande g-orter, anser utredningen visserligen att inga principiella hinder föreligger mot att man i sådana fall tillämpar den av utredningen föreslagna organisationsmodellen med platschefer och gruppchefer men utredningen avser att återkomma till denna fråga i ett senare betänkande. Samma avsikt har utredningen beträffande den närmare utformningen och dimensioneringen av ledningen för den kommunala gymnasiala vuxenutbildningen. Den senare har

dock till viss del beaktats i kapitlen 10 och 11.

13.4 Överförande av skolledare och biträdande skolledare till den nya skolledarorganisationen

En ideal basenhet av mellanskolan bör bestå av en välplanerad, sammanhållen anläggning, som rymmer samtliga i mellanskolan förekommande utbildningslinjer. Sådana enheter torde endast i ringa utsträckning – om ens alls – komma att finnas från 1.7.1971 eller de närmaste åren därefter. Utifrån den verklighet, vi har att räkna med under betydande tid framöver, kan det synas som om förändringarna genom mellanskolreformens ikraftträdande för skolledningens del inte behövde bli särskilt betydande. Så förhåller det sig emellertid inte. Först och främst fordras enligt utredningens bestämda mening en omorganisation av skolledningen för att mellanskolreformen i pedagogisk och social mening – men också organisatoriskt – skall kunna genomföras. Utredningen har i kapitlen 7 och 8 närmare redovisat, varför ändringar i nuvarande organisationsstrukturer är nödvändiga.

Men även om omorganisationen av skolledningen till sin innebörd måste bli ganska genomgripande, torde den inte behöva medföra några allvarliga ingrepp i de nu verk samma skolledarnas anställningsförhållanden. Utredningen har tidigare redovisat att dess förslag, vad gäller skolledare och biträdande skolledare, i stort sett innebär en omDispositionering av de resurser, uttryckta i tid, som redan står till förfogande. Rimligen bör det innebära i stort sett detsamma vad beträffar nuvarande personella resurser.

Utredningen förutsätter således att inga skolledare eller biträdande skolledare kommer att behöva bli utan arbetsuppgifter inom den ordinarie organisationen vid ett genomförande av utredningens förslag, utan att de behöver tas i anspråk för att upprätthålla de nya eller förändrade befattningarna. Skulle så undantagsvis inte bli fallet är det självklart, att vederbörande bereds fortsatt anställning till förordnandepe-

riodens utgång. Hur läget faktiskt och i detalj är i de olika kommunerna bör i god tid klarläggas av varje kommun för sig. På grundval av en sådan kartläggning jämté förslag av varje skolstyrelse skall skolledarorganisationen fastställas på det sätt som utredningen tidigare föreslagit i avsnittet om inrättande av tjänst (12.2). Det bör ankomma på SÖ att i sådant sammanhang fatta beslut om åtgärder i fall, då all befintlig skolledarpersonal i en kommun inte kan beredas plats inom den fastställda organisationens ram.

Däremot framstår det som klart, och framgår också av de autentiska exemplen nedan, att ett antal nu verksamma skolledare och biträdande skolledare måste få ändrade uppgifter och en delvis annan ställning i den av utredningen föreslagna organisationen. Hur uppgifterna avses bli ändrade för innehavarna av de av utredningen föreslagna tjänsterna framgår av de utförliga befattningsbeskrivningarna i kapitel 10. När det gäller frågan om förändrad ställning kommer man in på svårbedömbara problem, vilka dock erfarenhetsmässigt inte kan fränkännas betydelse. Utredningen vill på denna punkt, på grundval av de arbetsuppgifter utredningen föreslagit skola vara förenade med ifrågavarande tjänster, göra följande allmänna uttalanden. Det kan då vara lämpligt att börja med förhållandet mellan tjänst som rektor och tjänst som platschef. Utredningen vill först peka på, att man sällan uppmärksammat den principiella skillnaden mellan en rektor för ett statligt gymnasium – i synnerhet som förhållandena gestaltade sig före skolstyrelseren – och rektor för ett kommunalt gymnasium, en skillnad som ytterligare och klart accentueras genom utredningens förslag. Före 1958 var rektor vid statsläroverk en lokal statlig myndighet med i realiteten fullt pedagogiskt, juridiskt och ekonomiskt ansvar för sin skola (bortsett från själva byggnaden). Denna, som utgjorde en i förhållande till kommunen helt självständig enhet, låg som en enklav i dess skolväsen. Skolstyrelseren avsåg bl. a. också att inlemma gymnasier i den kommunala skolsfären, trots

att de bibehölls under statligt huvudmannaskap. Fram till 1966, då kommunerna övertog huvudmannaskapet, förändrades rektors traditionella ställning obetydligt. Snarare torde den sedan länge etablerade bilden av rektor som självständig styresman för sin skola ha starkt influerat på uppfattningen om rektorer överhuvudtaget – också på rektorerna inom grundskolan. Trots tillkomsten av gemensam skolstyrelse och skolchef är det ännu ett stycke kvar tills den uppfattningen blir allmän – det gäller också skolans egna företrädare – att skolväsendet i kommunen skall betraktas som en helhet, vilken endast av praktiska skäl är uppdelad på vissa enheter. För att markera detta förhållande har utredningen i detta betänkande valt att benämna chefen för en basenhet av mellanskolan platschef. Men utvecklingen har inneburit och kommer vid ett genomförande av utredningens förslag än mer att innebära faktiska förändringar av tjänsten som rektor-platschef, sett också i det korta perspektivet sedan 1958. Rektors ställning som ämbetsman med ett totalansvar för en statlig skolenhet har naturligtvis starkt format rektorstjänsterna vid gymnasier. Men i och med att många av de tidigare uppgifterna bortfallit eller kommer att bortfalla och i och med att de gymnasiala skolorna alltmer infogas i det kommunala skolväsendet, bör också dessa tjänster få en annan prägel. Utredningen vill se cheferna för skolväsendets basenheter som utpräglade arbetsledare inom det pedagogiska området med övergripande planering, administration och ekonomi i all möjlig utsträckning koncentrerade till plats utom basenheten och i övrigt så långt möjligt delegerade till annan personal vid basenheten.

Beträffande tjänsten som mellanskolexpert vill utredningen framhålla, att i den mån nuvarande rektor eller studierektor får ställning som mellanskolexpert förändringen inte torde innebära några principiella problem.

Annorlunda ter sig situationen, om rektor eller studierektor vid gymnasium/fackskola skulle disponeras för uppgiften som

gruppchef. Med denna tjänst skall vara för-
enade klart skolledande uppgifter – tjänsten
är enligt utredningens förslag en biträdan-
de skolledartjänst – men det innebär inte,
att utredningen jämför den med studie-
rektorstjänst vid gymnasium.

Mot bakgrund av den nu lämnade re-
dovisningen och utredningens motiverade
uppfattning för en omorganisation av skol-
ledningen från 1.7.1971 har utredningen
haft att överväga hur man bör förfara gent-
emot de skolledare som redan nu finns in-
om det gymnasiala skolväsendet. Det är på
denna punkt de egentliga övergångsproble-
men uppenbarar sig. Beträffande dessa skol-
ledare bör man skilja mellan två kategorier,
nämligen å ena sidan skolledare, vilkas för-
ordnande utlöper 1.7.1971 och å andra
sidan skolledare, vilkas förordnande fortlö-
per efter denna tidpunkt. I fråga om de
förra skall enligt utredningens mening – i
enlighet med förordnandesystemets natur
– parterna stå helt fria gentemot varandra
vid tidpunkten för övergången till den nya
organisationen. När det gäller redan förord-
nade skolledare är situationen annorlunda.
Det förhållandet, att en ny skolledarorga-
nisation skall träda i kraft under en löpan-
de förordnandeperiod bryter inte meddelade
förordnanden. Men det förhållandet att
skolledare är förordnade torde inte heller
kunna hindra genomförandet av mellanskol-
reformen av vilken en ändrad skolledarorga-
nisation sakligt sett är en nödvändig del.
Förändringar i förordnade skolledares ställ-
ning under löpande förordnandeperiod för-
utsätter dock enligt utredningens mening
samråd med vederbörande personalorgani-
sationer.

Konsekvensen av det nu anförda blir,
att det endast i begränsad utsträckning blir
möjligt att förutsättningslöst, med utgångs-
punkt i nya befattningsbeskrivningar och
personliga kvalifikationer bemanna den nya
skolledarorganisationen i samband med mel-
lanskolreformens genomförande. I stället sy-
nes det bli nödvändigt att begagna sig av
den mindre tillfredsställande metoden att
göra en jämförelse mellan *tjänsteställning-
arna* hos befattningshavarna i den gamla

och den nya organisationen och grunda
övergången till den senare därpå.

Utredningen föreslår följande beträffan-
de skolledare, vilkas förordnande löper ef-
ter 1.7.1971.

Övergången till den nya skolledarorgani-
sationen föreslås skola gå till på följande
sätt. Sedan för varje kommun vederbörligen
fastställts vilken organisation som skall
gälla, bedöms av varje skolstyrelse för sig
hur antalet tjänster i den nya organisationen
förhåller sig till befintliga skolledare i
kommunen. Genom anmälningsförfarande
bereds de senare tillfälle att övergå till de
nya tjänster som enligt vad utredningen nyss
redovisat, skall anses närmast motsvara in-
nehavd tjänst. Utredningen har tidigare fö-
reslagit, att skolledartjänsterna skall till-
sättas av skolstyrelsen. Skulle vid över-
gången till den nya organisationen två eller
flera av kommunens skolledare önska ifrå-
gakomma till samma tjänst måste enligt ut-
redningens mening avgörandet träffas enligt
samma grunder som skulle gälla, om det
varit fråga om tillsättning under vanliga för-
hållanden. Samma betraktelsesätt skall en-
ligt utredningens mening anläggas i sådant
fall, att antalet tjänster i den nya organi-
sationen är färre än antalet befintliga skolle-
dare. I fråga om tjänstgöring för skolle-
dare, som inte blir placerad inom den or-
dinarie organisationens ram, bör, som ut-
redningen tidigare föreslagit, skolöverstyrel-
sen fatta beslut.

Efter anmälningsförfarandet återstående
tjänster tillsätts efter ledigförklarande. Om
inte särskilda skäl bedöms föranleda annat,
bör tjänst som gruppchef endast anslås in-
om vederbörande basenhet.

Beträffande överförandet av tjänstinnehav-
are i samband med anmälningsförfarandet
vill utredningen anför följande allmänna
synpunkter. Nuvarande tjänster som rektor
vid gymnasium och/eller fackskola och som
rektor vid yrkesskola skall anses närmast
motsvara tjänsterna som mellanskollexpert
och platschef i den nya organisationen. Nu-
varande studierektorstjänster vid såväl gym-
nasium som yrkesskola samt nuvarande
tjänst som biträdande rektor vid yrkesskola

skall anses närmast motsvara de av utredningen föreslagna gruppchefstjänsterna. Som utredningen tidigare framhållit har nuvarande studierektorstjänster vid yrkesskolan sin närmaste motsvarighet i gruppchefsorganisationen. Dessa studierektorstjänster skall följaktligen också anses motsvara gruppchefstjänsterna. I fråga om tjänsterna som planeringsspecialist anser utredningen att de i samband med övergången till den nya organisationen bör tas i anspråk för placering av nu verksamma skolledare, ehuru dessa tjänster principiellt sett är av utpräglad administrativ art (se 12.5.2).

Det ligger i sakens natur, att vad utredningen nu anfört om övergången till den nya organisationen inte betyder att utredningen menar att bundenhet skulle föreligga till en övergång endast till tjänst som utredningen bedömt ligga på ungefär motsvarande nivå.

För att belysa, hur man kan utnyttja inom kommunen för mellanskolans ledning tillgängliga skolledaresurser i den nya skolledarorganisationen, redovisar utredningen ur här aktuell aspekt ånyo nuläge och tänkt läge i de tidigare behandlade autentiska kommunerna A, F, L och R. Kommunernas namn har ej utsatts, då det ej ankommer på utredningen att framlägga förslag, som avser enskild kommun.

I *kommun A* finns det för närvarande en rektor vid skolenhet med gymnasium och fackskola, en rektor vid skolenhet med yrkesskola, en studierektor vid skolenhet med gymnasium och fackskola samt en studierektor vid skolenhet med yrkesskola. Den nya skolledarorganisationen kräver enligt utredningens beräkningar en tjänst som mellanskolexpert, en tjänst som platschef samt tre tjänster som gruppchef. Av de fyra nu verksamma skolledarna överförs efter anmälningsförfarande studierektorn vid yrkesskolan till motsvarande befattning inom gruppchefsorganisationen, två av de kvarvarande tre tjänstinnehavarna till befattningarna som mellanskolexpert och platschef, och den tredje kvarvarande tjänstemannen utnyttjas som gruppchef. En tjänst som gruppchef nybesätts.

Kommun F har för närvarande en rektor vid en integrerad gymnasieskola, en studierektor vid denna skola samt två studierektorer vid skolans yrkesskoldel. Dessutom finns ett extra anslag på 50 000 kr. att användas till förstärkning av skolledningen. Den nya skolledarorganisationen ställer till kommunens förfogande en mellanskolexpert, en platschef och fem gruppchefer. Det säger sig självt att nuvarande skolledaresurser utan svårighet kan användas i den för mellanskolan föreslagna ledningsorganisationen. För den händelse det extra anslaget i en kommun av den nu aktuella typen använts för att delvis bestrida kostnaderna för en extra tjänst som studierektor av samma karaktär som nuvarande studierektorstjänst vid gymnasium och fackskola, kan innehavaren av denna tjänst i det här fallet utan svårighet överföras till en befattning inom gruppchefsorganisationen.

De gymnasiala skolenheterna i *kommun L* uppgår för närvarande till tre: en skolenhet med gymnasium och fackskola och två skolenheter med yrkesskola. Fr. o. m. 1.7.1971 antas det finnas endast två basenheter inom mellanskolan i kommunen. Vad gäller de nu existerande skolenheterna tjänstgör en rektor vid gymnasiet/fackskolan, två rektorer vid yrkesskolan, en studierektor vid gymnasiet/fackskolan och tre studierektorer vid yrkesskolan. Den nya ledningen av mellanskolan i kommun L ges följande sammansättning: en tjänst som mellanskolexpert, två tjänster som platschef, sju tjänster som gruppchef. Av de inom kommunen verksamma sju skolledarna och biträdande skolledarna utnyttjas de tre studierektorerna vid yrkesskolan som gruppchefer, en befattningshavare som mellanskolexpert, två som platschefer och den tredje återstående skolledaren blir gruppchef. Tre gruppchefstjänster måste nybesättas.

Kommun R representerar de stora gymnasiekommunerna och där finns för närvarande fem gymnasiala skolenheter, varav fyra har gymnasium och fackskola och en har yrkesskola. Fr. o. m. 1.7.1971 kommer antalet skolenheter till följd av sammanläggningar att minska till tre. Antalet skolleda-

re och biträdande skolledare är i nuläget som följer: fyra rektorer vid gymnasiet/fackskolan, en rektor vid yrkesskolan, en biträdande rektor, fyra studierektorer vid gymnasiet/fackskolan och fyra studierektorer vid yrkesskolan. Mellanskolans ledningsorganisation tar enligt utredningens beräkningar i anspråk följande resurser: en tjänst som mellanskolexpert, två tjänster som planeringsspecialister, tre tjänster som platschef och tolv tjänster som gruppchef. Övergången till mellanskolans ledningsorganisation genomförs på så sätt att de fyra studierektorerna vid yrkesskolan utnämns till gruppchefer, att av de övriga tio skolledarna och biträdande skolledarna tre tas i anspråk för de nya tjänsterna vid planerings- och utvecklingsenheten vid kansliet och tre som platschefer. De återstående fyra befattningshavarna placeras som gruppchefer. Fyra tjänster som gruppchef måste nybesättas.

Förutom de fyra kommuner som ovan beskrivits och som får betraktas som skilda exemplifieringar av normalfall har utredningen ansett det vara nödvändigt att i detta avsnitt dessutom anföra synpunkter på utnyttjandet av tillgängliga skolledarresurser vid tillämpningen av utredningens organisationsmodell i två typfall, som båda avser mycket små gymnasiekommuner. I det ena fallet är skolchefen skoldirektör, i det andra 1:e rektor.

Det första fallet, alltså en liten gymnasiekommun med en skoldirektör som skolchef, kan enklast beskrivas som en variant av kommun A ovan. Skillnaden från förhållandena i kommun A som de ovan framställts är endast den att det i det här fallet antas finnas två gymnasiale skolenheter, en med gymnasium och fackskola och en med yrkesskola på 21, respektive 32 poäng så belägna att de ej kan sammanläggas till en basenhet. Även under dessa förutsättningar uppgår ramen för de skolledarresurser kommunen får disponera för mellanskolan till 5 300 t. Det säger sig självt att dessa 5 300 t ej kan utnyttjas på så sätt att två hela tjänster som platschef och en hel tjänst som mellanskolexpert inrättas

(2 000 t + 2 000 t + 2 000 t = 6 000). Utredningen föreslår följande principiella tillvägagångssätt i fall av detta slag, nämligen att två platschefsbefattningar inrättas, en för vardera basenheten (2 000 t + 2 000 t = 4 000 t). De återstående 1 300 t förvandlas till 19 vtr att använda till inrättande av gruppchefstjänster. De två platschefstjänsterna kan emellertid, såvitt utredningen kan bedöma, i sådana här fall ej kräva sina innehavares hela arbetstid. M-expertfunktionen föreslås därför bli förenad huvudsakligen med platschefsbefattningen för den mindre basenheten (21 p) av mellanskolan. I gengäld tilldelas denna basenhet tre tjänster som gruppchef med för varje tjänst innehavare en nedsättning av undervisningsskyldigheten på 5 vtr (eller också $4 + 4 + 7 = 15$ vtr). Platschefen för den större basenheten (32 p) tar egen undervisning till 5 vtr och får därmed enligt utredningens förslag i kapitel 12 5 vtr att utnyttja till gruppchefsorganisationen. Dessa kan läggas till de kvarvarande 4 vtr och utgöra grunden för en gruppchefsbefattning med 9 vtr:s nedsättning av undervisningsskyldigheten vid den större basenheten (32 p).

Av de tillgängliga skolledarna (= fyra tjänster; rektor vid gymnasium/fackskola, rektor vid yrkesskola, studierektor vid gymnasium/fackskola och studierektor vid yrkesskola) överförs en till den med m-expertfunktionen förenade platschefsbefattningen, en till den andra platschefsbefattningen och en till gruppchefsorganisationen. Studierektorn vid yrkesskolan tilldelas tjänst som gruppchef med bibehållen nedsättning av undervisningsskyldigheten.

Även i fråga om kommuner, vilkas skolväsen har en kvantitativ omfattning, som endast medger tjänst som 1:e rektor, anser utredningen, att det bör klarläggas och exemplifieras hur utredningens organisationsmodell där bör tillämpas och tillgängliga skolledarresurser utnyttjas. Det måste emellertid framhållas, att sådana kommuner efter år 1974 kommer att bli mycket få till antalet. För närvarande finns det i landet ca 25 g-orter, där skolchefen är förste rektor. Av dessa beräknas 15 kommuner år

1974 ha ett poängtal över 150, tre att ha ett poängtal mellan 130–150, tre troligen att vara sammanlagda med andra näraliggande kommuner. Endast på fyra g-orter kan således poängtalet beräknas komma att vara lägre än 130.

Problemet kan koncentreras till frågan hur *funktionen* som platschef, mellanskol-expert och skolchef skall fördelas. I exempelvis kommun T finns det två gymnasiala skolenheter, en med gymnasium och fackskola (28,5 p) och en med yrkesskola (23,5 p). Rektor för gymnasiet och fackskolan är 1:e rektor. Kommunens 52 poäng ger 5 200 t i skolledarresurser. Två platschefstjänster inrättas (2 000 t + 2 000 t = 4 000 t). Med den ena av dessa förenas skolchefsfunktionen och huvudsaklig m-expertfunktion. Sammanlagt får kommunen 18 vtr för en gruppchefsorganisation. Av dessa kan 4 + 4 + 10 eller 6 + 6 + 6 vtr (= 18 vtr) användas till tre tjänster som gruppchef under nyss nämnde platschef. Den andra basenheten medges inga tjänster som gruppchef. Nuvarande 1:e rektor blir i den nya ledningsorganisationen skolchef och platschef. Med dessa uppgifter förenas även m-expertfunktionen. Likaså blir nuvarande rektor för yrkesskolan platschef, medan de båda studierektorerna vid gymnasium respektive yrkesskola överförs till var sin gruppchefs-befattning.

13.5 Information om utredningens förslag till skolledarorganisation

Mellanskolans ledningsorganisation enligt det av utredningen utarbetade förslaget skiljer sig i väsentliga avseenden från nuvarande skolledning för gymnasium, fackskola och yrkesskola. Främst kan då nämnas dels att tunga planerings- och utvecklingsuppgifter koncentreras till en planerings- och utvecklingsenhet vid den centrala skolförvaltningen i kommunen, dels att den vid basenheterna verksamma personalen och eleverna genom utredningens organisationsstruktur för mellanskolans ledning bereds möjlighet att påverka planeringen och utformningen av den i skolan bedrivna undervis-

ningsverksamheten i väsentligt större utsträckning än hittills, dels att det kommunala inflytandet på utformningen av skolledarorganisationen i hög grad ökas.

Om skolstyrelserna genom bifall till utredningens förslag kommer att få ett betydligt ökat ansvar för mellanskolans ledning i förhållande till läget i dag, är det självfallet nödvändigt att skolstyrelserna får en grundlig information om innebörden av utredningens förslag.

På nu verksamma skolledare och biträdande skolledare beror det hur utredningens förslag till skolledarorganisation i praktiken kommer att förverkligas. Det är därför synnerligen angeläget, att de skyndsamt får ta del av det nya förslaget, samt motiven för detta genom olika fortbildningsåtgärder eller särskilt ordnad skolledarutbildning.

Utredningen finner således att det är oundgängligen nödvändigt att en omfattande information ges om dess förslag. Hur denna informationsverksamhet skall läggas upp, är utredningen för närvarande ej beredd att i detalj ange. Huvudansvaret för informationen bör åvila skolöverstyrelsen och särskilda medel bör ställas till överstyrelsens förfogande för detta ändamål.

13.6 Namnfrågor

Utredningen har i sitt betänkande genomgående använt neutrala beteckningar på fyra befattningar, nämligen befattningarna som mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef och gruppchef. Samtliga dessa befattningar är i det föregående utförligt beskrivna. Det framgår också av vad utredningen sagt och föreslagit, vilken ställning i organisationen utredningen tänker sig för de här ifrågavarande befattningshavarna.

Skälet till att utredningen använt sig av neutrala beteckningar är givetvis att det underlättat en förutsättningslös bedömning av befattningshavarens uppgifter och ställning. Detta har varit särskilt angeläget i fråga om den befattningshavare som utredningen hittills kallat platschef. Helt naturligt måste en läsare, som är något så när insatt i de för-

hållanden utredningen behandlat, se den nära släktskapen mellan utredningens platschef och dagens rektor. Med valet av beteckningen platschef och genom att hålla fast vid den genomgående i betänkandet har utredningen emellertid velat understryka, att platschef enligt utredningens mening i vissa, inte oväsentliga avseenden, i fråga om sin funktion skall skilja sig från dagens rektor vid gymnasial skola. Detta har utredningen något närmare utvecklat i avsnittet 13.4.

Vad som nu sagts om platschef gäller också i fråga om gruppchef. Denne befattningshavare, såsom utredningen beskrivit honom, skiljer sig dock ännu mera markant från befintliga befattningshavare i dagens gymnasiala skola än vad platschef skiljer sig från rektor. Inte desto mindre torde det av utredningens förslag och argumentering framgå att befattningen bland tjänsterna i dagens gymnasiala skolor är besläktad med studierektorstjänsterna. Det är emellertid då att märka att begreppet studierektor för närvarande är ganska oenhetligt. Studierektor vid gymnasium/fackskola har inte samma ställning och uppgifter i organisationen som studierektor vid yrkesskolan, den gemensamma benämningen till trots.

Utredningen har i sitt förslag skapat en ny funktion, som utredningen kallat mellanskolexpertfunktionen. Vad som skall menas därmed torde ha framgått av utredningens i det föregående redovisade förslag och synpunkter. Mellanskolexpertfunktionen måste, enligt utredningens mening och enligt vad utredningen föreslagit, i det övervägande flertalet gymnasiekommuner konkretiseras i en befattning. I stora kommuner förutsätts funktionen kräva mer än en befattningshavare, och i små gymnasiekommuner räknar utredningen inte med att den skall kräva en hel egen befattningshavare för att kunna bli fullgjord.

Enligt utredningens förslag blir alltså vad utredningen kallat för mellanskolexpert en vanligen förekommande befattningshavare. I dagens skolläroorganisation har mellanskolexperten inte någon direkt motsvarighet. Detsamma gäller om de befattningshavare

utredningen valt att kalla för planerings-specialister.

De benämningar utredningen använt på de här angivna fyra befattningshavarna är inte i något fall användbara som tjänstebenenämningar eller som tjänstetitlar. Utredningen har funnit det angeläget att de ifrågavarande befattningarna eller rättare sagt deras innehavare får benämningar, som går in i det nuvarande systemet.

Under framhållande av att en platschefs uppgifter, såsom utredningen sett och beskrivit dem, skiljer sig från dem som i dag åvilar en rektor vid en gymnasial skola, vill utredningen dock föreslå att rektorstiteln bibehålls för cheferna för mellanskolans basenheter.

Ifråga om gruppchefsbefattningen har utredningen övervägt olika benämningar, såsom studieledare, utbildningsledare och studierektor. Utredningen har från sakliga utgångspunkter funnit att benämningen studierektor inte är adekvat för de befattningar utredningen hittills kallat gruppchefstjänster. Då utredningen inte ansett det nödvändigt att för gruppcheferna också finna en lämplig titel utan menar, att den titel som följer med lärartjänsten bör användas liksom beträffande exempelvis huvudlärare och klassföreståndare, har utredningen stannat för att förorda benämningen studieledare för innehavare av vad utredningen i detta betänkande kallat för gruppchefstjänst. Skulle behovet av en titel väga tyngre än vad utredningen anser, bör benämningen studierektor komma i fråga.

Innehavare av tjänst som mellanskolexpert bör enligt utredningens mening tills vidare, i avvaktan på att utredningsuppdraget slutförts också i vad gäller grundskolan, kallas för rektor. Visserligen skiljer hans uppgifter sig klart ifrån platschefens, men utredningen har icke funnit någon lämpligare titel för dessa befattningshavare än rektor, och vill som stöd för detta förslag påpeka att anordningen med rektor utan egen basenhet (rektorsområde) redan förekommer åtminstone i Stockholm.

Beträffande planeringsspecialisten vill utredningen föreslå att för sådan befattnings-

havare skall inrättas tjänst som utredningssekreterare.

13.7 *Kostnader*

Utredningen har, när det gäller kostnadsberäkningar, endast kunnat bedöma de statliga kostnaderna. Vidare har de utgiftsförändringar, som skulle följa av ett genomförande av utredningens förslag av naturliga skäl endast kunnat beräknas approximativt. Förutsättningarna för beräkningarna har dock varit så goda, att den beräknade utgiftsökningen med säkerhet kan anges som relativt ringa. De relevanta statliga kostnaderna för det gymnasiala skolväsendets ledning har av inom skolöverstyrelsen anlita expertis beräknats uppgå till 44 626 000 kr. i 1968 års löner. Den av utredningen beräknade ökningen uppgår till ca 2,5 Mkr, vilket innebär, att skolledarkostnaderna i samband med mellanskolans införande skulle öka med 6 procent.

Vid sina beräkningar har utredningen först klarlagt vilka besparingar, som görs genom minskningen av antalet kvalificerade tjänster och därefter undersökt vilka utgiftsökningar som skulle följa av utredningens förslag om borttagande av undervisningsskyldighet för vissa skolledare, tillkomsten av vissa arvoden m. m. Resultatet har applicerats på förhållandena i de fyra autentiska kommunerna A, F, L, R. De för dessa kommuner gjorda beräkningarna har utredningen lagt till grund för beräkning av vad dess förslag totalt skulle innebära i kostnadsökning.

Utgångspunkter

Som grundläggande utgångspunkter för sitt arbete har utredningen haft gällande bestämmelser om skolledningen i de nuvarande gymnasiala skolorna, motiven för dessa bestämmelser, uttalanden om en ändrad skolledarorganisation, vilka gjorts företrädesvis av yrkesutbildningsberedningen samt av skolöverstyrelsen (kapitlen 1-4).

För att få en fastare grundval för sina bedömningar än gällande bestämmelser och den inom utredningen samlade erfarenheten och kunskapen kunnat ge, har utredningen genomfört en omfattande fältundersökning, vilken berört närmare 100 gymnasiala skolor och i princip all skolledande och i skolledande verksamhet sysselsatt personal vid dessa skolor. Fältundersökningen redovisas sammanhängande i kapitel 5 och bilaga 1. Denna undersökning har kompletterats med studiebesök och i samband därmed gjorda intervjuer.

På grundval av nu nämnt material har utredningen allsidigt övervägt skolledningens organisation i den blivande mellanskolan, varvid utredningen funnit det vara nödvändigt att se denna skola *såsom en organisatorisk helhet inom varje kommun*.

Utredningen har särskilt ingående övervägt, hur de arbetsuppgifter som är förenade med skolledningen bör fördelas på olika kategorier tjänstemän, engagerade i denna ledning. Vid dessa överväganden har

utredningen särskilt noga observerat förhållandet mellan den centrala skolförvaltningen i kommunen och de olika enheterna inom mellanskolan. Utredningen har genomfört en fördelning av de skolledande uppgifterna och utarbetat tämligen utförliga befattningsbeskrivningar för olika kategorier skolledare (kapitel 10).

Utöver vad nu sagts, har utredningen funnit att den, för att få en fast grund för sina överväganden, haft behov av att klarlägga innebörden av skolledningen i gymnasiala skolor. Detta har skett i ett särskilt kapitel (kapitel 6). Vidare har utredningen försökt att frilägga de faktorer som särskilt påverkar utformningen av skolledarfunktionen i en kommande mellanskola. Dessa faktorer har utredningen i möjligaste mån härlett *ur den verksamhet som skall bedrivs vid skolan samt ur den allmänna pedagogiskt-metodiska utvecklingen*. Med hänsyn till de starka pedagogiska och sociala krav, som ställs på skolledningen eller kommer att ställas på denna, har utredningen ganska utförligt uppehållit sig vid en diskussion av dessa faktorer (kapitel 7). Utredningen vill här endast nämna, att faktorer som har fått utöva ett avgörande inflytande på utformningen av skolledarfunktionen är sådana som kunnat härledas från propositionen 1968:140 angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet.

Målsättning

Målet för utredningens arbete har givetvis varit att föreslå en skolledarorganisation, som passar för den blivande mellanskolan. Utredningen har emellertid ytterligare preciserat målet så, att den velat skapa en skolledarorganisation, som i möjligaste mån tillgodoser syftet att *från sin tillkomst* fungera så, att sammanförandet av de nuvarande tre gymnasiala skolformerna till *en* skola främjas. Målet har vidare varit att skapa en skolledarorganisation genom vilken mellanskolan, även i de fall den i en kommun måste delas upp på flera enheter, verkligen kan fungera som en integrerad skola. Utredningen har genom sitt arbete kommit till den bestämda uppfattningen att möjligheterna att förverkliga intentionerna bakom beslutet om mellanskolan i mycket väsentlig grad blir beroende av den organisatoriska utformning man ger skolledningen. Utredningen ser det från denna synpunkt angeläget att följande två av dess huvudpunkter förverkligas, nämligen för det första att utredningen vinner gehör för uppfattningen att *mellanskolan skall betraktas som en enhet* och för det andra att chefsfunktionen vid en integrerad enhet av mellanskolan *utvecklas till en rent pedagogisk ledningsfunktion*, som i största möjliga utsträckning befrias från särskilda specialistfunktioner ävensom administrativa uppgifter, vilka antingen med fördel kan utföras på ett annat ställe än inom basenheten eller av icke pedagogisk personal vid denna enhet. Sin syn på cheferna för mellanskolans enheter har utredningen utvecklat i kapitel 13, avsnitt 4.

Organisationsstruktur

Utredningens förslag till organisationsstruktur för mellanskolans ledning redovisas i det följande mot bakgrund av en kortfattad redogörelse för nu gällande ledningsformer för det gymnasiala skolsystemet. Den lokala ledningen av detta skolsystem i dag och utredningens förslag till ledning för mellanskolan beskrivs på två förstoringsnivåer. Härvid används beteckningarna lednings-

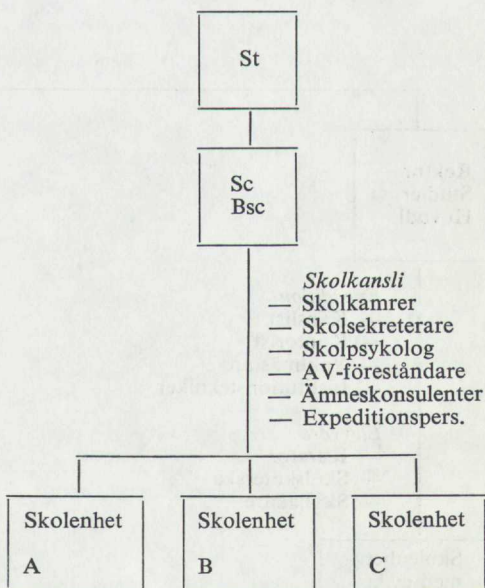
organ, verkställande organ och stabsorgan. Det sistnämnda har en rådgivande, utredande och stödjande funktion.

Skolstyrelsen är ledningsorganet för kommunens skolväsen. Skolstyrelsens (St) ledningsfunktion utövas genom en skolchef (Sc) och ledningen av skolenheterna åvilar rektorer.

Den centrala ledningsenheten för skolväsendet i en kommun rymmer en skolchef (skoldirektör eller 1:e rektor) jämte i vissa fall en eller flera biträdande skolchefer (Bsc; biträdande skoldirektör). Skolkontoret eller skolkansliet – skolchefens stabsorgan – har en varierande personalsammansättning, beroende på skolväsendets omfattning. Till detta kan följande personalkategorier vara knutna: skolkamrer, skolsekreterare, skolassistent, skolpsykolog, AV-föreståndare, ämneskonsulenter, expeditiionspersonal.

Organisationsstrukturen på denna förstoringsnivå framgår av figur 1.

Skolenheternas ledning åvilar, som tidigare nämnts, rektorer. Vid skolenheter med gymnasium och fackskola finns det dessutom alltid två kategorier av biträdande skolledare: studierektor och huvudlärare,



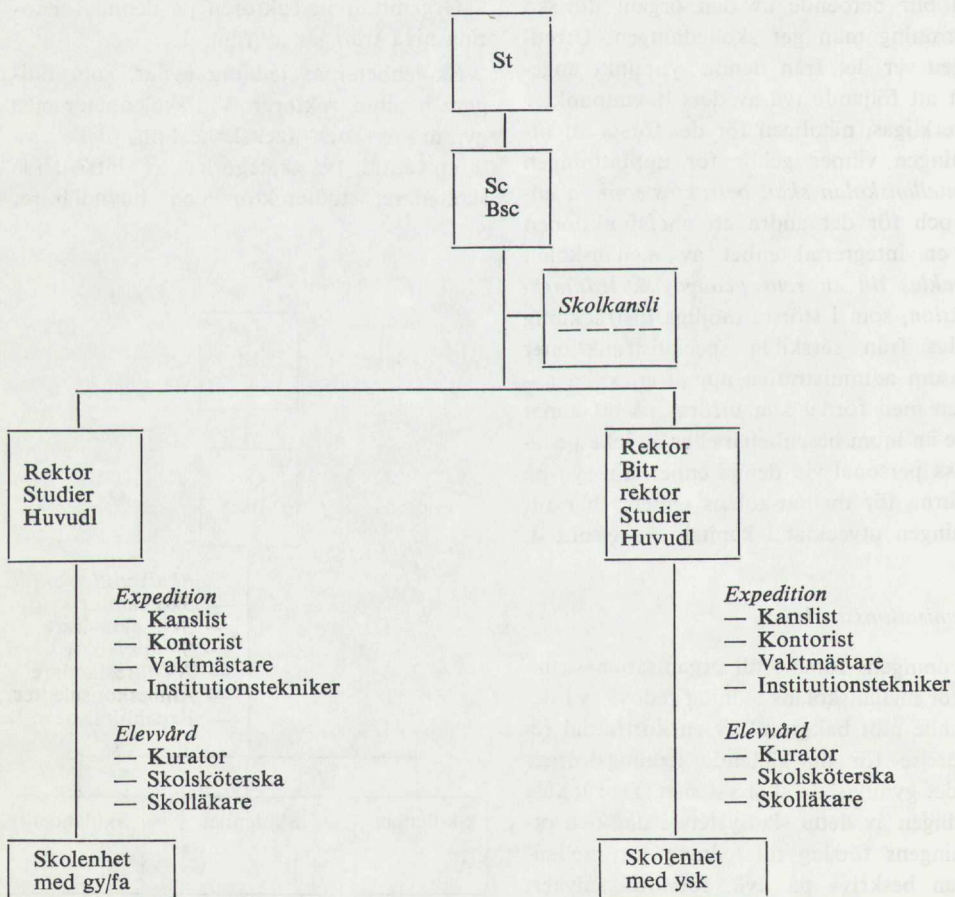
Figur 1.

medan skolenheter med yrkesskola visserligen alltid har huvudlärare men däremot i varierande utsträckning, beroende på enhetens kvantitativa omfattning, disponerar ytterligare två kategorier av biträdande skolledare, dvs. en eller flera biträdande rektorer samt en eller flera studierektorer. Vid skolenheterna finns vidare dels expeditionspersonal, dvs. kanslist, kontorist, vaktmästare, dels viss annan icke pedagogisk personal såsom bibliotekarie, institutionstekniker, kurator, skolsköterska och skolläkare. Organisationsstrukturen på denna förstoringsnivå framgår av figur 2.

Det blir först vid en jämförelse med utgångspunkt i denna förstoringsnivå mellan dagens skolledning för det gymnasiala skolsystemet och utredningens förslag till skolledarorganisation för mellanskolan som någ-

ra klara skillnader mellan de båda typerna av ledningsmodeller framträder.

Med utgångspunkt i bl. a. den inledningsvis uppställda målsättningen har utredningen funnit det ändamålsenligt att med planering och utveckling förenat arbete i så hög grad som möjligt koncentreras till en plats, lämpligen den centrala kommunala skolförvaltningen. Denna organisatoriska enhet av kommunens skolväsen måste följaktligen tillföras nya resurser. En *planerings- och utvecklingsenhet* föreslås därför bli upprättad eller, om sådan enhet finns, förstärkt. Det arbete som utredningen föreslår skall koncentreras till en sådan planerings- och utvecklingsenhet har indelats i fyra huvudgrupper: 1) läsårsplanering 2) långtidsplanering 3) elevvård 4) allmän administration. Ansvaret för dessa arbetsuppgifter samt för



Figur 2.

andra speciella mellanskolfrågor och -problem har utredningen sammanfattat i begreppet mellanskolexpertfunktion.

Det nu behandlade arbetet måste av praktiska skäl grupperas i mindre omfattande kategorier än nu nämnda fyra huvudgrupper. Bland sådana kategorier eller projekt (= kombinationer av arbetsuppgifter) kan här nämnas: a) översiktlig kursplanering, vilket enligt utredningens mening innebär fördelning av inom kommunen tillgängliga personella och materiella resurser på skolenheter och anläggningar, b) schemaarbete, som innefattar såväl förberedelsearbete och utläggning som andra av schemaarbetet direkt beroende uppgifter, c) budgetarbete, vartill hör arbete med läroböcker och stadigvarande undervisningsmateriel, d) organisation av SYO-verksamheten för mellanskolan, e) planering av lokala studiedagar och planeringsdagar, f) planering av samarbetet med eleverna, vilket innebär att allmänna riktlinjer för verksamheten i detta avseende dras upp angående t. ex. utbildning i och information om läroplanen, sammanträdesteknik m. m., g) planering av samarbetet med hem-skola förening.

Lednings- och samordningsuppgiften vid planerings- och utvecklingsenheten innebär således enligt utredningens förslag i huvudsak att närmast under skolchefen ansvara för handläggningen av mellanskolfrågor av principiell karaktär, att ansvara för utformningen av verksamhetsprogram på kort och lång sikt för mellanskolan samt att ansvara för kontroll och uppföljning av verksamheten.

I fråga om kombination av dylika arbetsuppgifter till befattningar har utredningen föreslagit, att det skall kunna ske på olika sätt i olika kommuner beroende på de lokala förhållandena. Därvid skall följande allmänna riktlinjer gälla:

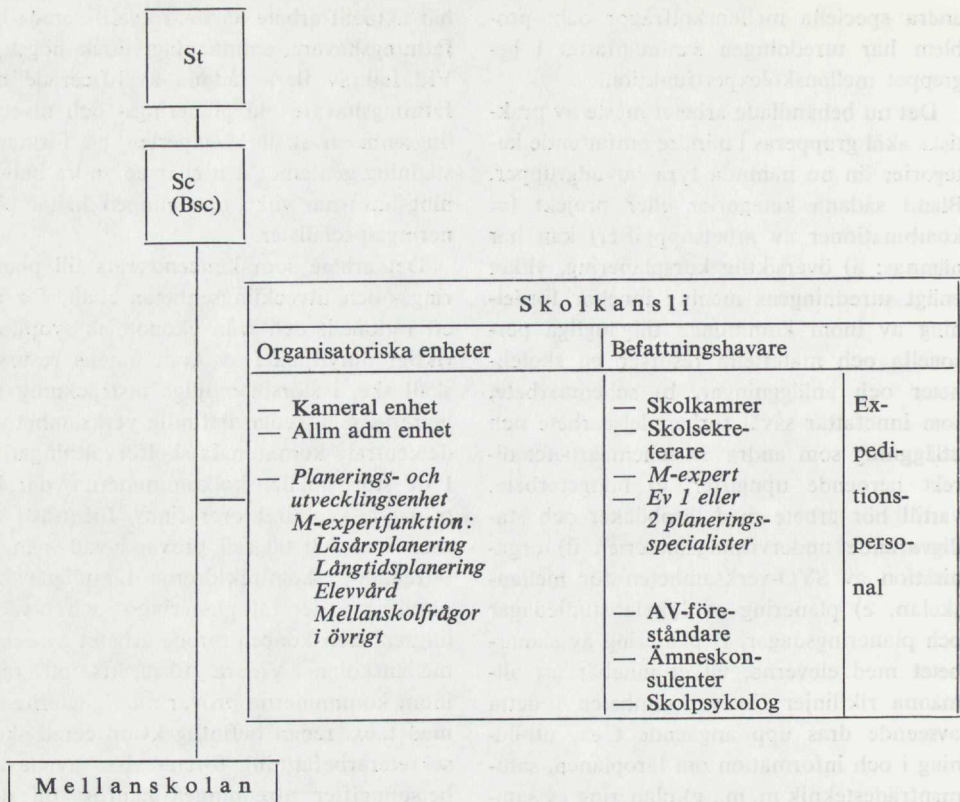
I mindre mellanskolkommuner måste svaret för samtliga fyra huvudkategorier av arbetsuppgifter komma att åvila endast en kvalificerad befattningshavare, som utredningen kallat mellanskolexpert (M-expert), medan utredningen i mycket stora mellanskolkommuner förutsätter en uppdelning av

här aktuellt arbete på flera kvalificerade befattningshavare, sammanlagt dock högst 3. Vid fall av flera sådana kvalificerade befattningshavare vid planerings- och utvecklingsenheten skall M-experten ha förmansställning gentemot den eller de andra befattningshavarna, vilka utredningen kallat planeringsspecialister.

Det arbete som koncentrerats till planerings- och utvecklingsenheten skall, för att ett rationellt och från ekonomisk synpunkt riktigt utnyttjande av kommunens resurser skall ske, i största möjliga utsträckning integreras med redan befintlig verksamhet vid de centrala kommunala skolförvaltningarna. I de stora mellanskolkommunerna, där biträdande skoldirektörer finns, förutsätts att man från fall till fall prövar i vad mån de biträdande skoldirektörerna lämpligen bör utnyttjas i det till planerings- och utvecklingsenheten koncentrerade arbetet avseende mellanskolan. Vidare förutsätts att man inom kommunerna prövar möjligheterna att med t. ex. redan befintlig kvalificerad skolsekreterarbefattning förena vissa av de arbetsuppgifter utredningen hänfört till den administrativa delen av M-expertfunktionen. Exempelifiering av sådant arbete har givits i bilaga 10. Utredningens förslag om koncentration av arbete medför ett ökat tryck på de nuvarande biträdesresurserna vid de centrala skolförvaltningarna i kommunerna. Även i detta avseende är det givetvis nödvändigt att, innan resursökningar vidtas, undersöka i vad mån redan befintlig personal kan utnyttjas.

Utredningen vill dessutom framhålla de resursbesparingar som torde kunna göras vid en tillämpning av utredningens organisationsförslag också på grundskolans ledning. Därigenom synes nämligen mycket goda möjligheter erbjuda sig till en samordning på alla nivåer mellan planerings- och utvecklingsarbetet för mellanskolans del och motsvarande arbete för det obligatoriska skolväsendets del.

Förändringarna vid den centrala kommunala skolförvaltningen vid bifall till utredningens organisationsförslag framgår av figur 3, i vilken förändringarna markerats



Figur 3.

med kursiv stil.

Den föreslagna koncentrationen och samordningen av planerings- och utvecklingsarbetet är enligt utredningens mening, som tidigare framhållits, en nödvändig förutsättning för att en kommuns mellanskola skall kunna fungera som en enhet. Även om alltså denna skola av praktiska skäl måste delas upp på flera mindre organisatoriska enheter, kommer dessa med de övergripande funktionerna koncentrerade till ett ställe ej att i samma grad som hittills arbeta som av varandra oberoende enheter.

För att kravet på effektiv direkt ledning av *undervisningsverksamheten* skall kunna tillgodoses måste mellanskolan, när den når en viss omfattning i en kommun, av naturliga skäl kunna delas in i hanterbara, mindre organisatoriska enheter. Dessa enheter har utredningen kallat *basenheter*. Basenhetens chef, som givits arbetsnamnet *platschef*, föreslås bli direkt underställd skolchefen och

han skall enligt utredningens uppfattning i utpräglad grad fungera som en arbetsledare inom det pedagogiska arbetsområdet med övergripande planering, administration och ekonomi i all möjlig utsträckning koncentrerade till plats utom basenheten och i övrigt så långt som möjligt delegerade till annan personal vid denna.

I den organisation som utredningen föreslagit måste en intim kontakt äga rum mellan skolkansliets planerings- och utvecklingsenhet och basenheterna. När det gäller frågeställningar och problem, som uteslutande berör mellanskolans verksamhet, förutsätts att informations- och kontaktvägarna går direkt mellan basenheterna och planeringsenheten. Allmänt uttryckt kan det sägas att administration i betydelsen övergripande planering, som resulterar i olika styrdata i form av projekt eller program i största möjliga utsträckning skall ombesörjas från en central instans, medan man vid bas-

enheterna skall svara för driften, dvs. förverkligandet av de uppgjorda planerna, projekten och programmen i undervisningen. Utredningen förutsätter som självklart att berörd personal och elever vid basenheterna skall medverka vid utarbetandet av sådana projekt eller program. Detta förhållande har närmare belysts i kapitlen 9 och 10 samt i bilaga 10.

Platschefen måste för att kunna utöva sin arbetsledande funktion vid basenheten stödjas av ett antal biträdande skolledare, av utredningen kallade för *gruppchefer* (Gc). Antalet sådana befattningar förutsätts kunna variera mellan tre och åtta. Arbetsområdet för en gruppchefs befattning föreslås omfatta en homogen del av den till basenheten knutna pedagogiska verksamheten, inneslutande antingen en grupp likartade ämnen eller en enda eller en grupp likartade utbildningsvägar med direkt yrkesinriktning. Gruppchefernas huvuduppgifter blir att inom sitt arbetsområde samordna och leda den pedagogiska verksamheten. Därutöver måste de av platschefen kunna åläggas att utföra vissa arbetsuppgifter, som helt kan falla utanför det arbetsområde för vilket en gruppchefstjänst primärt inrättats, t. ex. ledning av lagarbete och samordningsprojekt som spänner över flera ämnen.

Utredningen har funnit flera tungt vägande skäl av såväl pedagogisk som organisatorisk art tala för att ledaren av en så komplex skola som den blivande mellanskolan får ett flertal biträdande skolledare till stöd vid utövande av ledningsfunktionen. Detta antal kan dock inte bli så stort att dessa ledningsuppgifter kan övergå till den stora gruppen huvudlärare. Sina synpunkter på denna för utredningen centrala fråga har utredningen utvecklat i kapitel 10.

Vad gäller de nuvarande tjänsterna som *huvudlärare* har utredningen kommit till den uppfattningen att huvudlärarorganisationen bör bibehållas men med den förändringen att huvudläraren i fortsättningen ej skall ha uppgifter och ställning som biträdande skolledare utan fylla en ren ämnesexpertfunktion.

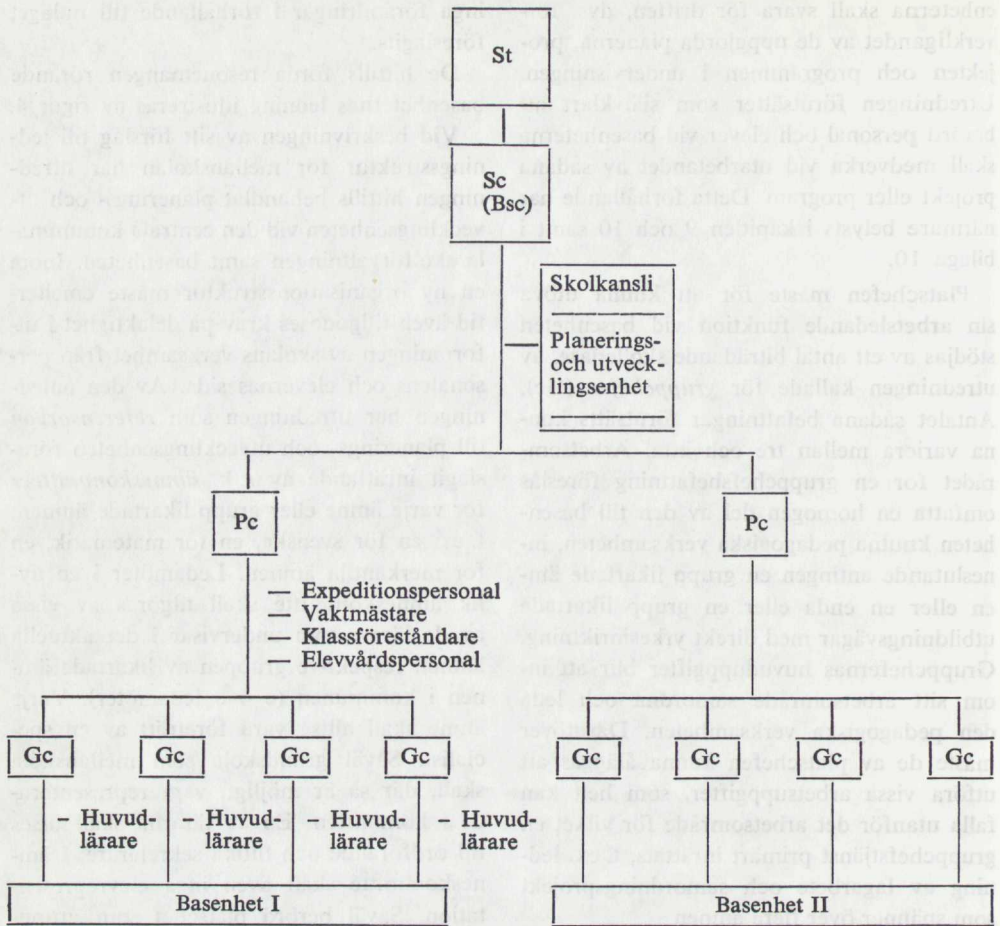
I fråga om institutionsföreståndarskap har

inga förändringar i förhållande till nuläget föreslagits.

De hittills förda resonemangen rörande basenheternas ledning illustreras av figur 4.

Vid beskrivningen av sitt förslag till ledningsstruktur för mellanskolan har utredningen hittills behandlat planerings- och utvecklingsenheten vid den centrala kommunala skolförvaltningen samt basenheten. Inom en ny organisationsstruktur måste emellertid även tillgodoses krav på delaktighet i utformningen av skolans verksamhet från personalens och elevernas sida. Av den anledningen har utredningen som *referensorgan* till planerings- och utvecklingsenheten föreslagit inrättande av s. k. *ämneskommittéer* för varje ämne eller grupp likartade ämnen, t. ex. en för svenska, en för matematik, en för merkantila ämnen. Ledamöter i en dylik ämneskommitté skall utgöras av vissa av de lärare som undervisar i det aktuella ämnet, respektive gruppen av likartade ämnen i kommunen (c 4-8 ledamöter). Varje ämne skall alltså vara företrätt av en specialist. Såväl grundskola som mellanskola skall, där så är möjligt, vara representerade i kommittén. En av lärarna skall utses till ordförande och tillika sekreterare. I ämneskommitté skall även ingå elevrepresentation. Såväl berörd platschef som gruppchef skall kunna kallas till sammanträde. Den detaljerade utformningen av det pedagogiska referenssystemet enligt utredningens intentioner måste bli en kommunal angelägenhet. Skolstyrelserna bör dock åläggas att ansvara för att ämneskommittéer inrättas och fungerar. Bland ärenden som kan behandlas i ämneskommittéerna skall här nämnas: samordning av läroboksfrågor, urval och behovsberäkning av stadigvarande undervisningsmateriel och annan förbrukningsmateriel än läroböcker, samordning av kurs och tillgängliga undervisningsresurser.

Den ställningen ämneskommittéerna får i organisationsplanen för mellanskolans ledning framgår av figur 5.



Figur 4.

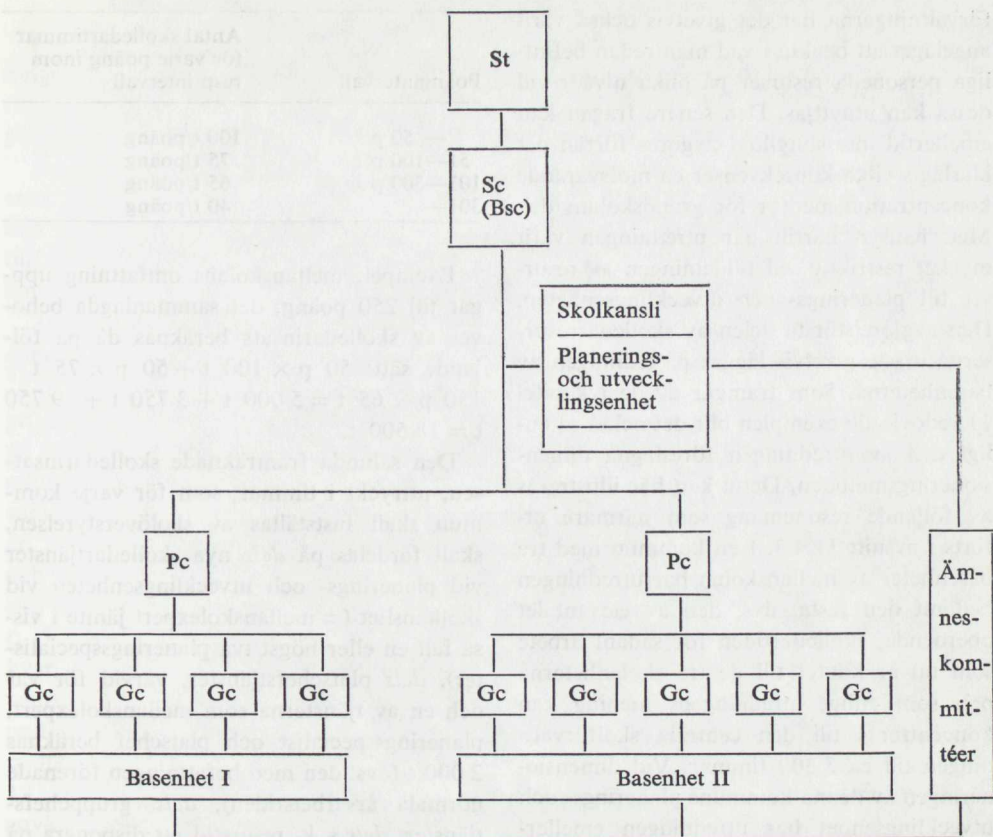
Dimensioneringsmetod

Utredningen lägger fram förslag om en generellt giltig metod för framräknande av den totala ramen – uttryckt i tid – för behovet av skolledarinsats för mellanskolan i en kommun (kapitel 11). Metoden innebär bl. a. att denna ram kan sägas utgöra en ungefärlig översättning av nuvarande skolledarresurser enligt normal årsarbetstid för de gymnasiala skolorna till behovet av skolledarresurser för den av utredningen föreslagna nya organisationsstrukturen för mellanskolans ledning.

När det gäller att skapa regler för hur en framräknad total resursram skall disponeras har utredningen ansett, att kommunerna, i den nya situation med talrika lokala

variationer de kommer att ställas inför 1.7.1971, behöver få större möjligheter än vad de för närvarande har att tillgodose olika lokala behov och önskemål vid den detaljerade utformningen av skolledarorganisationen. Utredningen har därför föreslagit att kommunerna själva skall få ge gruppchefsorganisationen den utformning de anser lämplig.

Innan utredningen i korthet redogör för den föreslagna dimensioneringsmetoden skall utredningen här något beröra frågan vilken betydelse utredningen kunnat tilldela det insamlade enkätmaterialet vid utarbetandet av förslaget till dimensioneringsmetod. Detta material upplyser enligt utredningens mening med mycket stor tillförlitlighet om vilket arbete som utförs vid skolenheterna



Figur 5.

och med relativt god tillförlitlighet anger det också vilka arbetsuppgifter som upplevs vara tyngst av olika befattningshavare, dvs. den tidsmässiga relationen mellan olika arbetsuppgifter, medan däremot tillförlitlighetsgraden vad beträffar den faktiska tidsåtgången för arbetet får anses vara mindre god. Inhämtade tidsuppgifter avser nuläget och strängt taget endast nuläget vid ett visst bestämt antal större skolenheter med gymnasium/fackskola/grundskola respektive yrkesskola, medan utredningen haft att inrikta sitt dimensioneringsarbete på en ny skolsituation och en ny skolform, om vars funktion utredningen endast kunnat ha en allmän uppfattning. Utredningen anser det därför angeläget att understryka att enkätmaterial ej utgjort eller kunnat utgöra en grundval eller lämna fasta utgångspunkter för dimensioneringsarbetet utan endast kunnat fungera som ett viktigt hjälpmedel vid

detta arbete. Den komplicerade uppgiften att utarbeta förslag till dimensionering av mellanskolans ledning har genomförts under ett växelspel mellan på erfarenhetsmässig grund genomförda dimensioneringsförsök i konkreta enskilda fall och dimensioneringsförsök baserade på en vidareutveckling av enkätmaterial, varvid det senare av ovan angivet skäl spelat en underordnad roll.

En av de bärande principerna bakom utredningens förslag till organisationsstruktur för mellanskolans ledning är idén om koncentration av det med planering och utveckling förenade arbetet. Förverkligandet av denna idé har ställt utredningen inför mycket svåra problem, när det gällt att skaffa sig en uppfattning om tidsåtgången för sådant arbete, att kvantifiera det. Eftersom detta arbete lagts på en särskild planerings- och utvecklingsenhet vid de centrala skol-

förvaltningarna har det givetvis också varit angeläget att beakta i vad mån redan befintliga personella resurser på olika nivåer vid dessa kan utnyttjas. Den senare frågan kan emellertid inte slutgiltigt avgöras förrän det klarlagts vilka konsekvenser en motsvarande koncentration medför för grundskolans del. Med hänsyn härtill har utredningen varit mycket restriktiv vid tilldelningen av resurser till planerings- och utvecklingsenheten. Den avgjort största delen av skolledarresurserna måste givetvis läggas på ledningen av basenheterna. Som framgår av de i kapitel 11 redovisade exemplen blir det också så enligt den av utredningen föreslagna dimensioneringsmetoden. Detta kan här illustreras av följande resonemang som närmare utförts i avsnitt 11.4.3. I en kommun med tre basenheter av mellanskolan har utredningen bedömt den fasta, dvs. den av elevantalet oberoende, skolledartiden för sådant arbete som nu är knutet till de tre skolenheterna och som enligt utredningens mening kan koncentreras till den centrala skolförvaltningen till ca 3 300 timmar. Vid dimensioneringen av denna kommuns planerings- och utvecklingsenhet har utredningen emellertid tillfört denna enhet endast ca 1 100 t. Resten, dvs. 2 200 t, skulle egentligen ha kunnat betraktas som rationaliseringsvinst men har i stället tillförts basenheternas ledning som en förstärkning, av skäl som närmare utvecklas i kapitel 11.

Mot bakgrund av dessa sammanfattningsvis gjorda konstateranden och klarlägganden har utredningen framlagt följande förslag till dimensionering av skolledarorganisationen för mellanskolan samt för sådan kommunal gymnasial vuxenutbildning som blir förlagd till basenhet av mellanskolan.

1) Den totala skolledarinsatsen skall beräknas på följande sätt, varvid slutsumman avrundas till jämna hundratal, uppåt fr. o. m. 50, eljest nedåt:

Poängintervall	Antal skolledartimmar för varje poäng inom resp intervall
— 50 p	100 t/poäng
51—100 p	75 t/poäng
101—300 p	65 t/poäng
301—	40 t/poäng

Exempel: mellanskolans omfattning uppgår till 250 poäng; det sammanlagda behovet av skolledarinsats beräknas då på följande sätt: $50 \text{ p} \times 100 \text{ t} + 50 \text{ p} \times 75 \text{ t} + 150 \text{ p} \times 65 \text{ t} = 5\,000 \text{ t} + 3\,750 \text{ t} + 9\,750 \text{ t} = 18\,500 \text{ t}$.

Den sålunda framräknade skolledarinsatsen, uttryckt i timmar, som för varje kommun skall fastställas av skolöverstyrelsen, skall fördelas på *dels* nya skolledartjänster vid planerings- och utvecklingsenheten vid skolkansliet (= mellanskolexpert jämte i vissa fall en eller högst två planeringsspecialister), *dels* platschefstjänster, varvid för var och en av tjänsterna som mellanskolexpert, planeringsspecialist och platschef beräknas 2 000 t (dvs. den med befattningen förenade normala årsarbetstiden), *dels* gruppchefstjänster, *dels* s. k. resurstid att disponera på sätt som kommunen finner lämpligt.

2) Antalet nya skolledartjänster vid planerings- och utvecklingsenheten vid skolkansliet skall beräknas efter följande riktlinjer:

a) En tjänst som mellanskolexpert i varje kommun med »mer fullständig mellanskola» (jfr prop. 1968: 140, s. 142).

b) En tjänst som planeringsspecialist fr. o. m. 140 poäng, om skolöverstyrelsen medger det.

c) Två tjänster som planeringsspecialist fr. o. m. 270 poäng, om skolöverstyrelsen medger det.

Beträffande punkten b) ovan har utredningen framhållit, att det där angivna poängtalet satts mycket lågt för att möjliggöra för en kommun, som befinner sig i ett klart expansivt skede, att med hänsyn till pågående och förestående skolutbyggnad på ett tillräckligt tidigt stadium få disponera en planeringsspecialist, om så prövas vara väl motiverat.

I mera normala fall bör, enligt utredningens bedömningar, behov av en planeringspecialist uppkomma först vid ett poängtal för mellanskolan av ca 160.

Även poängtalet under punkten c) har satts förhållandevis lågt, vilket betyder att den tredje tjänsten inte automatiskt skall tillfalla kommun vid poängtalet 270 för mellanskolan.

3) En tjänst som platschef vid varje basenhet.

4) De resurser, som skall utnyttjas för gruppchefsorganisationen, skall framräknas på följande sätt. Från totalsumman för kommunens skolledarresurser (t. ex. 5 300 t) dras summan av de resurser som fördelats på de nya skolledartjänsterna vid skolkansliet och tjänst(erna) som platschef (t. ex. 1 M-exp och 1 Pc = 2 000 t + 2 000 t = 4 000 t; 5 300 - 4 000 t = 1 300 t). Vad som är kvar (i det tänkta exemplet 1 300 t) förvandlas med hjälp av relationstalet 1,7 till undervisningstimmar per vecka (ett skolår = 40 undervisningsveckor; 1 300:40; 1,7 = 19 vtr). Det så framräknade antalet vtr används sedan för att skapa gruppchefstjänster, varvid nedsättningen av den med lärartjänsten förenade undervisningsskyldigheten ej får understiga 4 vtr eller överstiga halv tjänst. Inom ramen för det så framräknade antalet vtr bör kommunerna själva få bestämma antalet tjänster som gruppchef samt nedsättningen av den med lärartjänsten förenade undervisningsskyldigheten ävensom dispositionen av den s. k. resurstiden (se nedan p 5). Det måste här beaktas att det genom ovan redovisade formel erhållna totala antalet vtr avser tjänst vars undervisningsskyldighet är satt till 21 vtr. När timmarna disponeras för tjänst med en undervisningsskyldighet av 24, 30 eller 36 vtr skall således den ursprungligen framräknade summan på vedertaget sätt omräknas. I det tänkta exemplet kan antingen fyra gruppchefstjänster inrättas med följande nedsättning av undervisningsskyldigheten: 4 + 4 + 4 + 7 vtr eller tre gruppchefstjänster, varvid nedsättningen kan fördelas: 4 + 5 + 10 vtr.

5) Om det i ovan behandlade, tänkta ex-

empel ej bedöms nödvändigt att utnyttja samtliga 19 vtr för gruppchefsorganisationen utan exempelvis endast 14 vtr, får de återstående 5 vtr betraktas som *resurstid*, vilken kommunen kan disponera på det sätt som den finner lämpligt, t. ex. för tillfällig förstärkning av basenhetens ledning eller av planerings- och utvecklingsenheten. Omräknade till skolledartid blir de 5 vtr ($5 \times 40 \times 1,7$) 340 t, avrundat 300 t. Detta bör alltså generellt gälla beträffande tid, som bedöms ej behöva tas i anspråk för gruppchefsorganisationen.

6) Utredningen föreslår slutligen att skolöverstyrelsen bemyndigas att övergångsvis, såvitt gäller Pc- och Gc-organisationerna, på grund av särskilda lokala förhållanden få fastställa en högre total skolledarresurs för en kommun än kommunen enligt ovan föreslagna regler skulle vara berättigad till. Denna tillfälliga resursförstärkning föreslås maximerad till 3 000 årsarbetstimmar. Härigenom bereds möjlighet att inrätta en hel tjänst av det slag som prövas vara lämplig och erforderlig eller att på annat sätt disponera timmar. För inrättande av hel tjänst bör, liksom i andra fall, fordras medgivande av skolöverstyrelsen.

7) De poängtal, man i här förevarande sammanhang skall utgå ifrån, bör normalt vara poängtalet närmast föregående 1 november.

Utredningens synpunkter angående dimensioneringen och utformningen av mellanskolans ledning i Stockholm, Göteborg och Malmö har redovisats i kap. 11. Utredningen har där framhållit det angelägna i att det uppdras åt särskilda planeringskommittéer i de tre storstäderna att i så god tid som möjligt förbereda införandet av en ny skolledarorganisation för mellanskolan.

Fastställande av basenhet och inrättande av tjänst

Utredningen har i kapitel 11 föreslagit att skolöverstyrelsen efter samråd med kommunen skall besluta om antalet basenheter av mellanskolan.

Beslut om inrättande av platschefstjänst

skall fattas av skolöverstyrelsen, som också skall ha att besluta om inrättande av tjänst som mellanskolexpert och planeringsspecialist efter förslag av kommunen och yttrande av länskolnämnden.

Om gruppchefsorganisationen skall kommunen enligt utredningens mening ha att besluta själv, vilket också skall gälla om inrättande av tjänst som gruppchef. Beslut härom skall dock i avskrift tillställas länskolnämnden.

Tillsättning av skolledartjänst

Utredningen har föreslagit att skolstyrelsen blir tillsättningsmyndighet vad gäller tjänst som *skoldirektör, biträdande skoldirektör, förste rektor, mellanskolexpert, planeringsspecialist, platschef, gruppchef och rektor samt studierektor vid enhet av det obligatoriska skolväsendet.*

Utredningen har vidare övervägt vilken myndighet som, vid bifall till detta förslag, bör vara besvärmyndighet i första instans. Utredningen har därvid inte funnit tillräckliga skäl föreligga för att bryta den nuvarande ordningen. Länskolnämnd bör alltså pröva dylika besvär i första hand och besvär över nämnds beslut anföras hos Kungl. Maj:t som förutsätts regelmässigt höra skolöverstyrelsen.

Behörighet till skolledartjänst

Utredningen har föreslagit att till tjänst som gruppchef den skall vara behörig som är behörig till ordinarie lärartjänst vid mellanskolan samt innehaft lärartjänst i minst tre läsår. Med tanke på tjänstens utformning måste befattningshavaren dessutom ha sin lärartjänst placerad vid den basenhet som förordnandet avser.

Behörig till tjänst som *platschef* är den som är behörig till ordinarie tjänst som lärare vid mellanskolan eller eljest med hänsyn till insikter, pedagogisk erfarenhet och övriga egenskaper är skicklig och lämplig för tjänsten.

Behörighetsbestämmelsen avseende tjänst som *mellanskolexpert* har formulerats på

följande sätt: Behörig till tjänst som mellanskolexpert är den som på tillfredsställande sätt utövat tjänst som skolledare eller biträdande skolledare inom mellanskolan eller eljest förvärvat ingående kännedom om denna skola.

Några fixerade behörighetsvillkor för tjänst som *planeringsspecialist* har enligt utredningens mening ej kunnat uppställas. Endast det allmänna villkoret bör gälla att tjänsteinnehavaren skall vara med hänsyn till insikter, praktisk erfarenhet och övriga egenskaper skicklig och lämplig för tjänsten.

Behörig till tjänst som *skoldirektör* eller *biträdande skoldirektör* är den, som är behörig till tjänst som skolledare vid mellanskolan eller det obligatoriska skolväsendet eller eljest med hänsyn till insikter, erfarenhet och övriga egenskaper, är skicklig och lämplig för tjänsten.

Kostnader

Utredningen har, när det gäller kostnadsberäkningar, endast kunnat bedöma de statliga kostnaderna. Vidare har de utgiftsförändringar, som skulle följa av ett genomförande av utredningens förslag av naturliga skäl endast kunnat beräknas approximativt. Förutsättningarna för beräkningarna har dock varit så goda, att den beräknade utgiftsökningen med säkerhet kan anges som relativt ringa. De relevanta statliga kostnaderna för det gymnasiala skolväsendets ledning har i 1968 års löner beräknats uppgå till 44 626 000 kr., och den av utredningen beräknade ökningen till 2,5 Mkr. Ökningen uppgår således till 6 procent.

Giltighetsområde för utredningens förslag

De av utredningen föreslagna bestämmelserna och riktlinjerna för den nya skolledarorganisationen avses skola gälla ledningen av mellanskolan i de nuvarande g-orterna.

Vad gäller sådan yrkesutbildning som kommer att anordnas utanför de orter som kommer att ha en mer fullständig mellanskola, dvs. i stort sett utanför nuvaran-

de g-orter, anser utredningen visserligen att inga principiella hinder föreligger mot att man i sådana fall tillämpar den av utredningen föreslagna organisationsmodellen med platschefer och gruppchefer men utredningen avser att återkomma till denna fråga i ett senare betänkande. Samma avsikt har utredningen beträffande den närmare utformningen och dimensioneringen av ledningen för den kommunala gymnasiala vuxenutbildningen. Den senare har dock till viss del beaktats i kapitlen 10 och 11.

Ikraftträdande

När utredningen skriver detta – hösten 1969 – beräknar utredningen att 1 1/2 år kommer att stå till förfogande från den tidpunkt, då utredningens förslag publiceras, till nämnda ikraftträdandetidpunkt. Tiden är fullt tillräcklig för att få till stånd vederbörliga beslut före 1.7.1971, men den är som förberedelse tid för genomförande av en reform av detta slag knapp. För att en övergång skall kunna ske något så när friktionsfritt samtidigt som mellanskolreformen träder i kraft fordras en noggrann planering och vissa bestämda åtgärder. Utredningen har för sin del tänkt sig följande: 1) Betänkandet remitteras 15.12.1969 2) Remisstid till 1.4.1970 3) Proposition utarbetas för 1970 års höstriksdag men offentliggörs så tidigt som möjligt – förslagsvis i juli månad. 4) SÖ får då i uppdrag att i samråd med bl. a. skolledarutredningen utarbeta förslag till de bestämmelser, som fordras vid ett eventuellt bifall till propositionen. 5) Sådant förslag förutsätts föreligga på hösten 1970 och bestämmelser vara utfärdade av Kungl. Maj:t strax före årsskiftet 1970/71. På grundval av dessa bestämmelser bör lokala, regionala och centrala myndigheter i tid före 1.7.1971 kunna vidta erforderliga åtgärder för att organisationen skall kunna fungera tillfredsställande från beslutad tidpunkt. Det bör här också erinras om att reformen förutsätter förhandlingar på vissa punkter.

Reservation

Av ledamoten Erik Nordell

1 Dimensioneringen (Jfr kap. 11)

1.1 Krav på förstärkt skolledning

Yrkesutbildningsberedningen har i sitt betänkande Yrkesutbildningen (SOU 1966: 3) hävdad att en förstärkning av ledningen vid de gymnasiala skolorna blir nödvändig i samband med den integrerade mellanskolans genomförande.

En rad remissinstanser — däribland skolöverstyrelsen — har anslutit sig till samma uppfattning. Skolöverstyrelsen har funnit anledning att i särskild skrivelse på nytt framföra kravet på förstärkning av skolenheternas ledning.

De skäl som framförts för en förstärkning har främst varit, att storleken av skolenheterna ökar, att integration mellan tidigare fristående skolformer genomförs, att skolenheterna även i övrigt med hänsyn till vidgat undervisningsprogram blir mera komplexa, att demokratiseringsprocessen medför nya skolledaruppgifter.

Enligt min mening har skolledarutredningen inte infriat förväntningarna på en förstärkt skolledning. Tvärtom har ledningen av skolenheterna i trots av direktivens positiva skrivning försvagats.

Att utredningen förstärker kommunens centrala skolledning — i och för sig riktigt — förtar inte de negativa konsekvenserna för de enskilda enheterna. Rent kvantitativt — mätt i skolledartimmar — innebär utredningens förslag också en total re-

sursminskning för kommunens skolledning. Föreslagna rationaliseringar kan knappast uppväga detta förhållande.

1.2 Den kvantitativa situationen

Situationen kan belysas med en av utredningens typkommuner som exempel. Här väljes kommun A.

Utredningen anger skolledarresurserna i nuläget till 5 300 timmar (totalt för de två skolenheterna). I den föreslagna organisationen får kommunen också 5 300 timmar. Timmarnas fördelning i nuläge och i föreslagna organisation framgår av nedanstående tabell.

Med utgångspunkt i enkätens medianvärden för årsarbetstiden ligger nuvärdets siffror för skolledarinsatsen högre. Total-siffran blir 5 977 timmar i stället för 5 300. Omräkningen till 5 300 timmar redovisas i 11.4.3 och motiveras med att skillnaden mellan de olika befattningshavaregruppernas medianvärden för årsarbetstiden och en normalarbetstid om 2 000 timmar ingår i en rationaliseringsvinst som görs vid övergång till den nya organisationen. Den faktiska skillnaden mellan nuläge och föreslagna organisation i kommunen är dock i runt tal 700 timmar.

Minskningen drabbar basenheten. Slutresultatet för dess del blir, att de faktiska skolledartimmarerna på 6 000 minskas till 3 300. Den omvälvning som detta innebär

Kommun A i nuvarande och föreslagen organisation enligt utredningen.

Nuläge					Föreslagen organisation					
Skolledartimmar					Skolledartimmar					
Två skolenheter					Basenhet					
Totalt	R	R	Sr	Sr	Totalt	Skolkansli M-exp	Gc			
	gy/fa	ysk	gy/fa	ysk			Totalt Pc	tim	vtr	
5 300	1 700	1 600	1 300	700	5 300	2 000	3 300	2 000	1 300	19

kan enligt min mening inte uppvägas av den rationalisering som ligger i koncentration av vissa uppgifter till skolkansliet eller i sammanslagningen av två skolenheter (gy/fa + ysk) till en. Koncentrationens begränsade effektivitet diskuteras nedan och sammanslagningens rationaliseringstendens motverkas av den ökade komplexitet hos den nya enheten som integrationen medför.

Basenheten blir visserligen relativt liten (c:a 600 elever och 54 poäng). Enligt min mening är emellertid basenhetens struktur mera avgörande för resursbehovet än storleken. Basenheten blir mellanskolans enda i kommun A. Den skall omfatta samtliga studievägar inom nuvarande gymnasium och fackskola (inklusive de yrkesutbildande ekonomiska och tekniska linjerna), och den skall ompäanna ett flertal utbildningsvägar inom den nuvarande yrkesskolan (f. n. finns: 1) industri och hantverk, 2) kontor och handel, 3) huslig utbildning och 4) vårdutbildning).

Jag menar att majoriteten i sitt dimensioneringsförslag inte tillräckligt beaktat att skolledningsfunktionerna måste kvantifieras mera med hänsyn till basenheternas struktur än till deras storlek.

En genomgång kommun av utredningens typexempel visar genomgående samma tendens som i fallet kommun A: klyftan mellan nuläge och föreslagen organisation beträffande resurstilldelning är så stor, att en effektiv skolledning måste ifrågasättas.

1.3 Effekten av koncentrationen

En ledande princip i utredningsarbetet har varit att överföra administrativa uppgifter

från basenheterna till skolkansliet (koncentration). En viss grad av koncentration anser jag vara både möjlig att genomföra och riktig. Dock menar jag att utredningen i sin koncentrationssträvan gått för långt.

Bilaga 10 visar exempel på arbets- och ansvarsfördelningen mellan skolkansli och basenhet.

I påfallande många ärenden utförs arbete på både basenheterna och kansliet. Detta innebär att en betydande del av de ärenden som enligt utredningen skall beslutas/handläggas på skolkansliet bygger på information från och förarbete på basenheterna.

Ex. 1. (Administrativt arbetsområde)

Arbete med anställande av icke ordinarie lärare (8:05).

På pc faller att lämna synpunkter på detaljen »Utlysa tjänster i lärarlista», medan den allmänna administrativa funktionen vid kansliet utför arbetet. — I praktiken måste detta innebära att pc bereder ärendet fram till ett skriftligt förslag till vad som skall stå i lärarlistan, varefter den allm. adm. funktionen överför förslaget på ny lista och vidarebefordrar det till arbetsförmedlingen. — På pc faller vidare bedömningen av de sökande, medan den allm. adm. funktionen sedan förordnar.

Exemplens två faser visar att tyngden i arbetet och realbehandlingen ligger på basenheten, medan den formella handläggningen åvilar skolkansliet.

Andra exempel av denna typ kan anföras. Slutsats: att »initiera» och »lämna synpunkter på» ett ärende är ofta lika arbetskrävande som att leda ärendet fram till slut-

giltigt beslut. Koncentrationen har i denna typ av ärenden inte avlastat eller underlättat arbetet på basenheten.

Ex. 2. (Pedagogiskt-administrativt arbetsområde)

Långläxor (4: 25), betingsläsning (4: 26), specialarbete (4: 28).

Arbetsuppgifterna koncentreras delvis till skolkansliet. Man måste fråga sig vilka arbetsuppgifter på detta speciella område, som skulle utföras bättre på skolkansliet än på basenheterna. Man kommer inte ifrån arbetet på basenheterna. Resursbehovet kvarstår där, och de till kansliet förlagda timmarna medför inte motsvarande avlastning på basenheterna.

Ex. 3. (Pedagogiskt-administrativt arbetsområde)

Plan för tjänstgöringsfördelning — innefattande utseende och vidtalande av klassföreståndare, huvudlärare, institutionsföreståndare, fördelning av övertimmar (4: 1).

Arbetsuppgifterna föreslås i huvudsak förlagda till skolkansliet. Pc:s och gc:s medverkan inskränks i stort sett till att lämna synpunkter. — Enligt min mening krävs en större insats från basenheternas sida. Exemplet arbetsuppgifter kräver en kännedom om klasser och lärare, som endast kan finnas på basenheterna, och det krävs vidare överläggning mellan skolledning och lärare som inte gärna kan tänkas koncentrerad till skolkansliet. All erfarenhet talar för att administrativa frågor av den art som exemplet illustrerar inte kan lösryckas från sitt pedagogiska sammanhang.

Ex. 1—3 vill peka på arbetsområden och ärenden som inte kan eller bör koncentreras så långt som utredningsmajoriteten tänkt sig. Det är givetvis möjligt att låta beslut — eller förberedande handläggning och föredragning av pc — fattas på skolkansliet. I de exemplifierade arbetsuppgifterna skulle — även om själva besluts-

processen och viss del av arbetet som föregår denna — arbete och ansvar likväl till övervägande del ligga kvar på basenheterna. Koncentrationen kommer inte enligt min mening att medföra den tänkta avlastningen från basenheterna. Tidigare erfarenheter har visat, att en centralisering till högre instans medfört ökat antal remisser till de lägre instanserna.

Därtill kommer att den föreslagna mera vittgående koncentrationen menligt återverkar på lärares och elevers möjlighet att öva inflytande på det inre skolarbetet. En fungerande skoldemokrati fordrar en nära och intim kontakt mellan lärare och elever å ena sidan och den beslutsfattande skolledningen å den andra.

Slutsatsen blir att koncentrationen av arbetsuppgifter till skolkansliet i föreslagen utsträckning *dels* inte kan motivera hela den minskning av skolledningsresurser i förhållande till nuläget, som basenheterna enligt utredningens förslag skulle vidkännas, *dels* leder till att vissa arbetsuppgifter, som naturligt bör ligga på basenheterna, flyttas bort från dem.

Med hänvisning till ovanstående synpunkter och exempel föreslår jag att basenheterna ges en större resurstilldelning för skolledningen, beräknad med beaktande av de skolledningsuppgifter som nödvändigtvis eller lämpligen bör ligga på dem.

2 Basenhetens skolledning (Jfr kap. 10, 11)

2.1 Gc-organisationen

Utredningen föreslår att en platschefsbefattning (pc) skall finnas på varje basenhet. Under pc skall sortera ett antal gruppchefer (gc), i normalfall maximerat till åtta stycken. Förslaget upptar inte någon motsvarighet till nulägets studierektor vid gymnasium/fackskola eller biträdande rektor vid yrkesskola.

Utredningen delar upp gruppchefstjänsterna på två grupper. Innehavarna av gruppchefstjänsterna i den ena gruppen skall inrikta sitt arbete på de teoretiska allmänna ämnena inom samtliga utbildningsvägar i

mellanskolan. Innehavarna av tjänsterna i den andra gruppen knyts till den direkta yrkesutbildningen inom mellanskolans samtliga utbildningsvägar. I fortsättningen kallar jag den förra befattningshavaregruppen gcA och den senare gcY. GcA är helt nya befattningshavare, medan gcY motsvarar studierektor vid yrkesskolan i nuläget.

Med hänsyn till yrkesutbildningens karaktär och krav accepterar jag uppdelningen på en eller flera gcY-tjänster. Däremot vill jag föreslå en annan lösning av gcA. Skälen därtill är följande.

Ur skolledarsynpunkt är det väsentligt att gcA tilldelas arbetsuppgifter som går utanför ett enskilt ämne eller en grupp av ämnen. De övergripande pedagogiska aktiviteter som uppräknas i 7:3 hör hit. Att splittra här uppräknade och liknande arbetsuppgifter på flera olika personer vore ineffektivt och ett avsteg från den integrationsstanke som mellanskolan bygger på.

Utredningsmajoriteten skisserar en modell av gcA, där han är lärare med lägst 4 och högst 10 veckotimmars nedsättning av undervisningsskyldigheten samt vidare huvudlärare för sitt ämne och ledare för en grupp av ämnen och huvudlärare; utöver detta kan han tilldelas övergripande arbetsuppgifter, t. ex. arbete med betygsnormering, beting och långläxor, studieteknisk träning och liknande. Med hänsyn till att flera gcA finns (enligt majoritetens organisationsmodeller maximalt 5 st) kommer de övergripande arbetsuppgifterna som av pedagogiska och praktiska skäl bör hållas samman att bli splittrade på 2—5 personer. Bristen i samordning och effektiv ledning är uppenbar.

Än mer uppenbar framstår denna brist om man betänker den tid som står till förfogande för de övergripande ledningsuppgifterna. Resurstilldelningen för ledningsfunktionen vid basenheterna medger inte — vilket exemplifieras i utredningens organisationsmodeller — större nedsättning av undervisningsskyldigheten för varje gcA än 4—7 vtr. Vanlig är nedsättning med 5 vtr.

Utredningen har lämnat förslag till skolledarorganisationen i åtta autentiska kom-

muner (11.6.1 och 11.6.2). Av totalt 41 föreslagna gcA har 8 givits nedsättning med 4 vtr och 37 med 5 vtr. I två fall har basenhet tilldelats 4 gcA, i fem fall 3 gcA och i nio fall 2 gcA.

5 vtr kan tänkas disponeras på följande sätt

tid för huvudlärararbete	} 2½ vtr
tid för egentliga gc-uppgifter (= arbetsuppgifter inom den egna ämnesgruppen)	
tid för övergripande pedagogiska uppgifter	} 2½ vtr =
(= uppgifter som nu i regel utförs av studierektor)	

4¼ timmar per vecka torde vara ett maximalt tal för övergripande pedagogiska uppgifter under läsårstid. Att gc därutöver disponerar tid under ferierna är riktigt, men det hjälper föga upp situationen under läsåret då den direkta och väsentliga skolledningen skall utövas.

4¼ timmar per vecka för övergripande pedagogiska uppgifter kan tänkas disponeras på följande sätt, varvid förutsättes att vissa uppgifter inte kan utslutas, nämligen mottagning för elever och målsmän, sammanträden med pc, konferenser och samtal med övriga gc och huvudlärare, konferenser med klassföreståndare och lärare:

tid för mottagning	1¼ tim
tid för sammanträde med pc	¾ tim
tid för konferenser med övriga gc och huvudlärare	¾ tim
tid för konferenser och samtal med klassföreståndare och lärare	½ tim
övriga uppgifter	1 tim

Trots exceptionellt låga siffror för de fyra första uppgifterna återstår endast 1 timme för övriga uppgifter. För två gcA gör detta 2 timmar per vecka. Två gcA är enligt utredningens exemplifiering det vanligaste fallet. På denna tid skall befattningshavare som primärt utsetts för helt andra arbetsuppgifter (jfr 10.5.2) — enligt utredningens exemplifiering — leda lagarbete och samordningsprojekt, som spänner över flera ämnen, ansvara för betygsättningen och ansvara för den med timme till förfogande

förenade verksamheten vid basenheten. Listan kan följas upp med alla de moment som anförs i 7:3 — koncentrationshalvdagar, studieteknisk träning, långläxor, beting, specialarbete — allt uppgifter som enligt utredningen motiverat inrättandet av gc-organisationen (10.5.1). På denna tid skall med andra ord i huvudsak den integrerade mellanskolans pedagogiska och sociala program föras ut i praktisk verklighet.

På denna punkt — gcA-organisationen — är utredningens förslag en orimlighet. Det innebär en splittring av resurserna som gör organisationen direkt ineffektiv.

I stället föreslår jag att den totalresurs som anslås till gcA icke splittras på två eller flera befattningshavare utan koncentreras på en. Därigenom ökas samordningsmöjligheterna, minskas dubbelarbetet och effektiviseras kontakten mellan å ena sidan skolledningen och å den andra lärare och elever. — För att öka effekten ytterligare skall gc ej vara huvudlärare eller institutionsföreståndare. GcA och gcY skall till tjänsteställning vara likställda.

2.2 Pc:s ställföreträdare

Mellanskolan blir en komplicerad skola. Inte bara den pedagogiska integrationen mellan hittills fristående skolformer och det allt rikhaltigare undervisningsprogrammet talar för detta. I samma riktning drivs skolan av ökade krav på elevvård och skolledningsmokrati, av stegrat antal befattningshavare och befattningshavarekategorier, av allt nödvändigare anpassning till och inpassning i samhället i övrigt.

Om mångfalden och mångsidigheten i skolledningens uppgifter vittnar bilaga 10. Iögonenfallande är den splittrade bilden av pc:s arbetssituation. Utan att vara fullständig spänner förteckningen över hela fältet av pedagogiska och administrativa uppgifter.

Att i det läget skapa en skolledning, inom vilken pc ensam griper över enheten, och var och en av övriga i ledningen ingående personer endast svarar för begränsade och styckade arbetsområden ger inte pc

den hjälp och avlastning som hans arbetssituation kräver. Basenhetens storlek och komplexitet är sådan, att ytterligare någon utöver pc kan ges övergripande uppgifter även av administrativ karaktär, och inte begränsat hänvisas till en enda eller en grups likartade utbildningsvägar (gcY) eller till en grupp likartade ämnen med eventuellt tillägg för enstaka pedagogiska helhetsinsatser (gcA).

Jag föreslår därför att en befattning inrättas som pc:s ställföreträdare, och att med denna befattning förenas arbetsuppgifter utan begränsning till vissa utbildningsvägar, ämnen eller pedagogiska aktiviteter. Denna befattning förenas med en av gc-tjänsterna, antingen gcA eller någon av gcY. Ingen av de båda grupperna gcA eller gcY skall därvid ha företräde. Med befattningen följer en extra resurstilldelning i form av ett antal nedsättningstimmar i undervisningsskyldigheten. Befattningen skall vara lönegradsplacerad tjänst med förordnande-period om sex år. För tillsättning skall samma bestämmelser gälla som för pc. Befattningen skall stå öppen även för sökande utanför basenheten.

Under en övergångstid, då tillsvidare ointegrerade skolor kommer att finnas vid sidan av de integrerade, förenas vid fristående gymnasium/fackskola befattningen som pc:s ställföreträdare (stf) med gcA och vid fristående yrkesskola med en av gcY.

Utredningsmajoritetens invändningar mot en stf-befattning synes mig icke grundade. Något principiellt hinder kan inte förefinnas. Någon tudelning av en basenhet kan den heller inte medföra — tvärtom måste den sägas bidra till ett samlat grepp om basenheten. Skulle tvekan uppstå om gränsdragningen mellan pc:s och stf:s kompetensområden kan varje oklarhet avlägnas genom normalinstruktioner för de bägge befattningshavarna. Då utredningen talar om att erfarenheterna från nuvarande studierektorsinstitution (gy/fa) och biträdande rektorsinstitution (ysk) är mindre goda, måste detta bestämt bestridas. Inom den tidsram, som studierektor resp. biträdande rektor haft att arbeta har deras

verksamhet varit till synnerligt gagn för skolledningen. Utan studierektorernas insats skulle inte det nya gymnasiet och fackskolans intentioner ha genomförts i den utsträckning som redan skett.

3 Tillsättning av tjänst som skolledare (Jfr kap. 12)

Utredningen har refererat tidigare utredningar, remissbehandlings- och beslut i tillsättningsfrågan för olika skolledare.

I det sammanhanget har utredningen också refererat argument för och emot ett centralt tillsättningsförfarande. Argumenten för den centrala tillsättningen har hittills bedömts vara de övervägande, varför skoldirektörer, biträdande skoldirektörer, rektorer vid gymnasium/fackskola, yrkesskola och grundskola samt studierektorer vid gymnasium och biträdande rektorer vid yrkesskola i nuläget tillsätts antingen av Kungl. Maj:t eller av skolöverstyrelsen.

Jag finner att de skäl som talar till förmån för central tillsättning alltså är relevanta och att de överväger de som talar till förmån för en lokal tillsättning. Jag hänvisar till den av utredningen i kap. 12 refererade argumentationen.

Jag föreslår därför att följande tjänster tillsätts genom centralt förfarande: tjänst som skoldirektör, biträdande skoldirektör och mellanskolexpert, tjänst som rektor och rektors ställföreträdare. Däremot finner jag inte anledning att göra en uppdelning så att vissa av ovanstående tjänster tillsätts av Kungl. Maj:t och andra av skolöverstyrelsen. Jag föreslår att i samtliga nämnda fall skolöverstyrelsen blir tillsättningsmyndighet och att besvär må anföras hos Kungl. Maj:t.

Särskilt yttrande

Av experten Gösta Backström

5 Fältundersökningen

Jag anser, att utredningens val av metod för fältundersökningen var riktig, särskilt med hänsyn till den begränsade tid, som stod till förfogande. Undersökningens tillförlitlighet borde också vara god i betraktande av att den väsentligen riktade sig till personer med administrativ vana. Emellertid har stor osäkerhet uppstått beträffande tillförlitligheten. Enligt min uppfattning föreligger ett samband mellan graden av tillförlitlighet hos undersökningen och sättet för undersökningens genomförande.

Utredningen har i kap. 14, som innehåller en sammanfattning av betänkandet, anfört bl. a. följande.

Detta material (enkätmaterial) upplyser enligt utredningens mening med mycket stor tillförlitlighet om vilket arbete som utförs vid skolenheterna, och med relativt god tillförlitlighet anger det också vilka arbetsuppgifter som upplevs vara tyngst av olika befattningshavare, dvs. den tidsmässiga relationen mellan olika arbetsuppgifter, medan däremot tillförlitlighetsgraden vad beträffar den faktiska tidsåtgången för arbetet får anses vara mindre god.

Utredningen understryker, att enkätmaterial ej utgjort eller kunnat utgöra en grundval eller lämna fasta utgångspunkter för dimensioneringsarbetet utan endast kunnat fungera som ett viktigt hjälpmedel vid detta arbete. Jag hyser stor tveksamhet huruvida enkätmaterial, på det sätt som skett, bort användas ens som hjälpmedel.

Trots den redovisade försiktigheten beträffande enkätmaterial har utredningen i betydande utsträckning utnyttjat det som underlag för uttalanden och förslag. Som exempel må nämnas: synpunkter beträffande skolledarnas dubbelarbete, kvantitativa beräkningar beträffande »fasta» och »variabla» arbetsuppgifter, överväganden beträffande flyttning av arbetsuppgifter från basenheterna till skolkansliet, beräkningar av rationaliseringsvinsten. Även om utredningen i många fall kopplat samman motiv och bevis, som hämtats från enkäten med allmänna bedömningar, måste enligt min uppfattning svagheten i åtminstone en del av underlaget särskilt beaktas.

Sannolikt är tillförlitligheten i fältundersökningen avsevärt mindre än vad utredningen angivit. För det talar bl. a. följande:

Urvalet har inte skett slumpmässigt.

Om och i vilken utsträckning samplet (= de skolor, som deltog i enkäten) är representativt för populationen (= de gymnasiala skolorna i hela landet) har inte redovisats.

Flera i enkäten ingående befattningshavsgrupper är uppenbarligen otillräckligt stora för att ge rimlig säkerhet.

Respondenterna har inte erhållit tillräckligt distinkta instruktioner, särskilt beträffande beräkningen av årsarbetstiderna.

Vad som här anförts, bör enligt mitt förmenande ge anledning till särskild observans vid bedömningen bl. a. av utredningens förslag till omfördelning av arbetsupp-

gifter och utredningens överväganden i dimensioneringsfrågan.

10.5 Gruppchefsbeftattningen

Genom att SÖ enligt utredningens förslag skall fastställa antalet basenheter i kommunen samt besluta beträffande inrättande av mellanskolexpert, planeringsspecialister och platschefer, har kommunens möjligheter att själv bygga upp och anpassa sin skolledarorganisation till de speciella förhållandena i kommunen begränsats till att avse endast gruppchefs-nivån. Den resurs, som för detta ändamål står till kommunens förfogande, kommer att utgöra endast en mindre del av den totala skolledarresurs, som tilldelas kommunen. Utredningens förslag innebär jämfört med nuläget inom yrkesskolan en avsevärt minskad flexibilitet.

Erfarenheterna av den nuvarande bitr. skolledarorganisationen vid yrkesskolorna är i huvudsak goda. Skolstyrelserna och länskolnämnderna har i samverkan dimensionerat organisationen med hänsyn till de faktiska behoven. Det torde kunna hävdas, att målsättningen genomgående har varit att åstadkomma en rationell och väl fungerande organisation. Maximalt utnyttjande av de formella möjligheterna att inrätta bitr. skolledartjänster torde inte ha förekommit.

Under den omdaningstid som förestår beträffande det gymnasiala skolsystemet är det enligt min uppfattning angeläget att den flexibilitet, som f. n. finns inom yrkesskolan, bibehålls och utvidgas till att gälla hela mellanskolan. Jag föreslår sålunda att nu gällande normer för inrättande av studierektorstjänster vid yrkesskolan skall gälla för inrättande av gruppchefstjänster i mellanskolan. Liksom nu är förhållandet beträffande arbetsområdena för studierektorer vid yrkesskolan bör länskolnämnderna ha att fastställa arbetsområdena för gruppcheferna i den nya mellanskolan. Erfarenheterna talar för att skolstyrelser och länskolnämnder i samråd skall kunna bygga upp en rationellt fungerande biträdande skolledarorganisation.

11 Dimensionering av skolledningen för mellanskolan

Jag ansluter mig till vad ledamoten Erik Nordell anför i sin reservation under 1 Dimensioneringen. Härutöver vill jag redovisa följande synpunkter.

Utredningens förslag till en norm för dimensioneringen av skolledarorganisationen för mellanskolan i varje gymnasiekommun bygger på poängtalet för mellanskolan i kommunen. Poängtalet är huvudsakligen ett kvantitativt mått. Emellertid är det uppenbart, att även en rad andra faktorer än de, som bestämmer poängtalet, inverkar på behovet av skolledarresurser i de olika kommunerna. Här må nämnas följande:

1. Strukturen av mellanskolan, dvs. förekomsten av linjer, grenar och varianter.
2. Den geografiska fördelningen inom kommunen av disponibla lokaler och lokalernas ändamålsenlighet med hänsyn till mellanskolans behov.
3. Antalet basenheter och kombinationen av utbildningsvägar vid varje basenhet.

Utredningen har inte lyckats väga in dessa förhållanden i en generellt giltig norm för beräkning av den totala skolledarresurs, som skall tilldelas varje kommun. För min del anser jag, att det inte heller är möjligt. Jag har i föregående avsnitt av mitt yttrande, 10.5 Gruppchefsbeftattningen, skisserat en lösning, som jag anser vara realistisk.

Utredningens överväganden i avsnitt 11.3 beträffande lokalförhållanden, elevantal och struktur synes väsentligen anknyta till det varierande behovet av skolledarresurser vid de olika basenheterna inom varje enskild kommun. De varierande kraven på skolledarresurser vid basenheterna inom kommunen skall enligt utredningen tillgodoses genom gruppchefsorganisationen. Den ram i form av ett antal timmar, som enligt utredningens modell kommer att stå till förfogande för denna organisation, blir enligt min uppfattning för snäv. En anpassning i kommunen till de reella behoven vid varje basenhet torde komma att möta utomordentliga svårigheter.

Vid övergången till integrerade skolor kommer så gott som samtliga rektorer att

sakna såväl utbildning som erfarenhet med anknytning till en betydande del av den verksamhet, som bedrivs vid resp. skola. Jag vill erinra om de komplikationer, som detta kan komma att medföra, om inte en väl fungerande biträdande skolledarorganisation samtidigt träder i funktion.

12.4 Undervisningsskyldighet

Utredningen föreslår att gruppcheferna skall få nedsättning i undervisningsskyldigheten med lägst 4 vtr och högst halv tjänst. Hur detta system kommer att fungera framgår av exemplen i nedanstående sammanställning.

Tjänstetyper	Undervisningsskyldighet i lärartjänsten	Nedsättning	Undervisningsskyldighet i Gc-tjänst
Adjunkt	21	10—4	11—17
Ämneslärare	24	12—4	12—20
Hushållslärare	30	15—4	15—26
Yrkeslärare	36	18—4	18—32

Jämfört med nuvarande förhållanden vid yrkesskolorna innebär förslaget genomgående en *sänkning* av den övre gränsen för nedsättningen med 2—3 vtr. Motsvarande effekt — krav på en ökad undervisningsinsats — är uppenbar även om man jämför med de nuvarande studierektorerna vid gymnasium/fackskola.

Den allmänna erfarenheten talar för att kraven på undervisningsinsats för studierektorerna i många fall borde minskas. En minskning av undervisningen har bedömts vara angelägen inte endast med hänsyn till arbetsvolymen i skolledaruppgiften utan också med hänsyn till att studierektorernas åligganden i stor utsträckning består av kontaktarbete, som i regel inte kan utföras på kvällstid. Studierektorerna måste i rimlig utsträckning friställas från undervisning under vanlig skoltid för kontakter med elever, lärare, andra skolledare och befattningshavare inom skolan samt med institutioner, företag, organisationer och inrättningar

utanför skolan.

Vad som här anförts beträffande de nuvarande studierektorerna, har giltighet även för mellanskolans gruppchefer. Behovet av att gruppcheferna i tillräcklig omfattning friställas från undervisning kommer i mellanskolan att ytterligare accentueras bl. a. genom en kraftig utbyggnad av programstyrd undervisning och lagarbete samt ökad satsning på pedagogisk samverkan och samordning. Basenheterna kommer efter hand att bli större. Mycket talar för att arbetsområdet för varje enskild gruppchef samtidigt blir större och mera heterogent. Följden blir behov av ytterligare tid för skolledarinsatser.

Som framgår av den tabellariska sammanställningen här ovan är skillnaden avsevärd mellan undervisningsskyldigheten i gruppchefstjänsterna för olika lärargrupper. Denna skillnad beror i sin tur på olikheter i undervisningsskyldigheten i lärartjänsterna. Rimligheten i dessa olikheter har diskuterats. Olikheterna har förklarats med att »praktisk» undervisning inte kräver så mycket förberedelse och efterarbete som »teoretisk» undervisning.

För närvarande förhåller det sig så, att en lärare i yrkesämnen, som förordnas som studierektor, av schematekniska och andra skäl i regel inte kan/får fortsätta att undervisa huvudsakligen i »praktiska» ämnen; en övergång till undervisning uteslutande i »teoretiska» ämnen blir i de flesta fall nödvändig. Förhållandet kommer att bli analogt för de lärare i yrkesteknik (yrkesämnen), som i mellanskolan förordnas som gruppchefer.

Det måste mot den här skisserade bakgrunden anses otillfredsställande att av två gruppchefer med lika stora och från skolledarsynpunkt lika krävande arbetsområden och båda med maximal nedsättning den ene (adjunkten) har 11 vtr undervisning och den andre (yrkesläraren) 18.

I stället för nedsättning i undervisningsskyldigheten bör fastställas en undervisningsskyldighet, som är oberoende av typen av lärartjänst men anpassad till arbetsområdets omfattning. Undervisningsskyldigheten

för varje gruppchefsbefattning bör fastställas av länskolnämnden inom ramen 8-12 vtr.

12.7 Övriga allmänna bestämmelser

Utredningen föreslår att gruppchefstjänsterna skall vara arvodestjänster med förordnanden om 3 år. Enligt min uppfattning är det angeläget att gruppcheferna får samma ställning som övriga skolledare inom mellanskolan, således lönegradsplacerade tjänster, som tillsätts med förordnande på 6 år. Bestämmelserna i skolstadgan angående förande över stat av innehavd ordinarie lärartjänst bör gälla även för gruppcheferna.

13.3 Giltighetsområde för utredningens förslag

I rubr. avsnitt anföres bl. a.:

De av utredningen föreslagna bestämmelserna och riktlinjerna för den nya skolledarorganisationen avses skola gälla ledningen av mellanskolan i de nuvarande g-orterna.

Vad gäller yrkesskolor utanför de orter, som kommer att ha en mer fullständig mellanskola, avser utredningen att återkomma i ett senare betänkande.

Jag finner, att den nya skolledarorganisationen enligt utredningens förslag *inte* skall genomföras vid

a) primärkommunala yrkesskolor, som ligger inom g-kommunen men utanför g-orten,

b) primärkommunala yrkesskolor, som ligger utanför g-kommunen,

c) landstingskommunala yrkesskolor (enligt Huvudmannautredningens förslag: jord, skog och vård).

Antalet skolor enligt a) och b) här ovan torde vid YB-reformens genomförande vara betydande. I dessa grupper kommer att ingå bl. a. ett antal f. n. landstingskommunala skolor, främst inom industri och hantverk.

Gruppen c) kommer enligt YB:s dimensioneringsmodell att omfatta - de landstingsfria städerna inräknade - 23 % av yrkesskolektorns totala andel av årskullen 16-åringar.

Enligt YB:s intentioner (SOU 1966: 3, s. 367) är det viktigt att även yrkesskolorna utanför g-orten integreras i det gymnasiala skolväsendet.

Enligt vad departementschefen anfört i propositionen angående riktlinjer för det frivilliga skolväsendet (prop. 140: 1968) bör den allmänna uppläggningsen av utbildningen på jordbrukets, skogsbrukets och trädgårdsnäringsområden i stort sett överensstämma med den, som gäller för den övriga mellanskolan. Detta innebär - fortfarande enligt departementschefen - att dessa yrkesskolor skall ha samma utrymme för allmänna ämnen som mellanskolan. Vidare bör eleverna vid dessa skolor ha möjligheter till fritt tillval. Liknande synpunkter anföres beträffande yrkesskolor utanför g-orterna.

Beträffande den grundläggande vårddyrkesutbildningen, vilken i huvudsak torde få landsting till huvudmän, sker i dag en planering med utgångspunkt från att utbildningen skall utgöra en linje i mellanskolan.

Avsikten är uppenbarligen att de här diskuterade utbildningsvägarna skall ingå i det gymnasiala skolsystemet. Detta förutsätter en samordning med den övriga delen av mellanskolan. I åtskilliga fall torde det bli lämpligt och nödvändigt att gemensamt utnyttja såväl personella som materiella resurser.

Jag anser, att den nya skolledarorganisationen skall gälla även för den del av mellanskolan, som får landstingskommunalt huvudmannaskap. Vidare bör vid de primärkommunala delar av mellanskolan (basenheter), som ligger utanför g-orterna, skolledarorganisationen vara densamma som vid mellanskolan i övrigt.

Den nya skolledarorganisationen bör enligt mitt förmenande genomföras i *hela* mellanskolan vid ett och samma tillfälle.

13.4 Överförande av skolledare och bitr. skolledare till den nya skolledarorganisationen

Utredningen anför beträffande de skolledare, vilkas förordnande utlöper den 1.7.

1971, att parterna – i enlighet med förordnandesystemets natur – skall stå helt fria gentemot varandra vid tidpunkten för övergången till den nya organisationen. Beträffande skolledare, vilkas förordnande löper efter den 1.7.1971, föreslår utredningen ett anmälningsförfarande.

Vid ingången av nu löpande förordnandeperiod föreslog åtskilliga skolstyrelser med beaktande dels av den förestående reformeringen av det gymnasiala skolsystemet, dels av de väntade kommunsammanslagningarna kortare förordnandetid för skolledare vid de gymnasiala skolorna än den allmänna förordnandeperioden. I regel torde länskolnämnderna och SÖ ha följt skolstyrelsernas förslag. Studierektorer vid yrkesskolorna förordnas av skolstyrelserna själva. Även för dessa utlöper förordnandeperioden i åtskilliga fall den 1.7.1971. Motiv, som på något sätt kan relateras till den enskilde befattningshavaren, torde regelmässigt icke ha förelegat i de fall, när förordnanden meddelats med utgång redan den 1.7.1971.

Det skulle säkert av många upplevas såsom orättvist, om de här berörda skolledarna icke fick delta i det anmälningsförfarande, som enligt förslaget skall gälla för skolledare, vilkas förordnandeperiod icke utlöper den 1.7.1971. Det kan från arbetsgivarsynpunkt inte vara rationellt att tillåta att överväganden, som över huvud taget inte hade att göra med de berörda befattningshavarna och deras lämplighet för olika skolledarbefattningar, skall få inverka på urvalet till den nya skolledarorganisationen.

Enligt min uppfattning bör samtliga befattningshavare, som den 30.6.1971 innehar ordinarie skolledartjänst eller arvodestjänst som skolledare eller på vakant tjänst uppehåller vikariatslöneförordnande som skolledare, vid övergången till den nya skolledarorganisationen få deltaga i anmälningsförfarandet.

13.6 Namnfrågorna

Utredningen har inte ansett det nödvändigt att för gruppcheferna finna en lämplig titel

utan menar, att den titel som följer med lärartjänsten bör användas. Såsom *benämning* på gruppcheftjänsterna har utredningen förordat »studieledare».

Gruppchefernas ställning i den nya organisationen motiverar enligt min uppfattning, att de tilldelas en tjänstetitel, som är gemensam för hela gruppen. Det är angeläget att så sker bl. a. därför att gruppcheferna lätt bör kunna identifieras såväl av elever och befattningshavare inom skolan som av föräldrar och allmänhet utom skolan.

Även som benämning är ordet »studieledare» enligt min uppfattning mindre lämpligt. Det är vagt, det svarar inte mot de arbetsuppgifter, som åvilar gruppcheferna, och det saknar förankring i dagens skola.

Jag hävdar att gruppcheferna bör ha tjänstetiteln studierektor.

Enligt utredningens mening bör innehavare av tjänst som mellanskolexpert i avvaktn på att utredningsuppdraget slutförts även beträffande grundskolan, kallas för rektor. Även platscheferna skall enligt utredningens förslag ha titeln rektor.

Utredningen har själv framhållit att platschefens och mellanskolexpertens arbetsuppgifter klart skiljer sig från varandra. Detta är i och för sig ett tillräckligt skäl för att en annan tjänstetitel än rektor bör väljas för mellanskolexperten. Rektor är heller inte en adekvat beteckning med hänsyn till de arbetsuppgifter, som enligt befattningsbeskrivningen skall åvila mellanskolexperten.

Man kan inte utesluta möjligheten av att de båda kategorierna befattningshavare med samma titel förväxlas.

Vid valet av tjänstetitel för mellanskolexperten anser jag att befattningens innehåll (planerings- och utvecklingsarbete) samt befattningens placering på det centrala skolkansliet bör tillmätas särskild betydelse. Med denna utgångspunkt bedömer jag att någon av titlarna bitr. skoldirektör och planeringsdirektör bör komma i fråga.

1.1 Inledning

Utredningens enkätmaterial är både omfattande och detaljrikt. Genom att presentera materialet med utgångspunkt i respektive befattningshavares årsarbetstid och genom att därefter klarlägga vilka sakområden och arbetsuppgifter som tar i anspråk relativt sett störst del av denna, har utredningen kunnat såväl framlägga synpunkter på nu rådande arbetsfördelning som registrera vissa karakteristiska drag för de olika strukturgrupperna.

Utgångspunkt för följande översiktliga presentation av resultatet har varit tabelltyp II b, dvs den tabell där median- och kvartilvärdena angivits i absoluta tal per strukturgrupp.

1.2 Rektorer

1.2.1 Årsarbetstider (tabell 1)

Medianvärdena för strukturgrupperna 1 och 3 visar att dessa grupper kräver en något större arbetsinsats av rektor än de övriga. Troligen beror detta förhållande på att

skolenheterna i båda de aktuella fallen inrymmer flera skolformer, dvs har en mer komplicerad struktur, än de övriga. Som framgår av tabell 2 har den högre årsarbetstiden för grupp 1:s del uttagits på sakområdena I (= »Undervisning samt allmän pedagogisk och administrativ utveckling») och IV (= »Undervisningens organisation»), något som synes bekräfta denna hypotes. Vid skolenheter med Ng + Fa + Grh faller den högre årsarbetstiden ut på sakområde III (= »Övervakning av elevernas skolgång» etc.) och då på uppgiften »Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän».

1.2.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 2)

Sakområdena II, VIII och I utgör nästan genomgående de tidsmässigt sett tyngsta arbetsområdena för rektorerna i samtliga strukturgrupper. Endast strukturgrupp 1 (Ng + Fa + Ysk) avviker obetydligt från mönstret: sakområde VIII (338 t) och IV

Tabell 1.

1	2	3	4	5
Ng + Fa + Ysk	Ng + Fa	Ng + Fa Grh	Fa + Ysk	Ysk
2 232	2 134	2 207	2 153	2 128

Tabell 2.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	4 4 2	3 7 8	3 0 6	3 3 5	3 2 5
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	4 2 9	4 4 6	4 6 6	4 7 5	4 3 3
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	114	168	202	72	89
IV Undervisningens organisation	3 6 3	267	290	319	231
V Flyttning, prov, termins-avsl., inskr., avgång	151	127	139	151	170
VI Fastigheter	35	38	35	30	35
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	71	52	60	80	116
VIII Expedition — kansli	338	3 4 6	4 0 7	5 4 2	4 7 3
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	67	55	79	57	49
X Sammanträden, särskilda uppdrag	130	102	109	145	134

(363 t). Differensen där emellan synes vara av för ringa storlek för att kunna tillåta några slutsatser.

Inom sakområde II ägnas utan undantag den största delen av tiden åt arbetsuppgift 2: 10 med rubriceringen »Planeringssammanträden mellan någon av följande befattningshavare: rektor, studierektor, huvudlärare, yrkesvägledare, tillsynslärare och yrkesvalslärare» (strukturgrupp 1 = 70 t, strukturgrupp 2 = 60 t, strukturgrupp 3 = 80 t, strukturgrupp 4 = 155 t, strukturgrupp 5 = 83 t); därefter kommer med några variationer inom strukturgrupperna arbetsuppgifterna 2: 3 (= »Handleda lärare, pedagogiska samtal med lärare»; strukturgrupp 1 = 51 t, strukturgrupp 2 = 50 t, strukturgrupp 3 = 40 t, strukturgrupp 4 = 40 t, struktur-

grupp 5 = 30 t) och 2: 1 (= »Åhöra lektioner»; strukturgrupp 1 = 40 t, strukturgrupp 2 = 40 t, strukturgrupp 3 = 40 t, strukturgrupp 4 = 40 t, strukturgrupp 5 = 30 t).

Uppgifterna 8: 20, 8: 19, och 8: 21 (= »Besvara förfrågningar från personal (exklusive lärarpersonal) och allmänhet», »Postärenden (öppna, diarieföra, fördela)», »Korrespondens och kontakter med allmänhet och myndigheter») kräver den högsta arbetstiden inom sakområde VIII t. ex. 8: 20: strukturgrupp 1 = 83 t, strukturgrupp 2 = 50 t, strukturgrupp 3 = 50 t, strukturgrupp 4 = 80 t, strukturgrupp 5 = 75 t.

Den egna undervisningen (1: 1), lektionsförberedelser (1: 2) och studiet av anvisningar och författningar (1: 4) kräver en tidsåtgång som framgår av tabell 3.

Tabell 3.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
1: 1	128	120	112	108	109
1: 2	105	75	82	60	40
1: 4	74	76	65	40	48

Tabell 4.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
2 154	—	—	2 105	2 100

1.3 Biträdande rektorer

1.3.1 Årsarbetstider (tabell 4)

Den i strukturgrupp 1 återgivna siffran bygger på bedömningar utförda av endast en befattningshavare, medan årsarbetstiderna i strukturgrupp 4, respektive 5 har räknats fram på fyra respektive tio befattningshavare. Inga signifikanta skillnader mellan de olika strukturgrupperna framträder.

1.3.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 5)

De tre mest tidskrävande sakområdena är för biträdande rektor nr I, II och VIII, således desamma som för rektorsgruppen – värd att beakta är avvikelserna i strukturgrupp 1, där nr IV klart väger över område nr VIII; jfr vad som ovan anförts under 1.2.

De biträdande rektorerna anser sig utan tvekan få lägga ned väsentligt mer tid på »Egen undervisning» (1: 1), »Lektionsförberedelser» (1: 2), nämligen sammanlagt strukturgrupp 1 = 440 t, strukturgrupp 4 = 408 t, strukturgrupp 5 = 419 t, än på större delen av övriga arbetsuppgifter.

Liksom inom rektorsgruppen upplevs även i detta fall studiet av anvisningar etc. som en tung aktivitet (strukturgrupp 1 = 69 t, strukturgrupp 4 = 90 t, strukturgrupp 5 = 58 t).

Inom sakområde II utnyttjas tiden främst åt »Planeringssammanträden etc.» (2: 10; strukturgrupp 1 = 161 t, strukturgrupp 4 = 172 t, strukturgrupp 5 = 145 t), därefter åt »Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp (2: 18; strukturgrupp 1 = 36 t, strukturgrupp 4 = 60 t, strukturgrupp 5 = 60 t) samt slutligen åt »Handleda lärare, pedagogiska samtal med lärare» (2: 3; strukturgrupp

Tabell 5.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	6 0 2	—	—	5 9 8	6 5 9
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	5 7 7	—	—	5 3 5	4 7 0
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	27	—	—	82	84
IV Undervisningens organisation	5 4 7	—	—	226	249
V Flyttning, prov, terminsavl., inskr., avgång	118	—	—	164	130
VI Fastigheter	2	—	—	—	15
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	87	—	—	91	50
VIII Expedition — kansli	117	—	—	2 9 1	2 7 0
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	37	—	—	86	46
X Sammanträden, särskilda uppdrag	40	—	—	80	74

Tabell 6.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
2 175	2 387	2 161	—	—

1 = 20 t, strukturgrupp 4 = 59 t, strukturgrupp 5 = 28 t); jfr rektorsgruppen.

Bland de expeditionella göromålen (nr VIII) dominerar 8:20 (»Besvara förfrågningar från personal (exklusive lärarpersonal) och allmänhet») med 42 t, 65 t och 50 t. Även på denna punkt råder alltså överensstämmelse med rektorsgruppen.

1.4 Studierektorer vid gy/fa

1.4.1 Årsarbetstider (tabell 6)

Tidigare har det påvisats hur årsarbetstiden för rektorer i strukturgrupp 2 understeg rektorernas i strukturgrupperna 1 och 3 årsarbetstid. Förhållandet är för kategorin studierektorer gy/fa det omvända: studierektor arbetar i grupp 2 c 200 t mer per år än i grupperna 1 och 3. Merarbetet har uttagits inom områdena IV »Undervisningsorganisation» och II »Ledning av undervisningen» och där på arbetsuppgifterna »Upprättande av schema», »Arbete med timme till förfogande», »Arbete med schemata för flyttningsprövningar, skrivningar m. m.», »Handleda lärare», »Planeringssammanträden», »Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp». Orsaken kan kanske härledas ur den omständigheten att det såväl i grupp 1 som i grupp 3 finns ytterligare några befattningshavarkategorier (studierektor vid ysk, tillsynslärare och yrkesvalslärare) vilka kan avlasta studierektor vid gy/fa. Yrkesvalsläraren ägnar nämligen – förutom åt den egna undervisningen – största delen

av sin tid åt sakområde IV, tillsynsläraren lägger bortsett från »Egen undervisning etc.» ned stor del av sin disponibla tid på »Ledning av undervisningen» (område nr II). Efter sakområde I kommer vad gäller årsarbetstiderna för studierektorernas vid ysk del områdena II och IV.

1.4.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 8)

Av tabellen framgår att här aktuella studierektorer lägger ner relativt sett mest tid på sakområdena IV, II och I. Vad gäller de enskilda arbetsuppgifternas dominans inom sakområdena IV och II hänvisas till föregående stycke. Inom sakområde I är fördelningen densamma som för rektorer och biträdande rektorer, dvs. klar övervikt för den egna undervisningen och lektionsförberedelser (strukturgrupp 1 = 404 t, strukturgrupp 2 = 320 t, strukturgrupp 3 = 275 t).

1.5 Studierektorer vid ysk

1.5.1 Årsarbetstider (tabell 7)

Den mycket stora spridningen i fråga om årsarbetstider förklaras därav, att det praktiskt taget i samtliga fall finns flera studierektorer vid samma skolenhet. De har, vid framtagandet av kategorins uppgifter om tidsåtgång för de olika aktiviteterna samt totalt, behandlats som en enda individ. I grupp 1 finns det i medeltal två befattningshavare vid varje skolenhet. Motsvaran-

Tabell 7.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
3 874	—	—	9 556	6 086

Tabell 8.

		1	2	3	4	5
		Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I	Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	6 1 1	4 6 4	4 0 0	—	—
II	Ledning och övervakning av underv och lärarp.	4 6 9	5 2 0	4 7 8	—	—
III	Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	124	119	130	—	—
IV	Undervisningens organisation	6 4 0	7 8 5	7 2 6	—	—
V	Flyttning, prov, termins-avsl., inskr., avgång	141	157	133	—	—
VI	Fastigheter	10	11	10	—	—
VII	Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	33	35	30	—	—
VIII	Expedition — kansli	155	137	151	—	—
IX	Skolhygienisk och skol-social verksamhet	35	30	29	—	—
X	Sammanträden, särskilda uppdrag	38	35	34	—	—

de siffror för grupperna 4 respektive 5 är fem och tre, vilket i fråga om årsarbetstid per individ innebär: strukturgrupp 1 = 1 937 t, strukturgrupp 4 = 1 911 t, strukturgrupp 5 = 2 028 t.

1.5.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 9)

Siffermaterialet i tabellen visar entydigt att sakområdena I, II och IV av studie-

Tabell 9.

		1	2	3	4	5
		Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I	Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	1 5 7 7	—	—	3 1 2 3	2 5 8 0
II	Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	8 9 4	—	—	2 1 8 9	1 1 9 7
III	Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	191	—	—	372	178
IV	Undervisningens organisation	5 0 3	—	—	1 7 9 5	7 4 8
V	Flyttning, prov, termins-avsl., inskr., avgång	234	—	—	704	333
VI	Fastigheter	20	—	—	32	36
VII	Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	109	—	—	480	268
VIII	Expedition — kansli	388	—	—	841	459
IX	Skolhygienisk och skol-social verksamhet	48	—	—	143	68
X	Sammanträden, särskilda uppdrag	62	—	—	181	62

Tabell 10.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
3 997	3 421	3 885	6 783	1 617

rektorerna upplevs vara mycket krävande. För arbetsuppgifterna »Egen undervisning» (1: 1) samt »Lektionsförberedelser» (1: 2) åtgår sammanlagt i strukturgrupp 1 1 242 t/år, i strukturgrupp 4 2 592 t/år och i strukturgrupp 5 2 048 t/år; för »Kursplanering» (1: 8) är tidsåtgången per år i strukturgrupp 1 120 t, i strukturgrupp 4 222 t och i strukturgrupp 5 112 t, vilket per individ ger 60 t, 44 t och 37 t. I sakområde II lägger här berörd kategori av befattningshavare sammanlagt ned på aktiviteterna 2: 3 »Handleda lärare» och 2: 18 »Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp» följande tid: strukturgrupp 1 = 207 t, strukturgrupp 4 = 611 t, strukturgrupp 5 = 261 t; omräknat per individ blir detta 103 t, 122 t och 87 t. Planeringssammanträdena (2: 10) kräver 80 t, 288 t och 152 t, dvs. per individ 40 t, 57 t och 50 t. Vad gäller »Undervisningens organisation» (IV) synes upprättandet av schema (4: 42), rektorskonerferenser (4: 15) och arbete med tjänstgöringsfördelning (4: 01) vara mest tidskrävande; siffrorna inom parentes anger de individuella tiderna

	1	4	5
4: 42	65 t (32 t)	343 t (68 t)	176 t (58 t)
4: 15	44 t (22 t)	256 t (51 t)	56 t (18 t)
4: 01	28 t (14 t)	68 t (13 t)	60 t (20 t)

1.6 Huvudlärare

1.6.1 Årsarbetstider (tabell 10)

Liksom i fråga om närmast föregående befattningshavarkategori måste ovan lämnade årsarbetstider relateras till det normala antalet befattningshavare vid en skolenhet. Vid listningen av huvudlärarnas kvantifiering av sitt eget arbete har nämligen huvudlärarna vid varje skolenhet betraktats som

en enda individ. Medeltalet huvudlärare är i de olika strukturgrupperna

1	2	3	4	5
18	20	18	30	13

Det innebär att i strukturgrupperna 1, 3 och 4 en huvudlärare arbetar med vad han upplever vara skolledaruppgifter c 210–220 t/år. I strukturgrupp 2 är motsvarande siffra c 170 t/år. Vid skolenheter med yrkesskola, dvs. strukturgrupp 5, uppgår årsarbetstiden däremot endast till c 120 t/år/individ. Den påtagligt lägre årsarbetstiden vid yrkesskolor torde väl kunna ges åtminstone följande två förklaringar: huvudlärarsystemet är vid yrkesskolan nytt och har ännu ej börjat fungera med full effektivitet; vid de i utredningens enkät till grupp 5 hänfödda skolenheterna finns i medeltal tre studierektorer, som sannolikt utför en del av uppgifterna som eljest åvilar huvudlärare. Siffermaterialet i tabell 11 synes stödja det nu anförda resonemanget. Samtliga ur kvantitativ synpunkt dominerande tre sakområden är gemensamma för alla strukturgrupper, men tidsåtgången är väsentligt lägre i alla tre fall för strukturgrupp 5. Den låga tidsåtgången för huvudlärarna vid yrkesskolor inom de tre sakområdena motsvaras av en betydande tidsåtgång för studierektorernas del: se ovan punkt 1.5.

1.6.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 11)

Tyngdpunkten i huvudlärarnas arbete faller på sakområdena II, I och VII. I sakområde II är det i första hand arbetsuppgifterna »Handleda lärare» (2: 03) och »Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp» (2: 18) som ges företräde: tidsåt-

Tabell 11.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	9 9 3	9 4 5	9 7 2	1 1 0 9	3 8 2
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	1 3 6 4	1 2 1 9	1 3 9 9	2 1 7 0	7 7 2
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	89	68	85	303	39
IV Undervisningens organisation	459	466	368	768	148
V Flyttning, prov, termins-avsl., inskr., avgång	59	60	43	179	24
VI Fastigheter	15	16	5	—	20
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	8 5 8	4 8 7	7 0 2	1 3 9 7	2 4 1
VIII Expedition — kansli	123	66	53	332	52
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	5	6	6	45	15
X Sammanträden, särskilda uppdrag	11	31	31	84	28

gången per huvudlärare och år blir i strukturgrupperna 1-3 c 20 t, i grupp 4 c 25 t och i grupp 5 c 15 t. Därefter kommer 2: 06 och 2: 07, dvs. »Deltaga i och ev. leda ämnes- eller stadiekonferenser» samt »Förberedelser för och arbete efter ämnes- eller stadiekonferenser»: i strukturgrupperna 1-4 sammanlagt 20 t/år/huvudlärare och i grupp 5 c 15 t/år/huvudlärare. Planerings-sammanträdena - 2: 10 - tar c 3-5 t/år och huvudlärare i samtliga strukturgrupper. I sakområde nr I har som tidigare nämnts ingen mätning utförts av huvudlärarnas egen undervisning eller lektionsförberedelser. I sakområdet träder »Kursplanering» (1: 08) i förgrunden med följande tidsuppgifter: c 15 t/år/huvudlärare i strukturgrupperna 1-4, och 5 t/år/huvudlärare i grupp 5. - Den lägre tidsåtgången för »Kursplanering» i detta sammanhang vid yrkes-skolor kompenseras av c 35 t/år för varje studierektor: jfr ovan under punkt 1.5.

Ur begreppet »Kursplanering» har emellertid i utredningens enkät följande delaktiviteter brutits ut: »Arbete med timme till förfogande» (4: 21), »Arbete i samband med koncentrationshalvdagar» (4: 22), »Konferenser för samordning av den studietekniska träningen på gruppimmarna» (4: 23),

»Arbete med samordningsprogram» (4: 24), »Arbete med långläxor» (4: 25), »Arbete med beting» (4: 26), »Arbete med specialarbete» (4: 27 o. 4: 28). Praktiskt taget samtliga av dessa aktiviteter är för närvarande exklusivt knutna till skolformerna gymnasium och fackskola:

	1	2	3
	Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh
4: 21	33 (1)	9 (-)	9 (-)
4: 22	48 (2)	59 (3)	28 (1)
4: 23	9 (-)	8 (-)	2 (-)
4: 24	14 (1)	17 (1)	12 (1)
4: 25	4 (-)	8 (-)	18 (1)
4: 26	19 (1)	36 (2)	38 (2)
4: 27	18 (1)	59 (3)	54 (3)
4: 28	119 (6)	112 (5)	97 (5)

Någon mer betydande tidsåtgång synes, av dessa siffror att döma, endast det med specialarbete (4: 27 o. 4: 28) förenade arbetet samt koncentrationshalvdagarna förorsaka. Siffran inom parentes anger insatsen per år och individ. Mot denna bakgrund är det rimligt att för strukturgrupp 1-3 höja den årliga tidsåtgången för kursplanering med c 10 t/år/huvudlärare, till för strukturgrupperna 1-3 sammanlagt 25

Tabell 12.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
1 963	1 873	1 872	1 988	1 969

t/år/huvudlärare.

En aktningvärd del huvudlärararbete åtgår för sakområdet VII »Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek». Där är det i första hand arbetet med läroboksförteckningen (7: 02) som är tidskrävande, c 5–10 t/år/huvudlärare i strukturgrupperna 1–4, medan strukturgrupp 5 uppvisar endast 3 t/år/huvudlärare. I andra hand kommer beställningsarbete (7: 12) med för strukturgrupperna 1–4 c 5 t/år/huvudlärare och för strukturgrupp 5 endast 2 t/år/individ. Därefter uppges aktiviteterna »Skötsel av inventarier» och »Urval som föregår beställning» vilka bådadera förts till 7: 08 och tar c 5 t/år/huvudlärare. I grupp 5 är »Arbete med externa arbetsobjekt m. m. liknande» mest tidskrävande c 5 t/år/huvudlärare, »Lagerbokföringen» (7: 07) tar c 3 t/år/huvudlärare.

1.7 Biträden \geq KA 13

1.7.1 Årsarbetstider (tabell 12)

Årsarbetstiderna indicerar ingen skillnad mellan strukturgrupperna i utnyttjandet av det kvalificerade expeditionsbiträdet.

1.7.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 13)

Uppgifterna i kolumn 4 bygger på iakttagelser av endast två befattningshavare.

Gemensamt för samtliga strukturgrupper är övervikten för sakområde VIII. Arbetsuppgift 8: 31, dit bl. a. arbete med katalog och besvara frågor från lärare har förts, kräver i de fem strukturgrupperna följande tidsåtgång: strukturgrupp 1 = 112 t, strukturgrupp 2 = 250 t, strukturgrupp 3 = 188 t, strukturgrupp 4 = 125 t, strukturgrupp 5 = 213 t. I den femte strukturgruppen fordrar

Tabell 13.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped och adm. utveckling	—	28	45	90	30
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	—	106	67	2 3 3	92
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	—	35	32	25	12
IV Undervisningens organisation	80	1 5 3	2 3 1	75	26
V Flyttning, prov, terminsavlsl., inskr., avgång	2 1 9	2 2 6	2 0 7	75	104
VI Fastigheter	—	—	—	53	—
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	117	40	46	3 1 3	2 3 5
VIII Expedition — kansli	1 3 2 5	1 1 8 5	1 0 7 0	1 0 4 3	1 4 5 1
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	19	34	17	43	183
X Sammanträden, särskilda uppdrag	1 2 9	55	78	40	—

Tabell 14.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
4 699	3 208	3 521	9 201	3 844

8:03 (»Månatliga uppgifter för löneutbetalningar, rapporter om sjukdomsfall etc.») den mesta tiden dvs. 275 t. Liksom för de flesta föregående befattningshavarkategorierna kommer närmast uppgift 8:20 (»Besvara förfrågningar från personal och allmänhet») med 137 t, 200 t, 125 t, 30 t, 218 t. Postärenden (= öppna, diarieföra och fördela) översätts i tidsåtgång på följande sätt: 100 t, 100 t, 75 t, 85 t, 90 t. Bland sakområdena kommer strukturgrupp 1-3 nr V i andra hand i fråga om tidsåtgång med aktivitet 5:09 som dominant (»Utfärda slutbetyg samt arbete med anledning av fyllnadsprövningar och särskilda prövningar»; 59 t, 50 t, 55 t). Arbetet med registrering av elever (5:15) upplevs inom sakområdet som en tung aktivitet (14 t, 28 t, 30 t), likaså arbetet med klasslistor samt med listor för tillvalsgrupper och alternativkurser (5:07: 43 t, 25 t, 20 t).

Vid skolenheter med yrkesskola är fördelningen inom sakområde nr V annorlunda: 5:19 (»Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till deltidskurser») samt 5:20 (d:o för heltidskurser) har kvantifierats med talen 100 t respektive 104 t.

I sist nämnda strukturgrupp, liksom i grupp 4, intar tidsmässigt sakområde VII den andra platsen. Det är där framförallt beställningsarbetet som kvantitativt prefereras med 200 t, respektive 115 t, därefter kommer lagerbokföringen med 198 t i strukturgrupp 5.

Vid skolenheter med ng/fa/grh utnyttjas det kvalificerade kontorsbiträdet i betydande utsträckning även inom sakområdet IV (»Undervisningens organisation»): 4:04 (»Arbete med schemata för flyttningsprövningar, skrivningar, vakter under raster, vid skolbespisning»): 50 t; 4:21 (»Arbete med timme till förfogande»): 23 t;

4:01 (»Upprättande av tjänstgöringsfördelning»): 14 t.

1.8 Biträden > KA 13

1.8.1 Årsarbetstider (tabell 14)

Före utvärderingen av dessa årsarbetstider måste vissa omräkningar utföras; i strukturgrupp 1 motsvarar de 4 699 t/år ungefär $2\frac{1}{2}$ tjänst, i strukturgrupp 2 översätts 3 208 t i $1\frac{3}{4}$ tjänst, strukturgrupp 3:s 3 521 t behandlas på samma sätt som i närmast föregående fall, i grupp 4 förvandlas 9 201 t till 5 hela tjänster och yrkesskolans 3 844 blir 2 hela tjänster. Den nu redovisade omvandlingen i tjänster har ungefär sin motsvarighet i personaltilldelningen vid skolenheterna inom de olika strukturgrupperna. Man kan således ej utifrån ovan skenbart i hög grad differerande årsarbetstider frilägga några för de olika strukturgrupperna karaktäristiska drag.

1.8.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 15)

Som man a priori kan anta, sätts biträdesresurserna främst in på arbete som faller under sakområde VIII och då speciellt på renskrivning, stencilering och dylikt (8:24; strukturgrupp 1 = 1 632 t, strukturgrupp 2 = 1 166 t, strukturgrupp 3 = 1 150 t, strukturgrupp 4 = 1 055 t, strukturgrupp 5 = 1 049 t); även för här aktuell kategori av biträden intar tidsmässigt aktivitet 8:20 (»Besvara förfrågningar från personal (exklusive lärarpersonal) och allmänhet») en framträdande plats: strukturgrupp 1 = 456 t, strukturgrupp 2 = 219 t, strukturgrupp 3 = 202 t, strukturgrupp 4 = 580 t, strukturgrupp 5 = 446 t.

Tabell 15.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling					
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.					
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning					
IV Undervisningens organisation	1 3 0	2 1 1			
V Flyttning, prov, terminsavsl., inskr., avgång	3 2 0	4 2 6	3 9 0	2 2 9 8	6 3 4
VI Fastigheter					
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter					
VIII Expedition — kansli	3 8 3 7	2 0 0 9	2 2 1 1	5 8 5 5	3 1 6 9
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet			1 0 0		1 0 2
X Sammanträden, särskilda uppdrag					

De under punkt 8:31 redovisade uppgifterna »Arbetet med katalog» samt »Besvara förfrågningar från lärare» tyder på hög belastning: strukturgrupp 1 = 379 t, strukturgrupp 2 = 150 t, strukturgrupp 3 = 365 t, strukturgrupp 4 = 724 t, strukturgrupp 5 = 257 t. Inom sakområde V (»Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc.») används kontorsbiträdena i huvudsak i samband med följande tre arbetsuppgifter: 5:15 (»Arbete med registrering av elever»; strukturgrupp 1 = 84 t, strukturgrupp 2 = 119 t, strukturgrupp 3 = 80 t, strukturgrupp 4 = 380 t, strukturgrupp 5 = 82 t); 5:09 (»Utfärda slutbetyg samt arbete med anledning av fyllnadsprövningar och särskilda prövningar»; strukturgrupp 1 = 60 t, strukturgrupp 2 = 70 t, strukturgrupp 3 = 80 t, strukturgrupp 4 = 160 t, strukturgrupp 5 = 60 t); 5:07 (»Arbete med klasslistor samt med listor

för tillvalsgrupper och alternativkurser»; strukturgrupp 1 = 70 t, strukturgrupp 2 = 75 t, strukturgrupp 3 = 46 t, strukturgrupp 4 = 98 t, strukturgrupp 5 = 60 t).

1.9 Vaktmästare

1.9.1 Årsarbetstider (tabell 16)

I här redovisade årsarbetstider ingår även i åtskilliga fall tidsåtgång för viss del av institutionsteknikernas arbete, dvs. den del av institutionsteknikernas arbetsuppgifter som kan definieras som vaktmästararbete. En approximativ fördelning av ovanstående tider på tjänster i de olika strukturgrupperna är naturligtvis med tanke på detta osäker; den ger emellertid följande resultat: strukturgrupp 1 = $1\frac{3}{4}$ tjänst, strukturgrupp 2 = $2\frac{3}{4}$ tjänst, strukturgrupp 3 =

Tabell 16.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
3 069	4 990	4 080	7 621	3 991

Tabell 17.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+ Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+ Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	—	139	—	61	43
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	130	135	170	854	231
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	—	64	30	250	25
IV Undervisningens organisation	305	250	102	148	188
V Flyttning, prov, termins-avsl., inskr., avgång	60	30	—	52	45
VI Fastigheter	1 6 8 6	1 6 4 8	2 1 0 0	2 2 0 7	1 3 6 0
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	2 5 3	7 2 0	4 2 0	2 0 1 4	5 2 8
VIII Expedition — kansli	8 5 7	9 4 5	1 3 7 7	2 6 1 5	1 0 0 0
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	118	29	69	187	32
X Sammanträden, särskilda uppdrag	38	36	15	10	—

2¹/₄ tjänst, strukturgrupp 4 = 4¹/₄ tjänst, strukturgrupp 5 = 2¹/₄ tjänst, vilket rätt så väl överensstämmer med faktiska förhållanden.

1.9.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 17)

Den inom sakområde I redovisade tidsåtgången kan för här aktuell befattningshavarikategori verka något förbryllande. Den hänförs emellertid enligt av utredningen givna instruktioner till arbete av typen »Dukning för lektion», »Hjälp med filmvisning» och liknande. Den rätt stora tidsåtgången inom sakområde II avser i främsta rummet arbetsuppgift 2: 12 »Inspektion och besök i skollokalerna utan åhörande av lektion» och i område IV tas tiden ut på arbetsuppgifterna 4: 43 »Tryckning, duplicering och distribution av schema», samt 4: 19 »Instruktion av lärarna i det tekniska handhavandet av skolans apparatutrustning».

Klart framträdande i alla strukturgrupperna är sakområdena VI, VII och VIII. Inom område VI ägnar sig vaktmästarna främst åt »Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter» (6: 01; struk-

turgrupp 1 = 930 t, strukturgrupp 2 = 970 t, strukturgrupp 3 = 1 322 t, strukturgrupp 4 = 1 450 t, strukturgrupp 5 = 924 t), inom område VIII dominerar 8: 24 med titeln »Renskrivning, stencilering etc.» (strukturgrupp 1 = 347 t, strukturgrupp 2 = 1 050 t, strukturgrupp 3 = 595 t, strukturgrupp 4 = 1 598 t, strukturgrupp 5 = 350 t) samt 8: 19, dvs. »Postärenden» (strukturgrupp 1 = 260 t, strukturgrupp 2 = 400 t, strukturgrupp 3 = 226 t, strukturgrupp 4 = 428 t, strukturgrupp 5 = 377 t). I strukturgrupperna 1–4 väger följande arbetsuppgifter tungt: 7: 08 (strukturgrupp 1 = 633 t, strukturgrupp 2 = 395 t, strukturgrupp 3 = 202 t, strukturgrupp 4 = 1 699 t), dit skötsel och vård av olika slags materiel hänförs, samt 7: 13, dvs. med mottagning och uppställning förenat arbete (strukturgrupp 1 = 154 t, strukturgrupp 2 = 235 t, strukturgrupp 3 = 99 t, strukturgrupp 4 = 519 t). Vaktmästare vid yrkesskolor synes vad nu aktuellt sakområde (= VII) beträffar få använda mycken tid åt »Lagerbokföring» (7: 07; 413 t) och åt diverse arbete i samband med externa arbetsobjekt (7: 06; 150 t).

Tabell 18.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
950	1 211	848	1 939	728

1.10 Kuratorer

1.10.1 Årsarbetstider (tabell 18)

Om man undantar strukturgrupp 4, där uppgiven tidsåtgång har ett mycket svagt underlag, synes strukturgrupp 2 alltså skolenheter med ng + fa kräva den tidsmässigt största insatsen av kurator. Någon helt tillfredsställande förklaring till problemet varför skolenheter med ng/fa/ysk samt ng/fa/grh kräver mindre kuratorsinsats än skolenheter med enbart ng + fa har ej kunnat ges. En bidragande orsak härtil kan givetvis vara det förhållandet att det i strukturgrupp 1 finns en andra kategori studierektorer nämligen sådana vid ysk, som ej har någon motsvarighet vid skolenheter tillhörande grupp 2. För den kategorin åtgår ungefär 50 t för sakområde IX (»Skolhygienisk och skolsocial verksamhet»); likaså kan det hävdas att yrkesvalsläraren vid grh

avlastar kurator inom område nr IX (c 60 t/år). En jämförelse med närmast följande befattningshavargrupp, nämligen skolskötterskorna, visar att den lägre tiden för kurator inom strukturgrupp 3 motsvaras av en hög årsarbetstid för skolskötterskans del; sammanlagt får kurator och skolskötterska inom både strukturgrupp 2 och 3 ungefär samma årsarbetstid, dvs. c 2 300 t.

1.10.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 19)

De ur tidsmässig synpunkt mest framträdande sakområdena är IX och III; inom samtliga strukturgrupperna är det 9:03 och 9:07 som förorsakar högsta arbetsinsats: 9:03 (»Övrigt arbete i samband med skolpsykologisk och skolkurativ verksamhet»; strukturgrupp 1 = 75 t, strukturgrupp 2 = 220 t, strukturgrupp 3 = 220 t, struktur-

Tabell 19.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	72	64	37	67	7
II Ledning och övervakning av underv. och lärarp.	76	80	68	76	61
III Övervakning av elevernas skolgång, flit uppf. och ordning	2 8 7	2 7 5	3 0 1	6 8 4	1 9 1
IV Undervisningens organisation	27	84	40	1 1 4	11
V Flyttning, prov, terminsavsl., inskr., avgång	60	81	21	96	21
VI Fastigheter	—	—	—	—	—
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	—	10	—	—	—
VIII Expedition — kansli	93	1 0 7	40	48	7 7
IX Skolhygienisk och skolsocial verksamhet	2 4 5	5 3 6	4 5 5	9 1 5	2 8 8
X Sammanträden, särskilda uppdrag	18	23	36	42	10

Tabell 20.

1	2	3	4	5
Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
811	1 048	1 495	1 897	620

grupp 4 = 333 t, strukturgrupp 5 = 76 t); 9:07 (»Arbete med studiehjälp, studiemedel och annat ekonomiskt studiestöd»; strukturgrupp 1 = 60 t, strukturgrupp 2 = 85 t, strukturgrupp 3 = 35 t, strukturgrupp 4 = 332 t, strukturgrupp 5 = 75 t). Motsvarande arbetsuppgifter för sakområde III är följande tre: 3:03 (»Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än lovgivning och disciplinfrågor»; strukturgrupp 1 = 240 t, strukturgrupp 2 = 200 t, strukturgrupp 3 = 190 t, strukturgrupp 4 = 458 t, strukturgrupp 5 = 100 t); 3:05 (»Åtgärder för elevs tillrättaförande»; strukturgrupp 1 = 30 t, strukturgrupp 2 = 54 t, strukturgrupp 3 = 60 t, strukturgrupp 4 = 155 t, strukturgrupp 5 = 25 t); 3:06 (»Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän»; strukturgrupp 1 = 28 t, strukturgrupp 2 = 48 t, strukturgrupp 3 = 50 t, strukturgrupp 4 = 91 t, strukturgrupp 5 = 25 t).

1.11 Skolsköterskor

1.11.1 Årsarbetstider (tabell 20)

Liksom för kategorin kurator är underlaget i strukturgrupp 4 svagt. Beträffande förhållandet mellan strukturgrupperna 2 och 3 hänvisas till vad som anförts under punkt 1.10.1.

1.11.2 Årsarbetstiden fördelad på sakområden (tabell 21)

Skolsköterskans huvudsakliga arbetsinsats ägnas det under punkt 9:15 förda medicinska arbetet (strukturgrupp 1 = 370 t, strukturgrupp 2 = 360 t, strukturgrupp 3 = 480 t, strukturgrupp 4 = 1 166 t, strukturgrupp 5 = 133 t); inom sakområde nr IX upptas vederbörande befattningshavares tid i andra och tredje hand av aktiviteterna 9:01 (»Organisatoriska åtgärder beträffande läkarundersökningar, tandvård etc.,

Tabell 21.

	1	2	3	4	5
	Ng+Fa+Ysk	Ng+Fa	Ng+Fa+Grh	Fa+Ysk	Ysk
I Undervisning samt allm. ped. och adm. utveckling	69	49	—	45	27
II Ledning och övervakning av underv och lärarp	49	55	55	110	85
III Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppf. och ordning	1 2 8	9 2	2 3 0	4 6 8	70
IV Undervisningens organisation	—	22	7	7	24
V Flyttning, prov, terminsavsl., inskr., avgång	—	9 6	30	35	38
VI Fastigheter	—	—	—	—	—
VII Inventarier, undervisningsmateriel, förbrukningsmateriel, blanketter	—	38	—	44	8
VIII Expedition — kansli	—	55	2 1 3	1 6 5	1 1 8
IX Skolhygienisk och skol-social verksamhet	7 2 1	9 7 6	9 8 4	1 3 8 9	3 0 0
X Sammanträden, särskilda uppdrag	—	—	—	—	—

Tabell 22.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1 092	72	94	38	27	16	60	34	—	—

övervakning av sanitära och hygieniska förhållanden»; strukturgrupp 1 = 212 t, strukturgrupp 2 = 146 t, strukturgrupp 3 = 100 t, strukturgrupp 4 = 602 t, strukturgrupp 5 = 165 t) och 9:03 (»Övrigt arbete med skolkurativ och skolpsykologisk verksamhet»; strukturgrupp 1 = 34 t, strukturgrupp 2 = 53 t, strukturgrupp 3 = 85 t, strukturgrupp 4 = 28 t, strukturgrupp 5 = 20 t).

I de flesta strukturgrupperna utför skol-sköterskan en stor del arbete inom sakområde III; beträffande de speciella arbetsuppgifterna hänvisas till kurator ovan (3:03; strukturgrupp 1 = 135 t, strukturgrupp 2 = 104 t, strukturgrupp 3 = 150 t, strukturgrupp 4 = 312 t, strukturgrupp 5 = 50 t; 3:06; strukturgrupp 1 = 25 t, strukturgrupp 2 = 26 t, strukturgrupp 3 = 100 t, strukturgrupp 4 = 45 t, strukturgrupp 5 = 28 t).

1.12 Tillsynslärare

Årsarbetstid: 1 184 t

Årsarbetstidens fördelning på sakområden framgår av tabell 22.

Bortsett från den egna undervisningen etc är för den till vissa skolenheter med grh knutna tillsynsläraren sakområdena III (»Övervakning av elevernas skolgång»), II (»Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal») samt VII (»Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel») mest tidskrävande. Fördelningen inom sakområdena på delaktiviteter framgår av följande: 3:05 (»Disciplinfall»; 30 t), 2:12 (»Inspektion och besök i skollokaler utan

åhörande av lektion»; 12 t), 2:08 (»Delta i klasskonferenser»; 10 t), 7:11 (»Behovsberäkning»; 20 t), 7:12 (»Beställning»; 11 t), 7:13 (»Mottagning och uppställning»; 15 t).

1.13 Yrkesvalslärare

Årsarbetstid: 1 693 t

Årsarbetstidens fördelning på sakområden framgår av tabell 23.

Om man liksom i närmast föregående fall bortser från den egna undervisningen, finner man att de tre dominerande sakområdena utgörs av V (»Flyttning, prov, avslutningar»), IV (»Undervisningens organisation») samt III (»Övervakning av elevernas skolgång, flit etc»). Inom V upptas tiden huvudsakligen av 5:03 (»Övrigt arbete i samband med studieorientering»; 85 t), 5:15 (»Arbete med registrering av elever»; 40 t), 5:06 (»Arbete med anledning av elevs ansökan om inträde i andra skolor»; 28 t). Den högsta tidsåtgången i sakområde IV redovisas under följande punkter: 4:06 (»Organisatoriska åtgärder för studieorientering, yrkesvägledning, yrkest teori och yrkespraktik»; 85 t), 4:09 (»Arbete med anledning av elevernas studiebesök»; 20 t), 4:10 (»Föreberedelsearbete för upprättande av högstadieplaner eller motsvarande organisationsplaner»; 20 t) medan yrkesvalsläraren inom sakområde III upplever följande arbetsuppgifter som mest tidskrävande: 3:03 (»Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än vid lovgivning och disciplinärenden»; 102 t), 3:06 (»Samar-

Tabell 23.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
640	84	132	188	198	—	11	91	57	50

Tabell 24. Rektor och studierektor i strukturgrupp 2.

Tidsåtgång t/år		
Befattningshavare		
Rektor (29)	Studierektor (30)	Arbetsuppgift
1	2	3
10 (29)	5 (23)	2: 05 Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden
30 (29)	25 (29)	2: 14 Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, auskultant-, studiebesök
10 (20)	15 (30)	4: 06 Organisatoriska åtgärder för studieorientering, yrkesvägledning, yrkest teori och yrkespraktik
10 (26)	15 (23)	4: 07 Organisatoriska m. fl. åtgärder beträffande frivillig undervisning, skolradio och TV-program, film, teater, föredrag, firande av högtidligheter eller minnesdagar
6 (25)	7 (25)	4: 09 Arbete med anledning av elevernas studiebesök, studieresor, fjällfärder, idrottsdagar etc.
10 (25)	10 (26)	5: 01 Flyttningsprövningar och uppflyttningar av elev, medgiva elev gå om årskurs (ej schemata för flyttningssprövningar) samt arbete med mindre studiekurs
6 (25)	10 (26)	5: 02 Möten med föräldrar för studieorientering
4 (20)	9 (27)	5: 05 Arbete i samband med utökad studiekurs
10 (23)	13 (28)	5: 12 Arbete i samband med centrala prov
10 (24)	15 (23)	8: 01 Ordna undervisningen vid lärares tillfälliga frånvaro
15 (25)	10 (26)	8: 16 Arbete med infordrad statistik

bete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän»; 13 t).

1.14 Detaljstudie av arbetsfördelningen mellan rektor och vissa biträdande skolledare

Den mycket påfallande överensstämmelsen vad gäller fördelningen av såväl skolledarnas som de biträdande skolledarnas årsarbetstid på sakområden och vissa delaktiviteter har motiverat en mera ingående studie. Utredningen har velat få följande fråga besvarad: Är det möjligt att även i fråga om andra aktiviteter än de i tidigare avsnitt behandlade konstatera en dylik kongruens?

Med utgångspunkt i nämnda frågeställning har en genomgång gjorts av samtliga arbetsuppgifter för rektor och studierektor i strukturgrupp 2 (Ng + Fa) samt för rektor och biträdande rektor i strukturgrupp 5 (Ysk). Härvidlag har en stor grupp arbetsuppgifter kunnat friläggas, där de båda berörda befattningshavarkategorierna uppgivit ungefär samma tidsåtgång per år och där det ej funnits rimlig anledning att förutsätta ett för berörda kategorier differerande innehåll

i respektive aktiviteter. Eftersom utredningen ej haft för avsikt eller ens varit i stånd att i detta sammanhang göra en exakt tidberäkning av dubbelarbetet, utan endast velat belysa en tendens, redovisas här i tabellerna 24 och 25 endast några exempel hämtade från de två berörda strukturgrupperna. Siffrorna inom parentes i respektive tabellhuvuden anger högsta möjliga observationsunderlag för varje befattningshavare, medan siffrorna inom parentes efter tidsuppgifterna upplyser om det i varje enskilt fall befintliga observationsunderlaget.

1.15 Arbetsfördelning och stigande elevantal inom strukturgrupp 2

Gemensamt för strukturgrupperna 1, 3, 4 och 5 är en mot elevantalet vid skolenheten varierande elasticitet vad gäller tilldelningen av vissa tjänster som biträdande skolledare: i strukturgrupp 1, dit skolenheter med ng + fa + ysk förts, kan såväl tjänst som biträdande rektor som en eller flera tjänster som studierektorer vid yrkesskoldelen inrättas beroende på elevnumerären i denna. Vid

Tabell 25. Rektor och biträdande rektor i strukturgrupp 5.

Tidsåtgång t/år		
Befattningshavare		
Rektor (28)	Bitr. rektor (10)	Arbetsuppgifter
1	2	3
10 (26)	10 (10)	2: 05 Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden
15 (27)	15 (10)	2: 14 Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, auskultant-, studiebesök etc.
10 (19)	8 (10)	4: 03 Under läsåret nödvändiga schemaändringar
10 (24)	13 (8)	4: 09 Arbete med anledning av elevernas studiebesök, studieresor, fjällfärder, idrottsdagar etc.
5 (20)	4 (9)	4: 18 Arbete i samband med lärares tjänstgöring vid flera skolenheter
11 (23)	6 (8)	5: 19 Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till deltidskurser
28 (25)	20 (9)	5: 20 Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till heltidskurser
18 (20)	15 (10)	8: 01 Ordna undervisningen vid lärares tillfälliga frånvaro
15 (26)	15 (10)	8: 05 Arbete med anställande av icke ordinarie lärare
6 (17)	10 (7)	9: 07 Arbete med studiehjälp, studiemedel och annat ekonomiskt stöd (ej rekvisition och redovisning)

skolenheter med ng + fa + grh (= strukturgrupp 3) finns det fr. o. m. visst poängtal tjänst som tillsynslärare. Denne befattningshavares undervisningsskyldighet minskar successivt med ökande elevantal. Vad gäller flexibiliteten hos yrkesskolans (= strukturgrupp 5) skolledarorganisation hänvisas till vad som tidigare anförts angående strukturgrupp 1.

Ovan redovisade möjlighet att utöka skolledarorganisationen vid stigande elevantal existerar i princip ej i strukturgrupp 2, dvs. vid skolenheter med ng + fa. Oavsett storleken av en sådan skolenhet finns där endast en rektor och en studierektor.

Mot bakgrund av detta förhållande har utredningen ur enkätmaterialen fått fram en del intressant information vid sin genomgång av materialet utifrån frågeställningen »Kan några skillnader inom strukturgrupp 2 mellan stora skolenheter och små skolenheter påvisas i form av mindre arbetsinsats från skolledningens sida på vissa aktiviteter vid skolenheter med högt elevantal än vid sådana med lågt elevantal»? Eftersom rektors och studierektors arbetsinsats i viss utsträckning ökar med stigande elevantal utan

motsvarande ökning av skolledarpersonal, måste vederbörande befattningshavare vid skolenheter med högt elevantal ägna vissa arbetsuppgifter mindre tid än vid mindre skolenheter. Det torde vara möjligt att få en bild av hur man normalt löst problemet i de fall man vid högre elevnumerär tvingats inskränka arbetsinsatsen på några arbetsuppgifter genom att undersöka om någon annan befattningshavarkategori i det aktuella fallet fått vidkännas en viss ökning.

I tabell 26 följer en förteckning över de aktiviteter som aktualiserats i detta sammanhang. Undersökningen har genomförts med hjälp av tabell III, alltså den tabell i vilken årsarbetstiderna redovisas per intervallindelad strukturgrupp. Skolledare avser i tablan nedan både rektor och studierektor. Siffrorna som anger tidsåtgång i timmar per år, är medianer uttryckta i absoluta tal.

Sammanställningen ger vid handen att rektor och studierektor vid stora skolenheter med gymnasium och fackskola ägnar mindre tid åt vissa arbetsuppgifter än dessa befattningshavare gör vid små skolenheter med gymnasium och fackskola utan att någon tidsmässig kompensation kan påvisas för

Tabell 26.

Arbetsuppgift	Tidsåtgång för skollere vid skolenheter med 550 elever (klassmitt)	Tidsåtgång för skollere vid skolenheter med 1 150 elever (klassmitt)	Befattningshavar-kategori scm fått vidkännas ökning
1	2	3	4
1: 1 Egen undervisning	368	225	
1: 2 Förbereda lektioner, rättningsarbeten	238	208	
2: 4 Deltaga i och leda kollegiesammanträden	26	23	
2: 5 Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden	17	15	Biträde > KA 12
2: 10 Planeringsammanträden	125	110	Huvudlärare
2: 14 Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, auskultant-, studiebesök etc.	70	49	Biträde > KA 12 Biträde < KA 13
3: 3 Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än vid lovgivning och disciplinfrågor	133	105	
3: 6 Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän — ej studieorientering, disciplinfrågor eller föräldra- och föräldraföreningsmöten	35	18	Skolsocial personal
3: 7 Samarbete med hemmen genom deltagande i föräldra- och föräldraföreningsmöten — ej studieorienteringsmöten	30	19	Skolsocial personal
4: 9 Arbete med anledning av elevernas studiebesök, fjällfärder, idrottsdagar etc.	21	10	Biträde > KA 12
4: 21 Arbete i samband med timme till förfogande	92	84	Biträde > KA 12
4: 28 Arbete med specialarbete för elever i gy	35	25	Biträde > KA 12
4: 34 Planering av introduktionsdagen	10	6	
4: 35 Planering av och medverkan i gemensamma samlingar	25	10	
5: 1 Flyttningsprövningar och uppflyttningar av elev, medgiva elev gå om årskurs (ej schemata för flyttningsprövningar) samt arbete med mindre studiekurs	17	12	
5: 10 Granska betygskataloger, klassböcker och/eller dagböcker	20	12	
5: 16 Arbete med inskrivning av nybörjare	15	2	Biträde > KA 12
6: 1 Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter	18	10	Vaktmästare
6: 2 Åtgärder och yttranden med anledning av byggnads- och reparationsarbeten	41	20	Huvudlärare
7: 1: 1 Behovsberäkning	20	16	Huvudlärare
7: 4 Inredning av lärosalar, grupp- rum, materialrum, lärarrum etc.	36	18	
8: 7 Arbete med lediganmälan av	11	6	

Arbetsuppgift	Tidsåtgång för skolledare vid skolenheter med 550 elever (klassmitt)	Tidsåtgång för skolledare vid skolenheter med 1 150 elever (klassmitt)	Befattningshavar-kategori som fått vidkännas ökning
1	2	3	4
ordinarie lärartjänster, förslag till ämneskombination			
8: 8 Granskning, meritvärdering och sammanställning av ansökningar till ordinarie lärartjänster, yttranden över sökande	21	16	
8: 30 Arbete med budget	28	20	Biträde > KA 12
9: 14 Ungdomsvårdande kontakter och konferenser, samarbete med andra ungdomsvårdande organ och organisationer	8	5	
10: 6 Utredningar, remisser, interpellationer	15	12	

andra befattningshavare, medan den lägre tidsmässiga insatsen i andra fall från rektors och studierektors sida motsvaras av en högre tidsåtgång för huvudlärare, biträden \geq KA 13, skolsocial personal samt vaktmästare.

Slutsatsen blir alltså den att skolledningen vid nu aktuella typer av skolenheter tvingats ekonomisera med sin arbetstid och som en följd därav i högre grad än eljest utnyttja till skolledningen knutna befattningshavare.

1.16 Sammanfattning

Avslutningsvis lämnas i tabell 27 först en sammanställning av hur den tyngsta delen av berörda befattningshavar-kategoriernas arbetstid fördelar sig på de olika sakområdena. Tabellen har jämförts med den procentuella arbetsfördelningen mellan de olika befattningshavarna som tagits fram inom de olika sakområdena och befunnits vara väl avstämd däremot. Tabellen följs av en översiktlig sammanfattning av de slutsatser och konstateranden som möjliggjorts av ovan genomförd studie.

Inom skolledargruppen rektor, biträdande rektor, studierektor vid gy/fa och studierektor vid ysk, föreligger, såvitt framgår av enkätmaterialet, en klar tendens att lägga

tyngdpunkten i arbetet på samma sakområden och inom respektive sakområden på samma arbetsuppgifter. Enkätmaterialet dokumenterar således för nu nämnda befattningshavare förekomsten av dubbelarbete inom skolledningen. Utredningen är visserligen väl medveten om att s. k. dubbelarbete i viss utsträckning alltid förekommer och också måste förekomma i sådana sammanhang det här är fråga om, dvs. ledning av en verksamhet genom flera befattningshavare på olika chefsnivåer, men har ändå på basis av resultaten av ovan redovisade studie som även bekräftats av gjorda erfarenheter gjort den bedömningen att omfattningen av detta dubbelarbete på många håll för närvarande är alltför stor. Vid exempelvis en yrkesskola vars skolledarorganisation består av en rektor, en biträdande rektor och tre studierektorer, lägger dessa befattningshavare *sammanlagt* ned ca 200 t/år på med inträdesansökningar förenat arbete, vartill kommer ungefär lika stor tidsåtgång för biträdes-kategorin. En rektor och en studierektor vid en skolenhet med gymnasium och fackskola ägnar sig *tillsammans* ca 100 t/år åt arbetsuppgiften »fördela post», arbete i samband med inspektörsbesök tar sammanlagt ca 60 t/år av nu aktuella två skolledares årsarbetstid och under ca 50 t/år författar de PM för lärare.

Tabell 27. Arbetstidens fördelning på sakområden

Befattningshavare	Sakområden									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Rektor	×	×						×		
Bitr. rektor	×	×						×		
Studierektor gy/fa	×	×		×						
Studierektor ysk	×	×		×						
Huvudlärare	×	×								
Tillsynslärare		×	×				×			
Bitr. >KA 12					×		×	×		
Bitr. <KA 13					×			×		
Vaktmästare						×	×	×		
Yrkesvals lärare			×	×	×					
Kurator			×							×
Skolsköterska			×							×

Även för kategorierna kurator och skol-sköterska har en viss tendens till koncentration på samma arbetsuppgifter kunnat konstaterats.

Mot bakgrund av nu gjorda ställningstaganden har utredningen ansett det nödvändigt att göra en grundlig översyn av arbets- och ansvarsfördelningen avseende skoledningen och till denna ledning knuten personal i skolformerna gymnasium, fackskola och yrkesskola. Därvid har det befunnits lämpligt att beakta och vidareutveckla den tidigare påvisade tendensen att vid skolenheter med gymnasium och fackskola med *högt* elevantal i högre grad än eljest utnyttja exempelvis det kvalificerade bitrådet och den skolsociala personalen. Resultatet av denna översyn redovisas i kap 9 och 10 samt i bilaga 10.

När det gäller att klarlägga orsaken till nu aktuellt förhållande, har utredningen ställt sig frågan om dubbelarbetet kan ha något samband med en gymnasieskolas ledningsstruktur, dvs. med det förhållandet att verksamheten vid ett gymnasium och fackskola leds av ett chefstäm bestående av två befattningshavare, rektor och studierektor, och att verksamheten vid större yrkesskolor leds av en grupp med tre chefsnivåer, rektor, biträdande rektor och studierektor.

Vad gäller gymnasiets och fackskolans ledning sägs det visserligen att det är rektor ensam som har ansvaret för verksamheten i en skola och att han i vad avser det pedagogiska arbetsområdet skall biträdas i

sin ledningsfunktion av en studierektor – enligt stadgan är alltså studierektorn klart underställd rektor – men i praktiken torde det dock vara mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att ur ledningssynpunkt dela upp det pedagogiska arbetsområdet på endast två befattningshavare, av vilka den ene är underställd den andre. Om man försöker genomföra en så beskriven arbetsfördelning, torde det i realiteten bli så att befattningshavarna fungerar som nära nog parallellställda. Resultatet blir enligt utredningens mening att de båda befattningshavarnas verksamhetsområde ständigt griper in i varandra med s. k. dubbelarbete som en av följderna. Utredningen har behandlat detta förhållande i kap 8.

Den omständigheten att större yrkesskolors ledning fördelats på tre chefsnivåer torde vidare enligt utredningens mening föra med sig s. k. dubbelarbete. At planerings-sammanträden har det inom en så beskaffad ledningsgrupp, dvs. en rektor, en biträdande rektor, tre studierektorer, visat sig nödvändigt att per år sammanlagt använda ca 400 t, dvs. 2 t per skoldag under ett 40-veckors skolar.

Resultatet av utredningens enkätundersökning synes vidare bekräfta det antagandet som redan a priori kan uppställas, nämligen att en skolenhet i vilket det ingår fler skolformer och som alltså har en komplicerad struktur, kräver större arbetsinsats av skoledningen än skolenheter som omfattar endast en eller två skolformer. Ovan har vi

Tabell 28.

	Strukturgrupp				
	1 Ng + Fa + Ysk	2 Ng + Fa	3 Ng + Fa + Grh	4 Fa + Ysk	5 Ysk
<i>Rektor</i>					
Egen undervisning	128	120	112	108	109
Lektionsf.	105	75	82	60	40
<i>Bitr. rektor</i>					
Egen undervisning	280			288	312
Lektionsf.	160			120	107
<i>Studierektor vid gy</i>					
Egen undervisning	235	200	180		
Lektionsf.	169	120	95		
<i>Studierektor vid ysk</i>					
Egen undervisning	952 ¹			1 857 ²	1 645 ³
Lektionsf.	290 ¹			735	403

¹ fördelat på 2 befattningshavare = 476 respektive 145/individ

² fördelat på 5 befattningshavare = 371 respektive 147/individ

³ fördelat på 3 befattningshavare = 548 respektive 134/individ

sats hur rektorerna i strukturgrupperna 1 och 3 (Ng + Fa + Ysk och Ng + Fa + Grh) har högre årsarbetstid än rektorerna i andra strukturgrupper. Förhållandet avspeglas även inom huvudlärargruppen.

Årsarbetstiderna för rektorer, biträdande rektorer och studierektorer vid gy/fa överstiger enligt enkäten med ca 100–300 t/år vad som normalt ligger inom ordinarie tjänstgöringstid på befattningen (ca 2 000 t/år). Mot denna bakgrund har utredningen ansett sig kunna dra den slutsatsen att rektor, biträdande rektor och, framför allt, studierektor vid gy/fa för närvarande upplever sin arbetssituation såsom belastad med en hög arbetstid, och att rektorerna i strukturgrupperna 1 (Ng + Fa + Ysk) och 3 (Ng + Fa + Grh) upplever sig behöva sätta till tidsmässigt större insats än rektorerna i övriga strukturgrupper. I sammanhanget måste emellertid enligt utredningens mening inskjutas att det redovisade arbetstidsuttaget ingalunda kan anses onormalt för tjänstemän i de lönelägen det här är fråga om.

Likaså synes huvudlärarna uppleva sina skolledande funktioner som tidsmässigt tunga (strukturgrupp 1, 3, 4 = totalt ca 210 t/år/individ; strukturgrupp 2 = totalt 170 t/år; strukturgrupp 5 = totalt ca 120 t/år/individ: detta ger 5, 4, 3 t/vecka/individ

under ett 40-veckors skolår). Vid en detaljstudie av enkätmaterialiet i denna fråga har emellertid utredningen funnit att åtskilliga huvudlärare i sin årsarbetstid vägt in kvantifieringar av uppgifter som ej kan betraktas som huvudlärarfunktioner, t. ex. 5: 09 (»Utfärda slutbetyg samt arbete med fyllnadsprovningar och särskilda provningar»; Md = 19 t), 5: 15 (»Arbete med registrering av elever»; Md = 19 t), 4: 42 (»Upprättande av schema»; Md = 10 t), 4: 43 (»Tryckning av schema»; Md = 15 t), 4: 35 (»Planering av och medverkan i gemensamma samlingar»; Md = 11 t), 8: 24 (»Renskrivning»; Md = 23 t); vidare har gränsdragningen mot institutionsföreståndarnas arbetsområde många gånger tett sig svår (t. ex. 7: 08 »Skötsel av material» och »Urval av undervisningsmaterial»; Md = 67 t). Ett hänsynstagande till nu påtalade omständigheter gör att huvudlärarnas tidigare redovisade årsarbetstid måste räknas ned något, förslagsvis med 2–3 t/år/individ. Siffermaterialiet torde således för huvudlärarnas i strukturgrupp 1–3 del antyda en arbetsmängd som måste konkretiseras mellan 1 till 2 t/vecka/individ vid ett 40-veckors skolår. I strukturgrupp 5 (ysk) har däremot, av enkätmaterialiet att döma, huvudlärarsystemet, som vid tiden för enkäten för yrkes-

skolans del var nytt och oprövat, ännu ej börjat utnyttjas i någon högre grad.

Vid normalskolan i strukturgrupp 2 (Ng + Fa) ligger ett starkt tryck på kurator; enligt gällande riktlinjer för tilldelning av kuratorstjänster till skolenheter med ng/fa skall det vid av enkätaterialet berörda skolenheter i regel finnas endast $\frac{1}{2}$ tjänst som kurator; enligt enkätaterialet finns underlag för $\frac{3}{4}$ tjänst; att motsvarande underlag saknas vid de jämförelsevis likartade strukturgrupperna 1 (Ng + Fa + Ysk) och 3 (Ng + Fa + Grh) kanske kan förklaras därav att det vid vardera strukturgruppen finns flera befattningshavare som tycks gripa in i det skolkuratoriva arbetet samt att, beträffande strukturgrupp 3, dessutom skol-sköterskan utnyttjas i betydligt högre grad än kurator.

För rektorer, och framför allt, biträdande rektorer och studierektorer vid såväl gy/fa som ysk faller en avsevärd del av arbetsbördan på aktiviteten »Egen undervisning» samt »Lektionsförberedelser». Medianvärdena uttryckta i absoluta tal, som återgivits i tabell 28, speglar ungefär läget för varje strukturgrupp.

Utredningen vill slutligen påtala den splittring av arbetstiden som genom enkätaterialet belagts för skolledargruppen rektor, studierektor gy/fa, biträdande rektor och studierektor ysk. Samtliga dessa befattningshavare måste för närvarande ägna sig åt flera olikartade, var och en för sig tunga och väsentliga arbetsuppgifter. För exempelvis rektor och studierektor vid gymnasium och fackskola är läget för närvarande det att de undervisar, dvs. fullgör *läraruppgifter*, sammanlagt ca 500 t/år. De utför s. k. *planeringsarbete* ca 1 000 t/år. De *arbetsledande* uppgifterna uppgår till ca 1 200 t/år. Under sammanlagt ca 500 t/år måste de ägna sig åt s. k. *expeditionella* sysslor och de *skolsociala* göromålen kräver en insats av ca 100 t/år. Enligt utredningens mening är det nödvändigt att i det fortsatta utredningsarbetet ingående och omsorgsfullt pröva alla möjligheter att i största möjliga utsträckning nedbringa den påvisade splittringen till ett minimum.

Bilaga 2—9 Årsarbetstider

I följande bilagor (2—9) redovisas årsarbetstiden dels i detalj, dels i sammanfattning för skolledare, biträdande skolledare samt annan till skolledningen knuten personal. Den detaljerade redovisningen avser tidsåtgången per år för var och en av arbetsuppgifterna i utredningens fältundersökning. Av sammanfattningarna framgår årsarbetstidens fördelning på de elva sakområdena.

De skolenheter som deltagit i utredningens enkät har grupperats i fem strukturgrupper (Ng + Fa + Ysk, Ng + Fa, Ng + Fa + Grh, Fa + Ysk, Ysk). Redovisningen av årsarbetstiderna enligt ovan lämnas per strukturgrupp.

För varje arbetsuppgift, respektive sakområde uppges två värden. Det första är ett medianvärde uttryckt i helt tal och anger tidsåtgång i timmar per år. Det andra är ett medianvärde uttryckt i decimalbråk och anger tidsåtgång i timmar per 100 elever och år.

Årsarbetstiden har ej redovisats i sådana fall, där den baserats på ett antal observationer, som är mindre än hälften av möjligt antal.

De här aktuella åtta bilagorna (2—9) har följande innehåll:

Bilaga 2: Detaljerad redovisning av årsarbetstiden för berörd personal vid skolenhet med gymnasium, fackskola och yrkesskola.

Bilaga 3: Sammanfattning av bilaga 2.

Bilaga 4: Detaljerad redovisning av års-

arbetstiden för berörd personal vid skolenhet med gymnasium och fackskola. Helt tal med kursiv stil anger att arbetsuppgiften har bedömts vara fast, dvs. oberoende av skolenhetens elevantal. Decimalbråk med kursiv stil anger att arbetsuppgiften bedömts vara variabel, dvs. beroende av skolenhetens elevantal.

Bilaga 5: Sammanfattning av bilaga 4.

Bilaga 6: Redovisning av årsarbetstiden fördelad på sakområden för berörd personal vid skolenheter med gymnasium, fackskola och grundskola.

Bilaga 7: Redovisning av årsarbetstiden fördelad på sakområden för berörd personal vid skolenhet med fackskola och yrkesskola.

Bilaga 8: Detaljerad redovisning av årsarbetstiden för berörd personal vid skolenhet med yrkesskola. Helt tal med kursiv stil anger att arbetsuppgiften bedömts vara fast, dvs. oberoende av skolenhetens elevantal. Decimalbråk med kursiv stil anger att arbetsuppgiften bedömts vara variabel, dvs. beroende av skolenhetens elevantal.

Bilaga 9: Sammanfattning av bilaga 8.

Bilaga 2

Årsarbetstid för skolledare, biträdande skolledare samt annan till skolledningen knuten personal vid skolenhet med gymnasium, fackskola och yrkesskola

Arbetsuppgift	Rektor	Bitr. rektor	Studierektor gy/fa	Studierektor ysk	Huvudlärare	Bitr > KA 12	Bitr < KA 13	Vaktmästare	Kurator	Skolsoc.pers.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1:1. Egen undervisning	128 15.21	280 17.73	235 32.24	952 94.75						
1:2. Förbereda lektioner, rättningsarbeten	105 15.06	160 10.13	169 19.11	290 30.53						
1:3. Fortbildning i undervisningsämnen och i allmän undervisningsmetodik	40 4.44	10 .63	25 3.03	35 3.51	356 31.27					
1:4. Studium av anvisningar, utredningar, författningar etc	74 9.32	69 4.37	65 8.04	60 4.54	177 23.25	43 3.60			40 5.19	25 3.80
1:5. Deltagande i kurser och av SÖ, Ln eller andra myndigheter anordnade konferenser	50 5.80	40 2.53	50 6.58	45 4.38	115 17.00				40 6.00	
1:6. Utarbeta förslag till läroplaner inom områden där generella läroplaner ej finns (ysk)		10 .63								
1:7. Göra framställningar till SÖ om utfärdande av läroplaner (ysk)				8 1.10						
1:8. Kursplanering	12 1.62	25 1.58	30 3.79	120 10.13	255 38.63					
1:9. Övrigt	15 1.14	8 .51	17 2.68	23 1.60	43 5.29					
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2:1. Åhöra lektioner	40 5.08	30 1.90	52 6.15	73 5.76	14 1.36					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2:2. Besök på industrier för inspektion av verksamheten i inbyggda skolor (ysk)		7		70						
		.44		4.43						
2:3. Handleda lärare, pedagogiska samtal med lärare	51	20	57	107	272					
	6.83	1.27	5.52	14.78	35.81					
2:4. Deltaga i och leda kollegiesammanträden	10	6	10	21	22	8				
	1.11	.38	1.36	1.86	2.92	.71				
2:5. Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden	10	40	8	24	15	15				
	1.56	2.53	.84	2.33	2.51	1.39				
2:6. Deltaga i och ev leda ämnes- eller stadiekonferenser	21	18	35	63	163					
	3.09	1.14	4.33	4.81	21.26					
2:7. Förberedelser för och arbete efter ämnes- eller stadiekonferenser	8	40	10	39	286	5				
	.91	2.53	1.35	3.55	39.48	.49				
2:8. Deltaga i klasskonferenser	25	15	19	25	48				20	20
	3.28	.95	2.02	2.63	7.19				2.98	2.45
2:9. Förberedelser för och arbete efter klasskonferenser	8	26	8	14	6	3			7	
	.94	1.65	1.01	1.80	.50	.21			.64	
2:10. Planerings-sammanträden mellan någon av följande befattningshavare: rektor, studierektor, huvudlärare, yrkesvägledare tillsynslärare och yrkesvalslärare	70	161	58	80	78				15	
	12.18	10.20	7.55	7.78	9.76				1.67	
2:11. Taga kännedom om elevernas skriftliga arbeten, ev åtgärder i samband därmed	6	2	8	39	15					
	.92	.13	1.20	2.91	1.12					
2:12. Inspektion och besök i skollokaler utan åhörande av lektioner	27	15	10	37	22					
	3.20	.95	1.33	3.40	3.50					
2:13. Tid för förflyttning mellan skolanläggningar	8		12	20	34				23	
	1.10		1.79	2.03	4.10				3.22	
2:14. Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, auskultant-, studiebesök etc	38	20	11	10	48	6				
	3.24	1.27	1.88	.97	5.66	1.20				
2:15. Åtgärder i samband med iakttagen försummelse eller överträdelse av befattningshavare	2									
	.25									
2:16. Upprätta PM och anslag för lärare och annan personal	31	100	18	44	10	50				
	3.54	6.33	1.75	3.25	2.24	10.22				
2:17. Arbete för lärarnas deltagande i studiedagar, planeringsdagar, kurser etc, egen medverkan	11	30	15	37	30					
	1.64	1.90	1.26	3.40	4.78					
2:18. Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp	29	36	30	100	126				30	
	4.11	2.28	4.56	6.71	19.19				2.92	
2:19. Instruktioner och säkerhetsföreskrifter att gälla på institutionerna	2	3		10	8					
	.18	.19		.70	.82					
2:20. Föreskrifter för										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
brand- och utrymningsövningar	2 .26	2 .13		5 .49						
2:21. Betygsnormerande åtgärder	5 .76	2 .13	11 1.62	19 1.52	12 1.96					
2:22. Övrigt		4 .25	10 .86	15 .97	20 2.32					
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulerande och ordning, stimulerande föreningsverksamhet										
3:1. Utarbета lokala ordningsregler	5 .50			5 .48						
3:2. Bevilja lov åt enskilda elever	10 1.44		7 .79	11 1.07						
3:3. Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än vid lovgivning och disciplinfrågor	40 5.92	2 .13	51 6.41	89 8.42	20 3.35	87 7.01			240 24.31	135 16.05
3:4. Arbete med anledning av elevråds verksamhet, förenings- och hobbyverksamhet etc	16 1.94	1 .06	9 .84	8 .76	20 3.24				16 1.45	
3:5. Åtgärder för elevs tillrättaförande; utredningar etc	10 .76	7 .44	10 .95	11 1.52					30 3.16	
3:6. Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän — ej studieorientering, disciplinfrågor eller föräldra- och föräldraföreningsmöten	15 1.74	10 .63	18 1.92	10 1.27					28 3.91	25 4.05
3:7. Samarbete med hemmen genom deltagande i föräldra- och föräldraföreningsmöten — ej studieorienteringsmöten	10 1.51	2 .13	8 .99	10 1.05	14 2.28				6 .83	
3:8. Förberedelser för och arbete efter föräldra- och föräldraföreningsmöten	5 .63	1 .06	7 .74	15 1.14						
3:9. Arbete med anledning av skolsparverksamhet, insamlingar (Röda Korset, Rädda Barnen m fl) samt tävlingar (i stil med nutidsorienteringen)	3 .33		7 1.14							
3:10. Planering för och medverkan i elevfester och andra elevarrangemang	7 1.07	4 .25	4 .37		21 3.85					
3:11. Övrigt	5 .43		7 1.17	9 .97						
4. Undervisningens organisation										
4:1. Plan för tjänstgöringsfördelning — innefattande utseende och vidtalande av klassföreståndare, huvudlärare, institutionsföreståndare samt av le-										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
dare av gemensam morgonsamling — fördelning av övertimmar	56 7.15	224 14.19	26 2.69	28 3.40						
4:2. Arbetsordning	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4:2:1. a) Förberedelsearbete (annat än tjänstgöringsfördelning — exempelvis införskaffande av lärarönskemål etc)	10 .97		9 1.01	15 1.38	23 3.04					
4:2:2. b) Upprättande		40 2.53	135 14.71	65 5.11						
4:2:3. c) Tryckning, duplicering, distribution	4 .51	40 2.53		14 1.23		15 1.14		333 41.34		
4:3. Under läsåret nödvändiga schemaändringar	10 1.44	11 .70	17 2.44	23 2.82		10 .76				
4:4. Arbete med schemata för flyttningsprovningar, skrivningar, vakter under raster, vid skolbespisning etc	8 1.01	3 .19	32 3.72	30 2.22		40 3.03	65 9.01			
4:5. Organisatoriska åtgärder för påbjuden undervisning i barnavård, olycksfallsvård, trafik-kunskap, brandskydd etc samt arbete med skolsäkerhetspatruller	6 .78			4 .41						
4:6. Organisatoriska åtgärder för studieorientering, yrkesvägledning, yrkesteori och yrkespraktik	11 1.14		20 2.48	21 1.96					12 1.61	
4:7. Organisatoriska m fl åtgärder beträffande frivillig undervisning, skolradio och TV-program, film, teater, föredrag, firande av högtidligheter eller minnesdagar	10 1.16	7 .44	9 1.01	10 1.01	7 .65					
4:8. Ombesörjande av särskild undervisning, särskild specialundervisning samt elevs placering i specialklass (ej samtal med målsmän, ej statsbidrag)			2 .13							
4:9. Arbete med anledning av elevernas studiebesök, studieresor, fjällfärder, idrottsdagar etc	10 1.11	4 .25	7 .77	19 2.49	90 7.14	10 2.05				
4:10. Förberedelsearbete för och upprättande av högstadieplan(er) eller motsvarande organisationsplaner			14 .89							
4:11. Arbete med förslag till fördelning på klasser	11 1.10		8 1.26			8 .98				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4:12. Höstrapport	10	3	17			24				
	1.18	.19	1.66			3.61				
4:13. Vårapport	13	7	18			8				
	1.72	.44	2.07			1.92				
4:14. Arbete med förteckning över lärare	6	90	8	17		10	16			
	.90	5.70	.95	1.08		2.40	2.53			
4:15. Rektorskonferenser (lokala)	30	7	28	44						
	4.05	.44	3.61	6.08						
4:16. Arbete före och efter rektorskonferenser (lokala)	5	2	8	35						
	.61	.13	.97	3.20						
4:17. Arbete i samband med ev anhängan om avvikelser från bestämmelser om undervisningens organisation	4		3	5						
	.39		.38	.37						
4:18. Arbete i samband med lärares tjänstgöring vid flera skolenheter	5	2	3	4						
	.76	.13	.39	.49						
4:19. Instruktion av lärarna i det pedagogiska och tekniska handhavandet av skolans apparaturutrustning och övriga hjälpmedel	8	4	5	12	23					
	.82	.25	.83	1.39	2.10					
4:20. Arbete i samband med stödundervisning	4	33	6	9	7					
	.51	2.09	.76	1.08	.69					
4:21. Arbete i samband med timme till förfogande	8	4	36	23	33				8	
	.69	.25	4.96	1.99	3.81				.66	
4:22. Arbete i samband med koncentrationshalvdagar	5		15		48					
	.69		3.24		7.69					
4:23. Konferenser för samordning och planering av den studietekniska träningen på grupp-timmarna	5		5		9					
	.68		.72		1.18					
4:24. Arbete i samband med samordningsprogram			5		14					
			.65		1.64					
4:25. Arbete i samband med genomförandet av långläxor			6		4					
			.59		.49					
4:26. Arbete i samband med betingsläsning			6		19					
			.97		1.85					
4:27. Arbete i samband med specialarbete för elever i fa	5		14		18					
	.67		1.65		2.94					
4:28. Arbete i samband med specialarbete för elever i gy	5		15		119	15				
	.61		2.29		12.57	2.79				
4:29. Arbete i samband med ordnandet av den till terminstid förlagda, för elever på teknisk linje av gy obligatoriska skolpraktiken	3	4	10	8	3					
	.37	.25	.86	.51	.25					
4:30. Arbete i samband med ordnandet av den till sommartid förlagda, för elever på teknisk linje av gy obligatoriska skolpraktiken	5	2	10	28						
	.32	.13	1.22	1.77						
4:31. Arbete i samband med miljöpraktiken för										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	elever på teknisk linje av gy	5 .51		15 1.50			8 1.22			
4:32.	Arbete i fackskolans tekniska linje med praktikfrågor. Godkännande av praktik för inträde i åk 1	5 .63	2 .13	8 .83						
4:33.	Kontakter med industri och näringsliv om praktikfrågor, informationsfrågor m m för elever på te- och ek-linjerna	10 .69		8 .99	16 1.01		5 .96			
4:34.	Planering av introduktionsdagen	5 .59		6 .67						
4:35.	Planering av och medverkan i gemensamma samlingar	10 .99		10 1.38						
4:36.	Deltagande i konferenser med representanter för näringsliv och arbetsmarknadsverk rörande anordnande av kursverksamhet (ysk)	10 1.01	28 1.77	8 1.14	23 1.90					
4:37.	Utreda behovet av olika slags kurser och utarbeta förslag här om (ysk)	8 1.10	12 .76		61 3.86					
4:38.	Göra framställningar till SÖ och Ln om inrättande av kurser (ysk)	5 .58	2 .13		12 1.04					
4:39.	Övrigt				20 2.76		10 .87			
5.	Flyttning, prov, termins avslutningar, inskrivning, avgång etc	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5:1.	Flyttningsprövningar och uppflyttningar av elev, medgiva elev gå om årskurs (ej schemata för flyttningsprövn.) samt arbete med mindre studiekurs	10 .97		8 .99	20 1.95		4 .75			
5:2.	Möten med föräldrar för studieorientering	10 1.96		8 1.05	10 1.38					
5:3.	Övrigt arbete i samband med studieorientering	6 .98	2 .13	10 1.38	10 1.20				21 3.43	
5:4.	Arbete i samband med ändring av elevs ämnes-, kurs- och linjeval	5 .52	2 .13	11 1.34			25 2.31		9 1.21	
5:5.	Arbete i samband med utökad studiekurs	2 .19		7 .82						
5:6.	Arbete i samband med elevers ansökan om inträde i andra skolor — gymnasium etc	4 .53	9 .57	5 .41	13 1.33				6 .84	
5:7.	Arbete med klasslistor samt med listor för tillvalsgrupper och alternativkurser	5 .67		10 1.26	7 .77		43 5.30	70 7.84		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5:8. Arbete i samband med upprop	10 1.14	19 1.20	7 .74	27 2.68		5 .49	21 2.21			
5:9. Utfärda slutbetyg samt arbete med anledning av fyllnadsprövningar och särskilda prövningar	20 2.29		8 .64	18 1.14	33 4.51	59 6.01	60 6.54			
5:10. Granska betygskataloger, klassböcker och/eller dagböcker	8 .84	17 1.08	10 1.51	26 2.53			12 1.57			
5:11. Arbete i samband med standardprov										
5:12. Arbete i samband med centrala prov	5 .46		10 1.06		9 1.07	10 1.36	5 .77			
5:13. Arbete i samband med åhörardagar, uppvisningar, termins- och årsavslutningar	16 1.60	20 1.27	6 .72	20 1.95		19 3.64	35 2.44			
5:14. Arbete med ev premier och stipendier (ej statsstipendier och studiebidrag)	6 .83	7 .44	6 .59	7 .50	4 .39	52 3.99	14 2.40		10 1.01	
5:15. Arbete med registrering av elever (elevbokföring)	3 .39	2 .13		9 .91		14 1.36	84 8.49		28 4.47	
5:16. Arbete med inskrivning av nybörjare				6 .54		18 3.14	40 6.54			
5:17. Clearing av elever mellan olika fa-områden för att åstadkomma tillräckligt stora grupper										
5:18. Utarbetande av prospekt (=information om studierna vid ysk)	8 .69	23 1.46		15 1.33						
5:19. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till deltidskurser (ysk)		14 .89		39 3.72			38 4.30			
5:20. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till heltidskurser (ysk)	7 .88	2 .13	16 2.00	24 2.72			25 4.81			
5:21. Utsända meddelanden till sökande (ysk)		1 .06		47 2.98			11 1.62			
5:22. Övrigt				13 1.14		33 2.87	15 1.75			
6. Fastigheter										
6:1. Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter	15 1.39	2 .13		10 .97				930 121.92		
6:2. Åtgärder och yttranden med anledning av byggnads- och reparationsarbeten	10 1.63			13 1.01	15 2.51			104 16.99		
6:3. Övrigt								1297 105.70		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek										
7:1. Arbete med inventarier, undervisningsmateriel, fria läroböcker, förbrukningsmateriel, blanketter etc										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7:1:1. a) Behovsberäkning	15	64	13	27	85	37				
	1.93	4.05	1.29	1.81	10.57	3.60				
7:1:2. b) Beställning	10			18	140	88	23	85		
	1.58			1.55	17.80	12.86	2.88	8.80		
7:1:3. c) Mottagning och uppställning	6			10	127	25	13	154		
	.81			.76	15.10	6.01	1.37	23.46		
7:1:4. d) Förteckning				5	81	19				
				.54	7.95	1.85				
7:2. Arbete med läroboks-förteckning	6	11	10	21	169					
	.64	.70	1.21	1.89	17.32					
7:3. Arbete med anledning av skolbiblioteks och skolbibliotekaries verksamhet — även klassbibliotek (ej statsbidrag)	10		10		19					
	1.26		1.14		3.47					
7:4. Inredning av lärosalar, grupprum, materialrum, lärarum etc	13		10	12	37					
	1.56		.83	.91	6.11					
7:5. Göra framställningar till SÖ om statsbidrag till undervisningsmateriel (ysk)				10						
				.79						
7:6. Arbete med anskaffning av externa arbetsobjekt. Näringslivskontakter. Ut-sändning av offerter (ysk)		12		11						
		0.76		.73						
7:7. Lagerbokföring, (råvaror; ysk)										
7:8. Övrigt					76					
					10.31					
8. Expedition — kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och expeditionsarbete i övrigt										
8:1. Ordna undervisningen vid lärares tillfälliga frånvaro	10	2	11	20		60	50			
	1.65	.13	1.28	2.76		14.42	5.07			
8:2. Primäruppgifter vid läsårets början för löneutbetalningar — »stamrapport»	10					29				
	.70					2.88				
8:3. Månatliga uppgifter för löneutbetalningen, rapporter om sjukdomsfall etc	12	2		20		56	100			
	1.68	.13		1.95		6.91	12.00			
8:4. Utfärda tjänstgöringsbetyg och -intyg för lärare och annan personal, ev yttranden över ansökningar om tjänstebyten, avsked etc	10	5	5	2		15	37			
	1.43	.32	.51	.28		2.38	4.90			
8:5. Arbete med anställande av icke ordinarie lärare	21	15	12	16		12				
	2.24	.95	1.39	2.21		1.83				
8:6. Arbete med anledning av personals ansökan om tjänstledighet och semester	6	1		5		5				
	.91	.06		.51		1.20				
8:7. Arbete med ledigamålan av ordinarie lä-										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	rartjänster, förslag till ämneskombination	10 1.22		4 .37	6 .54					
8:8.	Granskning, meritvärdering och sammanställning av ansökningar till ordinarie lärartjänster, ytt- randen över sökande	10 1.07		7 1.28	7 .63					
8:9.	Arbete med anställande av annan personal än lärarpersonal	3 .32	2 .13				4 .44			
8:10.	Arbete med anledning av lärarnas/personalens bostadsfrågor	2 .27								
8:11.	Insamlade av debetsedlar, adressuppgifter m m					12 2.40	14 2.27			
8:12.	Arbete vid utyrning av skolans lokaler									
8:13.	Arbete med ersättningar för skadegörelse etc	4 .33			10 .87					
8:14.	Granskning, hantering och attestering av räkningar	18 2.23	2 .13	23 2.83	10 .97	42 2.66	215 26.59	368 26.55	44 7.19	
8:15.	Attestbokföring och anslagskontroll	9 1.09	4 .25				117 14.41			
8:16.	Arbete med infordrad statistik	17 1.95	14 .89	18 2.36	37 2.79	12 1.86	47 7.75	50 7.78		
8:17.	Av SÖ, Ln eller annan myndighet infordrade redovisningar för verksamheten (erfarenheter från medgivna avvikelser från stadgebestämmelser, läro- och kursplaner etc)	8 1.10	7 .44	10 .82	24 1.86					
8:18.	Planera och leda arbetet för annan personal än lärare (tid som ej inräknats i andra punkter)	20 2.29	7 .44	21 2.97	75 5.68	150 9.50				
8:19.	Postärenden (öppna, diarieföra, fördela)	50 5.31	2 .13	40 3.79	21 2.04	100 17.03	138 17.86	260 37.40	16 1.79	
8:20.	Besvara förfrågningar från personal (exkl lärarpersonal) och allmänhet (även telefon, ej skrivelser) — (tid som ej inräknats i andra punkter)	83 8.34	42 2.66	30 3.15	100 10.00		137 11.60	456 53.42		54 5.30
8:21.	Korrespondens och kontakter med allmänhet och myndigheter som ej redovisas i annan punkt	36 4.86	2 .13	9 1.51	58 3.99		138 13.42	78 12.79		37 4.03
8:22.	Arbete med ordnande, förtecknande och förvaring av skolans/skolstyrelsens arkivalier	6 .79					55 6.43	54 8.34		
8:23.	Verksamhetsberättelse för skolväsendet i kommunen									
8:24.	Renskrivning, stencilering etc som icke re-									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
				13	26	40	1632	347		
				1.54	3.18	5.52	180.07	44.30		
8:25.										
8:26.						26				
						1.64				
8:27.						210	165			
						13.30	12.87			
8:28.						90				
						6.82				
8:29.										
8:30.	10	8		19		100				
	1.68	.51		1.72		6.33				
8:31.				18	19	112	379	83		
		.13		1.55	3.15	13.62	56.78	16.56		
9.										
9:1.										
	5	3		19						212
	.74	.19		1.41						33.33
9:2.	11	12	14	20					30	12
	1.20	.76	1.39	2.41					3.67	1.94
9:3.										
	12		12	8		25			75	34
	1.24		1.38	.87		2.31			10.22	4.12
9:4.										
						5				
						.67				
9:5.										
	2									
	.66									
9:6.										
	2			5					9	6
	.22			.34					.70	.70
9:7.										
	5	5	5	20		6			60	
	.78	.32	.64	1.46		.94			10.05	
9:8.										
										8
										.91
9:9.										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9:10. Arbete med anledning av feriekursverksamhet, lägerskola etc										
9:11. Arbete med elevförsäkringar									8	1.16
9:12. Arbete i samband med intyg m m till elever för kommunala och privata stipendier och premier, militärtjänstgöring etc	6 .75	3 .19	4 .49	19 1.33		10 .76	20 2.33		5 .52	
9:13. Personalvårdande uppgifter, t ex i samband med olyckor, dödsfall och andra familjehändelser bland lärare, andra befattningshavare och elever	5 .81	7 .44		9 .67		4 .26				
9:14. Ungdomsvårdande kontakter och konferenser: samarbete med andra ungdomsvårdande organ och organisationer	7 .99	5 .32	7 1.10	5 .49					35 2.89	15 1.65
9:15. Övrigt				10 .76					38 3.70	370 43.13
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt utöver i det föregående redovisat										
10:1. Förberedelser för skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	7 .95	2 .13								
10:2. Skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	19 1.76			21 2.01						
10:3. Arbete efter skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden (verkställighet, protokoll, expediering etc)	5 .44									
10:4. Sammanträden med kommunala myndigheter	18 1.64			11 .87						
10:5. Sammanträden ej redovisade i annan punkt	16 1.92	35 2.22		26 2.54		91 14.62				
10:6. Utredningar, remisser, interpellationer som ej redovisas i annan punkt	10 .98									
10:7. Samarbetsnämnd (förarbete, sammanträden, verkställighet av beslut)	12 1.65									
10:8. Kontakter och konferenser om samordningsfrågor med de skolor som skall lämna respektive mottaga										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	elever till åk 3 och 4 av te-linje samt till åk 3 av ek-linje									
	5		8							
	.59		.86							
10:9.	5	3		18						
de olika yrkesråden	.67	.19		1.24						
10:10. Övrigt										
11. Arbete i samband med studentexamen	36				10	279	104			
	4.29				1.88	22.78	14.26			

Bilaga 3 Sammanfattning av bilaga 2 (Årsarbetstiden fördelad på sakområden)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	442 61.02	602 38.13	611 81.82	1577 141.67	993 102.26	43 3.60			72 11.05	69 8.50
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	429 60.99	577 36.54	469 49.61	894 90.27	1364 156.01	133 12.94	47 8.18		76 9.53	49 7.80
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet	114 15.71	27 1.71	124 12.22	191 18.58	89 13.00	117 9.28			287 35.33	128 20.75
4. Undervisningens organisation	363 42.24	547 34.64	640 87.75	503 64.34	459 47.21	80 10.22	130 18.43	305 33.09	27 4.41	
5. Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc	151 18.77	118 7.47	141 15.63	234 32.32	59 5.60	219 22.12	320 44.32	60 6.32	60 5.37	
6. Fastigheter	35 3.40	2 .13		20 2.11	15 2.51			1686 162.34		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	71 8.96	87 5.51	33 4.36	109 10.60	858 106.69	117 17.06	122 15.99	253 35.43		
8. Expedition-kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och exp.arbete i övrigt	338 44.00	117 7.41	155 20.11	388 40.27	123 11.63	1325 151.04	3837 412.38	857 140.85	93 15.20	
9. Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	67 8.59	37 2.34	35 3.53	48 6.63	5 1.20	19 2.71	39 5.10		245 40.03	721 81.06
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt under i det föregående redovisat	130 16.99	40 2.53	38 5.63	62 5.66		129 19.66			18 3.61	
Varav arbete med studentexamen	36 4.29				10 1.88	279 22.78	104 14.26			

Bilaga 4 Årsarbetstid för skolledare, biträdande skolledare samt annan till skolledningen knuten personal vid skolenhet med gymnasium och fackskola

Arbetsuppgift	Rektor	Studierektor gy/fta	Huvudlärare	Bitr > KA 12	Bitr < KA 13	Vaktmästare	Kurator	Skolsoc. pers.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Undervisning samt allmän pedagogisk och administrativ utveckling	—	—	—	—	—	—	—	—
1:1. Egen undervisning*	120	200						
	14.43	22.71						
1:2. Förbereda lektioner, rättningsarbeten*	75	120						
	9.79	13.15						
1:3. Fortbildning i undervisningsämnen och i allmän undervisningsmetodik	25	30	248					
	3.85	3.22	29.07					
1:4. Studium av anvisningar, utredningar, författningar etc	76	57	153	28			40	
	10.42	6.73	18.75	3.32			4.09	
1:5. Deltagande i kurser och av SÖ, Ln eller andra myndigheter anordnade konferenser	40	30	153					
	5.21	4.26	20.54					
1:6. Utarbeta förslag till läroplaner inom områden där generella läroplaner ej finns (ysk)								
1:7. Göra framställningar till SÖ om utfärdande av läroplaner (ysk)								
1:8. Kursplanering	10	12	241					
	1.16	1.38	28.42					
1:9. Övrigt	15		53			80		
	2.01		5.12			9.40		
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	—	—	—	—	—	—	—	—
2:1. Åhöra lektioner	40	23	16					
	4.42	3.27	1.21					
2:2. Besök på industrier för inspektion av verksamheten i inbyggda skolor (ysk)								
2:3. Handleda lärare, pedagogiska samtal med lärare	50	50	272					
	4.77	5.35	33.54					
2:4. Deltaga i och leda kollegiesammanträden	12	11	20					
	1.43	1.23	2.37					
2:5. Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden	10	5	8					
	1.30	.57	.89					

* Arbetsuppgiften är regressivt proportionell mot stigande elevantal.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2:6. Deltaga i och ev leda ämnes- eller stadiekonferenser	30 3.47	44 5.44	140 17.07					
2:7. Förberedelser för och arbete efter ämnes- eller stadiekonferenser	10 1.20	12 1.43	217 26.55					
2:8. Deltaga i klasskonferenser	35 3.86	40 4.34	33 3.76				30 3.11	30 4.39
2:9. Förberedelser för och arbete efter klasskonferenser	9 .88	10 1.25	11 1.11					
2:10. Planerings-sammanträden mellan någon av följande befattningshavare: rektor, studierektor, huvudlärare, yrkesvägledare, tillsynslärare och yrkesvals-lärare	60 8.30	50 6.83	55 6.62					
2:11. Ta ga kännedom om elevernas skriftliga arbeten, ev åtgärder i samband därmed	5 .67	10 1.11	8 .79					
2:12. Inspektion och besök i skollokaler utan åhörande av lektioner	24 2.42	15 1.72	19 2.43					
2:13. Tid för förflyttning mellan skolanläggningar	11 1.11	10 1.32	20 2.33					
2:14. Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, auskultant-, studiebesök etc	30 3.52	25 2.77	44 5.60	11 1.41				
2:15. Åtgärder i samband med iakttagen försummelse eller överträdelse av befattningshavare	4 .62							
2:16. Upprätta PM och anslag för lärare och annan personal	23 2.59	26 3.13	11 1.38	10 1.29				
2:17. Arbete för lärarnas deltagande i studiedagar, planeringsdagar, kurser etc, egen medverkan	14 1.66	10 1.31	35 4.57	12 1.54				
2:18. Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp	45 4.10	50 6.94	91 13.29				49 5.42	
2:19. Instruktioner och säkerhetsföreskrifter att gälla på institutionerna	3 .46		7 .95					
2:20. Föreskrifter för brand- och utrymningsövningar	3 .34							
2:21. Betygsnormerande åtgärder	9 .91	20 2.14	18 2.29					
2:22. Övrigt			14 2.06					
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet								
3:1. Utarbета lokala ordningsregler	5 .53							
3:2. Bevilja lov åt enskilda elever	15 1.75	5 .65						
3:3. Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än vid lovgivning och disciplinfrågor	42 4.62	60 7.69	28 3.14	24 2.53			200 17.34	
3:4. Arbete med anledning av elevråds verksamhet, förenings- och hobbyverksamhet etc	24 2.83	10 1.10	19 2.40				20 1.90	
3:5. Åtgärder för elevs tillrättaförande; utredningar etc	10 1.06	5 .62					54 6.91	
3:6. Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän — ej studieorientering, disciplinfrågor eller föräldra- och föräldraföreningsmöten	18 1.87	20 1.83	6 .60				48 5.28	26 3.23
3:7. Samarbete med hemmen genom deltagande i föräldra- och föräldraföreningsmöten — ej studieorienteringsmöten	15 1.67	10 1.21	4 .46				10 1.39	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3:8. Förberedelser för och arbete efter föräldra- och föräldraföreningsmöten	6 .74	5 .51						
3:9. Arbete med anledning av skolspårverksamhet, insamlingar (Röda Korset, Rädda Barnen m fl) samt tävlingar (i stil med nutidsorienteringen)	4 .41							
3:10. Planering för och medverkan i elevfester och andra elevarrangemang	10 1.25		10 .97					
3:11. Övrigt	9 .83		5 .44					
4. Undervisningens organisation								
4:1. Plan för tjänstgöringsfördelning — innefattande utseende och vidtalande av klassföreståndare, huvudlärare, institutionsföreståndare samt av ledare av gemensam morgonsamling — fördelning av övertimmar	50 5.69	25 3.07	3 .35					
4:2. Arbetsordning								
4:2:1. a) Förberedelsearbete (annat än tjänstgöringsfördelning — exempelvis införskaffande av lärarönskemål etc)	10 .95	20 2.60	8 .91	13 1.62				
4:2:2. b) Upprättande		250 25.97						
4:2:3. c) Tryckning, duplicering, distribution		20 2.86						
4:3. Under läsåret nödvändiga schemaändringar	10 .94	29 3.99		20 2.25	20 2.10			
4:4. Arbete med schemata för flyttningsprovningar, skrivningar, vakter under raster, vid skolbespising etc	5 .64	30 3.57		60 7.42	88 9.74			
4:5. Organisatoriska åtgärder för påbjuden undervisning i barnvård, olycksfallsvård, trafikkunskap, brandskydd etc samt arbete med skolsäkerhetspatruller								
4:6. Organisatoriska åtgärder för studieorientering, yrkesvägledning, yrkesteorier och yrkespraktik	10 1.24	15 2.05					65 6.25	
4:7. Organisatoriska m fl åtgärder beträffande frivillig undervisning, skolradio och TV-program, film, teater, föredrag, firande av högtidligheter eller minnesdagar	10 1.00	15 1.58	22 2.18					
4:8. Ombesörjande av särskild undervisning, särskild specialundervisning samt elevs placering i specialklass (ej samtal med målsmän, ej statsbidrag)								
4:9. Arbete med anledning av elevernas studiebesök, studieresor, fjällfärder, idrottsdagar etc	6 .87	7 .85	58 6.04	11 1.19				
4:10. Förberedelsearbete för och upprättande av högstadieplan(er) eller motsvarande organisationsplaner								
4:11. Arbete med förslag till fördelning på klasser	5 .77	16 2.11						
4:12. Höstrapport	8 .97	20 2.49						
4:13. Vårrapport	10 1.21	21 2.84						

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4:14. Arbete med förteckning över lärare	5 .67			10 1.08	18 2.62			
4:15. Rektorskonferenser (lokala)	25 3.47	18 2.31						
4:16. Arbete före och efter rektorskonferenser (lokala)	5 .57							
4:17. Arbete i samband med ev anhållan om avvikelser från bestämmelser om undervisningens organisation	3 .35	5 .61						
4:18. Arbete i samband med lärares tjänstgöring vid flera skolenheter	5 .47	5 .61						
4:19. Instruktion av lärarna i det pedagogiska och tekniska handhavandet av skolans apparatutrustning och övriga hjälpmedel			23 2.43					
4:20. Arbete i samband med stödundervisning	5 .49	20 2.18	6 .53					
4:21. Arbete i samband med timme till förfogande	10 .91	68 8.42	9 .85	8 .85				
4:22. Arbete i samband med koncentrationshalvdagar		20 2.26	59 6.60					
4:23. Konferenser för samordning och planering av den studietekniska träningen på grupptimmarna		5 .62						
4:24. Arbete i samband med samordningsprogram		7 .98	17 1.81					
4:25. Arbete i samband med genomförandet av längläxor		10 1.14	8 .80					
4:26. Arbete i samband med betingsläsning		10 1.06	36 3.81					
4:27. Arbete i samband med specialarbete för elever i fa		20 2.78	59 8.07					
4:28. Arbete i samband med specialarbete för elever i gy	5 .61	25 3.09	112 15.03					
4:29. Arbete i samband med ordnandet av den till terminstid förlagda, för elever på teknisk linje av gy obligatoriska skolpraktiken ¹	5 .73	5 .62	4 .52	5 .79	30 4.49		8 1.22	
4:30. Arbete i samband med ordnandet av den till sommartid förlagda, för elever på teknisk linje av gy obligatoriska skolpraktiken ¹	5 .81	9 1.11	4 .48	4 .50	50 7.76		5 .44	
4:31. Arbete i samband med miljöpraktiken för elever på teknisk linje av gy ¹	10 1.31	12 1.75	10 1.33	16 1.63	47 5.05		12 1.61	
4:32. Arbete i fackskolans tekniska linje med praktikfrågor. Godkännande av praktik för inträde i åk 1 ¹	5 .67	5 .77	3 .40	10 1.01	43 7.69		5 .44	
4:33. Kontakter med industri och näringsliv om praktikfrågor, informationsfrågor m m för elever på te- och ek-linjerna ¹	7 .71	6 .67	8 1.01					
4:34. Planering av introduktionsdagen	4 .51	5 .61						
4:35. Planering av och medverkan i gemensamma samlingar	14 1.23	6 .94						
4:36. Deltagande i konferenser med representanter för näringsliv och arbetsmarknadsverk rörande anordnande av kursverksamhet (ysk)								
4:37. Utreda behovet av olika slags kurser och utarbeta förslag härom (ysk)								

¹ Eftersom teknisk linje ej finns företrädd vid samtliga av organisationsundersökningen berörda skolenheter har tidåtgång i dessa fall redovisats fastän observationsunderlaget är mindre än hälften av antalet möjliga.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4:38. Göra framställningar till SÖ och Ln om inrättande av kurser (ysk)								
4:39. Övrigt	5							
	.59							
5. Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc	—	—	—	—	—	—	—	—
5:1. Flyttningsprövningar och uppflyttningar av elev, medgiva elev gå om årskurs (ej schemata för flyttningsprövn.) samt arbete med mindre studiekurs	10	10		12				
	1.02	1.02		1.64				
5:2. Möten med föräldrar för studieorientering	6	10						
	.77	.97						
5:3. Övrigt arbete i samband med studieorientering	10	18					29	
	1.09	2.02					3.95	
5:4. Arbete i samband med ändring av elevs ämnes-, kurs- och linjeval	6	18			15			
	.81	2.11			2.09			
5:5. Arbete i samband med utökad studiekurs	4	9						
	.41	.77						
5:6. Arbete i samband med elevers ansökan om inträde i andra skolor — gymnasium etc	5	5		7	20		20	
	.58	.59		.79	2.60		2.78	
5:7. Arbete med klasslistor samt med listor för tillvalsgrupper och alternativkurser		20		25	75			
		2.21		3.52	10.71			
5:8. Arbete i samband med upprop	10	5		10				
	1.16	.57		1.57				
5:9. Utfärda slutbetyg samt arbete med anledning av fyllnadsprövningar och särskilda prövningar	20	6	19	50	70			
	2.21	.71	2.19	5.89	8.05			
5:10. Granska betygs kataloger, klassböcker och/eller dagböcker	10	10	6	10	30			
	1.11	1.19	.86	1.29	4.73			
5:11. Arbete i samband med standardprov								
5:12. Arbete i samband med centrala prov	10	13	8	10	20			
	.95	1.48	.77	1.24	2.00			
5:13. Arbete i samband med åhörardagar, uppvisningar, termins- och årsavslutningar	10	8	12	18				
	1.34	1.08	1.86	2.09				
5:14. Arbete med ev premier och stipendier (ej statsstipendier och studiebidrag)	10	4	5	10			16	
	1.37	.61	.61	1.17			1.80	
5:15. Arbete med registrering av elever (elevbokföring)				28	119			
				3.75	13.14			
5:16. Arbete med inskrivning av nybörjare								
5:17. Clearing av elever mellan olika faområden för att åstadkomma tillräckligt stora grupper	5							
	.47							
5:18. Utarbetade av prospekt (=information om studierna vid ysk)								
5:19. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till deltidskurser (ysk)								
5:20. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till heltidskurser (ysk)								
5:21. Utsända meddelanden till sökande (ysk)								
5:22. Övrigt				19	53			
				2.70	6.85			
6. Fastigheter	—	—	—	—	—	—	—	—
6:1. Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter	12					970		
	1.42					118.99		
6:2. Åtgärder och yttranden med anledning av byggnads- och reparationsarbeten	20		15			401		
	2.35		1.55			32.64		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6:3. Övrigt						424		
						50.63		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	—	—	—	—	—	—	—	—
7:1. Arbete med inventarier, undervisningsmateriel, fria läroböcker, förbrukningsmateriel, blanketter etc	—	—	—	—	—	—	—	—
7:1:1. a) Behovsberäkning	13		60	8	7			
	1.49		6.44	.85	.81			
7:1:2. b) Beställning	10		67	16	26	48		
	1.32		7.75	1.68	3.29	5.55		
7:1:3. c) Mottagning och uppställning			62	5	25	235		
			8.23	.85	2.69	23.24		
7:1:4. d) Förteckning			27			37		
			2.95			4.40		
7:2. Arbete med läroboksförteckning	6	9	92					
	.53	.91	11.86					
7:3. Arbete med anledning av skolbiblioteks och skolbibliotekaries verksamhet — även klassbibliotek (ej statsbidrag)	10	8	28			13		
	1.18	.91	2.65			1.56		
7:4. Inredning av lärosalar, gruppum, materialrum, lärarrum etc	19	8	70			190		
	.91	.91	9.32			14.97		
7:5. Göra framställningar till SÖ om statsbidrag till undervisningsmateriel (ysk)								
7:6. Arbete med anskaffning av externa arbetsobjekt. Näringslivskontakter. Utsändning av offerter (ysk)								
7:7. Lagerbokföring (råvaror; ysk)								
7:8. Övrigt			67			395		
			8.77			31.37		
8. Expedition — kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och expeditonsarbete i övrigt	—	—	—	—	—	—	—	—
8:1. Ordna undervisningen vid lärares tillfälliga frånvaro	10	15		61	29			
	1.19	1.90		5.77	3.89			
8:2. Primäruppgifter vid läsårets början för löneutbetalningar — "stamrapport"	5							
	.45							
8:3. Månatliga uppgifter för löneutbetalningen, rapporter om sjukdomsfall etc	10			60	56			
	.93			6.21	7.68			
8:4. Utfärda tjänstgöringsbetyg och -intyg för lärare och annan personal, ev yttranden över ansökningar om tjänstebyten, avsked etc	12			25	28			
	1.70			2.73	2.05			
8:5. Arbete med anställande av icke ordinarie lärare	15	10		18				
	1.83	1.14		1.73				
8:6. Arbete med anledning av personals ansökan om tjänstledighet och semester	6	5		10				
	.78	.51		1.58				
8:7. Arbete med lediganmälan av ordinarie lärartjänster, förslag till ämneskombination	6							
	.87							
8:8. Granskning, meritvärdering och sammanställning av ansökningar till ordinarie lärartjänster, yttranden över sökande	12							
	1.60							
8:9. Arbete med anställande av annan personal än lärarpersonal	5							
	.69							
8:10. Arbete med anledning av lärarnas/personalens bostadsfrågor	5							
	.44							
8:11. Insamlande av debetsedlar, adressuppgifter m m				7	7			
				.83	1.22			

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8:12. Arbeta vid uthyrning av skolans lokaler	6 .71			5 .70		30 3.03		
8:13. Arbeta med ersättningar för skadegörelse etc								
8:14. Granskning, hantering och attestering av räkningar	40 3.61	4 .36	14 1.69	90 12.31	100 12.17	36 3.78		
8:15. Attestbokföring och anslagskontroll	10 1.14							
8:16. Arbeta med infordrad statistik	15 1.98	10 1.28	6 1.04	50 4.98	75 7.28			
8:17. Av SÖ, Ln eller annan myndighet infordrade redovisningar för verksamheten (erfarenheter från medgivna avvikelser från stadgebestämmelser, läro- och kursplaner etc)								
8:18. Planera och leda arbetet för annan personal än lärare (tid som ej inräknats i andra punkter)	20 2.31	23 3.57		41 4.31				
8:19. Postärenden (öppna, diarieföra, fördela)	70 8.05	30 3.15	35 3.58	100 11.87	95 8.33	400 35.18		
8:20. Besvara förfrågningar från personal (exkl lärarpersonal) och allmänhet (även telefon, ej skrivelser) — (tid som ej inräknats i andra punkter)	50 5.53	30 3.17	5 .66	200 21.37	219 27.69	120 14.18		
8:21. Korrespondens och kontakter med allmänhet och myndigheter som ej redovisas i annan punkt	30 3.58	12 1.89	12 1.27	75 8.30	62 6.70		50 6.97	
8:22. Arbeta med ordnande, förtecknande och förvaring av skolans/skolstyrelsens arkivalier	10 1.06			20 2.86	53 5.06			
8:23. Verksamhetsberättelse för skolväsendet i kommunen								
8:24. Renskrivning, stencilering etc som icke redovisas såsom ingående i annan punkt				24 3.13	50 6.15	1166 133.83	1050 107.96	
8:25. Förande av tjänstematrikel								
8:26. Arbeta med inkassering av kursavgifter från elever i deltidskurser (ysk)								
8:27. Fakturering av utförda arbeten (ysk)								
8:28. Utarbета framställningar om statsbidrag till skolans drift (ysk)								
8:29. Utanordnande av statsbidrag till driften av inbyggda skolor (ysk)								
8:30. Arbeta med budget	20 2.31		12 1.70					
8:31. Övrigt				250 28.06	150 16.46			
9. Arbeta i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	—	—	—	—	—	—	—	—
9:1. Organisatoriska m fl åtgärder beträffande läkarundersökningar, tandvård etc, övervakning av sanitära och hygieniska förhållanden	6 .78							146 20.50
9:2. Arbeta i samband med elevvårdskonferenser	15 1.83	18 1.89					50 4.36	30 3.40
9:3. Övrigt arbete i samband med skolpsykologisk och skolkurativ verksamhet, som ej registrerats under annan punkt	10 .94	10 1.22					220 27.83	53 5.20
9:4. Organisatoriska m fl åtgärder avseende bad och simundervisning			4 .36					
9:5. Arbeta i samband med skolmåltids-								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
verksamhet — organisatoriska åtgärder, upphandling (ej vaktlistor)	2 .31							10
9:6. Arbete i samband med elevernas förvärvsarbete (arbetsböcker m m)								1.19
9:7. Arbete med studiehjälp, studiemedel och annat ekonomiskt understöd (ej rekvisition och redovisning)	5 .69						85 10.00	
9:8. Arbete med elevhem och inackorderingshem (ej rekvisition av statsmedel)								
9:9. Arbete i samband med skolskjutsar, elevernas buss- och järnvägs-kort (ej rekvisition av statsmedel)								
9:10. Arbete med anledning av feriekursverksamhet, lägerskola etc								
9:11. Arbete med elevförsäkringar								
9:12. Arbete i samband med intyg m m till elever för kommunala och privata stipendier och premier, militärtjänstgöring etc	8 .81			10 1.10	16 2.11		10 1.11	
9:13. Personalvårdande uppgifter, t ex i samband med olyckor, dödsfall och andra familjehändelser bland lärare, andra befattningshavare och elever	8 .87							
9:14. Ungdomsvårdande kontakter och konferenser: samarbete med andra ungdomsvårdande organ och organisationer	5 .63						25 2.23	
9:15. Övrigt							56 6.65	360 40.49
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt utöver i det föregående redovisat	—	—	—	—	—	—	—	—
10:1. Förberedelser för skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	6 .77							
10:2. Skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	20 2.16							
10:3. Arbete efter skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden (verkställighet, protokoll, expediering etc)								
10:4. Sammanträden med kommunala myndigheter	10 1.20		4 .47					
10:5. Sammanträden ej redovisade i annan punkt	10 1.74						15 1.34	
10:6. Utredningar, remisser, interpellationer som ej redovisas i annan punkt								
10:7. Samarbetsnämnd (förarbete, sammanträden, verkställighet av beslut)	12 1.31							
10:8. Kontakter och konferenser om samordningsfrågor med de skolor som skall lämna respektive mottaga elever till åk 3 och 4 av tulinje samt till åk 3 av ek-linje								
10:9. Sammanträden med de olika yrkesråden								
10:10. Övrigt								
11. Arbete i samband med studentexamen	50 5.06	24 2.55		45 5.59	150 15.82			

Bilaga 5 Sammanfattning av bilaga 4 (Årsarbetstiden fördelad på sakområden)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	378 49.25	464 54.88	945 116.88	28 3.32		139 10.95	64 6.83	
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	446 50.22	520 61.17	1219 141.69	106 11.90	76 8.11	135 12.81	80 9.23	55 5.22
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet	168 18.20	119 14.82	68 8.92	35 4.57	25 3.32		275 33.45	92 12.13
4. Undervisningens organisation	267 32.37	785 89.48	466 59.00	153 18.77	211 31.56	250 28.90	84 9.71	
5. Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc	127 14.37	157 18.01	60 7.12	226 24.01	426 60.86		81 10.56	96 9.97
6. Fastigheter	38 3.79		16 2.32			1648 173.08		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	52 5.40	35 3.69	487 53.13	40 3.88	84 9.45	720 69.74		
8 Expedition-kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och exp arbete i övrigt	346 44.15	137 15.27	66 6.67	1185 134.22	2009 241.60	945 136.08	107 13.13	55 6.79
9. Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	55 7.63	30 3.47	6 .62	34 4.95	62 6.26		536 61.31	976 90.29
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt under i det föregående redovisat	102 11.29		31 4.04		150 15.82	36 4.20	23 3.01	
Varav arbete med studentexamen	50 5.06	24 2.55		45 5.59	150 15.82			

Bilaga 6

Årsarbetstiden fördelad på sakområden för skolledare, biträdande skolledare samt annan till skolledningen knuten personal vid skolenhet med gymnasium, fackskola och grundskola

Sakområde	Rektor	Studierektor gy/fa	Huvudlärare	Tillsynslärare	Bitr > KA 12	Bitr < KA 13	Vaktmästare	Yrkesvals- lärare	Kurator	Skolsoc.pers.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	306 34.70	400 42.06	972 100.73	1092 90.50	45 3.86			640 59.85	37 3.16	
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	466 41.42	478 48.93	1399 144.15	72 7.01	67 6.11	38 3.48		84 9.26	68 7.15	55 6.41
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet	202 20.40	130 13.15	85 9.07	94 8.03	32 3.19	45 3.69	30 2.92	132 12.82	301 29.51	230 23.66
4. Undervisningens organisation	290 29.53	726 71.33	368 37.28	38 3.34	231 21.48	87 9.64	102 9.05	188 16.36	40 3.23	
5. Flyttning, prov, termins avslutningar, inskrivning, avgång etc	139 14.51	133 13.32	43 4.86	27 2.35	207 21.91	390 42.92		198 19.37	21 1.93	
6. Fastigheter	35 3.47	10 1.17	5 .59	16 1.81			2100 182.77			
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	60 5.42	30 3.04	702 76.07	60 6.06	46 3.93	31 3.15	420 35.54			
8. Expedition-kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och exp.arbete i övrigt	407 38.09	151 16.41	53 5.98	34 2.96	1070 105.17	2211 220.99	1377 122.45	91 7.70	40 3.04	2.11 23.06
9. Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	79 7.78	29 3.40	6 .48	8 2.96	17 1.77	100 9.72		57 5.85	455 44.49	984 103.25
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt under i det föregående redovisat	109 9.32		31 3.02					50 5.34		
Varav arbete med studentexamen	40 3.63	28 2.48			75 8.57	88 9.67	18 1.87			

Bilaga 7 Årsarbetstiden fördelad på sakområden för skolledare, biträdande skolledare samt annan till skolledningen knuten personal vid skolenhet med fackskola och yrkesskola

Sakområde	Rektor	Bitr rektor	Studierektor ysk	Huvudlärare	Bitr > KA 12	Bitr < KA 13	Vaktmästare	Kurator	Skolsoc.pers.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	335 15.83	598 38.32	3123 231.73	1109 92.63	90 3.95	851 21.26	61 1.51	67 3.11	45 1.15
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	475 27.88	535 32.11	2189 132.69	2170 182.19	233 7.38	1723 42.72	854 21.37	76 4.29	110 3.43
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet	72 2.24	82 3.46	372 16.35	303 26.92	25 1.13	10 .88	250 6.32	684 28.99	468 11.57
4. Undervisningens organisation	319 20.04	226 15.38	1795 91.69	768 51.39	75 3.06	131 11.42	148 6.08	114 6.73	7 .19
5. Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc	151 5.14	164 7.28	704 32.09	179 4.60	75 2.71	2298 135.74	52 3.07	96 4.44	35 1.09
6. Fastigheter	30 1.65	30 2.70	32 2.05	25 1.00	53 2.16		2207 92.24		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	80 4.02	91 5.02	480 23.72	1397 92.72	313 9.45	484 31.50	2014 62.74		44 2.46
8. Expedition-kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och exp.arbete i övrigt	542 23.51	291 15.18	841 55.33	332 22.34	1043 45.52	5855 374.19	2615 106.97	48 1.19	165 6.09
9. Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	57 1.95	86 5.10	143 7.16	45 3.97	43 2.08	308 15.74	187 5.60	915 35.50	1389 62.65
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt under i det föregående redovisat	145 7.94	80 3.62	181 6.07	84 2.98	40 1.85	69 1.82	10 .25	42 2.48	24 .76

Bilaga 8 Årsarbetstid för skolledare, biträdande skolledare
 samt annan till skolledningen knuten personal vid
 skolenhet med yrkesskola

Arbetsuppgift	Rektor	Bitr rektor	Studierektor ysk	Huvudlärare	Bitr > KA 12	Bitr < KA 13	Vaktmästare	Kurator	Skol soc.pers.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1:1. Egen undervisning	109 14.09	312 26.49	1645 192.84						
1:2. Förbereda lektioner, rätt- ningsarbeten	40 4.55	107 9.29	403 48.72						
1:3. Fortbildning i undervis- ningsämnen och i allmän undervisningsmetodik		25 1.43	59 7.16	96 9.34					
1:4. Studium av anvisningar, ut- redningar, författningar etc	48 5.71	58 3.92	110 12.39	84 10.71	22 3.28			9 1.25	
1:5. Deltagande i kurser och av SÖ, Ln eller andra myndig- heter anordnade konferen- ser	43 4.97	32 1.95	77 9.03	91 6.61					
1:6. Utarbeta förslag till läro- planer inom områden där generella läroplaner ej finns (ysk)	18 1.80	20 1.22							
1:7. Göra framställningar till SÖ om utfärdande av läroplan- er (ysk)	10 .93	10 .61							
1:8. Kursplanering	50 7.12	33 2.58	112 12.90	99 9.54					
1:9. Övrigt			46 7.40	90 11.64					
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2:1. Åhöra lektioner	30 3.35	20 1.39	65 9.25						
2:2. Besök på industrier för in- spektion av verksamheten i inbyggda skolor (ysk)	15 1.79	30 2.16	63 7.52						
2:3. Handleda lärare, pedago- giska samtal med lärare	30 4.04	28 2.53	155 17.42	145 20.66					
2:4. Deltaga i och leda kollegie- sammanträden	20 2.61	14 1.20	35 4.95	20 2.83					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2:5. Förberedelser för och arbete efter kollegiesammanträden	10 1.62	10 .82	30 2.68	13 1.53	10 1.71				
2:6. Deltaga i och ev leda ämnes- eller stadiekonferenser	10 1.27	10 .85	49 4.64	100 9.05					
2:7. Förberedelser för och arbete efter ämnes- eller stadiekonferenser	8 .70	6 .58	26 2.91	96 7.85					
2:8. Deltaga i klasskonferenser	15 1.86	15 1.22	28 4.13	41 2.95				21 2.23	
2:9. Förberedelser för och arbete efter klasskonferenser	5 .62	5 .55	16 2.14	15 1.40					
2:10. Planeringssammanträden mellan någon av följande befattningshavare: rektor, studierektor, huvudlärare, yrkesvägledare, tillsynslärare och yrkesvals lärare	83 10.56	145 8.52	152 17.61	57 7.55					
2:11. Taga kännedom om elevernas skriftliga arbeten, ev åtgärder i samband därmed	10 1.04		26 3.76	6 .65					
2:12. Inspektion och besök i skollokaler utan åhörande av lektioner	35 4.20	30 2.41	74 8.85	9 1.36					
2:13. Tid för förflyttning mellan skolanläggningar	20 2.79	25 1.26	60 7.87	25 1.99			145 15.56	25 2.49	
2:14. Arbete i samband med inspektörs-, konsulent-, aukultant-, studiebesök etc	15 1.62	15 1.05	37 4.12	20 2.34					
2:15. Åtgärder i samband med iakttagen försummelse eller överträdelse av befattningshavare		5 0.30							
2:16. Upprätta PM och anslag för lärare och annan personal	11 1.78	20 1.17	18 2.12		22 1.46				
2:17. Arbete för lärarnas deltagande i studiedagar, planeringsdagar, kurser etc egen medverkan	15 1.80	13 1.02	46 6.60	26 2.17					
2:18. Sammanträden med lärare enskilt eller i grupp	40 4.75	60 5.10	106 12.49	84 7.31	6 .33			35 3.50	
2:19. Instruktioner och säkerhetsföreskrifter att gälla på institutionerna	3 .43		10 1.17	11 1.06					
2:20. Föreskrifter för brand- och utrymningsövningar	4 .53	5 .54							
2:21. Betygsnormerande åtgärder	4 .55		10 1.24	4 .48					
2:22. Övrigt			33 3.82	32 3.68					
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet									
3:1. Utarbeta lokala ordningsregler	3 .41	5 .51	6 .96						
3:2. Bevilja lov åt enskilda elever	5 .62	5 .37	13 1.89	4 .53					
3:3. Enskilda samtal med elever i andra sammanhang än vid lovgivning och disciplinfrågor	20 2.23	15 .95	66 6.51	8 .71				100 11.47	
3:4. Arbete med anledning av elevråds verksamhet, förenings- och hobbyverksamhet etc	10 1.36	14 1.14	18 2.34		8 .61				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3:5. Åtgärder för elevs tillrättaförande; utredningar etc	11 1.29	11 .75	23 2.46					25 5.31	
3:6. Samarbete med hemmen genom enskilda samtal med målsmän — ej studieorientering, disciplinfrågor eller föräldra- och föräldraföreningsmöten	12 2.07	10 1.10	30 3.13	15 1.61				25 3.62	
3:7. Samarbete med hemmen genom deltagande i föräldra- och föräldraföreningsmöten — ej studieorienteringsmöten	10 .97	10 .49	8 .98	10 1.01					
3:8. Förberedelser för och arbete efter föräldra- och föräldraföreningsmöten	5 .50		8 .98	5 .53					
3:9. Arbete med anledning av skolspårverksamhet, insamlingar (Röda Korset, Rädde Barnen m fl) samt tävlingar (i stil med nutidsorienteringen)		4 .24	4 .46						
3:10. Planering för och medverkan i elevfester och andra elevarrangemang	6 .89	6 .37	10 1.46						
3:11. Övrigt			14 1.59						
4. Undervisningens organisation	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4:1. Plan för tjänstgöringsfördelning — innefattande utseende och vidtalande av klassföreståndare, huvudlärare, institutionsföreståndare samt av ledare av gemensam morgonsamling — fördelning av övertimmar	18 2.17	23 1.52	60 7.40						
4:2. Arbetsordning	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4:2:1. a) Förberedelsearbete (annat än tjänstgöringsfördelning — exempelvis införskaffande av lärarönskemål etc)	10 1.39	8 .41	46 5.36	24 3.19					
4:2:2. b) Upprättande	10 1.08	92 5.12	176 17.47						
4:2:3. c) Tryckning, duplicering, distribution		4 .30	15 1.75	16 1.79					
4:3. Under läsåret nödvändiga schemaändringar	10 1.08	8 .82	35 4.25	5 .70					
4:4. Arbete med schemata för flyttningsprovningar, skrivningar, vakter under raster, vid skolbespisning etc				26 2.84					
4:5. Organisatoriska åtgärder för påbjuden undervisning i barnavård, olycksfallsvård, trafikknuskap, brandskydd etc samt arbete med skolsäkerhetspatruller		5 .43							
4:6. Organisatoriska åtgärder för studieorientering, yrkesvägledning, yrkest teori och yrkespraktik	5 .78		16 2.56	14 1.44					
4:7. Organisatoriska m fl åtgärder beträffande frivillig undervisning, skolradio och									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	2	11	7					
4:8. TV-program, film, teater, föredrag, firande av högtidligheter eller minnesdagar	.49	.12	1.37	1.02					
4:9. Ombesörjande av särskild undervisning, särskild specialundervisning samt elevs placering i specialklass (ej samtal med målsmän, ej statsbidrag)									
4:9. Arbete med anledning av elevernas studiebesök, studieresor, fjällfärder, idrottsdagar etc	10	13	40	36	13				
	.97	.90	4.34	3.96	1.17				
4:10. Förberedelsearbete för och upprättande av högstadiplan(er) eller motsvarande organisationsplaner									
4:11. Arbete med förslag till fördelning på klasser				8					
				.80					
4:12. Höstrapport									
4:13. Vårreport									
4:14. Arbete med förteckning över lärare		5	10		16				
		.30	1.04		2.00				
4:15. Rektorskonferenser (lokala)	25	12	56						
	3.19	1.12	5.92						
4:16. Arbete före och efter rektorskonferenser (lokala)	10	10	10						
	.85	.65	1.51						
4:17. Arbete i samband med ev anhållan om avvikelse från bestämmelser om undervisningens organisation									
4:18. Arbete i samband med lärares tjänstgöring vid flera skolenheter	5	4	8						
	.73	.32	1.02						
4:19. Instruktion av lärarna i det pedagogiska och tekniska handhavandet av skolans apparatutrustning och övriga hjälpmedel		10	22	25					
		.52	3.23	2.09					
4:20. Arbete i samband med stöd- undervisning	5		6						
	.57		.96						
4:21. Arbete i samband med timme till förfogande									
4:22. Arbete i samband med koncentrationshalvdagar									
4:23. Konferenser för samordning och planering av den studietechniska träningen på grupptimmarna									
4:24. Arbete i samband med samordningsprogram									
4:25. Arbete i samband med genomförandet av långläxor									
4:26. Arbete i samband med betingläsning									
4:27. Arbete i samband med specialarbete för elever i fa									
4:28. Arbete i samband med specialarbete för elever i gy									
4:29. Arbete i samband med ordnandet av den till terminstid förlagda, för elever på teknisk linje av gy obligatoriska skolpraktiken	6	16	27						
	.72	1.67	4.08						
4:30. Arbete i samband med ordnandet av den till sommar-									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5:11. Arbete i samband med standardprov									
5:12. Arbete i samband med centrala prov									
5:13. Arbete i samband med åhörrardagar, uppvisningar, termins- och årsavslutningar	16 1.74	13 1.09	31 3.63			37 2.78			
5:14. Arbete med ev premier och stipendier (ej statsstipendier och studiebidrag)	5 .59	10 .58	12 1.02	4 .34	20 1.56	10 1.05			
5:15. Arbete med registrering av elever (elevbokföring)		8 .78	9 .94			82 9.60			
5:16. Arbete med inskrivning av nybörjare									
5:17. Clearing av elever mellan olika fa-områden för att åstadkomma tillräckligt stora grupper									
5:18. Utarbetande av prospekt (=information om studier-na vid ysk)	12 1.66	20 1.69	15 2.25						
5:19. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till deltidskurser (ysk)	11 1.67	6 .45	26 3.19			45 6.27			
5:20. Mottaga och bearbeta inträdesansökningar till heltidskurser (ysk)	28 3.57	20 2.16	72 10.26			104 11.87			
5:21. Utsända meddelanden till sökande (ysk)	5 .51	11 .71	10 1.04			67 7.14			
5:22. Övrigt			14 1.45						
6. Fastigheter	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6:1. Tillsyn över och skötsel av skolans fastigheter och tomter	15 1.56	12 1.18				924 136.08			
6:2. Åtgärder och yttranden med anledning av byggnads- och reparationsarbeten	15 1.42	6 .59	20 1.44			125 15.51			
6:3. Övrigt						273 41.78			
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7:1. Arbete med inventarier, undervisningsmateriel, fria läroböcker, förbrukningsmateriel, blanketter etc	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7:1:1. a) Behovsberäkning	25 2.06	18 1.63	34 5.43	28 3.85	30 2.74				
7:1:2. b) Beställning	13 1.34	10 .58	40 4.12	35 3.94	115 8.65	32 5.54	69 8.91		
7:1:3. c) Mottagning och uppställning			24 2.81	31 3.98	10 .52		136 21.44		
7:1:4. d) Förteckning			15 3.20	9 1.01	5 .26				
7:2. Arbete med läroboksförteckning	6 .58	10 .75	25 3.04	40 5.66					
7:3. Arbete med anledning av skolbiblioteks och skolbibliotekaries verksamhet — även klassbibliotek (ej statsbidrag)	4 .43	5 .31							
7:4. Inredning av lärosalar, grupprum, materialrum, lärarrum etc	9 1.18	10 .82	25 3.93	15 1.58			90 9.57		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7:5. Göra framställningar till SÖ om statsbidrag till undervisningsmateriel (ysk)	10 1.24				15 1.83				
7:6. Arbete med anskaffning av externa arbetsobjekt. Näringslivskontakter. Utsändning av offerter (ysk)	15 1.90		60 4.76	69 7.24					
7:7. Lagerbokföring (råvaror; ysk)									
7:8. Övrigt			33 3.62	46 5.56	110 6.71		94 15.51		
8. Expedition — kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och expeditionarbete i övrigt									
8:1. Ordna undervisningen vid lärares tillfälliga frånvaro	18 2.67	15 1.06	50 5.35		7 1.35				
8:2. Primäruppgifter vid läsårets början för löneutbetalningar — »stamrapport»	6 .95	15 1.27			15 2.88				
8:3. Månatliga uppgifter för löneutbetalningen, rapporter om sjukdomsfall etc	11 1.21	33 1.75	33 3.08		275 23.50	67 9.07			
8:4. Utfärda tjänstgöringsbetyg och -intyg för lärare och annan personal, av yttranden över ansökningar om tjänstebyten, avsked etc	8 1.16	12 .73	5 .87		60 3.34	27 3.43			
8:5. Arbete med anställande av icke ordinarie lärare	15 1.88	15 1.06	27 1.73		15 1.84				
8:6. Arbete med anledning av personals ansökan om tjänstledighet och semester	5 .61	8 .80	5 .53		20 1.22	10 .93			
8:7. Arbete med lediganmälan av ordinarie lärartjänster, förslag till ämneskombination	5 .46								
8:8. Granskning, meritvärdering och sammanställning av ansökningar till ordinarie lärartjänster, yttranden över sökande	8 .71								
8:9. Arbete med anställande av annan personal än lärarpersonal	5 .58								
8:10. Arbete med anledning av lärarnas/personalens bostadsfrågor					4 .57				
8:11. Insamlande av debetsedlar, adressuppgifter m m					9 .98	15 2.43			
8:12. Arbete vid utyrning av skolans lokaler	5 0.38						32 3.95		
8:13. Arbete med ersättningar för skadegörelse etc									
8:14. Granskning, hantering och attestering av räkningar	50 5.56	15 1.10	38 4.22	28 2.26	50 3.85	284 38.17	81 8.84		
8:15. Attestbokföring och anslagskontroll	10 1.27				53 2.81				
8:16. Arbete med infordrad statistik	21 2.72	27 2.19	15 1.45		35 2.23	48 4.83			
8:17. Av SÖ, Ln eller annan myndighet infordrade redovisningar för verksamheten (erfarenheter från medgivna avvikelser från stadgebe-									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	stämmler, läro- och kursplaner etc)	10 1.19	10 1.12						
8:18.	Planera och leda arbetet för annan personal än lärare (tid som ej inräknats i andra punkter)	25 2.52	25 1.61	12 1.67		65 9.22	55 6.37		
8:19.	Postären (öppna, diarieföra, fördela)	39 4.32	25 2.16	40 3.09		90 17.31	194 22.93	377 49.72	
8:20.	Besvara förfrågningar från personal (exkl lärarpersonal) och allmänhet (även telefon, ej skrivelser) — (tid som ej inräknats i andra punkter)	75 10.37	50 5.06	110 13.26		218 20.31	446 58.90	156 22.39	
8:21.	Korrespondens och kontakter med allmänhet och myndigheter som ej redovisas i annan punkt	55 6.66	30 1.94	55 5.09		65 5.09	130 19.23		
8:22.	Arbete med ordnande, förtecknande och förvaring av skolans/skolstyrelsens arkivalier					39 4.01	43 5.77		
8:23.	Verksamhetsberättelse för skolväsendet i kommunen					30 5.77			
8:24.	Renskrivning, stencilering etc som icke redovisas såsom ingående i annan punkt					50 4.81	1049 98.23	350 42.26	
8:25.	Förändring av tjänstematrikel					20 2.00	10 2.65		
8:26.	Arbete med inkassering av kursavgifter från elever i deltidskurser (ysk)								
8:27.	Fakturering av utförda arbeten (ysk)	10 1.59				8 1.35	131 20.23		
8:28.	Utarbeta framställningar om statsbidrag till skolans drift (ysk)	10 .93				18 2.99			
8:29.	Utanordnande av statsbidrag till driften av inbyggda skolor (ysk)	3 .38							
8:30.	Arbete med budget	30 3.93		18 1.86		38 3.31			
8:31.	Övrigt					213 21.98	257 28.74	243 31.19	
9.	Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet								
9:1.	Organisatoriska m fl åtgärder beträffande läkarundersökningar, tandvård etc, övervakning av sanitära och hygieniska förhållanden	5 .58		9 .93				165 22.01	
9:2.	Arbete i samband med elevvårdskonferenser	5 .70						15 2.27	
9:3.	Övrigt arbete i samband med skolpsykologisk och skolkurativ verksamhet, som ej registrerats under annan punkt	10 1.06	17 .92	16 2.04				76 8.00	20 2.13
9:4.	Organisatoriska m fl åtgärder avseende bad och simundervisning								
9:5.	Arbete i samband med skolmåltidsverksamhet — organisatoriska åtgärder, upphandling (ej vaktlistor)			20 .92					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9:6. Arbete i samband med elevernas förvärvsarbete (arbetsböcker m m)									8 .87
9:7. Arbete med studiehjälp, studiemedel och annat ekonomiskt studiestöd (ej rekvisition och redovisning)	6 .81	10 1.08	10 .91		89 10.66	31 3.83		75 10.61	
9:8. Arbete med elevhem och inackorderingshem (ej rekvisition av statsmedel)									
9:9. Arbete samband med skolskjutsar, elevernas buss- och järnvägskort (ej rekvisition av statsmedel)									
9:10. Arbete med anledning av feriekursverksamhet, lägerskola etc									
9:11. Arbete med elevförsäkringar					14 1.04				
9:12. Arbete i samband med intyg m m till elever för kommunala och privata stipendier och premier, militärtjänstgöring etc	6 .89	7 .52	7 .90			25 3.82		13 1.25	
9:13. Personalvårdande uppgifter, t ex i samband med olyckor, dödsfall och andra familjehändelser bland lärare, andra befattningshavare och elever	6 .46		5 .77						
9:14. Ungdomsvårdande kontakter och konferenser: samarbete med andra ungdomsvårdande organ och organisationer	10 1.02		12 1.59					16 1.49	
9:15. Övrigt									133 12.02
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt utöver i det föregående redovisat	—	—	—	—	—	—	—	—	—
10:1. Förberedelser för skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	10 1.34								
10:2. Skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden	16 1.67								
10:3. Arbete efter skolstyrelsens och dess avdelning(ar)s sammanträden (verkställighet, protokoll, expediering etc)									
10:4. Sammanträden med kommunala myndigheter	14 1.78	15 1.62							
10:5. Sammanträden ej redovisade i annan punkt	21 3.20	14 1.12	21 2.71						
10:6. Utredningar, remisser, interpellationer som ej redovisas i annan punkt	25 2.97	20 1.22							
10:7. Samarbetsnämnd (förarbete, sammanträden, verkställighet av beslut)	10 .87	8 .61							
10:8. Kontakter och konferenser om samordningsfrågor med de skolor som skall lämna									

Bilaga 9 Sammanfattning av bilaga 8 (Årsarbetstiden fördelad på sakområden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Undervisning samt allmänpedagogisk och administrativ utveckling	325	659	2580	382	30				7
	44.99	55.46	284.62	34.78	2.77				.97
2. Ledning och övervakning av undervisning och lärarpersonal	433	470	1197	772	92		231		61
	54.11	29.64	134.49	79.90	5.12		31.62		6.40
3. Övervakning av elevernas skolgång, flit, uppförande och ordning, stimulera föreningsverksamhet	89	84	178	39	12				191
	9.96	5.40	19.77	3.73	1.37				21.88
4. Undervisningens organisation	231	249	748	148	26	50	188		
	30.39	15.59	81.92	15.53	2.72	5.36	30.68		
5. Flyttning, prov, terminsavslutningar, inskrivning, avgång etc	170	130	333	24	104	634			21
	19.30	10.30	43.24	2.76	10.41	76.65			2.51
6. Fastigheter	35	15	36				1360		
	3.07	1.25	2.65				201.73		
7. Inventarier, undervisnings- och förbrukningsmateriel, skolbibliotek	116	50	268	241	235	84	528		
	13.96	4.00	32.44	41.41	12.50	10.42	72.78		
8. Expedition-kansli: personaluppgifter, löner, arvoden etc ekonomi, statistik och exp.arbete i övrigt	473	270	459	52	1451	3169	1000	77	118
	53.67	25.50	49.78	4.60	133.52	362.29	139.28	8.17	12.97
9. Arbete i samband med skolhygienisk och skolsocial verksamhet	49	46	68		183	102		288	300
	5.74	2.58	13.55		16.62	14.44		31.94	36.50
10. Sammanträden, särskilda uppdrag — i den mån dessa ej redovisats under andra rubriker — övrigt under i det föregående redovisat	134	74	62	28	100				
	15.44	5.42	10.00	2.15	5.57				

Bilaga 10 Arbets- och ansvarsfördelning

I kol 25 redovisas arbete som tillhör skolekreterarnivå eller däröver samt biträdesnivå. Följande förkortningar har vidare använts: Ii=initierar, S=lämnar synpunkter, U=utför arbetet, A=har ansvar, B=fattar beslut, If=informeras.

Arbetsuppgift	Befattningshavare													Konferenser					Funktioner vid skolkansli					
	Vaktmästare	Institutionstekniker	Kurator	SYO-befattn.-hav.	Skolskötarska	Skolläkare	Skolpsykolog	Klassföreståndare	Huvudlärare	Biträden	Gruppchef	Platschef	Eleverårskonferens	Klasskonferens	Ämneskonferens	Ämneskommitté	Kollegium	Samarbetsnämnd	Eleveråd	M-expertfunktion	Långtidsplanering	Läsårsplanering	Eleverård	Allm adm
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Kursplanering (1:8)																								
Översiktlig planering ¹																				A				
— Uppläggning av resursbank											S	S			S								U	
— Resursfördelning									S		S	S			S								U	

¹ För att undervisningen på ett tillfredsställande sätt skall kunna fungera i enlighet med läroplanernas riktlinjer och anvisningar fordras, som framgår av s 68ff, i dagens och, än mer, i morgondagens skola en avsevärd tillgång till olika slags läromedel. Skolledare, lärare och elever vid såväl grundskola som dess gymnasiala överbyggnad behöver en bekväm överblick över vad som finns att tillgå på detta område inom kommunen. Det är således nödvändigt att för detta ändamål för hela kommunens skolväsen skapa en *resursbank med undervisningspaket eller undervisningssystem samt upprätta en förteckning över där tillgängliga resurser*. En sådan resursbank kan emellertid av praktiska skäl ej tänkas bli koncentrerad till en enda lokal enhet utan bör snarast ses som en funktion kring läromedlen i kommunen.

Av ekonomiska skäl går det uppenbarligen ej att till varje anläggning eller varje skolenhet eller ens varje rektorsområde i en kommun skaffa en komplett uppsättning av de undervisningssystem som finns att tillgå för de vid anläggningen resp skolenheten etc studerade ämnena. För att bereda lärare och elever möjlighet att variera och individualisera undervisningen blir det sålunda nödvändigt att såväl inom som mellan de två skolformerna grundskola och gymnasieskola genomföra ett för kommunen gemensamt utnyttjande av tillgängliga resurser. En resursfördelning av dels undervisningssystem, dels vissa tekniska hjälpmedel (t ex video-band), dels vissa speciallärarinsatser måste genomföras. Eleverna vid de direkta yrkesutbildande linjerna och grenarna inom gymnasieskolan skall t ex ha viss tillgång till fysik- och kemilaboratorierna, medan eleverna inom gymnasieskolans 3- resp 4-åriga teoretiskt tekniska utbildningsvägar måste få utnyttja såväl verkstadslokaler som därmed förenade insatser av yrkeslärare. Ett rationellt utnyttjande av sådana personella och materiella resurser kräver att den preliminära fördelningen mellan skolanläggningarna, skolenheterna och rektorsområdena av inom kommunen tillgängliga undervisningsresurser samordnas med uppläggnings- och resursområdena av respektive ämneskurser, att t ex överväganden görs angående lämplig tidpunkt för insättande av resp läromedel och att härvidlag möjligheterna till samordning såväl inom som mellan skolenheterna tillvaratas.

I princip bör alltså enligt i tabellen lämnad schematisk framställning kursplaneringen genomföras på sätt som följer: a) en sammanställning av förutsättningarna görs upp; undervisningsresurserna fördelas och schemaläggas till tid och plats; arbetet utförs centralt b) ämneskonferenserna vid resp basenheter lämnar synpunkter på denna sammanställning och ställer ev nya förslag c) ämneskonferensernas förslag sammanställs av ämnesexperterna och behandlas i ämneskommitté d) slutgiltig samordning sker inom planerings- och utvecklingsenheten vid centrala kommunala skolförvaltningen e) den översiktliga kursplaneringen går via Pc ut till ämneskonferenserna som avstämmer denna mot detaljplaneringen.

— Samordning av kurs och tillgängliga undervisningsresurs.									S	S						U							U
Detaljplanering										A	A												
— Årskursernas omfattning inom ramarna för läroplanernas anvisningar									U							U							
— Ordningsföljden mellan ämnets olika moment									U							U							
— Behandling av metodiskt sett svåra kursavsnitt									U							U							
— Individualisering av stoffurval									U							U							
— Långläxe- och betingssystem, studietechniska träningsprogrammet, koncentrationshalvdagar, timme till förfogande, samverkansprojekt samt olika uppgifter för specialarbete									U	U						U							If ²
Introduktion av pedagogiska och metodiska nyheter och stimulans till försöksverksamhet									U	U	A												A

Schemaarbete

(4:01—4:03)

Tjänstgöringsfördelning och annat förberedelsearbete

— Insamling och kontroll av valblanketter			A							U													
— Registrering och listning av elevernas val																							If U
— Bearbetning av preliminär information från intagningsnämnd																							U
— Inhämtande av lärarönskemål om ämnen och klasser											U	S	S										If U
— Schemaönskemål av pedagogisk och personlig art											U	S											If U
— Kontakt med samverkande skolor																							If U
— Upprätta klasser och undervisningsavdelningar													S	S									U
— Applicera den lokala skolorganisationen på timplanen (klassaxel och ämnesaxel)																							U
— Lärartimbehov för ordinarie och extra ordinarie lärarstab													S										U

² Beteckningen »If» för läsårsplaneringsfunktionen innebär att man där samlar, till s k »paket» sammanställer samt inom kommunen sprider uppslag till studiebesök, lämpliga temata och program för koncentrationshalvdagar, betingsuppläggningar, samordningsprojekt etc.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
— Arbete med klasslistor (5:07)																								U	U
— Förteckning över lärare (4:14)																									U
— Utskriva och duplicera klassschema																									U
— Höstrapport och vårrapport (4:12, 4:13)																									U
— Under läsåret nödvändiga schemaändringar (4:03) ³											U	S	SH											U	
— Upprätta schema över verksamheten på timme till förfogande (4:21) ⁴																								U	
— Kontroll av elevantal i olika undervisningsavdelningar vid läsårets början (8:02) ⁵								U				A													If
— Upprätta s k arbetsplan (8:03) ⁶												If													U
— Ändringar i d:o (8:03)												U													If
Budgetarbete (8:30)⁷																									
— Förslag från ämneskonferenser om inköp av undervisningsmaterial									U			A			S										
— Intern beredning på skolan									U			A			S										
— Upprätta delbudget										U		A													
— Budgetberedning															S	S					S				U
— Ev justeringar									S		S	S			S								U		U
Arbete med läroböcker (7:02)																									
— Granskning av förslag till läroböcker									U			S			U										
— Utskriva förteckning över läroböckerna										U															
— Sammanställa förslagen från ämneskonferensen																									U
— Samordning av förslagen																	S								U
— Göra upp slutgiltigt förslag																									U

³ Inom yrkesskoldelen av gymnasieskolan förekommer schemaomläggningar i åtskilliga ämnen flera gånger under ett läsår. Samma sak kan gälla viss utbildning inom nuvarande gymnasiedelen, t ex lokal-situationen för elever på te-ii-nje. Dyliga omläggningar måste vara planerade för hela läsåret och hanteras alltså inom läsårsplaneringsfunktionen, varifrån meddelande i god tid i förväg utgår till berörda parter. Mer avancerad omläggning av annan typ, t ex vid under läsåret påtvingat lärarbyte på grund av sjukdom, hör även till samma funktion. Tillfälliga förändringar under kortare tid, t ex förorsakade av vid skolenheten upplagda samordningsprogram, koncentrationshalvdagar och liknande, måste givetvis utföras vid skolenheten.

⁴ Även upprättande av aktivitetslista för ttf utförs centralt. Se vidare sid 243.

⁵ Denna aktivitet hör samman med vad som i utredningens organisationsundersökning rubricerats »Primäruppgifter vid läsårets början för utbetalning av löner, s k slamrapport.»

⁶ Särskilda blanketter som upptar respektive lärares i tjänsten ingående undervisningsskyldighet och tilläggstimmar.

⁷ Ansvar för budgetarbetet för gymnasieskolan i kommunen åvilar M-experten, medan Pc svarar för den del av arbetet som måste utföras vid skolenheten.

- Godkänna U
- Beställning av fria läroböcker U
- Utlämnande av fria läroböcker⁸ U

Organisatoriska åtgärder för studie- och yrkesorientering (4:06)⁹

- Studieorientering**
- Anskaffning av informationsmaterial S S S U
 - Gruppera klasser och bestämma antal upplysningstillfällen S S U
 - På i föregående punkt angivet sätt förbereda information till föräldrarna U
 - Inskolning av klassföreståndare U
 - Vidtala lämpliga medverkande S S U
 - Upprätta schema S U
 - Meddelande till medverkande elever och föräldrar U If A U

Yrkesvägledning

- Anskaffning av informationsmaterial S S U
- Vidtala yrkesvägledare om besök U
- Förmedla kontakter mellan elever och yrkesvägledare för enskilda samtal U U
- Samordning med studieorientering U
- Planera samarbete med föräldraförening S U U
- Planeringskonferens för uppläggning av studie- och yrkesorienteringen¹⁰ U U

Kontakt med industri och näringsliv om praktikfrågor (4:33)

- Anskaffande av praktikplatser S S U
- Upprätta avtal mellan skola och företag S U
- Utse handledare och instruktörer S S U
- Utplacering av elever U A
- Kontakt med elever på arbetsplats; pedagogisk rådgivning U

⁸ Samordning kan ifråga om denna aktivitet ske mellan vaktmästare, biträdeshjälp åt lärare och biblioteksbiträde.

⁹ Beträffande själva den studieorienterande och yrkesvägledande informationen hänvisas till s 104.

¹⁰ Inom den administrativa funktionen vidtas de praktiska arrangemangen för den stadgeenliga planeringskonferensen för SYO-verksamheten (val av tidpunkt, kallelse etc.). M-experten sitter ordförande, Pc deltar.

- Information om elevernas prestationer U
- Säkerhetsföreskrifter på arbetsplatsen A

Arbete med anskaffande av externa arbetsobjekt hantering av d:o

- (7:06)¹¹ A
- Behandla frågan i den lokala yrkesnämnden eller yrkeskommittén S S S S S U
 - Övriga näringslivskontakter U U U
 - Anmälan om produktivt arbete på arbetsorder (mindre objekt) If
 - Pedagogisk bedömning (mindre objekt) U
 - Godkännande av arbetet (mindre objekt) U
 - Produktionsplanering och arbetsplan avseende större objekt (t ex lärlingsbyggen) U U
 - Produktionsplanering och arbetsplan avseende mindre objekt U S If U U
 - Prissättning S If U U
 - Utsända offerter S U U

Arbete med stadigvarande undervisningsmateriel och förbrukningsmateriel

- (7:01) A
- Stadigvarande undervisningsmateriel
- Urval¹² S S S S S U
 - Behovsberäkning¹² S S S S S U
 - Beställning U U U
 - Mottagande U U U

¹¹ Inom YB (III, s 69 off) har man övervägt och diskuterat möjligheten av att till varje gymnasieskola knyta en planeringsman med uppgift att anskaffa lämpliga externa arbetsobjekt. Eftersom arbetet härmed enligt YB kommer att ha vissa säsongsmässiga variationer och kanske inte under hela läsåret ge full tjänstgöring åt befattningshavaren bör denne enligt YB dessutom kunna sköta andra inom gymnasieskolan förekommande planeringsuppgifter, t ex schemaläggning. YB har också diskuterat möjligheterna av att låta exempelvis gymnasieskolans studierektorer handha denna anskaffning av externa arbetsobjekt och att de i detta sammanhang erhöles en skäligen ytterligare nedsättning av sin undervisningsskyldighet. Då behovet av externa arbetsobjekt i hög grad varierar mellan olika linjer och stora olikheter råder i linjeuppsättningen mellan olika skolor bör man enligt YB:s mening inte rekommendera endast en lösning på problemet om lokal anskaffning av externa arbetsobjekt. Viktigt är emellertid, framhålls det, att man har ögonen öppna för att det från pedagogisk synpunkt inte kan vara lämpligt att lärarna i yrkesteknik har hela ansvaret för denna anskaffning. Vid varje ifrågakommande skola bör man försöka finna en lösning som medför en avlastning av denna arbetsuppgift från lärarna och därmed ger dem större möjlighet att koncentrera sig på sina pedagogiska uppgifter. — Mot bakgrund av vad som ovan anförts av YB finner utredningen att starka skäl talar för att vid basenheten verksamma såväl gruppchefer som lärare i så stor utsträckning som möjligt befrias från ansvar och verkställighet vad gäller den nu diskuterade arbetsuppgiften och att den i stället koncentreras till en av YB ovan beskriven befattningshavare. Såväl de biträdande skolledarna (= gruppcheferna) som lärarna skall i första hand ägna sig åt pedagogiskt arbete.

¹² Ingår i budgetarbetet; jfr ovan s 239.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
— Uppställning	U	U									A															
— Förteckning ¹³									U	U	A	A														
— Skötsel	U	U							U																	
Förbrukningsmateriel																										
— Urval									S		S	S			S	S									U	
— Behovsberäkning									U	U	U	A														
— Beställning										U																
— Mottagande	U																									
— Uppställning	U																									
— Skötsel	U																									
— Utlämnande av annan förbrukningsmateriel än fria läroböcker											A															
<i>Arbete för lärarnas deltagande i studiedagar, planeringsdagar (2:17)</i>																										
— Programplanering ¹⁴									S		S	S			S	Sii			A						U	
— Kontakt med medverkande																										U
— Information till deltagare																										U
<i>Arbete med anledning av elevrådsverksamhet, förenings- och hobbyverksamhet (3:04)</i>																										
— Val av klassrepresentanter och elevrådsstyrelse												ii														
— Översiktlig planering för kommunen av samarbetet i pedagogiska och andra frågor ¹⁵			S		S	S	S				S				S		S		A	S	U					
— Detaljplanering av verksamheten vid basenheten samt verkställighet		U						U			A		U	U				U								
— Praktiska detaljer i elevernas föreningsverksamhet (t ex bilda nya föreningar, bilda styrelse, utse revisorer, författa stadgor)		U									A															ii
— Samarbete med fritidsnämnd		U																								U
<i>Planering av samarbete hem-skola (3:08)¹⁶</i>																										
— Översiktlig planering			S	S	S	S					S						S		S	A						U
— Detaljplanering och verkställighet		U	U					U			A															

¹³ Huvudläraren upprättar den första inventarielistan över stadigvarande undervisningsmateriel knuten till institutioner, ämnesrum. Den kontinuerliga kompletteringen av denna sköts av expeditionspersonal efter huvudlärarens anvisningar. Vad gäller stadigvarande undervisningsmateriel som ej är knuten till institutioner eller ämnesrum upprättas inventarielistan av expeditionspersonal efter anvisningar av Pc.

¹⁴ Avser planering av lokala studiedagar och stomplanering av planeringsdagar.

¹⁵ Målet för den här angivna verksamheten bör vara att genom olika centrala initiativ inom kommunen (t ex genom utbildning i fråga om skollag, skolstadga, läroplan, sammanträdesformer, genom kanalisering av förslagsverksamhet etc) på ett naturligt sätt skapa möjligheter för elevernas medinflytande inom de ramar som uppställs i det kommunala skolväsendets organisationsstruktur. Den översiktliga planeringen av ovan antydda aktiviteter sköts från elevvärdfunktionen vid skolkansliet under samverkan med Pc och lokala elevråd, medan detaljutförningen givetvis hör hemma inom Pc:s arbetsområde, basenheten.

KUNEL, L.
17 DEC 1963
ST

Nordisk udredningsserie (Nu) 1969

Kronologisk förteckning

1. Utvidgat nordiskt ekonomiskt samarbete
2. Laajennettu pohjoismainen taloudellinen yhteistyö.
3. Nordforsks miljövårdsutredning.
4. Förslag till utbyggnad av den samnordiska fortbildningen för journalister.
5. Konsumentoplysning i undervisningen.
6. Sjätte nordiska samekonferensen i Hetta.
7. Nordisk gyldighet av førerkort.
8. Nordiskt sjukhusfysikersamarbete.
9. Nordiskt ämbetsmannamöte i Storlien.
10. Nordisk sjömansskattefördelning.
11. Udvidet nordisk økonomisk samarbejde.
12. Öresundsregionen.

Statens offentliga utredningar 1969

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Faktisk brottslighet bland skolbarn. [1]
Bostadsrätt. [4]
Utsökningsrätt IX. [5]
Kungörelseannonsering. [7]
ADB inom inskrivningsväsendet. [9]
Ny gruvlag [10]
Internationell adoptionsrätt. [11]
Ny valteknik. [19]
Ämbetsansvaret. [20]
Yttrandefrihetens gränser. [38]
Domstolsväsendet III. Fullföljd av talan m.m. [41]

Försvarsdepartementet

Ekonomisystem för försvaret. [24]
Planering och programbudgetering inom försvaret. [25]
Militära tjänstgöringsåldersutredningen. 1. Militära tjänstgöringsåldrar. [33] 2. Medicinska och psykologiska aspekter på åldrande m.m. [34]
Frivilligförsvaret 2. Hemvärnet. [40]

Socialdepartementet

Ett renare samhälle. [18]
Bättre utbildning för handikappade. [35]
Läkemedelsförsörjning i samverkan. [46]

Kommunikationsdepartementet

Ny sjöarbetstidslag. [3]
Hamnutredningen. 1. De svenska hamnarna. [22] 2. Bilagor. [23]
Skolskjutsarna och trafiksäkerheten. [26]
Taxesystemet i Postverkets tidningsrörelse. [39]

Finansdepartementet

Förenklad obligationshantering. [13]
Lagstiftning om värdepappersfonder m.m. och om stämpelskatt på värdepapper. [16]
Nya mynt. [17]
Skogsbeskattningen. [30]
Läkemedelsindustrin. [36]
Skattebrotten. [42]
Fordonsbeskattningen. [45]

Utbildningsdepartementet

Om sexuallivet i Sverige. [2]
Sexualkunskapen på grundskolans högstadium. [8]
Regionmusik. [12]
Filmen- censur och ansvar. [14]
Sexualkunskapen i gymnasiet. [28]
Utbildning för bibliotek, arkiv och informatik. [37]
Sexualkunskapen på grundskolans högstadium II.
Lärarenkät. [44]
Mellanskolans ledning. [47]

Jordbruksdepartementet

Växtförädlarrätt. [15]
Skogstillstånd och skogsvårdsåtgärder. [32]

Handelsdepartementet

Idrott åt alla. [29]
Olja i beredskap. [31]

Inrikesdepartementet

Skogsindustri i södra Sverige. [21]
Länsplanering 1967. [27]

Civildepartementet

Offentliga tjänstemäns bisysslor. [6]
Nytt lantmåteri. [43]