Fler kvinnor som skolledare

Betänkande av utredningen om kvinnliga skolledare

SOU 1980:19

Fler kvinnor som skolledare

Betänkande av utredningen om kvinnliga skolledare

SOU 1980:19

Statens offentliga utredningar
1980:19
Utbildningsdepartementet

Fler kvinnor som skolledare

Betänkande av utredningen om kvinnliga skolledare

Stockholm 1980

Omslag Håkan Lindström
Jernström Offsettryck AB

ISBN 91-38-05345-4
ISSN 0375-250X
Gotab, Malmö 1980

Till Statsrådet Britt Mogård

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

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

Kommittén antog namnet utredningen om kvinnliga skolledare.

Till sekreterare förordnades den 3 mars 1977 nuvarande departementssekreteraren Anne Marie Berggren. Fr. o. m. den 24 april 1979 har Berggren även ingått som ledamot i kommittén.

Som biträde till sekreteraren har Ulla Sjöström tjänstgjort fr. o. m. den 15 maj 1977 t. o. m. den 30 juni 1979 och därefter Gerd Nummelin.

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

I arbetet med föreliggande betänkande har deltagit experterna Herlin (avsnitt 3.5 och bilaga 4), Carlsson, Claesson-Heljeberg, Ekholm och Stegö (bilaga 5).

Utredningen har tidigare denna dag överlämnat delbetänkandet (SOU 1980:18) Att vara skolledare – ett studiecirkelmaterial.

Utredningen får härmed överlämna sitt huvudbetänkande Fler kvinnor som skolledare. Till betänkandet har fogats reservation av ledamoten Nilsson

och gemensamt av ledamöterna Hammarlund och Jurén. Särskilt yttrande avges av experten Vestin.

Uppdraget är härmed slutfört.

Stockholm den 17 juni 1980

Lars Du Rietz

Anne Marie Berggren *Olov Hammarlund* *Ing-Britt Jurén*

Lars Lindstedt *Asta Nilsson* *Arne Sönnerlind*

/Anne Marie Berggren

Innehåll

Författningsförslag

Förslag till ändring i skolförordningen (1971:235)

Nuvarande lydelse *Föreslagen lydelse*

17 kap. Tillsättning av tjänster

1 §

Tjänster som skolchef och som biträdande skoldirektör i kommun samt tjänster i grundskolan och gymnasieskolan som skolledare, biträdande skolledare, lärare, huvudlärare och institutionsföreståndare står öppna för såväl män som kvinnor, om ej annat följer av denna förordning eller av annan bestämmelse som regeringen meddelar.

Så länge det i en kommun inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män på tjänst som rektor, biträdande rektor eller studierektor vid grundskolan eller gymnasieskolan skall varannan gång en sådan tjänst blir ledig tjänsten vid första ledigkungörandet eller ledigförklarandet förbehållas kvinnlig sökande och varannan gång manlig sökande.

Länsskolnämnden får medge att tjänst som lärare i gymnastik förbehålles för endast män eller endast kvinnor.

Vid tillsättning av tjänst som skolchef eller biträdande skoldirektör i kommun eller av tjänst i grundskolan eller gymnasieskolan som skolledare, biträdande skolledare, lärare, huvudlärare eller institutionsföreståndare gäller ej 5 § lagen (1974:12) om anställningsskydd och ej heller 8–14 §§ anställningsförordningen (1965:601).

6 §

Finns ingen behörig sökande, skall tjänsten på nytt kungöras ledig. Kommer ej heller då behörig sökande till ordinarie tjänst, bestämmer den myndighet som har att tillsätta tjänsten hur det skall förfaras med tjänsten.

I andra fall än som avses i första stycket kan, om särskilda skäl föreligger, myndighet som har att tillsätta tjänsten besluta att den skall kungöras ledig på nytt.

Nuvarande lydelse *Förslagen lydelse*

Har i fråga om tjänst som kungjorts ledig angivits särskilda villkor och uppfyller ingen sökande villkoren, får tjänsten på nytt kungöras ledig.

Om tjänst som rektor eller studierektor enligt 1 § andra stycket har kungjorts ledig och om sådan tjänst enligt första, andra eller tredje stycket på nytt kungörs ledig får detta ske utan särskilt angivande av kön. Detsamma gäller även när tjänst som biträdande rektor eller arvodestjänst som studierektor har förklarats ledig enligt 1 § andra stycket.

18 kap. Övriga bestämmelser

3 §

Semester för rektor vid grundskolan eller skolenhet med gymnasieskola förlägges till ferietid, om detta är möjligt. Beslut om förläggningen meddelas av styrelsen för skolan.

I fråga om annan ledighet än semester för rektor vid grundskolan eller skolenhet med gymnasieskola samt om vikarie på ordinarie tjänst som rektor vid grundskolan eller skolenhet med gymnasieskola äger 1 § 2–5 och 2 § motsvarande tillämpning. Bestämmelse om skolstyrelsen avser därvid styrelsen för skolan.

Till vikarie på ordinarie tjänst som rektor vid grundskolan för tid när rektor har semester bör sådan studierektor förordnas som biträder rektor med ledningen av verksamheten inom rektors arbetsområde, i den mån studierektorn är skyldig att utöva rektorstjänsten enligt förordningen (1965:931) med särskilda bestämmelser för vissa tjänstemän inom universitets- och skolväsendet. Vad som sagts nu skall tillämpas också i fråga om vikarie på ordinarie tjänst som rektor vid skolenhet med gymnasieskola.

Om inte studierektor förordnas till vikarie på tjänst som rektor vid grundskolan eller vid skolenhet med gymnasieskola bör styrelsen för skolan vid behov av vikarie på sådan tjänst förordna varannan gång en kvinna och varannan gång en man.

5 §

För biträdande rektor vid särskild skolenhet med gymnasieskola typ 1 och för studierektor vid grundskolan eller skolenhet med gymnasieskola gäller att

1. semester förlägges till ferietid, om detta är möjligt,
2. beslut om förläggningen av semester meddelas av styrelsen för skolan,
3. 1 § 2–5 äger motsvarande tillämpning, varvid bestämmelse om skolstyrelsen avser styrelsen för skolan, samt,

Nuvarande lydelse *Föreslagen lydelse*

4. vikarie förordnas av styrelsen för skolan, om det behövs och ej annat följer av bestämmelserna om långtidsvikariat.

Vid behov av vikarie på sådan tjänst bör styrelsen förordna varannan gång en kvinna och varannan gång en man.

Finns ej innehavare av extra tjänst som biträdande rektor eller av ordinarie tjänst som studierektor, får förordnande på långtidsvikariat meddelas tjänsteman som omedelbart dessförinnan innehaft sådant vikariat på tjänsten endast om skolöverstyrelsen eller, i fråga om studierektor vid grundskolan, länsskolnämnden medger det.

9 a §

Att vikariat på tjänst som skolchef eller biträdande skoldirektör i kommun eller på tjänst i grundskolan eller gymnasieskolan som rektor, biträdande rektor eller studierektor i fall av omorganisation kan tillsättas med tidsbegränsat förordnande följer av 17 kap. 13, 14, 20 och 22–26 §§. Vikariat på sådan tjänst som avses i detta stycke och som tillsättes av annan anledning än omorganisation får tidsbegränsas.

Vikariat på tjänst som tillsynslärare, huvudlärare eller institutionsföreståndare och sådant vikariat på tjänst som lärare som avses i 8 § första stycket tredje meningen får tidsbegränsas.

Annat vikariat än långtidsvikariat på tjänst i grundskolan eller gymnasieskolan som rektor, biträdande rektor eller studierektor skall ledigförklaras på sätt som styrelsen för skolan beslutar.

Tredje stycket gäller inte vikariat på kortare tid än en vecka eller om studierektor förordnas som vikarie för rektor.

Sammanfattning

Vårt uppdrag har dels bestått i att utreda varför det finns så få kvinnliga skolledare, dels i att föreslå åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare. Dessutom har det varit vår uppgift att uppmärksamma behovet av åtgärder för att stimulera lärare tillhörande kategorier som i dag är underrepresenterade bland skolledarna att i ökad utsträckning söka sådana befattningar.

Kapitel 1 och 2

Sedan vi i kap. 1 redogjort för arbetets uppläggning och dispositionen av utredningen tecknar vi i kap. 2 bakgrunden till vårt uppdrag. Vi börjar därvid med en analys av begreppet jämställdhet i form av en kronologisk beskrivning av hur detta begrepp utvecklats till vad som i dag kan kallas det liberala jämställdhetsbegreppet.

Vi konstaterar därefter att man i könsrollsdebatten länge föreställde sig att om bara kvinnorna gick ut i förvärvslivet skulle andelen kvinnor på högre poster automatiskt öka i takt med den ökande förvärvsfrekvensen utanför hemmet. Utvecklingen på 1970-talet har kommit denna förhoppning på skam.

När det gäller yrken som kräver akademisk utbildning eller motsvarande befinner sig Sverige långt ner på skalan i jämförelse med vissa andra europeiska länder. I synnerhet gäller detta i fråga om andelen kvinnliga skolledare, där Sverige tillsammans med de andra skandinaviska länderna intar slutplatsen.

I bakgrundsbeskrivningen ingår också en sammanfattning av en forskningsöversikt som gjorts på utredningens uppdrag. Ämnet för översikten är kvinnor och ledarskap, och den primära frågan vi sökt svaret på är om det finns några skillnader i kvinnligt och manligt ledarbeteende.

Sammanställningen visar att i de få fall kvinnligt och manligt ledarskap prövats och jämförts har man inte kunnat få fram några större skillnader. I vissa av de amerikanska undersökningarna dras slutsatser att kvinnor skulle vara något bättre skolledare än män. Men resultaten är synnerligen osäkra och kan enligt vår uppfattning framför allt förklaras med att de fåtaliga kvinnliga skolledarna sannolikt utgör ett hårdare selekterat och därmed ett mer positivt urval än de manliga. Resultaten i det s. k. Nordstressprojektet antyder samma förhållande för Sveriges del.

Kapitel 3

Fakta om kvinnliga rektorer och studierektorer finns i kap. 3. Medan lärarkåren till 60 procent består av kvinnor utgör de kvinnliga skolledarna, rektorer och studierektorer, ca 14 procent av skolledarna i Sverige år 1978, därav 7 procent rektorer och 19 procent studierektorer. Det kan i detta sammanhang vara intressant att erinra sig att år 1940 fanns det ca 25 procent kvinnliga skolledare p. g. a. flickskoleväsendet. Dessa siffror behöver emellertid kommenteras något.

År 1971 upphörde gymnasiet, fackskolan och yrkesskolan att vara tre skilda skolformer. De sammanfördes i en ny form, gymnasieskolan. Därigenom kom ett stort antal skolenheter med vård- och hushållslinjer respektive direkt yrkesinriktade linjer inom industri- och hantverkssektorn att bli delar av gymnasieskolan. Dessa linjer rekryterar till övervägande del kvinnliga och manliga lärare respektive kvinnliga och manliga elever. Rekryteringsunderlaget till skolledarskap på dessa linjer är nästan helt och hållet bundet till det ena eller andra könet. Detta innebär att en hel del skolledarbefattningar på gymnasieskolan i praktiken inte är riktigt öppna för konkurrens från båda könen. Om man utesluter skolledare som tidigare varit yrkeslärare och skolledare med bakgrund i praktisk-estetiska ämnen visar det sig att ca åtta procent av skolledarna är kvinnor, fyra procent rektorer och tolv procent studierektorer, i april 1978.

Ett annat sätt att räkna är att relatera antalet kvinnliga och manliga skolledare med olika utbildningsbakgrund till de olika lärarkategorierna. En sådan jämförelse, gjord på tjänstgörande skolledare och lärare våren 1978, ger följande uppställning.

Den statistiska sannolikheten för en lärare att bli skolledare var vid undersökningstillfället:

1:5 för manliga lärare i läroämnen (grundskolan)
1:8 för manliga lärare med mellanstadielärarutbildning (grundskolan)
1:8 för manliga lärare i läroämnen (gymnasieskolan)

1:50 för kvinnliga lärare i läroämnen (grundskolan)
1:54 för kvinnliga lärare i läroämnen (gymnasieskolan)

1:153 för kvinnliga lärare med mellanstadielärarutbildning (grundskolan)
1:445 för kvinnliga lärare med lågstadielärarutbildning (grundskolan).

Dessa siffror är desto märkligare som skolområdet skiljer sig från andra verksamhetsområden genom sin mindre hierarkiska uppbyggnad.

Lärarna som utgör rekryteringsunderlaget till skolledarbefattningarna befinner sig alla på samma tjänsteställningsnivå, har i princip samma formella kvalifikationer att söka skolledarskap och formellt samma möjligheter att avancera. Den könsmässiga snedrekryteringen blir därför så mycket mer uppenbar när det gäller skolledarbefattningar än när det gäller flertalet andra ledarbefattningar i samhället.

Andelen kvinnliga skolledare varierar kraftigt mellan olika områden i Sverige. I Stockholms län är andelen kvinnliga skolledare mycket större än i det övriga Sverige. Man kan notera att i över hälften av Sveriges kommuner finns det över huvud taget inga kvinnliga skolledare.

Bristen på kvinnliga skolledare kan emellertid inte förklaras med att kvinnliga sökande *generellt* sett diskrimineras vid tillsättningen av skolledare. (Hur det är i det individuella fallet går inte att bedöma.) Tre skilda statistiska undersökningar visar att kvinnor får tjänst i förhållande till antalet sökande kvinnor i samma utsträckning eller t. o. m. i något större utsträckning än män får tjänst i förhållande till antalet sökande män. Detta torde kunna förklaras med att kvinnorna oftast inte söker förrän de är alldeles säkra på att ha goda meriter.

För att belysa orsakerna till bristen på kvinnliga skolledare har vi gått ett steg bakåt i rekryteringsproceduren. Det huvudsakliga sättet att meritera sig är att vikariera för rektor eller studierektor vid hans eller hennes bortavaro. Enligt allmän uppfattning rekryteras vikarier oftast genom att rektor frågar den lärare han eller hon finner lämplig och föreslår vederbörande till skolstyrelsen, som rutinmässigt utser den föreslagna/-e. Utlysning av vikariat anses inte förekomma särskilt ofta.

Eftersom någon säker kunskap om proceduren vid vikarietillsättning inte tidigare har funnits, har vi år 1978 genomfört två undersökningar om rekryteringen av vikarier till skolledartjänsterna, en som riktat sig till kommunerna och en som riktat sig till skolledarna.

Vi har därvid kommit fram till följande resultat.

- Det är gott om vikariat, i synnerhet på några få dagar. Detta torde bero på att den skolledarutbildning som kom igång 1976 kräver många tjänstledigheter för de nu i tjänst varande skolledarna.
- Ca 75 procent av alla vikariat utlyses i en eller annan form.
- Andelen kvinnliga vikarier är ungefär lika stor vare sig man utlyser vikariaten eller inte.
- Ca 25 procent av vikarierna är kvinnor. Om detta är en ökning i jämförelse med tidigare år är svårt att säga eftersom vi saknar jämförelsematerial. Troligen har andelen kvinnliga vikarier ökat något.
- Ju längre vikariaten är, ju färre är de kvinnliga vikarierna.
- Trots att majoriteten av vikariaten utlyses, rekryteras samtidigt ca hälften av alla vikariat via personliga kontakter.
- Kvinnliga skolledare rekryterar kvinnliga vikarier (42 procent) i större utsträckning än manliga skolledare rekryterar kvinnliga vikarier (28 procent).
- Intresse för administration anses vara väsentligast vid val av vikarie.
- Ca 70 procent av vikariaten går till personer som har tidigare vikariatserfarenhet.

Sammanfattningsvis kan man alltså konstatera att vikariat i stor utsträckning utlyses men att utlysning inte har någon särskild effekt på andelen kvinnliga vikarier. Detta torde till en del bero på att personlig påverkan spelar stor roll när det gäller beslutet att ansöka om eller åta sig ett vikariat. Vid val av vikarier spelar intresse för administration och tidigare vikariatserfarenhet stor roll, båda faktorer som är till nackdel för kvinnliga lärare. De fåtaliga kvinnliga skolledarna i enkäten (tio procent) har emellertid en klarare blick för presumptiva skolledare bland de kvinnliga lärarna än vad de manliga skolledarna har.

Enkäten till skolledarna avslutades med en generell fråga om orsakerna

till bristen på kvinnliga skolledare. De flesta underlät att svara och de som gjorde det hänvisade för det mesta helt enkelt till att kvinnorna inte ville vikariera, ibland med tillägget att det berodde på deras barn- och hemansvar.

För att söka sig bakom dessa allmänna men samtidigt schablonmässiga åsikter har på vårt uppdrag genomförts en serie djupintervjuer med kvinnliga och manliga skolledare och kvinnliga och manliga lärare. Resultaten av dessa visar i hur hög grad kvinnorna i skolvärlden har anammat en kvinnofientlig grundsyn och internaliserat en negativ identitet med bl. a. undervärdering av den egna erfarenheten och kompetensen som resultat. Man har låga förväntningar på sig själv, vilket motsvaras av andras låga förväntningar. Detta resulterar i en ond cirkel, där antagandena om verkligheten *blir* verklighet: profetian är självuppfyllande. De kvinnor som trots allt blir skolledare menar man måste vara mycket bättre än sina manliga kollegor – de betraktas som undantag, som något utöver det vanliga och kan därför inte fungera som realistiska (i meningen uppnåeliga) förebilder.

Männen i undersökningen stöder sig på varandra i en slags manlig tvåvägs identifiering. Å ena sidan får de unga männen genom det stora utbudet av manliga förebilder uppmuntran och stöd för den egna kompetensupplevelsen. För de äldre speglas, å andra sidan, det egna jaget i yngre upplagor, i de unga manliga påläggskalvarna och "arvtagarna". Kvinnorna betraktas därmed som avvikelser från den vedertagna manliga successionsordningen och måste, om de ska accepteras, vara "ovanliga" kvinnor, exceptionellt utrustade exemplar som kan "försvara sin plats".

Kapitel 4

En kartläggning av skolledarnas utbildningsbakgrund redovisas i kap. 4. Vi konstaterar där att facklärare inte är underrepresenterade bland skolledare i gymnasieskolan, däremot är de underrepresenterade i grundskolan. Ännu mer underrepresenterade bland skolledarna är lågstadielärarna.

Kapitel 5

I kap. 5 diskuterar vi de hinder som finns för kvinnor att bli skolledare. Den djupast liggande orsaken – och den som också kommer fram i djupintervjuerna – *är den bristande känsla av egenvärde kvinnorna har som grupp i jämförelse med män som grupp.* Vi jämför med den forskning om minoritetspsykologi som finns och konstaterar att den sociologiska forskningen om kvinnors och mäns status entydigt visar att kvinnor kan betraktas som en minoritetsgrupp ur psykologisk synvinkel. Det som associeras till män och manligt värderas av samhället högre än det som associeras till kvinnor och kvinnligt. Detta leder till följande konstateranden.

- Det är naturligt och sunt för varje gruppbildning i samhället att ha en hög uppfattning om den egna gruppen. Om man inte inom gruppen känner det så, ligger orsaken i samhällets struktur och inte i den egna

naturen. Det är således ingen biologisk egenskap hos kvinnorna att brista i självförtroende i jämförelse med männen. Det är ett strukturellt fenomen.

- Påståendet att det är kvinnorna som diskriminerar sig själva är lika sant eller osant som påståendet att det är de svartas, invandrarnas eller någon minoritetsgrupps eget fel att de diskrimineras, dvs. man skyller effekterna av diskrimineringen på offret självt. Detta hindrar givetvis inte att inte arbetet bland kvinnorna själva på att söka frigöra sig från i samhället rådande värderingar om könen är det viktigaste arbetet på vägen mot en bättre balans mellan könen.
- Kvinnornas status som psykologisk minoritet innebär att männen som grupp har en fördel i samhället på bekostnad av kvinnorna som grupp.

En av skolledarna i skolledarenkäten gör följande kommentar till bristen på kvinnliga skolledare:

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

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

Vi har valt att utgå från det strukturella hinder som kvinnors status som psykologisk minoritet utgör i samhället som det djupast liggande hindret för kvinnor att nå ledande poster. Därmed vill vi dock inte underskatta de svårigheter kvinnor har att satsa på yrkesarbete och ledarskap på grund av *den nuvarande fördelningen av barn- och hemansvar* mellan könen. Vi hävdar emellertid att det ger en ofullständig bild av verkligheten att ensidigt och mekaniskt upprepa att bristen på kvinnliga skolledare beror på kvinnors ansvar för hem och barn. Det medverkar dessutom till att permanenta de nuvarande förhållandena och kan leda till att manliga skolledare inte uppmuntrar kvinnor att vikariera på skolledartjänsterna.

Vissa fakta talar för denna syn. Först och främst kan vi erinra oss att majoriteten av kvinnliga lärare torde sakna barn under sju år. Man kan mot detta invända att det är under de år då man i allmänhet meriterar sig för skolledartjänst som man har småbarn, men det visar dock att det finns ansenliga tidsrymder då det inte är den faktiska omsorgen om mindre barn som hindrar kvinnor från att söka skolledartjänst.

Vidare är det viktigt i detta sammanhang att påpeka att bristen på kvinnliga skolledare inte är geografiskt jämnt fördelad och inte heller jämnt fördelad mellan olika lärarkategorier. Då det inte finns något skäl att förmoda att barn- och hemansvar skiljer sig åt i olika län eller mellan kvinnliga lärare i teoretiska ämnen och yrkesutbildande ämnen måste man i dessa fall söka förklaringen utanför hänvisningen till kvinnornas familjeplikter.

Ett annat strukturellt hinder synes vara det *passiva och omedvetna missgynnande* som kvinnor utsätts för. De breda skolledar- och kommunenkäterna visar att skolledarna oftast inte – med rätt eller orätt – uppfattar kvinnorna som intresserade av vikariat. Vi har också kunnat fastställa att vid ca hälften av alla vikariat skolledaren personligen kontaktar den presumtive vikarien. Vi har vidare i djupintervjuerna kunnat utläsa att det finns uppfattningar bland skolledare liksom bland andra grupper om kvinnligt och manligt, uppfattningar som inte torde bidra till att öka andelen kvinnliga skolledare.

Vidare tyder enkät- och intervjumaterialen på att de kvinnliga skolledarna har en mer nyanserad syn på jämställdhetsproblematiken än de manliga. Medan de manliga rektorerna i skolledarenkäten föreslår kvinnliga vikarier i 28 procent av fallen, föreslår de kvinnliga skolledarna kvinnliga vikarier i 42 procent av fallen. Det ligger nära till hands att tolka detta så att de kvinnliga skolledarna har en mer individualiserad uppfattning om de kvinnliga lärarna, trots att de på intet sätt programmatiskt tycks söka kvinnliga vikarier. Djupintervjuerna visar på att just de manliga rektorerna tycks känna ett större avstånd till de kvinnliga lärarna än vad de andra intervjuade grupperna gör.

Sammantaget anser vi att det finns fog för att hävda att kvinnliga lärare är missgynnade i rekryteringsprocessen till skolledarskap på grund av psykologiska och praktiska hinder. Detta får så mycket allvarligare konsekvenser för dem då de – som beskrivits i kap. 5 om psykologiska hinder – generellt är i större behov av uppmuntran än män.

Kapitel 6

I kap. 6 diskuterar vi hindren att bli skolledare för lärare ur bland skolledarna underrepresenterade lärarkategorier. Vi konstaterar att den brist på uppskattning av praktiskt arbete som föreligger i vårt samhälle, alla uttalade värderingar till trots, leder till statusosäkerhet hos de lärarkategorier som representerar praktiska och estetiska ämnen i skolan. Problemen är således i grunden desamma för dessa grupper som för kvinnorna.

Vi har dock funnit att könstillhörigheten betyder mer än utbildningsbakgrunden. Vi har därför ägnat huvuddelen av vår uppmärksamhet åt bristen på kvinnliga skolledare.

Kapitel 7

Sedan vi sålunda kartlagt förhållandena anger vi i kap. 7 motiven för att öka andelen kvinnliga skolledare. Vi konstaterar först att det är ett allmänt rättvisekrav att kvinnor och män skall vara lika representerade och ha samma inflytande i samhället. Det ingår dessutom i våra demokratiska ideal att var och en utan artificiella hinder skall kunna välja sitt verksamhetsområde.

Lika viktigt är det emellertid att vi behöver kvinnorna som skolledare. Under nuvarande förhållanden har vi i praktiken nästan halverat rekry-

teringsunderlaget till skolledartjänsterna. Eftersom vi utgår ifrån att kvinnor är minst lika lämpade som män att vara skolledare, innebär det nuvarande tillståndet att kvinnornas kapacitet underutnyttjas medan männens relativt sett överutnyttjas. Rekryteringen till skolledartjänster har ägnats föga uppmärksamhet och skett relativt osystematiskt. Samtidigt ställer skolreformerna och förändringar av skolans inre arbete nya krav på ledarskap i skolan. Kvinnor och män har olika erfarenheter av livet och människorna på grund av sin könsidentitet. Det är därför viktigt att det även finns kvinnor inom skolledningen, så att perspektivet och möjligheterna till inlevelse och förståelse inte begränsas till den manliga identitetens erfarenhetsområde. Samhället och skolan behöver både kvinnor och män på sina ledande poster.

Till detta kommer att jämställdhet är särskilt viktigt i skolan med dess ansvar för barn och ungdomar, som är i färd med att utveckla sina personligheter, sin identitet, sina rolluppfattningar och sin livshållning. Det är nödvändigt att skolan motverkar den "könsstatushierarki" som blir en följd av att barnen möter fler manliga lärare ju äldre de blir och att praktiskt taget bara män är rektorer. Skolan är mönsterskapande på detta område som på så många andra. Barnen behöver få mönster för sina egna vuxenroller, mönster där kvinnornas och männens kapacitet utnyttjas på lika villkor.

Kapitel 8

I kap. 8 analyserar vi olika möjligheter att öka andelen kvinnliga skolledare genom administrativa åtgärder såsom positiv särbehandling eller kvotering och lägger fram förslag till sådana åtgärder. Vi inleder med en översikt över den rådande lagstiftningen och konstaterar att grunderna för positiv särbehandling eller kvotering vid tillsättning av tjänster och vikariat bör författningsregleras liksom man i övrigt har författningsreglerat grundläggande frågor på detta område.

Därefter tar vi upp frågan om någon form av förtur för kvinnor. Vi hänvisar till den tidigare analysen och konstaterar att en förtur är nödvändig, både av rättviseskäl och för skolans och barnens skull. Innan vi går in på att diskutera vilken form av förtur som bäst lämpar sig i denna situation ger vi en översikt över tidigare åtgärder för att ge det ena eller andra könet förtur. *Det visar sig därvid att – tvärtemot gängse föreställningar – den gynnade gruppen när det gäller förtursförfarande har varit män.* Ett exempel på detta som har särskild betydelse i detta sammanhang är kvoteringen av sökande till folkskollärar- eller mellanstadielärarutbildningen. Fram till 1970 tog man in hälften män och hälften kvinnor i utbildningen. Under hela efterkrigstiden och troligen också dessförinnan har antalet kvinnliga sökande vida överstigit antalet manliga. Det var under 60-talet tidvis svårt att fylla den manliga kvoten med behöriga sökande.

När det gäller förtur finner vi att den kan utformas på två principiellt olika sätt. Man kan konstruera en regel som vid jämförelse mellan sökande ger en viss grupp (kön) en fördel. Vi kallar det *positiv särbehandling.* Man kan t. ex. räkna kön som merit, man kan ge förtur för det ena könet bara vederbörande sökande kan uppfylla vissa minimikrav, man kan räkna en

viss merit som bara det ena könet kan eller brukar skaffa sig som särskilt värdefull, man kan låta könet vara utslagsgivande vid lika meriter. Men man kan också konstruera en förtur så att man delar upp de sökande i kvoter och sedan jämför de sökande inom varje kvot för sig. Detta kallar vi *kvotering*.

Skillnaden mellan de två sätten är att man i det ena fallet jämför alla sökande men bedömer dem enligt delvis olika meritvärderingssystem, medan man i det senare fallet helt enkelt inte jämför de två grupperna sinsemellan.

I våra överväganden om vilken form av förtur som är lämplig när det gäller att öka andelen kvinnliga skolledare har vi avvisat alla tankar på positiv särbehandling som går ut på att i någon form ge kvinnorna en extra poäng vid jämförelse med männen. Även om vi är övertygade om att det behövs fler kvinnliga skolledare från samhällets och skolans synpunkt och att det från rättvisesynpunkt är riktigt att ge kvinnorna som grupp kompensation för de strukturella hinder som finns i samhället, tror vi inte detta är ett lämpligt tillvägagångssätt. Vad som ter sig riktigt i samhälleliga aspekter kan vara svårt att acceptera i det individuella fallet. Skolledartjänster är utsatta, mycket "synliga" poster. De sökande mäts, vägs och bedöms av många parter. Vi har tidigare beskrivit den brist på självkänsla som plågar kvinnorna som grupp. Att under sådana förhållanden skapa ett tillsättningssystem, där man vid jämförelse mellan individer ger särskilda könsmeriter tror vi inte är till fördel för någon part, framför allt inte för den kvinna som har att bära upp denna form av särbehandling och bemästra både kritik utifrån och sina inre tvivel på den egna kompetensen.

Vid *en* form av positiv särbehandling föreligger inte de negativa sidor som nyss räknades upp. Man kan utforma en regel så att man, när det finns två sökande med samma meriter eller förtjänster, utser den som tillhör det underrepresenterade könet.

Att vi inte väljer att föreslå denna åtgärd beror på följande faktorer. Först och främst är det inte en särskilt effektiv väg att öka andelen kvinnliga skolledare. När det gäller tjänster av det slag vi här diskuterar spelar formella, exakt jämförbara meriter endast en mindre roll. Det är sällsynt att två sökande av eniga instanser uppfattas ha helt likvärdiga meriter. Detta medför inte bara att denna form av positiv särbehandling inte kommer att leda till någon större förändring i fördelningen mellan kvinnliga och manliga skolledare. Det utesluter inte heller helt anklagelser om favorisering av det ena eller andra könet med hänvisning till att någon merit otillbörligt upp- eller nedvärderats.

En särskild invändning mot en regel av denna typ är det speciella tillsättningsförfarandet vid skolledartjänster. Tjänsterna tillsätts av skolöverstyrelsen eller länsskolnämnd sedan styrelsen för skolan gett sitt förord till den som styrelsen anser lämpligast. Riksdagen har understrukit att den kommunala myndighetens förord skall tillmätas stor betydelse vid tillsättning av skolledartjänst. En regel som tvingar till en finfördelad vägning av olika formella meriter kommer i konflikt med ambitionen att ge kommunerna möjlighet att bedöma lämpligheten hos de sökande.

Vi har stannat för att föreslå kvotering av skolledartjänster som det bästa alternativet. Den föreslås utformad så att vid varannan ledigförklarad skolledartjänst i en kommuns grundskola resp. gymnasieskola beaktas ansök-

ningar bara från kvinnor och vid varannan bara från män. På det sättet blir de mest meriterade och mest lämpliga sökande av vardera könet tillsatta. Genom ett sådant tillsättningsförfarande undviker vi de negativa följder av ett förtursförfarande som vi tidigare beskrivit, samtidigt som andelen kvinnliga skolledare relativt snabbt ökar.

Även om det till en början skulle finnas färre sökande inom den kvinnliga kvoten än inom den manliga, bedömer vi risken som liten att kommunerna därigenom skulle få ett kvalitativt otillfredsställande rekryteringsunderlag till skolledartjänsterna i de fall dessa ledigförklaras enbart för kvinnor. Kvinnorna utgör 60 procent av lärarna, vilket betyder att rekryteringsunderlaget är större bland kvinnorna än bland männen. Trots detta är den statistiska sannolikheten för manliga lärare att bli skolledare mångfaldigt större än för kvinnliga lärare. Det finns ingen anledning att anta att detta beror på bristande förmåga hos kvinnorna som grupp att vara skolledare. De forskningsresultat som redovisats i kap. 2 tyder snarare på motsatsen. Skolans största och mest kvalificerade ledarreserv torde i dag finnas bland de kvinnliga lärarna.

Skulle i något enstaka fall myndighet som har att tillsätta tjänsten inte finna någon av de sökande lämplig, finns möjligheten att på nytt ledigförklara tjänsten. Detta bör då kunna ske utan angivande av förtur för visst kön.

Då vi uppfattar kvotering som ett sätt att bryta ner ett negativt rekryteringssystem och inte som ett eftersträvansvärt permanent tillstånd, föreslår vi att kvoteringsreglerna för skolledartjänster omprövas efter fem år. Om någon kommun dessförinnan nått en någorlunda jämn fördelning av kvinnor och män på skolledartjänsterna, dvs. minst 40 procent av det underrepresenterade könet, bör kvoteringsregeln automatiskt upphöra att gälla.

När det gäller *tillsättningen av vikariat* föreslår vi först och främst att korttidsvikariat som varar längre tid än en vecka regelmässigt skall utlysas, inte därför att det skulle öka andelen kvinnliga vikarier utan därför att vikariatserfarenhet i dag är en tung merit vid tillsättning av skolledare. Det blir därför orättvist om inte alla ges tillfälle att söka vikariaten. Undantag från regeln om utlysning bör dock göras i de fall studierektor kan inträda som vikarie för rektor. Hälften av de skolledarvikariat som utlyses i en kommuns grundskola resp. gymnasieskola bör enligt vårt förslag tillsättas med kvinnor och hälften med män om inte särskilda hinder föreligger. Själva utlysnings- och tillsättningsproceduren bör dock utformas lokalt.

På grundval av de erfarenheter vi samlat in från olika kommuner föreslår vi att kommunen varje termin eller läsår upprättar en vikarielista, där alla intresserade kan anteckna sig. Efter gängse meritvärdering delas listan i två listor, en för kvinnor och en för män. Erbjudande om vikariat går därefter varannan gång till en kvinna och varannan gång till en man. Vi föreslår att detta system omprövas efter fem år.

Kapitel 9

I kap. 9 föreslår vi utbildningsåtgärder. Inledningsvis konstaterar vi att rekryteringen till skolledartjänster ägnats föga intresse. Det finns t. ex. inga möjligheter för lärare, intresserade av skolledarkarriär, att genomgå någon form av utbildning *före* tillsättningen som skolledare, vilket är fallet i vissa andra länder. Detta förhållande är till nackdel för kvinnorna, som erfarenhetsmässigt har svårare att hävda sig när det inte finns klart utstakade möjligheter att meritera sig. Vid en översyn av skolledarutbildningen bör frågan om en förberedande utbildning enligt vår mening på nytt prövas, varvid hänsyn bör tas även till de här angivna jämställdhetskälen.

Som en första och omedelbar informations- och fortbildningsåtgärd föreslår vi att *studiedagar* om skolledarskap anordnas. Vi menar att sådana behövs inte bara för att skapa ett rekryteringsunderlag för skolledaryrket utan också för att det är nödvändigt att skapa en större förståelse bland lärare för skolledararbetet, oavsett rekryteringsaspekter. Studiedagarna kan också utgöra ett incitament att delta i de *studiecirklar* som vi enligt utredningens direktiv låtit utarbeta. Vi föreslår att ett särskilt statsbidrag av stimulanskaraktär utgår till kommunerna för anordnande av sådana studiecirklar. Till statsbidraget skall därvid knytas villkoret att minst 50 procent av de deltagande i studiecirkeln skall vara kvinnor. Det bör också åligga kommunen att söka rekrytera lärare i praktisk-estetiska ämnen på grundskolan till studiecirkelarbetet.

Kapitel 10

I kap. 10 sammanfattar vi de förslag till konkreta åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare som framförts i betänkandet.

1 Utredningsuppdraget

Enligt direktiven (se bil. 1) har denna utredning fått två sinsemellan skilda uppgifter. Den ena är att kartlägga rekryteringen till skolledaryrket och analysera orsakerna till bristen på kvinnliga skolledare. Den andra är att utarbeta praktiska förslag för att öka andelen kvinnliga skolledare.

För att genomföra vår första uppgift har vi gjort en rad undersökningar och analyser. Utredningssekretariatet har våren 1978 genomfört en brett upplagd enkät bland landets alla kommuner, i vilken kommunerna redovisat tillsättningen av vikarier på skolledartjänster. Denna undersökning har kompletterats med en enkät som vänder sig till dem som i realiteten rekryterar vikarierna, nämligen skolledarna själva, med frågor om val av vikarie m. m. Dessa båda enkäter redovisas närmare i bil. 2. Vi har också undersökt fördelningen av kvinnliga och manliga skolledare ur geografisk synvinkel (bil. 3).

Då man genom enkäter av denna typ endast får en viss sorts bred men samtidigt ganska ytlig information har vi sökt ytterligare kunskap. Fil. lic. Helena Herlin har i ett forskningsuppdrag genomfört en serie djupintervjuer med lärare och skolledare och redovisar mer djupliggande attityder och känslor inför jämställdhet mellan könen (bil. 4). För att fullborda bilden har psykolog Lisbet Meijer gjort en sammanställning av internationell forskningslitteratur om kvinnors förhållande till ledarskap. En sammanfattning av denna översikt återfinns i kap 2.

När det gäller praktiska förslag för att öka andelen kvinnliga skolledare föreslår vi utbildningsåtgärder. En expertgrupp under ledning av docent Mats Ekholm och rektor Nils Eskil Stegö, verksamma vid Skolledarutbildningen i Linköping, har tillkallats. Denna grupp har utarbetat förslag till planeringsunderlag för studiedagar som skall informera om skolledararbetet (bil. 5).

Vidare har gruppen lagt fram ett studiecirkelmaterial som vänder sig till lärare, främst kvinnor. Materialet är avsett att informera deltagarna om skolledarens arbete och om skolledarrollen samt att öka intresset för skolledarskap. Det har prövats och utvärderats i en försöksverksamhet som bedrivits i Skellefteå kommun under läsåret 1978/79. Förslaget till studiecirkelmaterial och resultatet av utvärderingen av försöksverksamheten redovisas i delbetänkandet (SOU 1980:18) Att vara skolledare – ett studiecirkelmaterial.

Vad beträffar själva utformningen av huvudbetänkandet har vi gjort följande disposition. Den inledande och grundläggande uppgiften är att un-

dersöka varför kvinnliga lärare i så liten utsträckning söker tjänst som skolledare. Detta innebär att vi med utgångspunkt från en analys av begreppet jämställdhet undersöker kvinnans ställning som psykologisk minoritet och vad detta innebär för kvinnor när de går ut i yrkeslivet. Denna analys sker i kap. 2 och kap. 5 i betänkandet. Helena Herlins studie (bil. 4 avsnitt 3.5) berör också denna fråga.

Därefter bör vi enligt direktiven kartlägga skolledarsituationen i allmänhet och rekryteringssituationen, bl. a. vikariatssituationen, i synnerhet med utgångspunkt från bristen på kvinnliga skolledare. Vi ger i kap. 2 en bakgrundsbeskrivning. I kap. 3 kartlägger vi situationen i statistiska termer och redovisar resultaten av våra enkäter om rekryteringen till skolledarvikariat. En sammanfattning av resultaten i Helena Herlins studie ingår också i kartläggningen.

Vid sidan av uppgiften att öka andelen kvinnliga skolledare är det vår uppgift att också uppmärksamma bristen på skolledare rekryterade från lärarkategorier som i dag är underrepresenterade bland skolledarna. I kap. 4 kartlägger vi skolledarnas utbildningsbakgrund.

I kap. 5 analyserar vi de hinder som finns för kvinnor att bli skolledare och i kap. 6 behandlas de svårigheter som finns för andra bland skolledarna underrepresenterade lärarkategorier. Motiven för att påverka skolledarrekryteringen analyseras i kap. 7.

Direktiven mynnar ut i ett krav på förslag om åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare. Dessa åtgärder kan vara av två slag. Dels är det sådana som utgörs av administrativa insatser för att öka andelen kvinnliga skolledare såsom förtur för kvinnor, regler för utlysning av vikariat etc. Dessa behandlas i kap. 8. Dels kan det vara sådana som påverkar våra attityder såsom informations- och utbildningsinsatser. Förslag om sådana åtgärder finns i kap. 9.

Vissa preciseringar i vårt utredningsuppdrag och vissa ställningstaganden som generellt påverkar vårt utredningsarbete bör redan inledningsvis göras.

I direktiven används begreppet skolledare utan närmare precisering. Skolledare i kommunen är enligt skolförordningen skoldirektör, biträdande skoldirektör, rektor, studierektor och biträdande rektor på gymnasieskolan samt rektor, studierektor och tillsynslärare på grundskolan. Direktiven bygger i stor usträckning på synpunkter som framfördes av SIA-utredningen, och det framgår klart att det är jämställdheten i skolan som avses. Skoldirektörer och biträdande skoldirektörer som inte utövar sin verksamhet direkt vid en skola kommer därför inte att behandlas av oss. Däremot hör tillsynslärarna i hög grad till den grupp skolledare som kommer i daglig kontakt med lärare och elever. Då avsikten med utredningen är att åstadkomma en jämnare könsfördelning bland skolledarna och då andelen kvinnliga tillsynslärare redan nu är ca 40 procent av tillsynslärarna, har vi inte tagit med denna grupp i utredningsarbetet.

Ytterligare en avgränsningsfråga är väsentlig. Genom det relativt specialiserade uppdrag vi erhållit är det vår uppgift att i detalj behandla t. ex. rekrytering och tillsättningsförfarande. Därvid kommer vi i kontakt med områden där lagen om medbestämmanderätt i arbetslivet gäller. Gränslinjen mellan vårt uppdrag och medbestämmandelagens tillämpningsområde kan enligt vår uppfattning beskrivas på följande sätt.

Medbestämmandelagens tillämpningsområde är enligt första paragrafen i lagen förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den täcker alltså inte intressemotsättningar mellan kvinnor och män eller mellan infödda svenskar och invandrare. Därför måste annan lagstiftning till för att tillvarata dessa gruppers intressen. En sådan lagstiftning finns i grundlagens förbud mot diskriminering och i lagen om jämställdhet i arbetslivet. Men det är även så att lagstiftning om aktivt befrämjande av jämställdheten *principiellt* tar över medbestämmandelagen på samma sätt som åtskillig annan lagstiftning inom vilkas ramar medbestämmandelagen har att fungera. Lagstiftning för att befrämja jämställdheten är ett uttryck för samhällets grundläggande värderingar om demokrati och jämlikhet. Dessa värderingar kan i princip inte vara beroende av kollektiva förhandlingar mellan intressegrupper i samhället. Medbestämmandelagen begränsar alltså inte principiellt våra möjligheter att föreslå åtgärder för att öka jämställdheten i vårt samhälle.

En helt annan sak är de praktiska övervägandena. Först och främst bör det principiella ställningstagandet inte skymma det faktum att det till stor del är de fackliga organisationerna som bär upp jämställdhetsarbetet och att frågor som t. ex. rör rekrytering faller inom MBL.

Regler och förordningar måste tolkas och förvandlas till praktiskt handlande och efterlevandet måste kontrolleras. Om detaljerade regler för jämlikhet utfärdas centralt finns det stora risker att de blir stelbenta och att de i lokala sammanhang kan motverka sitt syfte. Ett jämställdhetsarbete, bedrivet genom överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare lokalt, har den största utsikten att bli framgångsrikt.

Eftersom centrala medbestämmandeavtal som reglerar frågor om personalrekrytering i dag saknas på skolans område har vi föreslagit offentligrättslig reglering genom bestämmelser i skolförordningen av frågan om utlysning av skolledarvikariat. Det förefaller oss sannolikt att denna fråga senare kommer att regleras i medbestämmandeavtal om sådant träffas.

Vårt förslag att utlysning av korttidsvikariat på skolledartjänster skall ske i form av upprättande av vikarielistor är en viktig del av jämställdhetsarbetet och som sådant en angelägenhet för hela samhället. Å andra sidan är det här frågan om att få igång en konkret tillsättningsprocedur, och under sådana förhållanden synes det vara lämpligt att överlåta åt arbetsgivare och arbetstagare att komma överens om utlysningsformerna. De förslag som vi framför om utformningen av utlysningsförfarandet kan således betraktas som exempel på hur man lokalt kan främja jämställdhetsarbetet. På flera håll i landet har arbetsgivare och arbetstagare gemensamt utarbetat tillsättningsförfaranden som liknar vårt förslag.

Det är naturligt att de av oss föreslagna studiedagarna och studiecirklarna anordnas i samråd med de fackliga organisationerna. Beträffande regeln om fördelningen av kvinnor och män i studiecirklarna gäller dock för denna liksom för annan kvotering att samhället har ett vidare intresse än arbetsmarknadens parter.

2 Bakgrund

2.1 En analys av begreppet jämställdhet

Innan vi går närmare in på innebörden av begreppet jämställdhet måste något sägas om språkbruket vad beträffar begreppen jämlikhet och jämställdhet.

Begreppet jämlikhet har hittills varit det gängse statsvetenskapliga uttrycket för den företeelse vi försöker analysera. I SAP-LO:s rapport om jämlikhet 1969 talar man om jämlikhet både när det gäller olika socialgrupper och när det gäller jämlikhet mellan könen. Någon gång under slutet av 1960- och i början av 1970-talet övergick man alltmer att benämna jämlikheten mellan könen jämställdhet. Skälet till detta torde ha varit att man ville undvika att använda ordbildningen "lik" om två grupper som var så uppenbart olika. Man ville därigenom markera att man ansåg de två grupperna var lika mycket värda, även om de inte var lika. Då det genom tiderna ofta hävdats att två grupper är lika mycket värda men olika, "separate but equal", utan att det därför varit en faktisk realitet, torde denna nyskapelse knappast ha fört oss till större klarhet om vad jämlikhet (jämställdhet) egentligen innebär. Vad vi har fått är till att börja med en särskild variant av begreppet jämlikhet som för det mesta används när man talar om könens lika värde. Vi har i det följande dragit konsekvenserna av detta och använder konsekvent begreppet jämställdhet som ersättning för begreppet jämlikhet.

2.1.1 *Jämställdhet*

Jämställdhet mellan könen är en företeelse som är lika svår att behandla som begreppet jämställdhet över huvud taget. Brist på jämställdhet mellan könen är ett exempel på den ojämlikhet som finns mellan olika grupper i samhället, förmodligen en av de mest grundläggande, men endast en av många yttringar av människans tendens att värdera skilda grupper olika i samhället.

2.1.2 *Den liberala föreställningen om jämställdhet*

Föreställningen om jämställdhet bygger på föreställningen att alla människor är lika mycket värda. Detta var t. ex. inte självklart för vikingatidens västgötar som helt enkelt ansåg att dråp på en västgöte borde kosta mer än

på en östgöte eller dråp på en man mer än dråp på en kvinna, barn eller träl. Historiskt kan man spåra tanken på människans lika värde till stoicismen och kristendomen. Stoikerna hävdade att varje människa som tänkande varelse med förnuft hade samma egenvärde. Kristendomen medförde föreställningen om allas lika värde inför Guds ansikte, men förutom under den allra första kristna tiden förespråkade vare sig kyrkan eller stoikerna att denna tro på människornas lika värde skulle ta sig några praktiska och synliga uttryck i samhällets utformning. Den förblev en abstrakt princip, och de som kom att utmana den var protestanterna, som hävdade det individuella samvetets rätt att motsäga kyrkans teser, om de inte överensstämde med Guds ord såsom individen tolkade dem. Detta innebar att man hävdade att ingen människa i sin egenskap av kyrklig dignitär (t. ex. påven) var mer skickad att tolka bibeln än någon annan människa. Nästa steg blev att hävda att människornas lika värde skulle manifestera sig i mer världsliga sammanhang. Sammankopplingen mellan föreställningen om människors lika värde och den faktiska utformningen av samhället i enlighet med dessa principer gjordes under upplysningstiden och utgjorde den bärande ideologiska kraften i de franska och amerikanska revolutionerna. Här knäsattes principen om allas likhet inför lagen och ståndsprivilegiernas avskaffande.

I och med att föreställningen om allas lika värde accepterades och blev en del av västerlandets normsystem uppstod problemet hur samhället skulle utformas så att detta värde reflekterades i samhällets utformning. Herbert Tingsten skriver i en kommentar till upplysningstidens filosofi (Tingsten, 1969) att det syntes som om man vid denna tid föreställde sig att människorna verkligen var lika. Det första steg man tagit, avlägsnandet av privilegier och legala hinder, pekade i den riktning man ville gå. Samhället skulle utformas så att alla på lika villkor kunde sträva efter lycka. Denna inställning ledde *från* ett samhälle som tilldelade status på basis av börd, kön, ålder, tradition etc. *till* ett samhälle där ställningen berodde på prestationer, förmågan att utföra ett värv. Det ledde också från det medeltida feodala samhället med dess kollektiva tänkande till ett samhälle där individen i stället för gruppen är samhällets minsta enhet. Vad det gällde var att utforma samhället så att alla kunde tävla från lika utgångspunkter, ett samhälle där alla så långt som möjligt kunde utveckla sin potential. Denna uppfattning av jämställdhetstanken, som är den liberala, har givit varierande utslag i samhällets utformning. Under en tid på 1800-talet ansågs att man i stort sett nått ett samhälle med jämställda utgångspunkter. Bristen på jämställdhet var ett välförtjänt utslag av den varierande prestationsförmågan och karaktären.

Dessa tankegångar framfördes i den socialdarwinistiska samhällssynen. Den marxistiska och socialistiska rörelsen angrep denna föreställning. Så småningom höjdes kritiska röster mot detta synsätt även från de icke socialistiska representanterna i samhället. Man insåg att formell jämlikhet inte var mycket värd i ett samhälle där stora grupper led av undernäring och okunnighet. Den extrema liberalismen modifierades till socialliberalism och så småningom skapades ett skyddsnät av sociala bidrag, avsedda att garantera alla individer en viss standard och ge dem möjligheter att förbättra sina villkor.

Välfärdsstatens metoder att söka förverkliga tesen om människors lika värde har varit två, dels en allmän omfördelning av materiella tillgångar genom skatter, barnbidrag, bostadsbidrag etc., dels att ge särskilda bidrag till dem som i livet vanlottats genom omständigheter som de inte kunnat förhindra såsom sjukdom, arbetslöshet, invaliditet, ställning som ensamstående mor, osv.

Gemensamt för alla dessa åtgärder har varit att det gäller materiell kompensation till en viss miniminivå. Den svåra frågan om varför olika grupper har olika förväntningar på sitt liv, olika ambitionsnivåer och olika krav på aktning och hur detta skall åtgärdas har man inte löst.

I USA har man emellertid konfronterats hårdare med denna fråga än i andra länder, dels därför att föreställningen om allas rätt till strävan att förbättra sina villkor om möjligt är fastare förankrad där än i Sverige, dels därför att denna rättighet står i skarp kontrast till verkligheten när det gäller en grupp, de svarta amerikanerna. Man har här nödgats inse att det inte hjälper hur självklar den formella rättigheten än är, hur starkt man än beivrar den synliga diskrimineringen. Den osynliga diskrimineringen som följes av bristen på självförtroende, av bristen på förebilder för sitt handlande, av bristen på ambitioner, som i sin tur följer av bristen på självförtroende tornar upp sig som hinder för en utjämning. Själva utgångspunkten är inte densamma för den svarte amerikanen som för den vite. Följaktligen har man också i USA föreslagit olika typer av kvoteringar i större utsträckning än i något annat land. President Lyndon B. Johnson, en av förespråkarna för medborgarrättslagstiftningen, som innefattar en rad kvoteringar, motiverade dessa på följande sätt.

Föreställ er en hundrameterslöpning i vilken den ene av de två tävlande har sina fötter bundna. Han har avancerat 10 meter när den obundne avancerat 50. Vid denna tidpunkt beslutar sig domarna för att tävligen är orättvis. Hur korrigerar de denna situation? Tar man bort repen från den bundnes fötter och låter sedan tävlingen fortsätta? Då kunde de säga att 'lika möjligheter föreligger'. Men den ene av löparna är fortfarande 40 meter före den andra. Är det då inte mera rättvisa i att tillåta den tidigare bundne ta igen de 40 meterna eller börja om tävlingen?

Något brott mot den tidigare tankegången att jämlikheten kräver att man söker utjämna människornas utgångsmöjligheter föreligger egentligen inte i detta resonemang. Samförstånd synes också föreligga i samhället i fråga om denna principiella utgångspunkt. Vad som vållar strid är att olika människor har olika uppfattning om vid vilken nivå samhället har nått ett tillstånd där alla har lika utgångspunkter och där eventuell ojämlikhet inte beror på strukturella drag i samhället utan på individen själv.

2.1.3 *Den utopiska föreställningen om jämställdhet*

Att denna framställning inte täcker allas uppfattning av vad jämställdhet bör innebära är klart. Det finns en annan jämställdhetsuppfattning som innebär inte bara att alla hinder avlägsnas i människans strävan att nå framåt utan också att individen måste kunna uppfatta sig som jämställd i social status, i värde i samhället.

Denna föreställning ställer förvisso mer långtgående krav på äkta känsla

av allas värde. Den innebär att man helt enkelt upphör att värdera olika prestationer och uppfattar allas tillskott som värdefulla. Det är en mekanism som kan fungera i tider av stor fara, om en grupp känner sin existens som grupp hotad. Under mer lugna tider tycks det inte finnas några praktiska mekanismer med vilka man kan åstadkomma denna känsla av jämställdhet annat än med en from förhoppning om allmän sinnesförändring.

Diskussionen om jämställdheten mellan könen råkar ofta i kläm mellan dessa två betraktelsesätt. Å ena sidan känner man på sig att arbetet att öka jämställdheten mellan könen drar med sig att man bejakar den konkurrensprincip som finns inbäddad i det liberala sättet att se på jämlikhet. Å andra sidan upplever man att förnekande av denna konkurrensprincip skulle innebära ett hyckleri i fråga om möjligheterna att nå jämställdhet mellan olika grupper i samhället. Det skulle innebära att man uppmanade kvinnorna eller i USA t. ex. de svarta att avstå från att nå högre poster i samhället, därigenom lämnande fältet fritt för de grupper som redan innehar makt och inflytande.

Problemet är att man endast kan tala om ett genuint val i fråga om individer som har reella karriärmöjligheter och därigenom privilegiet att kunna avstå från karriär. Hur andra individer utan denna möjlighet ställer sig till en satsning på karriären kan de inte säga förrän de ser en karriär som ett val bland andra.

2.1.4 *Slutsats*

I det sammanhang som här skall diskuteras, frågan om varför ett kön är underrepresenterat på högre poster, synes det enda rimliga vara att utgå från det liberala jämställdhetsbegreppet och undersöka de strukturella hinder som medför brist på jämställdhet mellan kvinnor och män.

2.2 Kvinnans förvärvsintensitet

När könsrollsdebatten inleddes i Sverige på 1960-talet framhöll man främst att gifta kvinnor hindrades från att ta förvärvsarbete över huvud taget eftersom de hade huvudansvaret för hem och barn. Den kontroversiella frågan blev då huruvida fler daghem borde byggas och om vistelse på institution var bra för barn eller inte. En av de underförstådda premisserna var att om förvärvsarbete blev en naturlig del i kvinnors liv skulle de satsa mer på kvalificerade yrken, samtidigt som det skulle finnas många fler kvinnor att rekrytera till ledande poster. Jämställdheten skulle så att säga komma av sig självt bara kvinnorna gick ut i förvärvsarbete. Förvärvsintensiteten bland gifta kvinnor förblev länge – och betraktas kanske delvis fortfarande – som ett mått på jämställdhet mellan könen i samhället.

Under 1970-talet har denna utvecklingsoptimism kommit på skam. Trots att förvärvsintensiteten bland kvinnorna (till skillnad från tillgången på daghemsplatser) har stigit brant från 55 procent 1967 till 71 procent 1977 (den manliga förvärvsintensiteten var både 1967 och 1977 88 procent) har inte rekryteringen av kvinnor till kvalificerade poster stigit särskilt mycket. För-

klaringen är att kvinnorna till största delen strömmat ut till yrken som utgör en förlängning av de sysslor de haft i hemmen, till vård och service. Vidare har de i stor utsträckning tagit deltidsarbete, vilket ökat oerhört i omfång genom denna utveckling.

Att ökad förvärvsintensitet bland kvinnor endast till en mindre del utgör måttet på jämställdhet borde man med en viss historisk känsla kanske ha kunnat inse. Kvinnor har under historiens lopp alltid arbetat och kommer att arbeta hemma och borta. Gifta kvinnor – med undantag av den lilla grupp som kunnat leja arbetskraft – har tills helt nyligen varit upptagna av slitsamt jordbruks- och/eller hushållsarbete. Det är först under de allra senaste årtiondena man kan tala om en viss lättnad i hushållsarbetet. För ogifta kvinnor har arbete i jordbruket och som pigor i hemmen stått kvinnor ur de lägre klasserna till buds långt in på 1900-talet. När antalet ogifta kvinnor ökade under 1800-talet öppnade man de lägre befattningarna inom post och telegraf för att på så sätt försäkra sig om billig kvinnlig arbetskraft, samtidigt som man sysselsatte de ogifta. De högre statliga posterna förblev dock stängda för kvinnor till 1923.

I själva verket utgår man oftast i sitt tänkande ifrån förhållandena för en liten grupp övre medelklass- och överklasskvinnor, som med det stigande välståndet under 1800- och 1900-talen tilldelades uppgifter att ansvara för de känslomässiga förhållandena i familjen samt att utgöra ett dekorativt inslag. Det är inte något obetydligt exempel på mans- och klassamhällets dominans att denna grupp framträtt så klart i vårt medvetande och vår kultur att begreppet arbete kopplat till kvinnor i vårt språkbruk kommit att betyda enbart arbete utanför hemmet.

Föreställningen att en hög förvärvsintensitet i sig så småningom skulle leda till jämställdhet i arbetslivet motsäges också av internationella jämförelser. Den franska sociologen Evelyne Sullerot (Sullerot, 1971) visar med en rad exempel på att förvärvsintensiteten är en följd av teknisk och ekonomisk utveckling och att det finns föga korrelation mellan förvärvsintensiteten och kvinnans ställning. Hon framhåller som exempel att proportionen yrkesarbetande kvinnor i Spanien och Nederländerna är identisk, men att detta inte betyder att kvinnans sociala ställning är densamma i Nederländerna som i Spanien. I Nederländerna förekommer en öppen debatt om kvinnans sociala frigörelse, om preventivmedel och sexuell frigörelse som är otänkbar i Spanien, där kvinnorna f. ö. inte blir myndiga förrän vid 25 års ålder. Ett annat exempel hon anför är två områden i Belgien, ett franskspråkigt område och ett flamländskt. Trots att kvinnligt yrkesarbete fördöms på religiösa grunder i det flamländska området är den kvinnliga förvärvsintensiteten där betydligt högre än i det mer toleranta franskspråkiga området. Sullerot skriver:

> Sålunda finns det inte något samband mellan den förhärskande synen på kvinnans roll, den roll de verkligen spelar i produktionen, mellan princip och praktik. Principer ärvs från det förgångna medan praktiken styrs av faktorer i nuet.

En annan forskare, Harriet Holter, har i sin undersökning av anställda i Oslo kommit fram till liknande resultat. Arbete utanför hemmet har föga samband med anspråk på jämställdhet.

2.3 En internationell jämförelse

I Sverige är kvinnornas förvärvsintensitet hög i jämförelse med i andra västeuropeiska länder och USA. Detta har förlett oss att tro att kvinnor i yrken med krav på akademiska meriter eller motsvarande (eng. professions) är fler i detta land än i andra länder med ungefär samma kulturbakgrund och utvecklingsnivå. Så är emellertid inte fallet.

Internationella statistiska jämförelser är svåra att göra eftersom man måste ha kännedom om och ta hänsyn till en rad för landet speciella faktorer. Evelyne Sullerot har emellertid ägnat speciell uppmärksamhet åt internationella jämförelser och följande tabeller är hämtade ur hennes arbete Woman, Society and Change. (Tyvärr saknas Sverige i flera av hennes tabeller.)

Tabell 2.1 Andelen kvinnor i ingenjörsyrket i vissa länder.

Land	Andel kvinnor (procent)
Sovjet	37
Frankrike	4
Västtyskland	1
USA	0
Storbritannien	0

Tabell 2.2 Andelen kvinnliga läkare i vissa länder.

Land	Andel kvinnor (procent)
Sovjet	76
Storbritannien	25
Frankrike	22
Västtyskland	20
Österrike	18
Sverige	13
USA	6

Tabell 2.3 Andelen kvinnliga advokater i vissa länder.

Land	Andel kvinnor (procent)
Sovjet	38
Frankrike	19
Danmark	10
Österrike	7
Sverige	6–7
Västtyskland	5
Storbritannien	4
USA	3

Tabell 2.4 Andelen kvinnliga lärare inom den högre utbildningen i vissa länder år 1964.

Land	Andel kvinnor (procent)	Land	Andel kvinnor (procent)
Sovjet	36	Finland	14
Rumänien	31	Österrike	12
Polen	27	Sverige	11
Tjeckoslovakien	23	Grekland	11
USA	22	Norge	8
Frankrike	20	Spanien	7
Ungern	20	Västtyskland	6
Irland	18	Italien	6
Storbritannien	15	Nederländerna	5
		Belgien	5

Dessa tabeller saknar tidsangivelse utom i ett fall, men med hjälp av den löpande texten och bokens publiceringsår (1971) kan man med säkerhet anta att siffrorna hopsamlats mellan åren 1964 och 1970, att de alltså är ca tio år gamla.

Som framgår av tabellerna innehar Sverige inte någon framträdande plats över huvud taget när det gäller dessa akademiska yrken.

Tyvärr synes siffrorna endast delvis ha förbättrats på de tio år som gått. Nedanstående tabell anger andelen kvinnor i dessa yrken i Sverige år 1975. Siffrorna är hämtade från folk- och bostadsräkningen år 1975.

Tabell 2.5 Andelen kvinnor i vissa yrken i Sverige år 1975.

Yrke	Andel kvinnor (procent)
Advokater	7
Läkare	23
Ingenjörer	3
Lärare i högre utbildning	20

Av tabell 2.5 framgår

att andelen kvinnliga yrkesverksamma advokater, sakförare och andra som arbetar som praktiserande jurister i Sverige är praktiskt taget oförändrad sedan tio år,

att andelen kvinnliga läkare har stigit kraftigt i Sverige på dessa tio år – vi ligger nu i jämnhöjd med vad Frankrike hade för tio år sedan, men har ännu inte nått Storbritanniens nivå 1965,

att andelen kvinnliga ingenjörer var högre i Frankrike för tio år sedan än den är i dag i Sverige,

att Sverige i dag har ungefär lika stor andel kvinnliga lärare i den högre utbildningen som Irland, Ungern, Frankrike och USA hade för tio år sedan,

att de östeuropeiska länderna och framför allt Sovjetunionen genomgående har en mycket större andel kvinnor på kvalificerade tjänster än de västeuropeiska länderna,

att i Sverige andelen kvinnor har ökat i de två yrken, där en hög formell grundexamen krävs, läkaryrket och universitetsläraryrket, och där yrkeskarriären sker inom den offentliga sektorn med dess tyngdpunkt på utbildningsmässiga och formella meriter, dvs. yrken där det specifika yrkeskunnandet utgör grundvalen för en plats i arbetslivet.

I fråga om skolledaryrket har vi samlat in material från ett antal olika länder genom respektive lands ambassad.

Tabell 2.6 Andelen kvinnliga rektorer och studierektorer 1976–1977 i vissa länder (ev. flickskolor frånräknade).

Land	Andel kvinnor (procent)	Anmärkning	Procent
Frankrike	46	årskurs 1–5	52
		årskurs 6–9	29
		årskurs 10–12	35[a]
Storbritannien	30	Primary Schools	43
		Secondary Schools	18
Polen	28		
Sovjetunionen	25		
Östtyskland	25		
USA	17		
Finland	16		
Sverige	12		
Norge	10		
Danmark	8		

[a] På detta stadium finns ett visst antal lycéer för enbart flickor.

Det framgår av denna tabell att Sverige tillsammans med övriga skandinaviska länder har den lägsta andelen kvinnliga skolledare av de undersökta länderna.

Sammanfattningsvis kan man således konstatera att Sverige reder sig dåligt i en internationell jämförelse av kvinnans ställning i samhället, mätt i andelen kvinnor i kvalificerade yrken.

2.4 Kvinnor och ledarskap. En forskningsöversikt

2.4.1 *Inledande synpunkter*

Oavsett i vilken utsträckning det finns medfödda skillnader mellan kvinnor och män, och oavsett de förvärvade skillnader vi kan iaktta, borde sådana skillnader inte påverka vår inställning till könen när det gäller att fördela yrken och verksamheter. Eventuella medfödda och/eller förvärvade skillnader mellan könen är trots allt bara ett statistiskt begrepp som gäller hela gruppen. Man kan aldrig i det individuella fallet med utgångspunkt enbart i könstillhörigheten avgöra hur den individ man har framför sig är sam-

mansatt i fråga om psykisk och fysisk förmåga, hur "kvinnliga" och "manliga" egenskaper eller benägenheter fördelar sig hos just denna individ. Detta har påpekats många gånger i diskussionen om jämställdhet mellan könen – oftast för att argumentera för fler kvinnor inom ett område. Trots det oantastligt logiska i detta resonemang fortsätter diskussionen med en kraft som tyder på att människor finner den viktig.

För att närmare klargöra denna mekanism kan man som exempel ta den häftiga debatt som utbröt då den välrenommerade forskaren vid Berkley universitetet i Kalifornien, Arthur Jensen, i början av 1970-talet publicerade sina forskningsresultat om intelligenskvoter hos olika folkgrupper i USA. Han hävdade bl. a. att svarta amerikaner i genomsnitt hade något lägre intelligenskvot än andra underpriviligierade minoriteter i samhället och något lägre intelligenskvot än vita amerikaner. I stället för att rycka på axlarna åt dessa ointressanta resultat, som – frånsett om de var riktiga eller inte – var helt utan praktisk nytta, utbröt en inflammerad debatt med studentdemonstrationer mot Jensen och bittra inlägg i hela landet både i vetenskapliga tidskrifter och i dagspressen. Alla kände instinktivt att Jensens forskningsresultat om eventuella statistiska skillnader mellan rasernas intelligenskvot trots allt spelade en politisk roll i kampen om jämställdhet.

Förklaringen till detta tycks vara att vi verkar oförmögna att möta varandra helt som individer, att det hos människan finns en tendens inte bara att differentiera utan också att värdera det som differentierats eller klassificerats. Den viktiga frågan blir därvid mindre *om* det finns några objektiva skillnader än frågan om *vem* som definierar skillnaderna och värderar dem.

Ingen diskussion om olika kvinnliga och manliga egenskaper blir därför objektiv. Vi tillhör alla det ena eller andra könet, och vi har föreställningar om oss själva och det motsatta könet. Likaledes har de andra deltagarna i diskussionen *sina* föreställningar, vilket ytterligare försvårar kommunikationen. Forskningsresultaten om arv och miljö, kvinnligt och manligt blir med nödvändighet ett politiskt inlägg när de åberopas i könsrollsdebatten, hur objektiv man än bemödar sig om att vara.

Har då forskning om könsskillnader någon betydelse för vår uppfattning om könen?

Redan långt innan man hade tillgång till dagens forskning hade man olika uppfattningar om könsskillnaderna. Således delade Aristoteles in själslivet i sex olika stadier, av vilka kvinnor aldrig kunde nå de två högsta. Platon däremot förespråkade frihet för individen oavsett kön att ägna sig åt den verksamhet som vederbörande passade bäst för.

Dessa två filosofer från antiken kom i en kultur, som var starkt kvinnofientlig, fram till två alldeles olika ståndpunkter om skillnader och likheter mellan könen, utan hjälp av biologisk forskning eller statistiska undersökningar.

På 1800-talet och framåt ansågs det vara ett oomtvistligt faktum att kvinnor statistiskt sett var mindre intelligenta, mer begränsade än männen. En författare som Tora Dahl har övertygande visat hur kvävande och sårande denna uppfattning var för aktiva och intelligenta kvinnor. I det fallet har den statistiskt-psykologiska forskningen bidragit till att skingra dessa föreställningar, även om den medfört att andra skillnader kommit i dagen. Man vet dock inte i hur hög grad det faktum att också flickor fick tillgång

till undervisning, högre utbildning och möjligheter att utöva yrken och besätta högre poster helt enkelt bidrog till att närma könen till varandra och minska en tidigare kulturellt betingad, starkt accentuerad olikhet. Det är i detta gränsområde, där tro på likhet bidrar till jämställdhet och motsatsen till brist på jämställdhet, som den starka reaktionen mot Jensens forskningar satte in.

Följande avsnitt, som utgör en sammanfattning av den i kap. 1 omnämnda forskningsöversikten om kvinnor och ledarskap, gör således inga som helst anspråk på att besvara frågan om det finns några egentliga skillnader mellan kvinnors och mäns konstitutionella förmåga till ledarskap.

Att underlåta att ge en orientering om forskningsläget skulle emellertid upplevas som en brist i en utredning om kvinnor och ledarskap. Det skulle lämna kvar föreställningen att lösningen på de problem vi är satta att utreda kanske ligger i forskningen, när de i själva verket är i vid mening politiska.

2.4.2 *Sammanfattning av forskningsöversikten*

På vårt uppdrag har psykolog Lisbet Meijer gjort en sammanställning av forskning om kvinnor och ledarskap. Nedan följer ett sammandrag och en kommentar till de delar av översikten som på något sätt belyser om eller hur kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig åt.

Översikten gör inte anspråk på att vara heltäckande. En systematisk genomgång av Women Studies Abstract åren 1977–1978 och Psychological Abstracts från 1978 har dock gjort det möjligt att teckna en bild av det aktuella forskningsläget. Denna bild präglas i hög grad av forskningen inom det anglosachsiska språkområdet. Den svenska forskningen är kvantitativt mycket obetydlig och trots ansträngningar har inte någon fransk- eller tyskspråkig motsvarande forskning påträffats. Detta manar till en viss försiktighet när det gäller att dra slutsatser av forskningsresultaten och att överföra dessa till svenska förhållanden. Samtidigt är likheterna i de västeuropeiska och nordamerikanska kulturerna, som båda är en frukt av samma västerländska tradition, det mest iögonfallande.

Metodkritik

Det är emellertid inte bara geografiska skillnader som manar till försiktighet. Innan man diskuterar innehållet i översikten är det nödvändigt att nämna något om de metodiska problemen.

Det finns i sammanställningen två typer av undersökningar, som det är viktigt att hålla isär. Den ena typen är undersökningar av kvinnor och män som är ledare i verkliga livet, här kallade fältundersökningar. Den andra är undersökningar, vilkas resultat bygger på konstlade situationer, t. ex. en grupp studenter som samlats för att utse en ledare vid ett läggspel av någon sort, här kallade laboratorieundersökningar. Den uppenbara skillnaden är att det i första fallet är fråga om verkliga situationer, där mängder av faktorer förutom kön spelar in, faktorer som är mycket svåra att få ett grepp om. Bara detta att kvinnor genom att inneha en ledarroll i viss mån bryter mot könsrollsmönstret gör det svårt att dra generella slutsatser om

kvinnor och ledarskap i det verkliga livet med ledning av laboratorieundersökningar. Det är givet att det är fältundersökningar, inte de konstruerade ledarsituationerna som har det största intresset för oss.

Tyvärr är det i fältundersökningarna som man möter de svåraste metodproblemen. Först och främst finns det mycket lite material, eftersom det finns så få kvinnor i ledande positioner. Vidare bygger de undersökningar som finns på hur människor *uppfattar* kvinnor och män som ledare, varvid den egna iakttagelsen och attityden färgats av föreställningen om "kvinnligt" och "manligt". Det rör sig hela tiden om attityder och värderingar, framtagna i intervjuer, frågeformulär, attitydundersökningar osv. Medan det inte råder något tvivel om att det som mäts är värderingar och attityder, är det tveksamt i hur hög grad de speglar den "objektiva" verkligheten, dvs. i det här fallet om kvinnor och män i realiteten skiljer sig åt som ledare. Könsidentiteten och den på denna utformade könsrollen filtrerar våra iakttagelser och påverkar tolkningen av dessa iakttagelser på ett sätt som vi inte kan kontrollera.

Ett drastiskt exempel på dessa svårigheter är en undersökning som visar att underställda uppfattar en kvinna som utövar ett auktoritärt ledarskap som mer auktoritär än en man som utövar samma typ av ledarskap (Jacobsen och Effertz, 1974). Ett annat exempel är att kvinnor med ledaransvar i en undersökning från ett sjukhus (Bartol, 1974) ansåg sig vara mer hänsynsfulla mot sina underordnade än män med ledaransvar. I en annan undersökning av samma författare (Bartol och Wortman, 1975) uppfattar inte de underordnade någon skillnad på denna punkt mellan kvinnor och män. Inte heller i en undersökning som gällde civila tjänstemän på en flygbas (Day och Stogdill, 1972) kunde man konstatera några skillnader mellan könen på denna punkt eller på andra.

I en jämförelse om kvinnliga och manliga skolledares förhållanden (Gross och Trask, 1976) betonade de kvinnliga skolledarna vid förfrågan mer än de manliga vikten av skolans ansvar i fråga om individuella skillnader bland eleverna, den sociala och emotionella utvecklingen samt ansvar för avvikande elever. Däremot fanns det ingen skillnad i den vikt kvinnliga och manliga skolledare lade vid kunskapsinhämtningen. Trots denna skillnad i vad de kvinnliga och manliga skolledarna ansåg viktigt, fanns det enligt undersökningens resultat inte några könsskillnader i fråga om att i praktiken ge stöd åt lärare i konfliktsituationer med elever, att betona vikten av att lärare ger maximalt stöd åt elever, att hålla social distans till lärare i skolan samt att engagera föräldrar till att intressera sig för skolans arbete. Däremot kom man i undersökningen fram till att bl. a. elevernas kunskapsinhämtning var bättre i de skolor som leddes av en kvinnlig skolledare. Det bör samtidigt understrykas att förutom mätningen av elevernas kunskapsinhämtning bygger resultaten just på sådana frågeformulär och attitydundersökningar som det är svårt att få ett "objektivt" grepp om.

Dessa exempel visar att könsrollerna förvisso påverkar oss att inta vissa attityder och värderingar, men att det sedan är oklart i hur hög grad dessa styr vårt handlande i de faktiska situationerna. Kvinnorna i ledarbefattningar på sjukhuset uppfattade sig som mer "kvinnliga" än deras underordnade gjorde. Metodproblemet kan liknas vid en rad kinesiska askar där öppnandet av en ask avslöjar nya problem med objektiviteten, som kan avhjälpas genom öppnandet av en ny ask, som i sin tur visar sig innehålla nya problem

etc. Man tycks aldrig komma fram till den innersta asken, den objektiva bedömningen.

Fältundersökningar

Dessa svårigheter förklarar något de förvirrande resultat man kommer fram till när det gäller fältundersökningar. Det finns fem undersökningar omnämnda i litteratursammanställningen, vilka gäller kvinnliga och manliga skolledare. Tre av dessa utfaller vid en jämförelse mellan könen positivt för de kvinnliga skolledarnas del. I Gross och Trask som tidigare omnämnts finner man att skolor med kvinnliga skolledare visat bättre resultat beträffande elevernas kunskapsinhämtning och handledningen av lärare. I en undersökning från Florida 1952 kom man fram till att kvinnliga skolledare visade större tendens till demokratiskt ledarskap än manliga. Hemphil et al. (1962) framhöll att kvinnliga rektorer var skickligare på att utvärdera nya lärare och var bättre handledare. I två undersökningar (Barter, 1959 och Reich, 1975) kom man däremot fram till att det inte fanns någon skillnad mellan kvinnliga och manliga skolledare.

Samtliga dessa rapporter avslutas med uppmaningar att öka andelen kvinnliga skolledare!

Fyra fältundersökningar utanför skolområdet finns beskrivna. Två av de tidigare nämnda undersökningarna av Bartol & Wortman och Day & Stogdill ger inga skillnader i kvinnligt och manligt ledarskapsbeteende. Den tredje undersökningen (Lyle och Ross, 1973), som gäller kvinnor i näringslivet, ger kvinnorna ett visst "moraliskt" övertag. Medan tre fjärdedelar av männen beskrivs ha ett exploaterande ledarsätt, gäller detta endast en sjättedel av kvinnorna.

Den fjärde undersökningen (Fogarty et al., 1971) behandlar förekomsten av kvinnor i toppositioner i Storbritannien. Den undersöker var dessa kvinnor finns och hur de kommit dit. Den jämför inte kvinnligt och manligt ledarbeteende systematiskt, men ett visst återkommande omdöme är att kvinnor lätt förlorar sig i detaljer och därigenom hindras från att se saker i stort samtidigt som de är angelägna om mänskliga relationer. Detta är just den typ av omdömen där vi inte vet om det verkligen förhåller sig så – skulle en man som är omsorgsfull i sitt arbete anklagas för detta eller påverkas omdömet av våra omedvetna könsrollsföreställningar?

Slutligen finns det en undersökning som skiljer sig från de övriga dels genom att den är svensk, dels därför att den behandlar mätbara faktorer. I ett samnordiskt projekt "Arbete, hälsa och välbefinnande för lärare i grundskolan" vanligen kallat "Nordstress", som leds från stressforskningslaboratoriet vid Karolinska Institutet i Stockholm, har man även undersökt skolledarnas förhållanden. Man har bl. a. jämfört arbetsförhållandena för kvinnliga och manliga skolledare. Därvid har man kommit fram till att kvinnliga rektorer har större rektorsområden samt ägnar mer tid åt och har fler utvecklingsprojekt på gång inom sina rektorsområden än manliga skolledare.

Laboratorieundersökningar

När det gäller laboratorieundersökningar är det lättare att finna metoder som kan hålla de övriga variablerna konstanta och undersöka effekterna av variabeln kön. Ett exempel på en laboratorieundersökning är Megargees undersökning (Megargee, 1969).

Ett antal försökspersoner indelades i par. Alla personerna hade testats och klassificerats som "högdominanta" eller "lågdominanta". De indelades på följande sätt:

högdominant man högdominant kvinna	lågdominant man högdominant kvinna
lågdominant man lågdominant kvinna	högdominant man lågdominant kvinna

Paren ålades sedan att utföra en uppgift som bestod i att den ene innehade den ledande rollen och instruerade den andre. Rollfördelningen var inte given utan bestämdes av paret självt. Mannen intog den instruerande rollen i 80 procent av fallen, även i det fall det rörde sig om en kvinna som enligt test karaktäriserats som "högdominant" och en man som karaktäriserats som "lågdominant". (Detta är i sig ett exempel på begränsningarna i laboratorieundersökningar i jämförelse med fältundersökningar. Uppgifterna var av ganska trivial problemlösningskaraktär. Skulle samma högdominanta kvinna som överlät instruerandet åt mannen, gjort detsamma i verkliga livet om det gällde en uppgift som engagerade henne rationellt och emotionellt? Det är möjligt att man mätte andra könsrollsskillnader än den som rör ledarskap.)

Sammanfattningsvis kan man om denna typ av undersökningar säga att de utgår från det nuvarande könsrollsmönstret och testar dess förekomst. I de allra flesta fall konfirmerar undersökningen det rådande mönstret med bl. a. en stark statusosäkerhet hos kvinnorna. Män tar ledningen om ledarskapet är informellt, om kvinnor formellt utses till ledare har de en mjukare och mer hänsynstagande ledarstil än männen. Detta är knappast förvånande. Laboratorieundersökningarnas försökspersoner är ofta collegestuderande, dvs. unga personer. Det är ett välkänt förhållande att ju yngre människor är desto större är behovet att markera könsskillnaderna. Med stigande ålder ökar benägenheten att erkänna drag i den egna personligheten som annars brukar tillskrivas det motsatta könet.

Omedveten diskriminering

Förutom de undersökningar som mera direkt tar sikte på en jämförelse mellan kvinnligt och manligt ledarbeteende finns i litteraturöversikten några undersökningar beskrivna, som utan att jämföra ledarstilar går in på forskningsområden av stor betydelse för frågan om kvinnligt ledarskap. Ett sådant område är forskningen om diskriminering, eftersom man här har prövat en metod som synes ge ett visst mått av säkerhet. En rad amerikanska

undersökningar visar på den omfattande, omedvetna diskriminering som försiggår. Undersökningstekniken är genomgående densamma. Försökspersonerna ombeds bedöma ett antal sökande med hjälp av ansökningshandlingar eller beteenden med hjälp av beskrivningar. De har därvid inte klart för sig att det är deras könsrollsuppfattningar som är det egentliga syftet med undersökningen utan tror att det är någon annan faktor som prövas. Vad de inte vet är att de är indelade gruppvis och att de fått autentiskt lika material utom på en enda punkt: den sökandes namn, kvinnligt eller manligt växlar.

Några undersökningsresultat skall här nämnas.

- Institutionscheferna för 147 psykologinstitutioner bedömde i genomsnitt "kvinnliga" sökande med samma kvalifikationer som "manliga" sökande till lärartjänster som mindre kvalificerade. (Fidell 1970).
- Ett antal försökspersoner, universitetsstudenter och bankanställda, som fick i uppdrag att fördela ett antal personer på grundval av meriter och personutlåtanden på olika områden inom en bank gjorde i genomsnitt åtskillnad på kön. "Männen" fick befordran men inte "kvinnorna", "männen" men inte "kvinnorna" fick komma med på konferenser, "männen" men inte "kvinnorna" fick rätt i en känslig personalfråga, "kvinnorna" men inte "männen" fick lättare ledigt för att vårda barn. (Rosen och Jerdree, 1973).
- 150 tjänstemän, anställda för att rekrytera personal till universitet, "anställde" i genomsnitt fler "män" till ett arbete som uppfattades som allmänt manligt (personnel technician) och i genomsnitt fler "kvinnor" till ett arbete som uppfattades som allmänt kvinnligt (editorial assistant). Arbetena ansågs likvärdiga. (Cohen och Bunker, 1975).
- Ett antal försökspersoner, som erhöll en lista på 50 förslag till meriter och egenskaper som en lägre tjänsteman (white collar worker) borde ha, valde egenskaper och meriter som förde tanken till en karriärtjänst om de trodde att det gällde en man och egenskaper och meriter som förde tanken till ett kontorsarbete om de trodde att det gällde en kvinna. (Cecil, Paul och Olins, 1976).

Sambandet förväntningar – självkänsla

Ett annat forskningsområde, som har fått en allt större betydelse för förståelsen av ledarskapsrollen, är sambandet mellan ledarskap och självkänsla. Att förväntningar styr människans uppfattningar, handlande och prestationer är inte någon nyhet, men i vilken grad förväntningar i själva verket fungerar som "en självuppfyllande profetia" torde inte alla vara medvetna om.

Mest kända är Robert Rosenthals undersökningar (Rosenthal, 1973).

I början av 1960-talet gjorde Rosenthal och Fode en undersökning om förväntningseffekter. Man instruerade tio försöksledare att testa 20 personer var. Testuppgiften bestod i att tala om vilket intryck tio fotografier med neutrala ansiktsuttryck gjorde beträffande "grad av framgång och misslyckande". Hälften av försöksledarna fick i förväg veta att försökspersonerna troligen skulle göra en positiv bedömning, medan de övriga upplystes om

att fotografierna troligen skulle skattas negativt. Resultatet stämde med försöksledarnas förväntningar – trots att alla hade läst upp samma instruktion.

En annan undersökning är Rosenthal-Jacobsens försök med skolbarn på 1960-talet. Ett test konstruerades, som utgavs kunna mäta "intellectual blooming". Barnen vid en skola testades och lärarna fick tillfälligtvis veta att vissa av barnen var "intellectual bloomers". I själva verket skilde sig inte dessa barn i begåvning och prestationsförmåga från andra barn i jämförelsegrupper. Ungefär ett år senare återvände försöksteamet till skolan och fann då att de som betecknats som "intellectual bloomers" hade förbättrat sina skolresultat i förhållande till barnen i jämförelsegrupperna. Någon annan förklaring till barnens förbättrade resultat än lärarnas förändrade förväntningar fanns inte.

Det här försöket har enligt Rosenthal inspirerat många efterföljare. Forskare har gjort försök bl. a. med matematikundervisning och läsinlärning. I fråga om just läsinlärning har det funnits en könsrollsstereotyp, enligt vilken pojkar behöver längre tid än flickor för att lära sig läsa. Det visade sig också att lärare med denna könsrollsstereotyp fick pojkar som var långsammare att lära sig läsa. Lärare utan stereotyp fick ingen skillnad mellan flickor och pojkar.

Andra forskare har behandlat detta samband mellan förväntningar och självkänsla, som naturligtvis även har betydelse för sambandet självkänsla – ledarskap. Försök visar hur betydelsefulla "viktiga personer" är för individens självkänsla och hur självkänslan i sin tur påverkar och färgar det som uppfattas som en bedömning från en viktig person (Berger, 1972 och 1974). Människor som arbetar i organisationer tenderar att i stort reagera som svar på andras förväntningar (Scott och Mitchell, 1972).

Sammanfattning

Frågan huruvida kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig åt måste lämnas obesvarad. Ännu så länge är metodproblemen vid undersökningar kring denna fråga alltför svåra och området för litet utforskat. Det enda man kan säga med säkerhet är att man inte hittills funnit några avgörande skillnader totalt sett i kvinnligt och manligt sätt att utöva ledarskap. I vissa av de amerikanska skolledarundersökningarna dras slutsatser att kvinnor skulle vara något bättre som skolledare än män. Men resultaten är synnerligen osäkra och kan enligt vår uppfattning framför allt förklaras med att de fåtaliga kvinnliga skolledarna sannolikt utgör ett hårdare selekterat och därmed ett mer positivt urval än de manliga. Resultaten i Nordstressprojektet antyder samma förhållanden för Sveriges del.

3 Kvinnor som skolledare. En kartläggning

3.1 Andelen kvinnliga lärare

För närvarande utgör lärarna den enda grupp från vilken skolledarna rekryteras. Andra personalkategorier inom skolans område kan komma i fråga endast om synnerliga skäl föreligger eller efter särskild dispens. Kvinnorna är i majoritet bland lärarna, vilket framgår av tabell 3.1. (Samtliga sifferuppgifter i den fortsatta framställningen är hämtade från Statistiska Centralbyråns lärarstatistik, där inte annat anges i texten.)

Tabell 3.1 Andelen kvinnliga lärare inom några olika lärarkategorier år 1977.

Stadium	Andelen kvinnliga lärare i procent
Lågstadielärare	99
Mellanstadielärare	61
Vidareutbildade folkskollärare	25
Adjunkter	47
Lektorer	23

Den totala andelen kvinnor bland de tjänstgörande lärarna var i mars 1977 60 procent.

3.2 Andelen kvinnliga skolledare

I kap. 1 anges de personalkategorier som enligt skolförordningen är skolledare. Dessa kategorier är skoldirektör, biträdande skoldirektör, rektor, biträdande rektor, studierektor och tillsynslärare. Av skäl som har redovisats i kap. 1 har vi koncentrerat vår uppmärksamhet på kategorierna rektor och studierektor. När vi i fortsättningen talar om skolledare avser vi dessa två kategorier.

Beträffande utbildningsadministrationen i övrigt kan man notera att 1977/78 utgjorde kvinnorna:

- 3 procent av landets skoldirektörer, biträdande skoldirektörer och förste rektorer

- 11 procent av ordförandena i landets skolstyrelser och
- 33 procent av ledamöterna i landets skolstyrelser.

Kvinnornas inflytande på denna nivå i undervisningsväsendet är alltså inte särskilt stort trots att kvinnorna utgör hälften av befolkningen, hälften av eleverna i skolan och ca 60 procent av lärarna, den grupp från vilken skolledare rekryteras.

3.2.1 *Andelen kvinnliga rektorer och studierektorer*

Kvinnliga och manliga skolledare fördelar sig på skolform och befattning på följande sätt.

Tabell 3.2 Tjänstgörande rektorer och studierektorer i ungdomsskolan fördelade på skolform, befattning och kön, april 1978.

Skolform Befattning	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Grundskola				
Rektor	79	6	1 292	94
Studierektor	156	14	955	86
Gymnasieskola				
Rektor	51	13	334	87
Studierektor	224	25	653	75
Ungdomsskolan				
Rektor	130	7	1 626	93
Studierektor	380	19	1 608	81
Totalt	510	14	3 234	86

Uppgiften att 14 procent av rektorerna och studierektorerna var kvinnor våren 1978 måste emellertid kommenteras och analyseras närmare för att ge en rättvisande bild av förhållandena på skolledarområdet.

År 1971 upphörde gymnasiet, fackskolan och yrkesskolan att vara tre skilda skolformer. De sammanfördes till en ny skolform, gymnasieskolan. Därigenom kom ett stort antal skolenheter med vård- och hushållslinjer respektive med yrkestekniska linjer inom industri- och hantverkssektorn, vilka till övervägande del rekryterar kvinnliga respektive manliga lärare och elever, att bli en del av gymnasieskolan. Rekryteringsunderlaget till skolledarskap på dessa linjer är nästan helt och hållet bundet till ett kön. Detta innebär att en hel del skolledarbefattningar på gymnasieskolan i realiteten inte är öppna för konkurrens från båda könen. För kvinnornas del betyder detta att det finns – om inte formellt så i realiteten – en del skolledarbefattningar som är mer eller mindre reserverade för dem. Om man från skolledarstatistiken utesluter skolledare med utbildning i yrkesämnen såsom t. ex. träteknik, fordonsteknik, maskinskrivning, vård etc. samt utbildning i estetisk-praktiska ämnen som gymnastik, slöjd, hemkunskap, musik och

teckning, i den fortsatta framställningen benämnda facklärare, blir fördelningen av kvinnor och män på skolledarbefattningar följande.

Tabell 3.3 Tjänstgörande rektorer och studierektorer i ungdomsskolan, exklusive skolledare med facklärarbakgrund, fördelade på skolform, befattning och kön, april 1978.

Skolform Befattning	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Grundskola				
Rektor	61	5	1 267	95
Studierektor	130	13	878	87
Gymnasieskola				
Rektor	6	3	230	97
Studierektor	42	10	390	90
Grundskola och gymnasieskola				
Rektor	67	4	1 497	96
Studierektor	172	12	1 268	88
Totalt	239	8	2 765	92

Om man exkluderar skolledare med facklärarbakgrund sjunker andelen kvinnliga skolledare från 14 procent till åtta procent, dvs. andelen praktiskt taget halveras. Den största relativa minskningen uppträder inom kategorin rektorer, där andelen sjunker från sju till fyra procent. I realiteten är alltså kvinnor ännu sämre representerade på skolledartjänster, där båda könen konkurrerar, än vad den officiella statistiken visar.

Man kan mäta fördelningen av kvinnor och män på skolledartjänsterna på ytterligare ett sätt. Hur stor är den statistiska sannolikheten för en individ i en grupp att bli skolledare i jämförelse med en individ i en annan grupp? I tabell 3.4 har vi beräknat denna sannolikhet med ledning av antalet lärare och skolledare som tjänstgjorde en viss period under vårterminen 1978. Måttet är något grovt eftersom det förutsätter att rekryteringsförhållandena, främst de olika lärarkategoriernas storlek, har hållits konstant genom åren. Så är inte fallet. Andelen kvinnliga lärare har långsamt ökat under årens lopp, främst bland lärare på mellanstadiet. Å andra sidan har i beräkningarna uteslutits alla helt eller partiellt tjänstlediga lärare och timlärare, av vilka majoriteten är kvinnor.

Ytterligare ett påpekande bör göras. Tabellen bygger på uppgifter om senast genomgången utbildning. Det är möjligt att skolledare genomgått mer än en lärarutbildning. När det gäller skolledare med utbildning till lärare i läroämnen torde detta vara vanligt. Så var t. ex. 84 procent av grundskolans rektorer i Stockholm 1977 vidareutbildade mellanstadielärare. Då mindre än en fjärdedel av de vidareutbildade mellanstadielärarna är kvinnor, torde detta tala för att just den felkälla som ligger i att andelen kvinnliga mellanstadielärare ökat under de senaste åren mer än väl uppvägs av att avsevärt

fler manliga mellanstadielärare har blivit skolledare än vad som framgår av tabellen, även om detta har skett först efter en ämneslärarutbildning. När man läser tabell 3.4 bör man alltså ha i minnet att man inte ur den kan utläsa den statistiska sannolikheten för direktutbildade adjunkter att bli skolledare. Däremot torde tabellen ge en rättvisande bild av den låga sannolikheten för kvinnor att bli skolledare.

Slutligen bör noteras att facklärarna, dvs. yrkeslärare på gymnasiet och lärare i praktisk-estetiska ämnen, inte medtagits i detta sammanhang. Till dem återkommer vi i kap. 4 och 6.

Tabell 3.4 Statistisk sannolikhet att bli skolledare för lärare inom olika lärarkategorier beräknat på antalet tjänstgörande lärare och skolledare exklusive timlärare, yrkeslärare, lärare i praktisk-estetiska ämnen och skolledare med sådan lärarbakgrund, våren 1978.

Skolform Stadium och tjänst Kön	Antal lärare	Antal skolledare efter utbildningsbakgrund	Förhållandet mellan antalet skolledare och antalet lärare
Grundskolan			
Lågstadiet			
kvinnor	16 006	36	1:445
män	228	–	–
Mellanstadiet			
kvinnor	9 385	61	1:153
män	6 537	823	1:8
Högstadiet			
Lärare i läroämnen			
kvinnor	4 597	93	1:50
män	6 946	1 348	1:5
Gymnasieskolan			
Lärare i läroämnen			
kvinnor	2 560	47	1:54
män	4 824	603	1:8

Den låga statistiska sannolikheten för kvinnor att bli skolledare är märklig, inte minst mot bakgrund av att skolområdet skiljer sig från andra verksamhetsområden genom sin mindre hierarkiska uppbyggnad. Inom de flesta andra områden, statliga såväl som privata, rekryterar man personal dels genom att anställa personer med olika utbildning på olika nivåer, dels genom att låta dem avancera stegvis, varigenom rekryteringsunderlaget blir allt snävare för varje avsats. Lärarna som utgör rekryteringsunderlaget till skolledarbefattningarna befinner sig alla på samma nivå, har samma formella kvalifikationer och formellt samma möjligheter. Den könsmässiga snedrekryteringen blir därför mer anmärkningsvärd när det gäller skolledarbefattningar än andra ledarbefattningar i samhället.

Man kan inte heller hävda att skolväsendet är ett främmande område för kvinnor som man ofta framhåller om andra områden, såsom t. ex. teknik. Undervisning är av tradition ett kvinnligt område som framgår av statistiken

och det har funnits flera kvinnliga pionjärer inom undervisningens område. Tabell 3.5 visar utvecklingen av andelen kvinnliga skolledare under 1900-talet. (Uppgiften om antalet kvinnliga skolledare år 1939 bygger på antagandet att alla rektorer på flickskolorna var kvinnor och att rektorer på övriga utbildningsanstalter på motsvarande nivå var män.)

Tabell 3.5 Andelen kvinnliga skolledare år 1939 och under 1970-talet i procent.

År	Andelen kvinnliga rektorer	Andelen kvinnliga studierektorer
1939	25,0	–
1970	4,5	11,6
1971	6,0	10,2
1972	7,6	9,4
1973	8,0	10,0
1974	7,7	15,0
1975	7,9	15,4
1976	7,9	16,0
1977	8,2	17,0

Förklaringen till att ungefär var fjärde rektor var kvinna vid tiden för andra världskriget är att flickskolesystemet då ännu inte var avskaffat. Vad som är märkligt är att ingen återväxt skedde när den äldre generationen kvinnliga rektorer försvann. Samskolor tycktes naturligen böra ledas av män, trots att en stor mängd kvinnor kompetent skött skolor tidigare.

Till ökningen av antalet studierektorstjänster återkommer vi längre fram. Vi vill dock redan här peka på att siffrorna antyder en utveckling som möjligen kan bli mer framträdande under de kommande åren om inga särskilda åtgärder vidtas, nämligen att ett hierarkiskt mönster där kvinnan är "andre man" kanske kommer att skapas *inom* skolledningen.

3.2.2 *Andelen kvinnor som söker och förordnas på skolledartjänster*

Andelen kvinnor som söker till skolledartjänst är liten i förhållande till andelen män. Enligt utredningen om kvinnor i statlig tjänst (SOU 1975:43) utgjorde åt 1970 den procentuella andelen kvinnor som sökte skolledartjänst inte i något län mer än 20 procent av de sökande till studierektorstjänster och 11 procent av de sökande till rektorstjänster. För hela landet var fördelningen bland de sökande till rektorstjänster 96 procent män och 4 procent kvinnor, medan motsvarande värden för sökande till studierektorstjänsten var 90 procent män och 10 procent kvinnor. I en undersökning från åren 1971–1973 över antalet sökande till rektors- och studierektorstjänsterna i åtta kommuner var andelen sökande kvinnliga lärare 7 procent till rektorstjänsterna och 12 procent till studierektorstjänsterna.

År 1979 genomförde Sveriges lärarförbund (Karl Olsson, 1979-03-26) en stickprovsundersökning i nio län för att bl. a. undersöka sökandefrekvens till studierektorstjänster. Undersökningen visade att något mindre än var fjärde sökande, dvs. 20–25 procent var en kvinna. Man kan således konstatera att andelen sökande kvinnor har stigit under 1970-talet.

Man kan se denna utveckling speglad i antalet skolledartjänster på vilka

kvinnor förordnats. Alla tillgängliga fakta talar för att kvinnor får skolledartjänst i förhållande till andelen sökande kvinnor i samma utsträckning som män får skolledartjänst i förhållande till andelen sökande män – kvinnor får det t. o. m. något oftare.

I betänkandet (SOU 1975:43 s. 75) Kvinnor i statlig tjänst konstateras: "För samtliga skolledartjänster där kvinnliga sökande funnits gällde att andelen kvinnor som förordnats var större (i procent av samtliga sökande kvinnor) än andelen män som förordnats (i procent av samtliga sökande män)."

Samma resultat kommer man fram till i en undersökning som Stockholms skolförvaltning genomförde år 1977. Här konstaterade man att var tredje kvinna och var femte man hade fått sökt skolledartjänst under de sex senaste åren. Man förklarade detta med att kvinnorna inte söker förrän de är alldeles säkra på att deras meriter är mycket kvalificerade. "De chanssöker inte över hela stan utan söker ofta endast då tjänst blivit ledig vid den egna skolan". (Skolvärlden nr 2/78). I undersökningen som genomfördes av Sveriges lärarförbund år 1979 har kvinnorna erhållit studierektorstjänst i samma utsträckning jämfört med andelen sökande kvinnor som män erhållit studierektorstjänst i förhållande till andelen sökande män.

3.2.3 *Geografisk fördelning av kvinnliga skolledare*

I bil. 3 har vi redovisat den geografiska fördelningen av kvinnliga skolledare. En sammanfattning ges i tabell 3.6.

Tabell 3.6 Kvinnliga skolledare fördelade länsvis, april 1978.

Län	Antal	Procent
Stockholm	152	24
Uppsala	19	16
Södermanland	10	9
Östergötland	26	15
Jönköping	17	10
Kronoberg	7	9
Kalmar	10	9
Gotland	4	15
Blekinge	7	10
Kristianstad	13	11
Malmöhus	35	12
Halland	12	12
Göteborg och Bohus	35	13
Älvsborg	14	8
Skaraborg	17	13
Värmland	8	6
Örebro	18	13
Västmanland	23	17
Kopparberg	10	8
Gävleborg	9	7
Västernorrland	21	16
Jämtland	6	8
Västerbotten	18	13
Norrbotten	12	12
Hela riket	503	13,5

Det framgår av tabellen att ca en fjärdedel av skolledarna i Stockholms län är kvinnor och att detta är en markant större andel än i övriga län. Vidare kan man notera att Uppsala län, Östergötlands län, Gotlands län, Västmanlands län och Västernorrlands län ligger något över riksgenomsnittet. Som framgår av bil. 3 är kvinnliga skolledare en typisk stadsföreteelse även om det finns undantag som t. ex. i Arjeplog där både rektor och studierektor var kvinnor våren 1978. Man kan i bil. 3 notera att i ca hälften av Sveriges kommuner, 141 av 277, fanns över huvud taget inga kvinnliga skolledare och i ytterligare ett femtiotal endast en enda kvinnlig skolledare år 1978.

Att kvinnliga skolledare är en typisk stadsföreteelse motsäger bl. a. tesen att det finns ett enkelt samband mellan kvinnans hemansvar och bristen på kvinnliga skolledare. Till detta återkommer vi i avsnitt 5.2.

3.3 Rekrytering till skolledartjänster

Som påpekats i föregående avsnitt finns det ingenting som tyder på att kvinnliga sökande till skolledartjänster i mindre utsträckning än manliga skulle erhålla tjänster. Tendensen är snarare den motsatta. Bristen på kvinnliga skolledare måste sökas i förhållanden som ligger långt före själva tillsättningstillfället.

I samband med arbetet inom SIA-utredningen diskuterade man skolledarutbildningens utformning. Man var då ense om att själva utbildningen skulle förläggas till tiden efter utnämningen till skolledare. Skälet till detta var att man inte ville begränsa urvalet till dem som genomgått en viss utbildning, i medvetande om att de faktorer som konstituerar en god skolledare endast till en del har med utbildning att göra. Nackdelen med detta system är att det inte finns någon självklar väg att söka sig till skolledarskap. För kvinnornas del är detta ett stort handikapp. Det är en generell erfarenhet att grupper med sämre utgångsläge först avancerar på områden där det finns formella krav på utbildning som man kan uppfylla, och där utbildning erkänns och tjänar som en stötta både för andras uppfattning om en själv och ens egen uppfattning om sig själv. Vi återkommer till denna fråga i avsnitt 9.2.

Till skolledaryrket finns således inte någon systematisk rekryteringspolitik och det är inte heller avsett att någon sådan skall finnas. Men ett mönster för rekrytering finns naturligtvis alltid, även om det är omedvetet eller oplanerat. I skolledarnas fall har det kommit att röra sig om vikariaten. Inkörsporten till skolledaryrket är att vikariera på skolledartjänster. Vikariatserfarenhet är den tyngst vägande meriten vid tillsättning av skolledartjänst. För att klarlägga vikariatsförhållandena har vi därför kartlagt rekryteringen genom två enkäter under våren 1978.

Innan vi går närmare in på dessa undersökningar bör ytterligare en omständighet i samband med skolledarsituationen i Sverige kommenteras. Under de senaste åren har man kunnat iaktta en tendens till minskat antal sökande per skolledartjänst. Någon omfattande undersökning för hela landet har inte genomförts, men från flera håll rapporteras sjunkande antal sökande.

I Sveriges lärarförbunds undersökning 1979 kom man fram till att det fanns i genomsnitt 4,25 sökande per tjänst till 128 studierektorstjänster.

Hur stor denna minskade benägenhet att söka skolledartjänst är och vad den beror på är svårt att säga. Det finns inte något jämförelsematerial från tidigare år.

En förklaring är att det i samhället skulle finnas en växande benägenhet att undvika tunga ansvarsfulla poster, att föredra lägre nivå, där fritid och familj får större utrymme. Denna tendens som har blivit föremål för en omfattande diskussion i massmedia finns otvivelaktigt, men hur pass styrande den är i männens verklighet är svårt att säga. På vilken nivå är den aktuell? Är det de högsta chefsposterna som är utsatta? Eller gäller det en mellannivå? Är det kanske så att man vill nå en viss position men drar sig för de allra högsta posterna i rampljuset? Eller avstår man redan som ung från att sträva till en chefsposition? Ändrar man sig i så fall längre fram eller bibehåller man denna syn genom livet? Eller är det de män som nått en viss position, som, då de väl nått den, hävdar att den inte var värd mödan?

Om dessa ting vet vi föga.

En annan förklaring till den minskande benägenheten att söka skolledartjänst är att det inte skulle löna sig ekonomiskt. Ser man till de lönegradsmässiga skillnaderna mellan skolledartjänst och lärartjänst är de emellertid större när det gäller lågstadielärare och mellanstadielärare, än när det gäller adjunkter och ämneslärare och nästan obefintliga för gymnasielektorer. Det finns dock troligen även andra motiv än ekonomiska för att söka skolledarskap såsom t. ex. den status skolledarskap för med sig och den möjlighet att påverka som skolledararbetet innebär. Att det ekonomiska motivet inte spelar en helt avgörande roll framgår bl. a. av Sveriges lärarförbunds undersökning. Den dominerande gruppen bland de sökande var adjunkter och ämneslärare, medan de grupper som hade mest att vinna ekonomiskt, mellanstadielärare och lågstadielärare, var något mindre.

Ett förhållande som man dock bör ha klart för sig i detta sammanhang är att skolledarna till skillnad från lärarna har reglerad arbetstid med semester och en arbetssituation som ofta medför en betydande övertid. När en lärare övergår till skolledartjänst mister han eller hon ferier och lovdagar.

Som en ytterligare förklaring till det eventuellt minskade intresset för skolledarskap har också angetts att skolledarens roll har blivit svårare i och med att olika gruppers medbestämmanderätt och engagemang i skolfrågan har ökat, samtidigt som skolledaren förlorat något av den självklara auktoritativa roll han eller hon haft tidigare. Klart är att de olika reformer som genomförts under senare år har förändrat och komplicerat skolledarrollen, och att delvis andra krav nu ställs på skolledaren än tidigare. Samtidigt har den lokala rörelsefriheten och det lokala ansvaret ökat – ett förhållande som i sin tur naturligen medför att skolledningen ökar i betydelse samtidigt som arbetet blir mer och mer omfattande. De senaste årens utveckling av skolledarutbildningen, diskussioner om rekryteringsförfarandet liksom det ökande antalet skolledartjänster understryker detta.

En undersökning om skolledarnas arbetsmiljö (Skolledarförbundet, kongressen 1978) visar att skolledarna ofta uppfattar sitt arbete som tungt, ansvarsfullt och psykiskt påfrestande. En överväldigande majoritet anser att

bristande tid är utmärkande för arbetssituationen samt att möjligheten att påverka arbetsmängden ofta är obefintlig. Samtidigt känner de i stort sett tillfredsställelse med sitt arbete. De värdesätter särskilt att arbetet är ansvarsfullt och omväxlande och att det ger god kontakt med människor.

Det ökande antalet skolledartjänster kan till en del vara förklaringen till att antalet sökande per tjänst inte är så stort som förut. Antalet studierektorstjänster har ökat med ca 15 procent 1975, ca 3 procent 1976 och ca 10 procent 1977. Ökningen 1977 har sin grund i de förändrade regler för poängsättning vid beräkning av grundskolans omfattning som infördes detta år och som medförde ett ökat antal rektors- och studierektorstjänster. För budgetåret 1979/80 kan man notera att de statsbidragsbestämmelser som har trätt i kraft detta år ytterligare kommer att bidra till en ökning av antalet studierektorstjänster. Denna ökning beräknas uppgå till mellan 10 och 20 procent.

Det är möjligt att det finns en viss minskad benägenhet att söka skolledartjänster. Det är också möjligt att ökningen av antalet skolledartjänster delvis kan förklara varför det finns färre sökande per tjänst. Vilken förklaring som väger tyngst är omöjligt att säga. Med hänsyn till vår uppgift att öka andelen kvinnliga skolledare kan man dock göra vissa reflexioner inför denna utveckling. Den ena är att vi återigen kan komma att få ett exempel på att kvinnor accepteras när det föreligger brist på män för en uppgift (se t. ex. Gunhild Kyhle: Gästarbeterska i manssamhället). Den andra är att den ökade tillgången på tjänster gör vår uppgift lättare, eftersom det finns plats för kvinnorna utan att männens möjligheter att avancera minskas. Då är det emellertid knappast längre fråga om att öka jämställdheten.

3.4 Rekrytering till skolledarvikariat

Inledningsvis bör klargöras att de vikariat det här är fråga om är sådana som omfattar mindre än sex månader. Långtidsvikariaten, dvs. vikariat på över sex månader, utlyses, meritvärderas och tillsätts på samma sätt som tjänster. För vikariat på kortare tid än sex månader finns inget ansökningsförfarande föreskrivet.

Enligt 18 kap. 3 och 5 §§ skolförordningen förordnas vikarie på kortare tid än sex månader av skolstyrelsen. I fråga om vikariat för rektor under semester bör studierektor förordnas. Rekryteringen till vikariat sker i praktiken genom att skolledaren till skolstyrelsen föreslår en vikarie, ofta efter någon form av utlysningsförfarande. Praxis är mångskiftande och man har tidigare inte vetat i hur hög grad utlysning eller information om lediga korttidsvikariat förekommer, trots den vikt man lägger vid vikariat vid tillsättning av skolledartjänster.

I betänkandet (SOU 1975:43 s. 223) Kvinnor i statlig tjänst anförs: "Förhållandena inom många rektorsområden är i stort sett att samma person får vikariera när rektor eller studierektor är korttidslediga." Vidare redovisade man i detta betänkande en smärre undersökning av åtta kommuner och konstaterade att ca 14 procent av korttidsvikarierna var kvinnor. År 1977 genomförde Sveriges lärarförbund en undersökning som avsåg att ge in-

formation om utlysningsförfarande vid och könsfördelning på korttidsvikariat. Bortfallet i enkäten, som omfattade 60 slumpvis utvalda kommuner, var emellertid så stort att några resultat inte kunde säkras. Dock ansåg man sig i en sammanfattning kunna konstatera att mycket få av de kortare skolledarvikariaten utlyses.

Det existerande materialet har således varken varit tillräckligt omfattande eller tillräckligt aktuellt för att ge en god bild av förhållandena. Utredningen har därför våren 1978 genomfört två enkäter, som presenteras närmare i bil. 2. Den ena vände sig till landets alla kommuner och syftade till att få fram i vilken utsträckning och i vilka former vikariaten utlyses samt fördelningen av kvinnor och män på vikariaten. Den andra vände sig till ett stort antal skolledare, dvs. de personer som i realiteten rekryterar vikarierna, och syftade till att inhämta deras syn på rekryteringssituationen. I det följande ges en sammanfattning av de viktigaste resultaten från de båda enkäterna.

Först och främst kan man konstatera att minst en fjärdedel av vikariaten går till kvinnorna, vilket är en ökning i jämförelse med den stickprovsundersökning som genomfördes år 1974. Detta kan delvis bero på att antalet vikariat, främst kortare sådana har ökat kraftigt i omfattning. Denna ökning beror i sin tur bl. a. på införandet av skolledarutbildning 1977/78, som innebär att alla landets skolledare, inte bara nytillträdda, skall genomgå en utbildning i perioder under sin tjänstgöringstid. För närvarande föreligger snarast brist på vikarier. Man kan också notera att de kvinnliga vikarierna är färre på de längre och mer meriterande studierektorsvikariaten än på de kortare.

Vad beträffar utlysningsformerna visar enkäterna att ca tre fjärdedelar av vikariaten lyses ut i någon form. Eftersom kunskaper saknas om i hur hög grad utlysning av vikariat förekommit tidigare vet man inte om en förändring skett, men vi kan konstatera att utlysning sker i betydligt högre grad än vad vi väntat oss. Man kan anta att trycket från facket, från de uttalade rekommendationerna i flera utredningar och framför allt det stora behovet av vikarier drivit fram nuvarande praxis att i ganska stor utsträckning utlysa vikariaten i någon form.

Enkätresultaten tyder vidare på att utlysningsformerna inte påverkar andelen kvinnor på vikariaten. Det är inte fler kvinnor som söker om man lyser ut vikariaten än om man avstår från det; i något fall tycks det t. o. m. vara tvärtom. Detta resultat skall kopplas samman med uppgiften att – oavsett utlysning eller ej – ca hälften av vikariaten har tillsatts efter personliga kontakter mellan skolledaren och vikarien. I de flesta fall torde den personliga kontakten fortfarande vara avgörande vid tillsättning av vikariat. Enkätresultatet visar också att ca 70 procent av alla vikariat går till en person som tidigare vikarierat, och att den som i realiteten väljer vikarie, skolledaren, lägger störst vikt vid tidigare vikariatserfarenhet och administrativt intresse.

Tendensen att inte sprida vikariaten hindrar nyrekrytering av kvinnor och verkar ofta hämmande på intresset, eftersom praxis blir att en och samma person automatiskt träder in som vikarie vid skolledarens frånvaro.

Även den andra viktiga faktorn vid val av vikarie, intresse för administration, tenderar att verka hämmande på kvinnors möjligheter till vikariat.

Av tradition anses administration vara ett manligt område, och många kvinnor är på ett ytligt sätt obekanta med det. Detta kan hindra skolledaren att se dels att många kvinnor kan bli utmärkta administratörer, om de ställs inför konkreta problem, dels att kvinnorna kan ha andra infallsvinklar som är lika nödvändiga för en skolledare som administrativ kunskap.

Förutom frågorna med svarsalternativ fanns i den enkät som vände sig till skolledare en öppen fråga, där den svarande ombads att i största allmänhet ge sin syn på bristen på kvinnliga skolledare. Ca hälften av de 734 skolledarna lämnade frågan helt obesvarad, de flesta nöjde sig med en kort kommentar. Det skäl som mest anfördes var en enkel hänvisning till kvinnans bristande intresse för vikariat och skolledartjänst, ofta uttryckt i formuleringen att kvinnor inte söker (144 gånger), närmast följt av hänvisningen till kvinnans ansvar för hem och barn (105 gånger). Det tredje mest vanliga svaret var kvinnans bristande självförtroende (25 gånger). I övrigt nämndes ett mindre antal gånger tradition, slentrian, diskriminering, fördomar samt kvinnans allmänna brist på ambition i fråga om karriär. Andra skäl som angavs var inställningen att kvinnorna inte passade för ledarrollen (antingen i form av uppfattningen att detta var en villfarelse i samhället eller av uppfattningen att det förhåller sig så). Några nämnde att grupptrycket höll kvinnan tillbaka eller att kvinnliga aspiranter motarbetas av kvinnorna. Ett antal skolledare (18) komplimenterade kvinnorna för deras sunda förnuft och kloka omdöme att inte söka så tungt och svårt arbete som skolledarens. Slutligen fanns några enstaka svar som att kvinnan vill styra i det fördolda eller att biologisk opasslighet hindrar gifta (!) kvinnor från att söka sig till skolledararbete.

Jämförde man kvinnornas och männens svar fanns det ingen större skillnad. Kvinnorna åberopade dock i högre grad än männen hemansvaret och i mindre grad bristande intresse.

Självfallet kan man inte förvänta sig att skolledare mer än någon annan grupp i Sverige skall kunna ge det uttömmande svaret på frågan varför det finns så få kvinnliga skolledare.

Deras svar är också tämligen typiska för vad som brukar anföras i diskussioner om den bristande jämlikheten i samhället. Eftersom det i praktiken är skolledarna som rekryterar vikarierna är det emellertid av ett visst intresse vad de uppfattar som den avgörande orsaken.

Av de skolledare som besvarade den öppna frågan (369 av 734) har de flesta helt enkelt angivit att kvinnorna inte är intresserade, ofta – men inte alltid – kopplat till en hänvisning om kvinnans hemansvar. Rent allmänt kan man således konstatera att skolledare inte uppfattar kvinnliga lärare som särskilt intresserade av skolledarvikariat.

Samtidigt visar resultaten (bil. 2 tabell 2.9) att ca hälften av alla vikariat rekryteras genom personlig påverkan. Frågan blir då: Hur vet skolledare att kvinnor inte är intresserade av att vikariera? I en del fall vet de det säkert. En del av dem (18 av 734 i denna enkät) anger att de har försökt övertala kvinnor att vikariera men misslyckats. Andra torde styras av en allmän uppfattning att kvinnor inte är intresserade. Förhåller det sig som en skolledare svarat i enkäten:

Kvinnorna har inom mitt rektorsområde inte tidigare varit intresserade av skolledararbete. Denna gång gjorde vi – jag och de fackliga förtroendemännen – en drive för att få kvinnliga vikarier.

(På frågan hur många sökande det fanns till vikariatet under hans skolledarutbildning anger han att fyra kvinnor och en man hade sökt.)

Eller förhåller det sig som en annan skolledare beskriver det:

Facket säger att de (kvinnorna) är intresserade men jag vet genom personlig erfarenhet att det inte förhåller sig så.

Vad man här står inför är ett fenomen där olika faktorer i så hög grad påverkar varandra både i tid och rum att verklighetsbilden blir förvirrad, där var och en ser det mönster som stämmer med vad man väntat sig.

Förhåller det sig så att skolledare uppfattar kvinnor som ointresserade och därför sällan *ser* kvinnorna när de söker en lämplig kandidat till vikariaten? Bidrar detta i sin tur till att kvinnorna känner att vikariat inte är något för dem och sällan eller aldrig visar något intresse? Eller förhåller det sig så att skolledare verkligen gör en uppriktig ansträngning att övertala kvinnor till vikariat, men får nej i sådan usträckning att deras iver mattas? Trodde den skolledare, som i citatet ovan anger att kvinnor inte vill vikariera, från början att de skulle acceptera och blev besviken när de inte gjorde det? Eller hade han från början en inställning att de nog inte var intresserade, och hur påverkade detta i sin tur hans sätt att fråga dem? Att det ofta är en fråga om att inte "se" framgår av de skilda rekryteringsmönster kvinnliga och manliga skolledare uppvisar. Kvinnliga skolledare har till 42 procent "sett" kvinnliga vikarier trots att de på intet sätt programmatiskt tycks söka sådana, medan de manliga skolledarna endast "sett" dem till 28 procent.

De rätta svaren på dessa frågor kan man givetvis aldrig få, främst därför att vi talar om en process, som inte låter sig fångas i siffror och fakta. Den sanna bilden ligger förmodligen någonstans mellan extremerna. Å ena sidan har vi de skolledare som förväntar sig brist på intresse från kvinnornas sida och helt enkelt hoppar över dem, å den andra sidan skolledare som medvetet anstränger sig att skapa balans mellan könen på vikariaten. I de djupintervjuer som redovisas i avsnitt 3.5 ges ett mer inträngande svar på dessa frågor.

3.5 Om kvinnor och skolledarskap

3.5.1 *Bakgrund och utgångspunkter*

Här nedan redovisas i starkt sammandrag några av resultaten i en intervjuundersökning, genomförd på vårt uppdrag under våren 1978 av fil. lic. Helena Herlin. Närmare uppgifter om urval, metod och genomförande samt en fullständig redogörelse för undersökningsresultaten ges i bil. 4.

Studiens syfte är att ge en bild av de djupare liggande orsakerna till den låga andelen kvinnliga skolledare i Sverige. Ostrukturerade intervjuer genomfördes med 22 kvinnliga och manliga lärare och skolledare i Storstockholm med fokusering på områden som: yrkesvalsbakgrund, aktuell livssituation, arbetstillfredsställelse, befordringsintresse och upplevda möjligheter, kvinnligt/manligt skolledarskap, aspekter på skolledarrollen, framtidsvisioner.

Den vetenskapsteoretiska utgångspunkten är humanvetenskaplig och an-

greppssättet hermeneutiskt-dialektiskt. De tre perspektiven individ, grupp, organisation beaktas och interaktionen mellan dem belyses. Teoretisk bas är respektive: psykoanalytisk personlighetsteori, socialpsykologisk rollteori samt strukturalistisk organisationsteori. Starkt förenklat kan synsättet sammanfattas i W.I. Thomas tes: "Om människor definierar situationer som verkliga, är de verkliga i sina konsekvenser". Den upplevelse individen har av sin omgivning och av sig själv utgör enligt detta synsätt resultatet av det komplicerade samspelet mellan en rad inre och yttre faktorer som: personlighetsstruktur med försvarsmekanismer, identitetsutveckling, personliga kunskaper och erfarenheter; organisatoriska ramar med formella och informella regler knutna till makt- och ansvarsfördelning, belönings- och befordringssystem; samhällsstrukturens karaktäristika m. m. Medvetna eller icke medvetna, synliga eller icke synliga medverkar alla dessa faktorer till den bild individen gör sig av verkligheten.

Eftersom denna bild utgör grund för individens beslut, är det givet att t. ex. en handling, på ett omedvetet plan i varierande omfattning kan ha påverkats av en rad irrationella krafter, icke sakligt grundade förväntningar och föreställningar. Då de synliga och "rationella" skälen inte räcker till för att ge hela förklaringen till varför det finns så få kvinnliga skolledare, måste man söka sig bortom dem mot andra, mindre lätt påvisbara faktorer som kan kasta nytt ljus över situationen. Till dessa hör den värld av personliga myter, grupp- och organisationsmyter, fantasier och värderingar, informella normer och synsätt som antingen befinner sig i gränslandet mellan medvetet och omedvetet och/eller som inte anses passande att ta fram i officiella sammanhang. Just genom sin "opåvisbarhet" kan dessa faktorer få stort utrymme i såväl individuellt som organisatoriskt beslutsfattande – det man inte är klart medveten om, kan heller inte tas med i beräkningen men ingår ständigt som okända, verksamma storheter i beslutsprocessen.

Att öka medvetenheten om sådana faktorer kan således innebära både ett avslöjande och oskadliggörande av falska föreställningar med en åtföljande förbättring av beslutsunderlaget och en frigörelse av den psykiska energi som tidigare legat bunden i eller som bundits av dessa föreställningar. Bara det att påvisa existensen av t. ex. oredovisade förväntningar ökar förståelsen för situationen och därmed möjligheterna till en eventuell förändring. Utan sådan kunskap blir planering lätt ett önsketänkande utan verklighetsförankring – mer så, ju större spelrum de okända och/eller svårgripbara faktorerna har.

I det följande återges en del av de variabler som framkommer i undersökningsresultatet och som är osynliga ur ett mer ytligt perspektiv, men som kan antas ha betydelse för kvinnors möjlighet och benägenhet att söka skolledarskap. Påpekas bör att de upplevelser och åsikter som intervjupersonerna redovisar i allmänhet tas för vad de sägs vara i den meningen att de betraktas som uttryck för individens version av en situation och som sådan har effekter på hans eller hennes agerande.

3.5.2 *Några allmänna karaktäristika*

Generellt för de berörda skolorna vid undersökningstillfället (våren 1978) tycks i större eller mindre utsträckning ha gällt bl. a. följande.

- Könsuppdelning i kollegierummet var vanlig. Män umgicks mest med män, kvinnor med kvinnor. Undantagen gällde oftast de som hade samma undervisningsämne.
- Ämnen som jämställdhet mellan kvinnor och män, relationen mellan lärare och skolledare upplevdes av många som alltför ömtåliga för att kunna tas upp till diskussion i lärarrummet.
- Överensstämmelsen i åsikter rörande arbetsförhållanden på skolan var större *inom* lärargruppen respektive *inom* skolledargruppen än mellan grupperna. Undantag var direkta jämställdhetsfrågor, där de kvinnliga skolledarna hade mer gemensamt med lärare av båda könen än med de manliga skolledarna.
- Det psykosociala avståndet mellan lärare och skolledare tycks ofta ha varit stort. I båda personalgrupperna var upplevelser av bristande förståelse för den egna arbetssituationen från den andra gruppen vanliga.
- Hos skolledarna fanns en tendens till infantilisering av lärargruppen, som hos den senare svarade mot och speglades i en tendens till "föräldrafiering" av skolledarna. Som exempel på det förra kan nämnas många skolledares bristande tilltro till lärarnas förmåga att fungera demokratiskt och att ta eget ansvar; på det senare lärarnas ofta överdrivna föreställningar om skolledarnas makt och inflytande.

Att många av de intervjuade anser skolans värld vara *relativt sett* jämställd – om man jämför med näringslivet – "eftersom man har lika lön och utbildning" hindrar alltså t. ex. inte att umgängesformerna följer de traditionella normerna eller att könsroller uppfattas som ett kontroversiellt diskussionsämne.

Ju större avstånd mellan två grupper – psykiskt, socialt, kulturellt etc. – desto mindre är möjligheterna till ömsesidig identifikation, till inkännande och förståelse för den andres situation. Av det tidigare sagda framgår att "förståelseavståndet" här blir störst mellan manliga skolledare och kvinnliga lärare, eftersom såväl den hierarkiska och yrkesmässiga gränsen som könsgränsen ska överskridas.

Intervjumaterialet bekräftar att ett sådant psykosocialt avstånd finns, men att det gäller bara i den ena riktningen. Dvs. de manliga skolledarna har svårare att sätta sig in i de kvinnliga lärarnas situation än vad både de kvinnliga skolledarna och de manliga lärarna har. Däremot tycks de kvinnliga lärarna ha större förståelse för skolledarnas situation än vad de manliga lärarna har.

3.5.3 *Om skolledarskap*

De intervjuade lärarnas uppfattning om vem som blir skolledare och varför är ofta negativt formulerad: man är "misslyckad som lärare", "vill bestämma över andra", "tjäna mer pengar", "tycker mer om papper än om barn" etc. Få tror att sysslan i sig kan vara tillräckligt lockande – motiven antas för det mesta ligga på annat håll.

Den negativa synen på skolledaryrket speglas också i lärarnas föreställning om hur det är att vara rektor/studierektor. De mörka inslagen med stressighet, konflikter och problem dominerar. Majoriteten av de intervjuade

lärarna är också klart avvisande till tanken att söka skolledartjänst för egen del. Som skäl anger merparten av de manliga lärarna negativa egenskaper i själva skolledarjobbet, medan de kvinnliga oftare tar upp begränsningar hos sig själva. Denna de kvinnliga lärarnas starkare tendens till självkritik och större osäkerhet om den egna kompetensen återkommer i andra sammanhang, t. ex. på en direkt fråga om man tror sig om att själv kunna bli skolledare. Kvinnorna är mer tveksamma, medan de manliga lärarna i allmänhet tilltror sig förmågan att klara av uppgiften.

Direkt eller indirekt framgår, att flertalet kvinnliga skolledare och de flesta av lärarna anser det vara lättare för en man att bli rektor/studierektor. Skälen löper över hela skalan från individbundna över grupp-, organisations- och till samhällsnivå: "kraven är större på en kvinna", "kvinnor blir inte tillfrågade om vikariat", "män har mer tid", "vägen är redan utstakad för männen", "män håller ihop och väljer varandra", "hela samhället har en kvinnofientlig inställning" etc. De manliga skolledarna är mindre eniga.

Upplevelsen att komma i kläm mellan oförenliga krav och att arbeta i en svår mellanställning såväl horisontellt som vertikalt är utbredd i skolledargruppen. Framför allt kvinnorna har här en tendens att se sin trängda situation och oförmåga att motsvara alla förväntningar som ett resultat av egna begränsningar, medan männen oftare förlägger orsakerna utanför sig själva. Generellt har de kvinnliga skolledarna dock en mer positiv syn på sitt arbete än männen.

Att känslan av att befinna sig i skärningspunkten mellan olika och oförenliga förväntningar äger sin motsvarighet i realiteten, blir uppenbart när de intervjuades svar på frågan, om hur en "idealisk skolledare" ska vara, analyseras. Att kraven dessutom kommer både inifrån och utifrån framgår av det faktum, att skolledarna själva har större förväntningar än lärarna på en bra skolledare. Totalt och grovt sett kan svaren delas in i egenskaper och erfarenheter som kan förknippas med å ena sidan en *administrativ* och å den andra sidan en *pedagogisk roll.* Männen, och i synnerhet de manliga skolledarna, i urvalet betonar oftare de förra, som t. ex. ordningssinne, organisationsförmåga och effektivitet. Kvinnorna trycker mer på egenskaper som kontaktförmåga, intresse och förståelse för medmänniskor. Förenklat kan önskemålen på idealskolledaren sammanfattas i: en icke auktoritär eldsjäl med auktoritet samt alla de fina egenskaper man förväntar av den goda modern och den goda fadern sammansmälta i en person. Kort sagt: man söker en ängel med administrativ begåvning.

Mot bakgrund av ett sådant ideal förefaller det naturligt att skolledarna plågas av känslor av otillräcklighet och att lärarna inte står i kö för skolledartjänst.

Som förklaring till den låga andelen kvinnliga rektorer och studierektorer ger de *manliga skolledarna* i allmänhet snävare och mer ytliga svar som *individualiserar* problemet, dvs. knyter orsakerna till kvinnans personliga beteende, situation eller egenskaper: "kvinnor vill inte", "dom har hem och barn", "hon skulle inte orka", "kvinnor bryr sig inte så mycket om status" etc. De kvinnliga skolledarna och lärargruppen tar också ofta först upp dessa skäl men går sedan vidare och vidgar analysen till faktorer på alla nivåer – *grupp, organisation* och *samhälle.*

De skäl de intervjuade nämner går tillbaka dels på *könsrollerna* i vår kultur:

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

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

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

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

Svarsmaterialet kring den här frågan visar på ytterligare olikheter i synsätt mellan å ena sidan de intervjuade manliga skolledarna och å den andra framför allt de kvinnliga lärarna i urvalet. Det psykosociala avståndet är alltså här störst mellan den grupp som för närvarande har mest inflytande vid tjänste- och vikariatstillsättningar och den grupp, där det största outnyttjade befordringsunderlaget finns.

3.5.4 *Om jämställdhet*

På frågan om man tror att kvinnor och män bemöts olika inför en vikariats- eller tjänstetillsättning, t. ex. uppmuntras olika mycket, svarar man ofta först nekande, men ger senare spontant antingen själv konkreta exempel på motsatsen (kvinnliga skolledare): "Den man som fick förra studierektorstjänsten jag sökte hade inte lika goda meriter som jag, han hade t. ex. aldrig lagt ett schema och hade ingen som helst vana vid administrativa uppgifter och det hade jag", eller fäller kommentarer som mer eller mindre indirekt pekar på en egen negativ inställning till tillsättning av kvinnor på skolledarvikariat/tjänster (manliga skolledare): "på den här skolan skulle behövas ett par karlar i 90-kilosklassen för att klara av alla starka elever", "min kvinnliga studierektor har ju *ovanliga* egenskaper för att vara kvinna".

I lärargruppen anser man med få undantag att kvinnliga och manliga lärare bedöms och uppmuntras olika och att det är kvinnorna som drar det kortaste strået: "det ställs större krav på en kvinna, hon måste ha visat i förväg att hon duger, medan en man anses självklar för jobbet", "om jag hade varit man hade det varit idé för mig att söka vikariat, för då hade jag absolut blivit tillfrågad om jag ville ta det" etc.

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

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

De manliga skolledarnas svar på hur en utjämning skulle kunna genom-

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

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

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

3.5.5 *Slutord*

Ovanstående är några exempel ur intervjumaterialet, som i sin helhet och på olika nivåer bl. a. visar på i hur hög grad kvinnorna i skolvärlden har anammat en kvinnofientlig grundsyn och internaliserat en negativ identitet med bl. a. undervärdering av den egna erfarenheten och kompetensen som resultat. De kvinnor som trots allt blir skolledare betraktas som undantag, som något utöver det vanliga och kan därför inte fungera som realistiska (i meningen uppnåeliga) förebilder.

Män däremot tycks stödja sig på varandra i en slags manlig tvåvägs identifiering. Å ena sidan får de unga männen genom det stora utbudet av manliga förebilder uppmuntran och stöd för den egna kompetensupplevelsen. För de äldre speglas, å andra sidan, det egna jaget i yngre upplagor, i de unga manliga påläggskalvarna och "arvtagarna". Kvinnorna betraktas därmed som avvikelser från den vedertagna manliga successionsordningen och måste, om de ska accepteras, vara "ovanliga" kvinnor, exceptionellt utrustade exemplar som kan "försvara sin plats".

Det är långt till den verkliga jämställdheten som är, såsom någon har uttryckt det, "inte när en kvinnlig Einstein får nobelpriset, utan när en kvinnlig tönt kommer lika långt som en manlig tönt".

3.6 Sammanfattning av kartläggningen

Den kartläggning av kvinnor som skolledare som redovisats i detta kapitel visar först och främst att kvinnor är extremt underrepresenterade på skolledarposterna, ca 14 procent, i förhållande till sin andel i lärarkåren, ca 60 procent. Den visar också att kvinnliga skolledare främst förekommer i de större städerna. Vidare kan man med statistikens hjälp konstatera att kvinnor inte är missgynnade som grupp vid själva tillsättningen av tjänster. Missgynnandet tycks börja långt tidigare genom att kvinnor omedvetet (och kanske ibland medvetet) utestängs från skolledarvikariat genom bl. a. brist på uppmuntran, som i sin tur har sin rot i föreställningar om kvinnligt och manligt psyke.

4 En kartläggning av skolledarnas utbildningsbakgrund

Enligt direktiven skall utredningen även uppmärksamma behovet av åtgärder för att stimulera lärare, som tillhör sådana lärarkategorier varifrån skolledare sällan rekryteras, att i ökad usträckning söka skolledarbefattningar. Direktiven syftar här på vad som anförs i prop. 1975/76:39 (SIA-propositionen), där man framhåller att lågstadielärare och facklärare i grundskolan (dvs. lärare i praktisk-estetiska ämnen) samt facklärare i gymnasieskolan är kraftigt underrepresenterade bland skolledarna i förhållande till mellanstadielärare och lärare i läroämnen.

En kartläggning av rekryteringen av skolledare med olika utbildningsbakgrund presenteras i tabell 4.1.

Av tabellerna 4.1 och 4.2 framgår följande.

- Lågstadielärarna utgör 32 procent av lärarkåren i grundskolan men endast en procent av skolledarna har en utbildning som lågstadielärare. Av lågstadielärarna är 99,2 procent kvinnor.
- Mellanstadielärarna utgör ca 31 procent av lärarkåren i grundskolan, medan 35 procent av skolledarna har en utbildning som mellanstadielärare. Av tabell 4.1 framgår att endast 4 procent av rektorerna och 12 procent av studierektorerna med mellanstadielärarutbildning i grundskolan är kvinnor.
- Lärare i läroämnen utgör 22 procent av lärarkåren i grundskolan och 59 procent av skolledarna. Av tabell 4.1 framgår att i grundskolan 4 procent av rektorerna och 10 procent av studierektorerna med sådan utbildning är kvinnor.
- Lärare i fackämnen utgör 15 procent av lärarkåren och 5 procent av skolledarna. I tabell 4.1 anges att 42 procent av rektorerna och 34 procent av studierektorerna med facklärarutbildning i grundskolan är kvinnor.

Tabell 4.1 Tjänstgörande skolledare inom ungdomsskolan i april 1978 fördelade efter utbildningsbakgrund.

	Lågstadie-lärarutbildning		Mellanstadie-lärarutbildning		Utbildning som lärare i läroämnen		Facklärar-utbildning		Antal skolledare	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Grundskola										
Rektor										
män	–	–	507	96	760	96	25	58	1 292	94
kvinnor	11	100	19	4	31	4	18	42	79	6
Totalt	11	100	526	100	791	100	43	100	1 371	100
Studierektor										
män	–	–	316	88	588	90	51	66	955	86
kvinnor	26	100	42	12	62	10	26	34	156	14
Totalt	26	100	358	100	650	100	77	100	1 111	100
Gymnasieskola										
Rektor										
män	–	–	–	–	221	97	104	70	376	88
kvinnor	–	–	–	–	6	3	45	30	51	12
Totalt					227	100	149	100	437	100
Studierektor										
män	–	–	–	–	382	90	263	59	645	75
kvinnor	–	–	–	–	41	10	182	41	223	25
Totalt					423	100	445	100	868	100

Uppgifterna i tabell 4.1 bör emellertid kompletteras med uppgifter om de olika lärarkategoriernas andel av lärarkåren.

Tabell 4.2 Tjänstgörande skolledare i grundskolan i april 1978 fördelade efter utbildningsbakgrund samt de olika lärarkategoriernas andel av lärarkåren.

Utbildningsbakgrund	Skolledare		Lärarkårens sammansättning	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Lågstadielärarutbildning	37	1	27 000	32
Mellanstadielärarutbildning	884	35	26 000	31
Utbildning som lärare i läroämnen	1 441	59	19 000	22
Facklärarutbildning	120	5	13 000	15
Summa	2 482	100	85 000	100

Tabell 4.3 Tjänstgörande skolledare i gymnasieskolan i april 1978 fördelade efter utbildningsbakgrund samt de olika lärarkategoriernas andel av lärarkåren.

Utbildningsbakgrund	Skolledare		Lärarkårens sammansättning	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Utbildning som lärare i läroämnen	650	52	10 700	56
Facklärarutbildning	594	48	8 500	44
Summa	1 244	100	19 200	100

Av tabellerna 4.1 och 4.3 framgår följande:

- Lärare i läroämnen utgör 56 procent av lärarkåren i gymnasieskolan och 52 procent av skolledarna. Av tabell 4.1 framgår att i gymnasieskolan 3 procent av rektorerna och 10 procent av studierektorerna med sådan utbildning är kvinnor.
- Facklärare utgör 44 procent av lärarkåren i gymnasieskolan och 48 procent av skolledarna. Orsaken till att facklärare är så väl representerade bland skolledarna i gymnasieskolan behandlas i avsnitt 3.2.1. Vidare framgår av tabell 4.1 att 32 procent av rektorerna och 40 procent av studierektorerna med facklärarutbildning i gymnasieskolan är kvinnor.

Kartläggningen visar alltså att facklärarna i gymnasieskolan är *överrepresenterade* bland skolledarna i förhållande till sitt antal. Det finns därför ingen anledning att eftersträva en ökning av andelen skolledare med facklärarbakgrund i gymnasieskolan.

Kartläggningen bekräftar däremot att facklärare i grundskolan, dvs. lärare i praktisk-estetiska ämnen, är underrepresenterade bland skolledarna i förhållande till sitt antal och att lärare i läroämnen är överrepresenterade i förhållande till sitt antal. Framför allt understryker kartläggningen dock den nästan totala bristen på skolledare som rekryterats från lågstadielärarkategorin. I kap. 6 återkommer vi till en jämförelse mellan rekryteringsunderlaget till skolledartjänsterna bland kvinnor och bland underrepresenterade lärarkategorier.

5 Hinder för kvinnor att bli skolledare

Det formella hindret för kvinnor att tillträda högre ämbeten i Sverige avskaffades så sent som 1923. Detta ledde som bekant inte till någon märkbar ökning av andelen kvinnor på högre poster. De underliggande mekanismer som fördelar kvinnor och män på olika nivåer i samhället är betydligt starkare än de formella hindren för en annorlunda fördelning.

5.1 Psykologiska hinder

5.1.1 *Minoritetspsykologi*

Tidigare har beskrivits hur de styrande i sina strävanden att ge människor lika utgångsläge först avlägsnat ståndsprivilegier och legala hinder i samhället för att sedan söka ge sig i kast med de ekonomiska hindren. Ytterligare ett steg i denna riktning är att ge sig i kast med de psykologiska barriärer som olika grupper i samhället möter. I USA har forskningen och medvetandet om att samhällets värderingar utgör reella hinder för människors möjligheter nått längst.

Detta är inte förvånande med tanke på de många etniska minoriteterna i landet och på den genomgripande medvetandeprocess de svartas kamp för likställighet inneburit. Det finns i USA en omfattande forskning om minoritetspsykologi och de etniska gruppernas identitetsproblem. Sammanfattningsvis visar denna forskning att det är majoritetens värderingar som gäller i samhället, att det normala representeras av majoriteten, att vara som majoriteten är det "rätta". Medlemmar av minoriteten löper risk att få en sämre jagkänsla, en sämre uppfattning om sig själv. Välkända i den amerikanska psykologin är uppgiften om den lille svarte pojken som målar en gubbe men inte vill färglägga den eftersom han tycker svart är en ful färg och de små svarta flickorna som ritar mängder med prinsessor med guldlockigt hår och blå ögon, så oändligt avlägsna i skönhetsideal från dem själva.

Att en låg känsla för sitt eget värde är ett faktiskt och högst påtagligt hinder för jämlikhet illustreras av en jämförelse mellan två etniska grupper i USA, de svarta amerikanerna och kinesamerikanerna. Dessa båda grupper företer både likheter och skillnader. Till skillnaderna hör att kriminaliteten bland de svarta är högre än genomsnittet och andelen personer som har collegeutbildning är lägre än genomsnittet, medan förhållandena är de mot-

satta för kinesamerikanerna. Till likheterna hör att båda grupperna har hög grad av "synlighet", dvs. avviker utseendemässigt från genomsnittsamerikanen, och således har mindre möjlighet att assimileras än andra grupper. Båda har också varit starkt utsatta för rasistisk förföljelse. En stor del av kineserna anlände under slutet av 1800-talet till Amerikas västkust, där de under slavkontrakt arbetade vid järnvägsbyggen eller på guldfälten. Dessa kineser är den enda grupp som faktiskt varit oönskad i USA (the Chinese Exclusion Act 1882), under en starkt rasistisk period då man diskuterade den "gula faran". De var under en tid från praktisk synpunkt helt ställda utanför lagen. Trots detta har kinesamerikanerna aldrig betraktat sig som en minoritet i den negativa mening som ordet används i dag. Förklaringen till detta kan sökas i vad som i USA kallas "Aramco-fenomenet". Den amerikan som anställts av företaget Aramco i Främre Asien har visserligen varit utsatt för en rad regler som utestänger honom från arabisk samvaro, men detta uppfattar amerikanen inte som diskriminering eftersom hans värderingar och uppfattning av sig själv är beroende av vad man anser i Nebraska eller Oklahoma. I Sverige skulle man kunna kalla samma sak för t. ex. "Lamco-fenomenet".

På denna punkt skiljer sig kinesamerikaner och svarta amerikaner helt från varandra. De svarta fördes med våld över Atlanten, splittrade och utan möjlighet att sätta upp några "motvärden", och de anammade därför den vita kulturen. Kineserna kom över till Amerika för att finna ett livsuppehälle men utan den minsta önskan att blanda sig med utlänningar, som de betraktade som barbariska. Kinesamerikanens värderingar fanns i Kina, och karaktäristiskt nog är fortfarande den normala kinesiska benämningen på vita amerikaner bland kinesamerikaner "barbarer" eller "främlingar". Kineserna har också behållit sin kultur och sitt språk i USA och har helt naturligt ett dubbelt skolsystem.

Jämförelsen mellan dessa två etniska grupper utgör ett åskådningsexempel på effekterna av att tillhöra en minoritet som accepterar resp. ej accepterar samhällets rådande värderingar av den egna gruppen.

5.1.2 *Kvinnan som psykologisk minoritet*

Dessa erfarenheter och hela den psykologisk-sociologiska forskning som försiggår på detta område i USA har i betydande grad påverkat uppfattningen om jämställdhet mellan könen. En sociolog, Helen Hacker, publicerade redan 1951 en teoretisk analys av kvinnor som en "psykologisk minoritetsgrupp" (Hacker, 1951). Hon behandlar den forskning som finns på området och ställer sig frågan om inte kvinnor kan anses vara en minoritetsgrupp i psykologiskt avseende. Hon skriver:

– kvinnor visar många av de psykologiska karaktärsdrag som har tillskrivits minoritetsgrupper som saknar självförtroende. Curt Lewin (Selfhatred Among Jews, Contemporary Jewish Record, IV 1941, s. 219–232) har pekat på hat mot den egna gruppen som en ofta förekommande reaktion hos en medlem i minoritetsgruppen. Denna känsla visar sig i en persons tendens att tala illa om andra medlemmar av gruppen, att acceptera den dominerande gruppens stereotypa uppfattning om dem, att hänge sig åt känslan att alltsammans är ens eget fel. Han kanske försöker utesluta sig själv, när han talar om gruppens genomsnittliga egenskaper eller han kanske pekar ett

föraktets finger mot sig själv. Eftersom en persons uppfattning *om sig själv* baseras på andra människors sätt *mot honom* är det inte troligt att medlemmar ur en minoritetsgrupp helt kan undkomma personlighetsförvridning. Konstant återupprepning av en persons underlägsenhet måste ofta leda till att man accepterr underlägsenheten som ett faktum.

Förvisso har inte kvinnor varit immuna mot formuleringarna genom tiderna om 'den kvinnliga karaktären'. Likt de minoritetsgrupper vilkas självanklagelser överträffar den dominerande gruppens förlöjligande av dem, överträffar kvinnor ofta män i fråga om våldsamma attacker på det egna könet. Kvinnor säger att de tycker illa om andra kvinnor, att de inte vill arbeta under dem, att de finner sammankomster med enbart kvinnor motbjudande.

Helen Hackers studie är en teoretisk studie. Åtskilliga andra vetenskapliga undersökningar underbygger hennes tes att kvinnor som grupp är en minoritet från psykologisk synpunkt genom att påvisa de tendenser till nedvärdering av den egna gruppen som finns bland kvinnor.[1]

Mest känd i USA för närvarande är en studie av Goldberg (Goldberg, 1968). En grupp studentskor ombads värdera en serie artiklar från stilistisk och innehållsmässig synpunkt. Bland artiklarna fanns ett antal signerade med omväxlande ett mansnamn och ett kvinnornamn, ehuru innehållet var detsamma. Resultaten av undersökningen visade att studentskorna genomgående hade värderat den "manlige" författaren högre än den "kvinnliga". Andra forskare har kommit till liknande resultat (se fotnot 1).

I fråga om utbildning finns det en rad studier som visar att kvinnor har lägre uppfattning än män om sina tidigare och framtida prestationer. En finsk undersökning (Sysiharju, 1966) visar att det finns mer oro bland unga flickor än bland unga pojkar för att deras framtida kapacitet att klara av skolarbetet inte skall räcka till. I en norsk undersökning (Aursand, 1960) av elever i gymnasiet tror många fler flickor än pojkar att de skall få lägre betyg än de verkligen får. Liknande resultat återfinner man i en studie från Columbia universitetet, New York (Galtung och Gutterman 1957/58). Undersökarna framhåller att det särskilt är de begåvade unga flickorna som tenderar att undervärdera sina framtida prestationer. I en norsk studie (Holter, 1970) av en grupp anställda i Oslo framgår det att kvinnor har avsevärt mindre självförtroende än männen i sitt arbete och att de är mer benägna att känna sig nervösa i förmannens närvaro. Helena Herlins studie (bil. 4) konfirmerar denna bild av kvinnornas brist på självförtroende. De manliga lärarna i hennes studie förklarar att de inte velat bli skolledare, de kvinnliga säger att de inte är duktiga nog att klara av det, och deras uttalanden är ackompanjerade med förringande uttalanden om dem själva.

Ytterligare ett drastiskt exempel på nedvärderingen av det som karaktäriseras som kvinnligt kommer fram i Kohlbergs studie (Kohlberg, 1966) av barns könsrollsuppfattningar. Kohlbergs tes är att utvecklingen av ett barns könsidentitet är ett resultat av barnets kognitiva utveckling parad med dess strävan att skapa sig en positiv identitet. Tesen att barn lär sig sin roll på imitativ väg enligt formuleringen "I want rewards, therefore I do boy things, therefore I want to be a boy" ersätts hos Kohlberg med tesen "I am a boy, therefore the opportunity to do boy things (and to gain approval for them) is rewarding". Med andra ord barnet kategoriserar sig själv och värderingen av könet utvecklas ur behovet att värdera det egna

[1] Se t. ex. Broverman, Broverman, Clarkson, Rosenkranz och Vogel, 1972; Fernberger, 1948; Kitay, 1940; MacBrayer, 1960; McKee och Sherrifs, 1957; Rosenkranz, Vogel, Bee, Broverman och Broverman, 1968; Sherrifs och Jarret, 1953; Smith, 1939; Kohlberg, 1966; Dansker, 1973; Mischel, 1974; Rosen och Jerdee, 1973. Studierna finns upptagna i litteraturförteckningen.

könet högt. Intressant i detta sammanhang är inte så mycket om Kohlbergs tes är riktig utan de forskningsresultat han lägger fram. Genom en serie experiment visar han att små barn visar en självklar "same sex preference". Under en period i 5–8 årsåldern då praktiskt taget alla pojkar bibehåller sin klara uppskattning av företeelser som associeras till det egna könet finns det en stor grupp flickor som inte uppvisar denna "same sex preference". Kohlberg förklarar flickornas attityder i testerna med den större prestige och värde samhället tillmäter den manliga rollen. Det är dock en smula oroande för den kvinnliga självkänslan när Kohlberg tröstande skriver: "Medan stereotypen för den vuxna kvinnan är underlägsen mannen i fråga om makt och kompetens är den fortfarande överlägsen barn av båda könen."

Sammantaget förmedlar dessa undersökningar, som endast är några exempel bland många, bilden av kvinnor som en psykologisk minoritetsgrupp som utanför hemmets väggar känner sig som främlingar. Likt de svarta och andra minoriteter accepterar kvinnorna andra gruppers värderingar om dem, och olikt kinesamerikanerna sätter de inte upp några egna motvärden. I mer dramatisk form har denna företeelse beskrivits så här (Gornick & Moran, 1972):

– det omedvetna, självklara, icke undersökta, icke ifrågasatta i tron att världen såsom den ter sig för män är den enda världen, att det sätt män handlar i den är det enda sättet man kan handla, att de värden som män utformat är de enda värden som finns, att det sätt på vilket sex ter sig för män är det enda sättet det kan te sig, att det sätt på vilket män betraktar kvinnan är det enda sättet på vilket man kan betrakta kvinnor.

Förhållandet att problem med kvinnans status från psykologisk synpunkt kan behandlas i analogi med minoritetsgruppers medför följande konstateranden:

- Det är naturligt och sunt för varje gruppbildning i samhället att ha en hög uppskattning av den egna gruppen. Om man inom gruppen inte känner det så, ligger orsaken i samhällets struktur och inte i ens egen natur. Det är således ingen biologisk egenskap hos kvinnorna att brista i självförtroende i jämförelse med männen. Det är ett strukturellt fenomen.
- Påståendet att det är kvinnorna som diskriminerar sig själva är lika sant eller osant som påståendet att det är de svartas eget fel att de diskrimineras, dvs. man skyller effekterna av diskrimineringen på offret självt. Detta hindrar givetvis inte att arbetet på att söka ändra kvinnornas inställning till sig själva kanske är det viktigaste arbetet på vägen mot en bättre balans mellan könen.
- De psykologiska mekanismerna inom en minoritetsgrupp motverkar solidaritet inom gruppen. Det är därför inte att förvåna sig över att många kvinnor som nått en viss ställning inte solidariserar sig i någon högre grad med sitt eget kön. Det är mer anmärkningsvärt när hon gör det. Detta är återigen inte på något sätt medfött hos kvinnan utan ett resultat av hennes status som psykologisk minoritetsgrupp.
- Kvinnornas status som en psykologisk minoritet innebär att männen som grupp är en psykologisk majoritet. Männen som grupp har en fördel i samhället på bekostnad av kvinnorna som grupp.

5.1.3 *Slutsatser*

En av skolledarna i skolledarenkäten (se avsnitt 3.4) gör följande kommentar till bristen på kvinnliga skolledare.

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

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

Slutligen är det kanske på sin plats att påminna om att den ovanstående analysen har gällt kvinnor och män som grupper. Detta kan tyckas självklart men är ändå svårt att inse i det individuella fallet. En jämförelse med medicinska fakta om rökningens farlighet kan illustrera problemet. Rökningens skadlighet har inte i första hand fastställts genom medicinska-fysiologiska undersökningar utan genom konstaterandet av ett statistiskt samband mellan rökning och ett antal sjukdomar. Därför har det också tagit lång tid för människor att inse att man inte kan förneka rökningens faror genom påståenden av typen: "En släkting till mig började röka när han var tolv år och nu är han nittio och fortfarande pigg och kry. Jag kan inte tro att rökning är särskilt farlig." På samma sätt kan inte en person hävda att han inte kan tro att kvinnor har en känsla av mindre egenvärde än män för han känner så och så många kvinnor med självförtroende (alternativt, för att hon själv känner sig ha stort självförtroende).

5.1.4 *Kvinnans identitet som hustru och mor*

I det föregående avsnittet beskrevs förhållandet mellan könen generellt som förhållandet mellan en psykologisk majoritet och en psykologisk minoritet. Det finns ett annat sätt att beskriva samma företeelse. Man kan säga att kvinnorna som grupp har en lägre uppfattning om sig själva, en sämre identitet än männen som grupp. Sedan man väl absorberat detta kan man använda identitetsbegreppet för att nyansera bilden av de två grupperna så att den blir mer verklighetstrogen. Könstillhörighet är inte den enda faktor som konstituerar identiteten.

Rita Liljeström skriver i sin undersökning Roller i omvandling (SOU 1976:71, s. 173 ff):

Som en psykologisk fråga om identitet handlar hinder om hur man uppfattar sig själv:

Enligt en historisk hederskod är mannen ansvarig för familjen. Denna patriarkaliska princip föreligger idag i försörjarens heder. Många män bejakar en pressande norm om att mannen har att klara försörjningen av hustru och barn samt svara för familjens framtid och trygghet ---

Vi möter samma känsla av att redan ha gjort sitt på jobbet, hos män som söker

sig till egna fritidsintressen utanför familjen. Fotboll, fiske och friluftsliv betraktas som legitim avkoppling för försörjare. Många kvinnor tar inte sin försörjarroll på fullt allvar. Arbetet ger dem omväxling, social stimulans och egna pengar. En tolkning av kvinnornas hållning är att de nertonar sin försörjarinsats av hänsyn till mannens självkänsla. *Många kvinnor synes i första hand uppfatta sig som barnens mor och mannens hustru.*

I Liljeströms beskrivning förekommer inte den jämförelse mellan kvinnor och män i arbetslivet som vi i föregående avsnitt har förutsatt existera. Kvinnorna är visserligen ute på arbetsmarknaden, men deras verkliga identitet ligger i att vara maka och mor, ett område där mannen inte gärna kan göra dem rangen stridig. De utmanar inte heller mannens identitet som försörjare. (Man kan dock notera att kvinnorna upplever ett starkt socialt värde i arbetet utanför hemmet. Det räcker uppenbarligen inte för dem att "endast" arbeta i hemmet, vilket understryker det låga sociala värde vi ger hemarbete.)

Liljeströms undersökning gäller ett 50-tal kvinnor som deltagit i försöksverksamhet med att få in kvinnor i manlig industri i Kristianstads län. Genomgående för kvinnorna var att de fullbordat den obligatoriska skolan, som i en del fall inte hade omfattat mer än sju, åtta år. De hade gift sig med industriarbetare och fått barn tidigt, ofta i 17–20 årsåldern. De flesta av dem hade föga arbetslivserfarenhet och var nu på väg att återanpassas till arbetslivet efter åtskilliga år i hemmet. I undersökningen noteras att de är mer nöjda med lönerna och arbetsförhållandena än männen. Detta att komma ut och delta i ett större socialt sammanhang och möta nya människor betyder mycket för kvinnorna.

Resonemang om psykologiska hinder för karriär verkar i detta sammanhang främmande. Förklaringen till att de ändå är relevanta ligger i att vi lever i ett samhälle som är skiktat både könsmässigt och klass- eller socialgruppsmässigt.

Föreställningen att man som individ strävar framåt i samhället, utvecklas, avancerar och får en rättvis belöning för sina ansträngningar är en del av ett brett medelklassmedvetande, som hela tiden växer bl. a. med att utbildningen förlängs och levnadsstandarden jämnats ut mellan breda grupper.

De kvinnor som beskrivs i Liljeströms undersökning är på det hela taget glada att ha jobb och lön. Men de grupper som är aktuella i detta sammanhang, lärare och skolledare, hör alldeles avgjort till medelkassen och har, både kvinnor och män, ett medelklassperspektiv. En yrkesidentitet som är så god som möjligt hör då till bilden. I detta perspektiv är den känsla av underlägsenhet, osäkerhet, brist på självkänsla som minoritetstillhörigheten alstrar ett stort psykologiskt hinder.

Samtidigt måste man naturligtvis fråga sig hur mycket identiteten som maka och mor kompenserar medelkasskvinnorna och gör att de överlämnar, inte yrkesrollen, men karriärrollen åt sina män. Här befinner vi oss i ett ingenmansland, där den pågående processen gör det omöjligt att ange något bestämt.

För en del kvinnor förhåller det sig otvivelaktigt så att de ser arbetet som ett bihang till sin kvinnoroll som hustru och mor. För andra spelar yrket en självständig roll och de är lika angelägna om det som en man skulle ha varit. Utvecklingen torde dock gå mot att kvinnor satsar mer och mer på sin yrkesroll och därmed också på sin karriärroll.

5.2 Praktiska hinder i form av hemansvar

Den ständigt åberopade förklaringen till att det finns så få kvinnor på ledande poster är att de inte hinner, eftersom de har ansvaret för hem och barn. Den underförstådda meningen är att om bara männen gjorde mer i hemmet skulle kvinnorna i mycket större usträckning återfinnas på högre poster i samhället. När det gäller problemkomplexet lärare-skolledare kommer därtill att lärare har ferier, som passar lättare samman med barns ferier, medan skolledare har semester. Detta är naturligtvis riktigt. Men det är, som framgår av de föregående avsnitten, en alltför förenklad framställning av orsakssammanhangen.

Låt oss börja med att konstatera att kvinnorna som grupp fortfarande, trots att de i stor utsträckning arbetar utanför hemmet, har ansvaret för hem och familj och utför merparten av alla sysslor i hemmet. (Jämställdhetskommitténs rapport: Kvinnors arbete, SOU 1979:89).

För de kvinnliga lärarna innebär detta bl. a. att den rätt till ferier som hör till läraryrket blir en viktig förmån, eftersom den ger dem möjlighet att vara tillsammans med de egna barnen under deras ferier. Detta skulle också delvis förklara varför andelen kvinnliga tillsynslärare är så pass mycket högre än kvinnliga rektorer och studierektorer. Som tillsynslärare är man berättigad till ferier.

Med tanke på att hela vår officiella jämställdhetsideologi ligger på delat hemansvar, med tanke på hela det tryck som utövats via media är det anmärkningsvärt att ingenting eller mycket litet har ändrats. Den tidigare uppdelningen i en familjeförsörjare och en som tar hand om familjen är ju ideologiskt sett uppbruten. Kvinnorna vet att de har rätten på sin sida om de kräver lika insatser i hemmet, den officiella ideologin och den individuella rättskänslan sammanfaller i detta fall. Ändå tycks förändringen utebli eller ske oändligt långsamt.

Frågan (som visserligen är omöjlig att besvara) är om det verkligen är den yttre handfasta *åtgången av tid* till hemarbete (planering inberäknad), barntillsyn och hushållsarbete som hindrar kvinnorna mest eller om det är de förut refererade psykologiska hindren, dvs. i klartext: hon kräver inte delat hemansvar, eftersom hon inte törs, inte känner sig kompetent nog att satsa mer på sitt yrkesarbete.

Eftersom det vanligaste sättet i debatten är att koncentrera sig på det materiella hindret, dvs. bristen på faktisk tid, kan det vara på sin plats att något understryka de omständigheter som talar för att de psykologiska hindren spelar stor roll.

År 1979 hade 37 procent av kvinnorna mellan 17 och 74 år barn under 17 år, medan 19 procent av kvinnorna hade barn under sju år. Det är således endast var femte kvinna som har barn under sju år och var tredje kvinna som har barn under 17 år. Även om man bland de kvinnliga lärarna höjer andelen kvinnor med barn under sju år med hänvisning till att lärarkåren av idag är en ung kår, torde ändå majoriteten av kvinnliga lärare sakna barn under sju år, liksom barn under 17 år. Trots att man måste ta med i beräkningen, att de år då man i allmänhet meriterar sig för skolledartjänst också är de år då kvinnor (och män) har mindre barn, tyder siffrorna på att det finns ansenliga tidrymder då det inte är den faktiska omsorgen om

mindre barn som hindrar kvinnor.

Omständigheter som talar för att den psykologiska sidan av svårigheterna spelar minst lika stor roll som den praktiska är dels att andelen kvinnliga skolledare på gymnasiet med facklärarkompetens är högre än kvinnliga skolledare med bakgrund i andra lärarkategorier, dels att andelen kvinnliga skolledare är markant mycket högre i Stockholms län än i övriga delar av landet.

Om man antar att familjebildningen sker på likartat sätt bland alla lärarkategorier (och det finns inga skäl som talar mot detta) måste det finnas andra förklaringar till att kvinnliga lärare i Stockholm och kvinnliga facklärare på gymnasiet hindras mindre av hemansvaret än andra kvinnliga lärare. Beträffande kvinnliga facklärare på gymnasiet ligger förklaringen som tidigare framhållits (avsnitt 3.2.1) i att konkurrensen om skolledartjänster vid de gymnasieskolor som ursprungligen var yrkesskolor inte varit i reell mening öppen för båda könen. I fråga om den större andelen kvinnliga skolledare i Stockholm är orsaken mer oklar.

Som framgår av bilaga 3 är det vanligare med kvinnliga skolledare i stadsmiljö än på landet. Kanske Stockholms skolmyndigheter dessutom haft en mer engagerad rekrytering av kvinnliga skolledare än andra städer. Det finns dock ingenting som tyder på att familjebildningen skulle vara annorlunda i Stockholm än på andra orter. Snarare borde arbetsförhållanden med långa resor mellan hem och arbete etc. bidra till att göra det svårare att förena skolledarskap och hemarbete. Trots detta är andelen kvinnliga skolledare markant högre i Stockholm än t. ex. i Värmland eller sydöstra Sverige.

Givetvis är uppdelningen i en praktisk och en psykologisk del av det hinder som kallas kvinnans hemansvar en artificiell uppdelning. De båda delarna påverkar och vävs in i varandra så att de i realiteten inte går att särskilja. Men att ensidigt och mekaniskt upprepa att bristen på kvinnliga skolledare beror på hem- och barnansvaret är att permanenta de nuvarande förhållandena. Som vi har sett kan det fungera som ett motiv för manliga skolledare att inte uppmuntra kvinnor att vikariera på skolledartjänsterna.

5.3 Hinder i form av missgynnande av kvinnor

Missgynnas kvinnliga lärare när de söker skolledartjänster? Redogörelsen i avsnitt 3.2.2 tyder på motsatsen. Två av varandra oberoende undersökningar anger att kvinnor som söker tjänst blir utnämnda något oftare än män som söker tjänst. En förklaring till detta är att kvinnor oftast har mycket goda meriter innan de vågar sig på att söka.

Man kan således avfärda tanken att det generellt skulle förekomma öppen diskriminering vid tillsättningen av skolledartjänster. Tillsättningen av tjänsten är emellertid slutet på en lång rekryteringsprocess. Kan det förekomma missgynnande av kvinnliga lärare tidigare under denna process?

Av åtskilliga undersökningar (t. ex. Gross och Trask) framgår det att avgörande för en människas vilja att göra karriär oftast är en person i omgivningen som man uppfattar som betydelsefull och som uppmuntrar. Detta har stor betydelse både för kvinnor och för män, men störst betydelse för

kvinnor, eftersom könsrollsmönstret i detta avseende verkar hämmande på dem och pådrivande på mannen. Inom svenskt skolväsende torde den första impulsen till en skolledarkarriär oftast komma genom att rektor erbjuder ett skolledarvikariat.

Vi har i de breda skolledar- och kommunenkäterna visat att skolledarna oftast inte uppfattar kvinnorna som intresserade av vikariat. Vi har också kunnat fastställa att vid ca hälften av alla vikariat skolledaren personligen kontaktar den presumtive vikarien. Vi har vidare i djupintervjuerna kunnat utläsa att det finns uppfattningar bland skolledare liksom bland andra grupper om kvinnligt och manligt som inte torde bidra att öka andelen kvinnliga skolledare.

Vidare visar enkät- och intervjumaterialen att de kvinnliga skolledarna har en mer nyanserad syn på jämställdhetsproblematiken än de manliga. Medan de manliga rektorerna i skolledarenkäten föreslår kvinnliga vikarier i 28 procent av fallen, föreslår de kvinnliga skolledarna kvinnliga vikarier i 42 procent av fallen. Det ligger nära till hands att tolka detta så att de kvinnliga skolledarna har en mer individualiserad uppfattning om de kvinnliga lärarna, trots att de på intet sätt programmatiskt söker kvinnliga vikarier, snarare tvärtom. Här kan man erinra sig de resultat i djupintervjuerna som visar på att just de manliga rektorerna känner ett större avstånd till de kvinnliga lärarna än de andra intervjuade grupperna.

Sammantaget anser vi att det finns fog för att hävda att kvinnliga lärare är missgynnade i rekryteringsprocessen till skolledarskap. Den mer eller mindre omedvetna diskriminering de utsätts för slår desto hårdare för dem då de – som beskrivits i avsnitt 5.1 om psykologiska hinder – generellt är i större behov av uppmuntran än män.

6 Hinder för vissa lärarkategorier att bli skolledare

I varje samhälle och inom varje verksamhetsområde finns ett centrum, omgivet av mer och mer perifera verksamheter. Det som sker i centrum uppfattas av dem som befinner sig där och av omvärlden som det väsentliga. I bred mening finns makt och inflytande i centrum. På undervisningens område dominerar de teoretiska ämnena vårt medvetande. De utgör det centrala i skolans verksamhet, även om det önskvärda i att jämställa praktisk och estetisk undervisning med den teoretiska ständigt understrykes. Detta innebär att lärare i de praktiska och estetiska ämnena kanske ofta uppfattas och uppfattar sig själva som perifera inom skolans område. Detta kan i sin tur påverka deras engagemang och självkänsla när det gäller att söka sig till skolledarbefattningar. I princip är i så fall det grundläggande hindret detsamma för lärare i praktiska och estetiska ämnen som för kvinnor, ehuru kvinnornas situation är mycket mer komplicerad. Som kommer att framgå av detta kapitel har de ännu svårare, är ännu mer perifera, när det gäller att nå skolledande befattningar än lärare i praktiska och estetiska ämnen.

6.1 En jämförelse mellan kvinnliga lärare och bland skolledare underrepresenterade lärarkategorier

I den sociologiska forskningen har frågan om en persons allmänna sociala ställning beskrivits på följande sätt (Tumin, 1967):

Vi refererar här till en individs plats i den sociala värdehierarkin som baserar sig på ett slags *kumulativ* värdering av alla de positioner (statuses) individen innehar och de belöningar dessa i allmänhet erhåller (makt, materiella fördelar, psykisk gratifikation). Sociologiska forskare har kämpat i många år utan särskild framgång att söka utveckla en tillfredsställande modell i fråga om värderingen av den översiktliga sociala ställningen (over-all social standing). Vi envisas i dessa ansträningar emedan vi vet att i våra förhållanden till varandra bedömer och värderar vi varandra inte endast med utgångspunkt från yrke, utbildning eller inkomst utan snarare med utgångspunkt från en blandning av dessa och många andra element: kön, ålder, hudfärg, religion, nationellt ursprung, civilstånd, familjebakgrund osv. Vi lägger sedan ihop dessa element, men utan att vara säkra på vilka faktorer vi räknade med, hur stor vikt vi lade vid var och en, varför vi tog med en del element och inte andra.

En intressant fråga blir då om man kan jämföra den statusosäkerhet som ligger i att vara kvinna i arbetslivet med den statusosäkerhet som ligger i att syssla med praktiska och estetiska ämnen i ett samhälle som värderar teoretiska ämnen högre. Är det ena ett större hinder än det andra?

Ett sätt att söka ge svar på frågan är att mäta förhållandet mellan antalet skolledare och antalet lärare med samma utbildningsbakgrund på det sätt vi gjorde i avsnitt 3.2.1. Denna gång innefattar vi emellertid även lärare i fackämnen och lärare i praktiska och estetiska ämnen för att få fram den jämförelse vi efterfrågar.

Tabell 6.1 Statistisk sannolikhet att bli skolledare för lärare inom olika lärarkategorier beräknat på antalet tjänstgörande lärare och skolledare exklusive timlärare i april 1978.

Skolform Stadium och tjänst Kön	Antal lärare	Antal skolledare efter utbildningsbakgrund	Förhållandet mellan antalet skolledare och antalet lärare
Grundskolan			
Lågstadiet			
kvinnor	16 006	36	1:445
män	228	–	–
Mellanstadiet			
kvinnor	9 385	61	1:153
män	6 537	823	1:8
Högstadiet			
lärare i läroämnen			
kvinnor	4 597	93	1:50
män	6 946	1 348	1:5
Lärare i praktisk-estetiska ämnen/facklärare			
kvinnor	4 584	44	1:104
män	3 594	76	1:47
Gymnasieskolan			
Lärare i läroämnen			
kvinnor	2 560	47	1:54
män	4 824	603	1:8
Lärare i fackämnen			
kvinnor	3 146	227	1:14
män	3 194	367	1:9

För att få en snabb överblick över resultaten i tabell 6.1 kan man rangordna dem på följande sätt.

Den statistiska sannolikheten för en lärare att bli skolledare är

1:5 för manliga lärare i läroämnen (grundskolan)
1:8 för manliga lärare med mellanstadielärarutbildning (grundskolan)
1:8 för manliga lärare i läroämnen (gymnasieskolan)
1:9 för manliga lärare i fackämnen (gymnasieskolan)

1:14 för kvinnliga lärare i fackämnen (gymnasieskolan)
1:47 för manliga lärare i praktisk-estetiska ämnen (grundskolan)
1:50 för kvinnliga lärare i läroämnen (grundskolan)
1:54 för kvinnliga lärare i läroämnen (gymnasieskolan)

1:104 för kvinnliga lärare i praktisk-estetiska ämnen (grundskolan)
1:153 för kvinnliga lärare med mellanstadielärarutbildning (grundskolan)
1:445 för kvinnliga lärare med lågstadielärarutbildning (grundskolan)

Om man av de skäl som angivits i avsnitt 3.2.1 undantar både kvinnliga och manliga lärare i fackämnen i gymnasieskolan, stämmer rekryteringsmönstret förvisso med de antaganden man kunnat göra med hjälp av vanlig iakttagelseförmåga. För att bli skolledare bör man vara man och undervisa i teoretiska ämnen eller ha mellanstadielärarutbildning.

Vad som är något förvånande är den oerhört låga representationen av kvinnliga mellanstadielärare. Den statistiska sannolikheten för en manlig mellanstadielärare att bli skolledare är mycket större än för en kvinnlig. Detta är så mycket mer märkligt som intagningen till mellanstadielärarutbildningen har varit starkt kvoterad ända fram till 1970 (se avsnitt 8.2.2). Inträdeskraven på de kvinnliga lärarkandidaterna har under hela denna tid varit högre än på de manliga lärarkandidaterna. Chockerande få är också de kvinnliga lågstadielärarna bland skolledarna, om man betänker att lågstadiet utgör en lika viktig del av grundskolan som högstadiet. Medan en lågstadielärare på 445 blir skolledare, blir en högstadielärare på sex (om han är man) och en på 50 (om hon är kvinna) skolledare (gäller lärare i läroämnen).

Förhållandet att lärare med teoretiska ämnen och lärare med undervisning på högre stadier är överrepresenterade bland skolledarna kan bäst studeras könsvis. Jämför man *männen* i de olika lärarkategorierna (borträknat manliga facklärare på gymnasiet) finner man att den akademiska bakgrunden bland högstadielärare producerat obetydligt fler skolledare än mellanstadielärarutbildningen. Däremot är manliga lärare i teoretiska ämnen starkt överrepresenterade i jämförelse med lärare i praktiska och estetiska ämnen i grundskolan. I hur hög grad några manliga lågstadielärare kommer att söka sig vidare till skolledartjänster när de blivit varma i kläderna återstår att se.

Bland *kvinnorna* märker man tydligare att de kvinnliga högstadielärarnas akademiska bakgrund har spelat roll. Visserligen är de sämre representerade än männen i någon av kategorierna, men de är oerhört mycket bättre representerade än de kvinnliga lärarna i praktiska och estetiska ämnen på grundskolan och de kvinnliga mellan- och lågstadielärarna.

6.2 Sammanfattning

Man kan således konstatera att kvinnorna är mer underrepresenterade som grupp än lärare i fackämnen. Beträffande skolledare rekryterade från underrepresenterade stadier sammanfaller bristen på skolledare med lågstadielärarbakgrund med bristen på kvinnor på skolledande poster. Kartläggningen av rekryteringen av lärare ur bland skolledarna underrepresenterade

kategorier, dvs. lågstadielärare och lärare i praktisk-estetiska ämnen i grundskolan, ger till resultat att vi bör koncentrera våra ansträngningar på kvinnorna. Därigenom får vi med alla underrepresenterade kategorier utom manliga lärare i praktisk-estetiska ämnen på grundskolan. Men så länge dessa är något bättre representerade än kvinnorna över huvud taget, inklusive kvinnliga lärare i läroämnen, torde det vara rimligt att i första hand överväga åtgärder som ökar andelen kvinnor bland skolledarna. Vi kommer därför att i fortsättningen koncentrera oss på frågan hur man skall kunna öka andelen kvinnliga skolledare.

7 Motiv för att påverka skolledarrekryteringen

7.1 Varför bör andelen kvinnliga skolledare öka?

I kapitlen 4 och 6 har vi konstaterat att andelen kvinnor på skolledande poster är mycket mindre i förhållande till rekryteringsunderlaget av kvinnliga lärare än andelen manliga skolledare i förhållande till rekryteringsunderlaget av manliga lärare. Vår uppgift är att föreslå åtgärder som förändrar dessa förhållanden. Sådana åtgärder kan och bör enligt vår uppfattning motiveras på följande sätt.

7.1.1 *Jämställdhet som moraliskt värde*

Önskvärdheten av jämställdhet mellan könen är en moralisk värdering av ungefär samma dignitet som önskvärdheten av demokrati. Det är moraliska honnörsbegrepp som vi på olika sätt försöker leva upp till. Enligt dessa är det en orättvisa i samhället att kvinnor och män inte är jämställda. Ett av bevisen på bristande jämställdhet är den ojämna fördelning av makt och prestige som består i att endast ett ytterst litet antal kvinnor finns i positioner som ger status och inflytande nog att mer påtagligt påverka utvecklingen i skola och samhälle. Detta är ensamt skäl nog att vidta åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare.

7.1.2 *En bättre skola och ett bättre samhälle*

I begreppet jämställdhet ingår emellertid enligt vår uppfattning mer än frågan om rättvisa mellan två grupper i samhället. Vi uppfattar det också så att jämställdhet innebär ett bättre samhälle för människorna att leva i, eftersom jämställdhet medför att människor så långt det är möjligt kan få utveckla sina inneboende resurser fritt utan artificiella hinder i form av diskriminerande förväntningar. Detta innebär i sin tur att de mänskliga resurserna utnyttjas bättre. Behovet av fler skolledare har framhållits i avsnitt 3.3. Eftersom ledaregenskaper och administrativ talang troligen är egenskaper som fördelar sig lika på kvinnor och män, tillvaratar samhället med nuvarande fördelning knappast resurserna på bästa sätt. De undersökningar om kvinnliga och manliga skolledare som hittills lagts fram och det statistiska materialet som vi sammanställt tyder på att kvinnornas kapacitet underutnyttjas kraftigt, medan männens har tagits i anspråk i mycket stor omfattning.

Fler kvinnliga skolledare skulle betyda förbättrade ledarresurser i skolorna och därmed också bättre skolor.

7.1.3 *Betydelsen av kvinnornas erfarenheter*

Vi har tidigare påvisat att kvinnliga skolledare bättre än de manliga fördelar vikariaten jämt på kvinnliga och manliga lärare. Vi har också framhållit att detta torde bero på att de kvinnliga skolledarna har en mer individualiserad uppfattning än de manliga om de kvinnliga lärarna och deras kapacitet, inte på någon medveten rekryteringslinje från de kvinnliga skolledarnas sida eller medvetet missgynnande från de manliga skolledarnas sida. Att kvinnor och män har olika erfarenheter av livet och människorna på grund av sin könsidentitet torde vara obestridligt. Att detta generellt sett gör dem olika lyhörda för olika problem, att de i genomsnitt har olika inlevelse, kännedom och uppfattning om kvinnor och män, mödrar och fäder och om flickor och pojkar ligger också nära till hands att anta.

Skolledarens roll har redan och kommer än mer att förändras genom 1970-talets reformer. Från att ha varit mer eller mindre en primus inter pares med vissa administrativa befogenheter kommer skolledaren att alltmer bli ledaren, medlaren, samordnaren och initiativtagaren. Kontakten med det övriga samhället breddas, det personal- och elevvårdande arbetet växer liksom behovet att stödja och hjälpa föräldrar med problem, kravet på medinflytande för personal, elever och föräldrar ökar. Att då som ledare för de flesta skolor i Sverige endast ha män anser vi både olyckligt och orättvist. Det begränsar generellt perspektivet och möjligheterna till inlevelse och förståelse till den manliga identitetens erfarenhetsområde. Denna begränsning är till nackdel för den kvinnliga delen av befolkningen, kvinnlig personal i skolan, mödrar och kvinnliga elever.

Dessa synpunkter har f. ö. principiell giltighet för långt fler verksamhetsområden än skolan.

7.1.4 *Skolans speciella betydelse*

Rättvisa och optimalt utnyttjande av resurser är rent allmänt skäl för en jämnare fördelning av ledande poster mellan kvinnor och män.

Genom regeringens beslut att tillsätta en utredning om kvinnliga skolledare har just skolan utvalts som område för särskilda åtgärder. I skolans värld med dess ansvar för barn och ungdomar, som är i färd med att utveckla sina personligheter, sin identitet, sina rolluppfattningar och sin livshållning är jämställdhet särskilt viktig. Det är därför djupt olyckligt om elevernas rolluppfattningar präglas av att de ständigt har för ögonen den yrkessegregation som består i att endast kvinnor är skolmåltidspersonal och lokalvårdare, att barnen på lågstadiet nästan uteslutande har kvinnliga lärare, att ju äldre barnen blir ju fler manliga lärare kommer till, att praktiskt taget endast män är rektorer. I stället för en sådan "könsstatushierarki" behöver barnen få mönster för sina egna vuxenroller, där kvinnans och mannens personliga kapacitet tillvaratas på lika villkor. Flickor och pojkar måste vänja sig vid att kvinnor har auktoritet och är ledare inte bara för barn och andra kvinnor utan också för män. En jämnare könsfördelning

bland skolledarna skapar mer omedelbart ökad rättvisa mellan *nu* aktiva lärare, men ett än viktigare motiv är att den på sikt via eleverna befrämjar en ökad jämställdhet i hela samhället.

7.2 Varför bör andelen skolledare från underrepresenterade lärarkategorier öka?

De skäl som har anförts för att andelen kvinnliga skolledare bör öka gäller i stort sett även för gruppen facklärare i grundskolan. Rättviseskälen gäller också här liksom betydelsen av att samhället utnyttjar sina resurser på bästa sätt. Det mönsterskapande värdet kommer visserligen i bakgrunden när det gäller en manlig skolledare som ursprungligen rekryterats från kategorin lärare i praktisk-estetiska ämnen. Betydelsen av att lärare från alla skolans områden rekryteras som skolledare och därigenom tillför skolledarkåren sina yrkeserfarenheter är dock uppenbar.

8 Administrativa åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare

Vi har i de föregående kapitlen kartlagt rekryteringsläget för kvinnliga skolledare och analyserat den psykologiska och sociala situationen för kvinnor som söker ledarroller. Vi har också beskrivit varför det är viktigt att fler kvinnor blir skolledare. I detta och följande kapitel inventerar vi olika möjligheter att förbättra situationen och att föreslå åtgärder. Dessa åtgärder kan vara av två slag. Det kan bli fråga om dels legala och administrativa åtgärder rörande rekrytering, meritvärdering och tillsättning, dels attitydpåverkande åtgärder såsom information, utbildning etc. Vi behandlar först de legala och administrativa åtgärder som kan komma i fråga.

8.1 Nuvarande lagar och föreskrifter

Antalet regler och föreskrifter som behandlar jämställdheten mellan könen har snabbt ökat under 1970-talet. Eftersom olika regler gäller för den privata, den statliga och den kommunala sektorn och eftersom olika krav ställs beroende på om det gäller tjänst eller t. ex. utbildning och rekrytering, är den legala situationen komplicerad.

8.1.1 *Grundlagsfrågan*

Innan vi redogör för grundlagsfrågan vill vi framhålla att genom lagen (1976:700) om offentlig anställning samma regler skall gälla vid tillsättning av statlig och kommunal tjänst i den mån den kommunala tjänsten är statligt reglerad. (Se 1 kap. 1–6 §§, 2 kap. 1–2 §§ och 4 kap. 3 § i lagen). För tillsättning av skolledartjänster gäller således samma regler som för statliga tjänster.

I den nya *regeringsformen* av 1976 (SFS 1976:209) har man tagit upp frågan om jämställdhet. Ett allmänt förbud mot könsdiskriminering med ett par undantag finns i 2 kap. 16 § regeringsformen:

Lag eller annan föreskrift får ej innebära att någon medborgare missgynnas på grund av sitt kön, om ej föreskriften utgör led i strävanden att åstadkomma jämställdhet mellan män och kvinnor eller avser värnplikt eller motsvarande tjänsteplikt.

Missgynnande av ett kön är alltså tillåtet om det är ett led i jämställdhetsarbetet.

Föreskriften i 11 kap. 9 § regeringsformen om tillsättning av statlig tjänst kan emellertid innebära en inskränkning i denna regel. Enligt denna paragraf skall vid tillsättning av statlig tjänst avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Med "förtjänst" avses den tjänstetid och därmed den vana som man förvärvat genom föregående tjänstgöring. Med "skicklighet" brukar man mena lämpligheten för befattningen, visad genom praktisk och teoretisk utbildning samt tidigare verksamhet.

Av förarbetena till regeringsformen framgår att man i grundlagsberedningens förslag hade följt formuleringen i 1809 års regeringsform att avseende inte fick fästas vid någonting annat än förtjänst och skicklighet (Prop. 1973:90 s. 406). I ett remissyttrande ifrågasatte man emellertid om inte bl. a. arbetsmarknads- och lokaliseringspolitiska skäl skulle göra det erforderligt med undantag från principen om förtjänst och skicklighet som enda tillsättningsgrunder. Departementschefen skriver:

Vid utformningen av lagbestämmelsen i ämnet synes hänsyn böra tas till att arbetsmarknadspolitiska och lokaliseringspolitiska hänsyn kan göra det nödvändigt att vid vissa tjänstetillsättningar ta hänsyn inte bara till de faktorer som i första hand brukar läggas in i begreppen förtjänst och skicklighet. Regeln i ämnet bör utformas så att den klart ger vid handen att även andra sakliga grunder kan få vägas in i bedömningen. I enlighet härmed har i andra stycket av förevarande paragraf föreskrivits att vid tillsättning av statlig tjänst avseende skall fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet.

Detta har på flera håll tolkats så att även kön skulle kunna utgöra en saklig grund vid tillsättning av statlig tjänst. Dåvarande statsrådet Marianne Wahlberg anförde i riksdagen våren 1979 (svar på fråga 1978/79:91 anförande 26):

Enligt regeringsformen skall vid tillsättningen av en statlig tjänst avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Som saklig grund kan i vissa fall också räknas bl. a. arbetsmarknadspolitiska hänsyn. Regeringen har vid bedömningen i enskilda tillsättningsärenden vägt in kravet på ökad jämställdhet mellan könen.

I meddelande från statens personalnämnd (SPN-meddelande nr 2 1978-04-20) anförs:

Enligt förarbetena till regeringsformen (RF 11:9) får även andra sakliga grunder än förtjänst och skicklighet vägas in vid tillsättning av statlig tjänst, t. ex. arbetsmarknadspolitiska och lokaliseringspolitiska hänsyn. SPN anser att strävandena att åstadkomma jämställdhet mellan könen är en sådan saklig grund som får vägas in vid tillsättning av statlig tjänst.

Någon rättslig prövning av frågan i hur hög grad regeringsformen tillåter särbehandling av sökande som ett led i jämställdhetsarbetet har dock inte skett. Det finns en uppsjö av förordningar och cirkulär som innehåller allmänna uppmaningar att beakta jämställdheten och befrämja jämställdhetsarbetet. När det gäller mer konkreta åtgärder är emellertid det juridiska läget komplicerat.

För vår del vill vi framhålla att viktiga delar av det offentliga anställningsförhållandet är reglerat i lagen om offentlig anställning (SFS 1976:600) och anställningsförordningen (SFS 1976:863) samt vissa specialförfattningar.

Grunderna för särbehandling exempelvis i form av kvotering av tjänster och vikariat som ett led i jämställdhetsarbetet bör författningsregleras liksom man i övrigt har författningsreglerat grundläggande frågor på detta område (11 kap 10 § regeringsformen). Det ligger dock utanför ramen för vårt uppdrag att närmare utveckla hur en sådan författningsreglering borde utformas.

8.1.2 *Annan jämställdhetslagstiftning*

När det gäller lagen om *jämställdhet i arbetslivet* (SFS 1979:1118) har den endast marginell betydelse för vårt arbete. Lagens huvudpunkter är följande.

- Förbud mot missgynnande på grund av kön i arbetslivet med skadestånd som påföljd om missgynnande sker.
- Krav på arbetsgivaren att främja jämställdheten i arbetslivet. Detta innebär bl. a. att arbetsgivaren vid nyanställning särskilt skall anstränga sig att få fram sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att arbetstagare av det könet ökar. En arbetsgivare kan vid vite föreläggas att fullgöra sina skyldigheter på detta område.
- Inrättande av en jämställdhetsnämnd och en tjänst som jämställdhetsombudsman, vilka skall se till att lagen efterföljs.

Förbudet mot missgynnande av kön har sin största betydelse inom den privata sektorn. Inom den statliga fungerar regeringsformen (11 kap. 9 §) som ett skydd mot diskriminering. När det gäller skolledartjänster torde förbudet mot missgynnande i jämställdhetslagen inte ha särskilt stor betydelse. Som vi tidigare konstaterat torde missgynnande av kvinnor vid rekryteringen till skolledartjänster vara av så subtilt slag att det ytterst sällan kan ledas i bevis i en domstolsprövning.

Lagens krav att arbetsgivaren skall anstränga sig att få fram sökande av det underrepresenterade könet torde inte utgöra något effektivt redskap för att öka andelen kvinnliga skolledare. Lagen kommer inte i sina verkningar att skilja sig mycket från de bestämmelser som redan finns på skolområdet och som är avsedda att främja jämställdheten. Således finns i skollagen (1962:314 ändr. 1979:721) bestämmelser som ålägger skolstyrelserna, landstingskommunernas utbildningsnämnder och skolcheferna att verka för jämställdhet mellan kvinnor och män. Även om dessa lagar och bestämmelser i någon mån kan verka pådrivande torde de inte ha något avgörande inflytande på fördelningen av kvinnor och män på skolledande poster.

På det statliga området finns ytterligare föreskrifter om aktivt jämställdhetsarbete. Enligt *förordningen (1976:686) om jämställdhet mellan kvinnor och män i statlig tjänst* samt *cirkulär (1976:687) om arbetet för jämställdhet mellan kvinnor och män i statlig tjänst* skall statlig myndighet vidta åtgärder för att bryta uppdelningen mellan kvinnor och män på olika tjänstekategorier och tillse att utbildnings- och befordringsmöjligheter kommer kvinnor och män till del på lika villkor. Årliga planer skall upprättas i samråd med arbetstagarorganisationerna. De åtgärder som vidtagits och statistiska uppgifter om könsfördelningen inom verksamhetsområdet skall redovisas till regeringen varje år i anslutning till anslagsframställningen.

På det kommunala området har kommun- och landstingsförbunden i ett

gemensamt formulär uppmanat kommunerna att aktivt arbeta för ökad jämställdhet mellan kvinnor och män i kommunal tjänst. Någon motsvarighet till de statliga jämställdhetsförordningarna finns dock inte på det kommunala området.

Även i propositionen om ny läroplan för grundskolan (prop. 1978/79:180 s. 17) behandlar man jämställdheten. Enligt propositionen bör "principen om jämställdhet genomsyra hela skolan".

8.2 Tidigare erfarenhet av förtur

Innan vi närmare diskuterar tänkbara administrativa åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare, kan det vara fruktbart att ta del av tidigare erfarenheter på detta område.

8.2.1 *En teoretisk analys*

Nedan följer en analys av de faktorer som kan tänkas ha inflytande på framgången med ett förslag om förtur. Det bör observeras att det här inte är fråga om hur ett system med förtur *borde* utfalla eller om det är riktigt eller inte med förtur; frågan är om den kan bli framgångsrik. Analysen är nästan helt och hållet hämtad ur Inga Wernerssons och Rolf Landers rapport till jämställdhetskommittén "Män i barnomsorgen". Författarna använder sig av begreppet kvotering, men av sammanhanget framgår att de inte närmare analyserat detta begrepp och att de i resonemanget avser begreppet förtur i dess allmänna betydelse. I den följande framställningen har därför begreppet förtur använts där den refererade rapporten använder begreppet kvotering.

a) *Faktorer som påverkar förtur och som har med den inkvoterade gruppens status och maktställning att göra*

I rapporten anförs:

> För både utbildning och arbete kan antas gälla att ju högre status den/det har och ju mer eftertraktat yrket eller utbildningen är ju svårare är det att gå vid sidan om gängse urvalskriterier genom t. ex. könskvotering. Ju mer en individ har att vinna på att erhålla en viss position i utbildning eller arbete ju mer energi kan han/hon antas utveckla för att nå denna position. Det innebär att individer och grupper i situationer där utbildningen/arbetet har hög status i hög grad bevakar sina intressen, varför förändringar i urvalskriterier eller meriteringsgrunder överhuvudtaget möter stort motstånd. Detta har också att göra med den faktiska makt olika grupper kan mobilisera för att bevaka sina intressen.

Vidare torde gälla att det är lättare att tillämpa förtur på yngre än på äldre individer.

I rapporten anförs:

> Detta skulle då i första hand ha att göra med att barn och ungdomar har mindre makt och att man därför lättare accepterar styrande åtgärder för dessa grupper. Skill-

naden mellan yngre och äldre i detta sammanhang kan emellertid också hänföras till att yngre individer uppfattas som mindre definitivt formade och att det alltså för dessa grupper är svårare att fastställa individuella meriter vid t. ex. urval till utbildning.

När det gäller en jämförelse av förtur för män och förtur för kvinnor anförs följande:

Den ojämlika fördelningen av makt och status i olika former mellan män och kvinnor som grupper och den ojämna värderingen av mans- och kvinnoyrken gör att män torde vara mer välkomnade i kvinnoyrken än kvinnor i mansyrken sett ur yrkesföreträdarnas synvinkel. Kvinnor kan vänta sig förbättringar av de egna villkoren i yrket (som helhet) om det lyckas att få in fler män medan män inte kan förvänta sig sådana effekter av att fler kvinnor kommer till ett manligt yrke – man kanske t. o. m. hyser farhågor för försämringar.

Detta torde innebära att männen är "efterlängtade" på kvinnoarbetsplatserna, att kvinnorna stödjer dem och hejar på dem på olika sätt.

b) *Övriga frågor som påverkar förturen*

Den faktor som kanske mest påverkar vårt sätt att se på ett förtursförfarande är om förturen är kopplad till utbildning eller yrke eller politiskt uppdrag.

Utbildning

I själva utbildningssituationen ligger att vederbörande ännu inte är kompetent för kommande uppgifter men kommer att bli det. Om man inte tror att könen skiljer sig åt avsevärt i kapacitet i fråga om biologiska skillnader, är det svårt att hävda att man p. g. a. bristande färdigheter eller olämplighet inte skulle kunna ta in ett bestämt antal av det ena eller andra könet. Till utbildning är det alltså relativt lätt att ge förtur.

Yrken

När det gäller yrken är det svårare. I utvärderingen av försöksverksamheten inom förskollärarutbildningen heter det:

Att arbetet nästan alltid är avgörande för individens ekonomiska försörjning och sociala status torde också vara väsentliga skäl för starka krav på rättvisa enligt redovisade kriterier vid tillsättning av platser/tjänster.

När det gäller yrkeslivet torde man kunna hävda att förtur är lättare att genomföra i yrken som inte är alltför starkt specialiserade och/eller inte kräver särskild utbildning, dvs. som inte kräver speciella kvalifikationer. Uppdelningen i mindre kvalificerade och mer kvalificerade arbeten följer delvis vad som tidigare sagts om lågstatus- och högstatusyrken.

Kopplingen är emellertid på intet sätt fullständig eftersom vad som är krävande och kvalificerat åtminstone delvis är en värderingsfråga i samhället, och de grupper i samhället som har makt och status anger också tonen beträffande vad som är viktigt. Således torde det vara oerhört viktigt för samhällets fortbestånd och på många sätt krävande att sköta spädbarn så

att de får den rätta emotionella och fysiska vården. Ändå värderas denna verksamhet inte särskilt högt vare sig statusmässigt eller ekonomiskt.

Politiska poster

När det gäller förtur till politiska poster blir frågan ännu mer komplicerad. Å ena sidan krävs erfarenhet och ett tekniskt kunnande om den politiska processen, kvaliteter som motsvarar yrkesskickligheten på andra områden. Å andra sidan är politikers situation helt unik i det avseendet att han eller hon avses representera människor, åsikter och erfarenheter. I den meningen kan könstillhörigheten vara en tillgång, om man ser det så att kvinnor och män åtminstone delvis har olika erfarenhetsbakgrund.

"Synlighet"

En annan faktor som påverkar framgången med förtur är hur pass "synlig" förturen är. Det är lättare att genomföra en förtur för ett kön om det gäller större grupper där individerna förblir anonyma. Om den enskilda individen utses till en post där han eller hon är klart urskiljbar är det svårare för alla parter att acceptera förturen.

Expanderande eller minskande område

Slutligen är det också av betydelse om det område inom vilket förturen skall genomföras är ett expanderande, stillastående eller minskande område. Det är lättare att genomföra förtur om verksamheten växer och ständigt tillförs nya arbetstillfällen, eftersom risken för att det icke kvoterade könet skulle bli utestängt då blir mindre. Omvänt blir i tider av minskade arbetstillfällen en kvotering svårare att genomföra, eftersom det kön som då drabbas av förturen har så mycket att förlora.

Könstillhörighet som en speciell tillgång

I vissa fall kan tillhörighet till ett visst kön vara en speciell tillgång. Ett exempel på detta kan vara den jämna intagningen av kvinnliga och manliga gymnastiklärare. (Se också avsnitt 8.4.1). Man kan också hävda att tillhörigheten till ett visst kön är en speciell tillgång i politiska sammanhang, nämligen om man utgår från att kvinnor och män har olika erfarenhetsbakgrund och därmed också olika intressebakgrund och att båda dessa typer av bakgrund bör bli representerade.

8.2.2 *Förtur i praktiken*

Ovanstående analys är som påpekats rent teoretisk. Våra praktiska erfarenheter av förtur är ganska magra. Några erfarenheter finns emellertid och det kan vara givande att pröva dem mot den ovanstående analysen.

Av förtursförfaranden som genomförts under tiden efter andra världskriget

är *inkvotering av män i folkskollärarutbildningen* den mest omfattande och minst kända.

Ursprungligen var det en kvotering, baserad på antalet platser vid de kvinnliga och manliga folkskoleseminarierna. Från och med 1956 då lärarhögskolorna infördes fram till 1970 tillämpades regeln att de intagna skulle bestå till 50 procent av kvinnor och till 50 procent av män. Förturen låg i att så många fler kvinnor än män sökte sig till utbildningen. Kraven på kvinnorna blev större än på männen. Det var ibland t. o. m. svårt att fylla den manliga kvoten med behöriga sökande, samtidigt som man endast kunde ta in en del av de kvinnor som sökte. Även om hög betygspoäng inte à priori betyder att man är en bättre lärare torde det inte vara allt för djärvt att hävda att en under lång tid genomsnittligt mycket högre betygspoäng i en grupp än i en annan innebär att den förstnämnda gruppen är mer allmänt kompetent.

Övriga förtursåtgärder som vidtagits av statsmakterna tillhör 1970-talet. Försöksverksamhet med *inkvotering av män på förskollärarlinjen* inleddes 1971. År 1978 genomfördes en utvärdering av försöksverksamheten. I en delrapport från jämställdhetskommittén (Inga Wernersson, 1978) ges följande sammanfattning:

> Könskvotering till förskollärarutbildningen har alltså sannolikt haft betydelse för ökningen av antalet män i utbildningen. Emellertid tycks dess betydelse minskat efter några år och nu är dess konkreta effekt tämligen begränsad. Dessutom tycks andra faktorer också varit verksamma för att öka mäns tendens att bli förskollärare. 'Tidsandan', arbetsmarknadsförhållanden och studievägledning kan vara sådana faktorer.

Ett försök att kvotera in *kvinnor i utbildningen för administrativ databehandling* har också gjorts. Försöket misslyckades p. g. a. att intagningsbestämmelserna av misstag blev sådana att de gynnade männen i stället för kvinnorna. Med utgångspunkt från antalet sökande av vardera könet fastställde man fördelningen av utbildningsplatser på kvinnor och män. Då kvinnorna hade högre medelpoäng än männen, skulle de vid fri intagning haft fler platser. I utvärderingen av försöket (Specialinformation SÖ Byrå P1 1972:4, 1972-03-28) anfördes:

> En förklaring till varför könskvoteringen inte gett den önskade effekten är att de manliga sökande från gymnasiet har lägre medelpoäng än de kvinnliga sökande. Med de regler som tillämpats i könskvoteringen innebär detta att männen blir gynnade eftersom de endast konkurrerar med varandra om de disponibla platserna och inte med de kvinnliga sökande.

I de exempel som ovan beskrivits har det gällt kvotering, dvs. man har delat in kvinnor och män i två olika grupper som inte jämförts med varandra. Man har också prövat på en rad mindre drastiska former av förtur.

Ett försök i den vägen är just de ansträngningar som görs i den statliga förvaltningen att öka andelen kvinnor på högre befattningar (över lönegrad F 18). Statens personalnämnd fick i uppdrag att under tiden 1 december 1977–1 april 1979 följa tillsättningen av tjänster inom tio statliga verk och därvid verka för att jämställdhetsaspekten beaktades. I endast ett fall av de 104 tillsättningar som skedde under denna tid kom jämställdhetsaspekten att spela någon roll.

Andra former av gynnande av ett kön, i det här fallet kvinnor, är att vissa villkor uppställs för statliga bidrag.

Hit hör t. ex. gynnande av kvinnor vid vissa former av regionalpolitiskt stöd. Som villkor för ekonomiskt stöd har uppställts kravet att de nyanställda till 40 procent skall tillhöra underrepresenterat kön. I den utvärdering som genomförts i januari 1978 (Könskvotering vid vissa former av regionalpolitiskt stöd. Rapport från utvärderingsgruppen, Arbetsmarknadsstyrelsen 1978-01-31) anförs:

Genom det utredningsmaterial som gruppen haft tillgång till går det inte att klart fastställa i vilken grad reglerna om könskvotering varit den avgörande orsaken till att andelen kvinnor ökat inom lokaliseringsföretagen eftersom det är flera faktorer som medverkat till förändringen. Det har ej heller framkommit att länsarbetsnämnderna funnit kvotering vara en absolut förutsättning för att allmänt sett ändra företagens rekryteringsmönster. Det finns dock exempel på att de tvingande bestämmelserna underlättar arbetet.

Även om könskvoteringen bidragit till en ökad sysselsättning för kvinnor finns det ett visst belägg för att kvinnorna i stor utsträckning rekryterats till dels traditionellt kvinnliga yrken dels till "nya kvinnoyrken" dvs. kvinnor är fortfarande sysselsatta i låglöneyrken utan krav på yrkesutbildning.

En annan åtgärd av samma typ är det så kallade jämställdhetsbidraget som avser att ge arbetsgivare, som anställer och utbildar kvinnor respektive män i yrken som domineras av det motsatta könet, ett särskilt ekonomiskt stöd. Till bidraget är emellertid explicit knutet kravet att det skall råda brist på arbetskraft inom området för att det skall utgå. Bidraget har hittills utgått under en försöksperiod. I den utvärdering som arbetsmarknadsstyrelsen gjort (PM 1978-08-02, Arbetsförmedlingsenheten, Bo Tandlund) anföres:

Den statistik som sammanställts över antalet fattade beslut om jämställdhetsbidrag under perioden 1974-07-01 t. o. m. 1978-02-01 visar sammantaget att försöksverksamheten haft synnerligen begränsad omfattning, i vart fall i relation till det antal personer som omfattas av övriga stimulansbidrag som utgår på arbetsmarknadens område, men också i förhållande till det stora antal personer som tillförts arbetskraften under motsvarande period. Till bilden hör också att alla beslut sannolikt inte resulterat i utbildning. Den med bidraget åsyftade effekten att möjliggöra för underrepresenterat kön att bryta in på andra områden har härigenom totalt sett varit måttlig.

En annan form av förtur kan man kalla de försök med grupper av kvinnor i typiskt manliga yrken som först jämställdhetsdelegationen och sedan jämställdhetskommittén genomfört i Kristianstad och Köping. Meningen har här aldrig varit att kvinnor skulle få arbeten som män egentligen skulle haft. Kvinnorna har kommit in i arbeten där det saknats arbetskraft över huvud taget. I rapporten om Kristianstadsförsöket (Roller i omvandling SOU 1976:71 s. 13) anförs: "På grund av lågkonjunkturen har antalet lediga platser varit begränsade och placeringen av kvinnor har av den anledningen blivit färre än väntat. Anställningarna hittills har i stort inneburit rutinuppgifter".

8.2.3 *Teori och praktik*

En jämförelse mellan de teoretiska antagandena kring faktorer som medför ett framgångsrikt förtursförfarande och de begränsade erfarenheter vi har

tyder på att teorin bekräftas i praktiken. I de fall åtgärderna att gynna ett kön varit framgångsrika har det gällt förtur för män i utbildning. Något egentligt försök att ge förtur till kvinnor i utbildning till typiskt manliga områden har egentligen inte förekommit, om man undantar det misslyckade försöket med utbildning i administrativ databehandling.

När det gäller yrkeslivet har ansträngningarna att gynna ett visst kön som ett led i strävandena efter jämställdhet hittills gällt mer okvalificerade yrken, där kvinnor fått anställning utan att för den skull tränga ut männen. Det har också gällt situationer där arbetsmarknaden expanderat och anonymiteten bevarats så att man inte kunnat säga att en viss bestämd kvinna har fått arbete på bekostnad av en viss bestämd man.

Erfarenheterna är visserligen begränsade, men om man avser att föreslå åtgärder som gynnar ena könet som ett led i jämstställdhetssträvandena, bör man beakta att det tycks vara lättare att:

- ge förtur till utbildning än till yrken eller politiska befattningar;
- ge förtur till män på kvinnliga områden än tvärtom;
- ge förtur till stora grupper än till enskilda personer när det gäller bestämda, klart definierade befattningar.

Vår genomgång av hittillsvarande erfarenheter av förtur visar – tvärtemot vad som ofta antas – att *männen haft större fördel av de förtursåtgärder som hittills genomförts än kvinnorna.*

8.3 Några definitioner

Som allmän term för allt som på något sätt gynnar ett kön på bekostnad av det andra använder vi begreppet förtur. I något sammanhang får alltså det ena könet förtur framför det andra.

Förtur kan vara ett slags underförstådd, outtalad diskriminering av det andra könet i den formen att tradition och attityder anger de självklara aspiranterna till ett yrke. Män har förtur på detta sätt till de flesta yrken, kvinnor till färre och lägre betalda.

I förslaget till lag om jämställdhet (prop. 1978/79:175) säger föredragande statsrådet:

> Det vore i och för sig möjligt att i en lag om jämställdhet mellan kvinnor och män utforma ett mer vidsträckt diskrimineringsbegrepp, som tar hänsyn till den bristande jämställdhet som råder när lagen sätts i kraft och till de då rådande faktiska skillnaderna i kvinnors och mäns möjligheter att hävda sig i arbetslivet.

Denna möjlighet att vidga diskrimineringsbegreppet har man bl. a. använt sig av i USA. En stor process mellan storföretaget Bell Telephone och kvinnor anställda vid företaget jämte män ur minoritetsgrupper slutade med att företaget tvingades betala ett skadestånd på många miljoner dollar till de klagande, *varvid även kvinnor som aldrig hade sökt högre tjänster ansågs diskriminerade eftersom det förhärskande könsrollstänkandet hade hindrat dem att söka.* Termen "positiv diskriminering" torde i själva verket vara ett sätt att söka mildra det faktum att man gynnar det "andra" könet, kvinnorna, genom

att påminna om att vad man gör är bara att söka väga upp den diskriminering kvinnorna har varit och är utsatta för.

Förtur kan utformas på två principiellt olika sätt. Kännetecknande för den ena är att man samlar alla sökande till en utbildning eller en tjänst i en grupp, men vid rangordningen av dem ger man vissa sökande en fördel i någon form.

Man kan exempelvis räkna kön som merit, man kan ge förtur för det ena könet bara vederbörande sökande kan uppfylla vissa minimikrav, man kan räkna en viss merit som bara det ena könet kan eller brukar skaffa sig som särskilt värdefull, man kan låta könet vara utslagsgivande vid lika meriter. Det kännetecknande för denna typ av förtur, som kan benämnas *positiv särbehandling,* är att man jämför *alla* sökande med varandra.

En annan typ av förtur är *kvotering.* Den innebär att man delar upp de sökande i olika grupper, kvoter. Varje kvotgrupp tilldelas sedan ett visst antal utbildningsplatser eller tjänster. Dessa besätts genom urval bland de sökande *inom varje kvot för sig.* (En sådan "äkta" kvotering förutsätter att alla sökande är behöriga att genomgå utbildningen eller inneha tjänsten och att de alltså i detta avseende är likställda. Gymnastiklärare och skådespelare könskvoteras, men i det fallet anser man inte att kvinnor och män kan överta varandras arbetsuppgifter. Det är därför inte fråga om någon "äkta" kvotering.)

Skillnaden mellan de två sätten att ge förtur är *att man i det ena fallet jämför alla sökanden men bedömer dem enligt delvis olika meritvärderingssystem, medan man i det andra fallet helt enkelt inte jämför de olika grupperna sinsemellan.* Förturen i kvotering ligger i att man är fri att ställa olika krav på de olika grupperna om man så önskar eller att antalet sökande i en grupp är betydligt mindre än i en annan.

Det är väsentligt att göra åtskillnad på positiv särbehandling och kvotering, eftersom dessa två typer av förtur uppfattas olika och får olika konsekvenser.

8.4 Förtur för kvinnor vid tillsättning av skolledartjänst

Den åtgärd som ligger närmast till hands om man vill öka andelen kvinnliga skolledare är att föreslå någon form av förtursförfarande. Detta strider emellertid mot djupt rotade föreställningar hos oss om att rättvisa är att var och en i fri och öppen konkurrens utan hinder av börd, religion, hudfärg, kön etc. får söka sig till det område och den position där hon eller han anser sig passa bäst.

För att den öppna konkurrensen skall bli rättvis kan det dock krävas särskilda åtgärder, som väger upp den orättmätiga fördel männen som grupp har när det gäller ledande positioner i samhället. Vi har i de tidigare kapitlen klarlagt vari detta försprång består, den omedvetna diskrimineringen från männens sida och den bristande självkänslan i jämförelse med männen från kvinnornas sida. Det är därför viktigt att slå fast *att vi anser att ett förtursförfarande för kvinnorna inte innebär en orättvisa mot männen som grupp utan en rättvis möjlighet för kvinnorna som grupp att komma på jämställd nivå med männen.*

Vi har också tidigare konstaterat *att kvinnor behövs som skolledare.* Den nuvarande rekryteringspolitiken har i stort sett halverat möjligheterna att få fram ledarresurser på skolans område och har därmed berövat skolan värdefulla resurser.

Både rättviseskäl och behovet av att utnyttja våra resurser bättre talar således för att man tillgriper relativt långtgående åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare. Trots detta måste man konstatera att ett förtursförfarande för kvinnor är en starkt kontroversiell åtgärd. *Hur* man utformar reglerna för förtur är av avgörande betydelse, om man vill nå resultat. Vi vill därför relativt ingående söka belysa detta problemkomplex.

8.4.1 *Positiv särbehandling som innebär att kön betraktas som en merit*

Positiv särbehandling innebär som tidigare framhölls att man jämför alla sökande med varandra men samtidigt ger vissa sökande en fördel i någon form. Det finns två olika grader av positiv särbehandling. Man kan som merit räkna något som bara en grupp bland de sökande har eller kan skaffa sig eller man kan föreskriva att medlemmar av en viss grupp endast behöver uppfylla vissa minimikrav t. ex. behörighet för att få förtur framför medlemmar av en annan grupp. En mildare form av positiv särbehandling är att föreskriva att om två sökande tillhörande olika grupper har lika meriter skall den som tillhör en viss grupp gå före den som tillhör den andra gruppen.

Kön som en oundgänglig, biologiskt betingad förutsättning för verksamheten finns endast i ett enda yrke: ammans. Däremot torde t. ex. fysisk styrka inte alltid utgöra en självklar och exklusiv merit för männen. Varje person som kan bära en patient på bår åtta trappor ner i ett hyreshus har rätt att bli brandsoldat, förutsatt att vederbörande klarar de andra mindre styrkekrävande proven.

På vissa andra områden anger våra allmänt accepterade värderingar att kön är en förutsättning – dock ej oundgänglig – för utövandet av arbetet.

Det är fullt möjligt att ha kvinnliga skådespelare i manliga roller och manliga fotomodeller som visar kvinnokläder, men enligt våra värderingar blir illusionen av verklighet på teatern mindre och kläderna sämre visade om vi inte gör kön till en förutsättning i dessa fall. Självklart är det inte, om man betänker att det på Shakespeares tid endast fanns manliga skådespelare. Att våra värderingar är något flytande visar en process i USA, där en man stämde Pan Am för att han förvägrades en plats som flygvärdinna med hänvisning till hans kön. Flygbolaget anförde att en man inte kunde inge den känsla av service och omvårdnad som en kvinna kan ge. Bolaget förlorade målet.

Ett annat område där kön är en förutsättning enligt våra värderingar är yrken där vår anständighetskänsla eller känsla för det passande kräver ett visst kön. Hit hör yrken som t. ex. föreståndare för en damtoalett, kvinnliga poliser och tulltjänstemän för visitation av kvinnor. En typ av kvotering som till en viss del faller inom detta område är kvoteringen till gymnastiklärarutbildningen. Självklart är att våra värderingar om vad som är passande varierar från en tid till en annan och från kultur till kultur. Att de existerar råder dock inget tvivel om.

Exempel på att t. ex. ras kan vara en förutsättning utgör rekryteringspolitiken till New Yorks poliskår, där andelen svarta poliser i ett visst skede måste öka, om invånarna i Harlem skulle kunna åtnjuta någon form av lagligt skydd. En särskild nationalitet kan vara en förutsättning om man t. ex. vill ha en invandrarkonsulent som inte bara är djupt förtrogen med språket utan också speciellt åtnjuter invandrarnas förtroende och är förtrogen med deras kultur.

Det kan i förbigående anmärkas att dessa exempel motsvarar de undantag mot förbudet mot könsdiskriminering som finns i utländsk lagstiftning. I den amerikanska lagstiftningen kallas den "bona fide occupational qualification necessary to the operation of that particular business or enterprise" dvs. (ungefär) sådana fall där viss könstillhörighet har avgörande betydelse för att verksamheten skall kunna bedrivas normalt.

Den röda tråden i den ovanstående uppräkningen är att vi i dessa fall verkligen *ser ett visst kön som förutsättning eller en speciell tillgång vid utövande av arbetet.* Vi skulle inte uppröras i vår rättskänsla om en man klagade över att han blivit förbigången som föreståndare till en damtoalett, vi skulle tycka att en skådespelerska är ute i ogjort väder om hon klagade över att hon inte fick en manlig roll (detta oaktat det faktum att det finns mycket färre kvinnliga roller än manliga så fort de kvinnliga skådespelarna har lämnat ungflicksstadiet). Men de flesta av oss skulle tycka att det var fel att någon fick ett arbete på grund av sitt kön, om könet inte var en tillgång vid arbetets utförande.

Dessa exempel leder slutligen fram till skolledaryrket. Finns det något skäl att anse kvinnligt kön som en särskild tillgång i den meningen att kvinnligt kön bidrar till att skolan leds bättre? Som framgick i avsnittet om kvinnor och ledarskap (2.4) finns det inga avgörande bevis för att det ena könet skulle vara mer lämpat än det andra att vara skolledare. Kön är således inte en i meritsammanhang speciell tillgång i den meningen att det hjälper kvinnorna – eller männen – att utföra skolledararbetet bättre.

Det bör understrykas att detta resonemang inte strider mot den tolkning av regeringsformen som hävdar att man vid sidan av kraven på förtjänst och skicklighet också kan ta hänsyn till särskilda samhälleliga krav och behov vid tjänstetillsättningar såsom t. ex. arbetsmarknadspolitiska eller lokaliseringspolitiska behov eller behov av att få en jämn könsfördelning. Det är då inte fråga om att väga individuella kvinnors och mäns meriter mot varandra. När det gäller t. ex. förtur för anställda, vilkas arbetsplats försvunnit genom utlokalisering, tänker man sig inte att det är en *merit* att vederbörande arbetat just vid det statliga verket; man accepterar att beslutet om utlokalisering skett för samhällets bästa och anser att det inte skall drabba den enskilde arbetstagaren. På samma sätt finns det saklig grund att anse att vi i samhället behöver fler kvinnliga skolledare. Att vara kvinna i detta sammanhang är därför ingen *merit* utan en för kvinnliga sökande speciell omständighet på samma sätt som man kan säga att det är en speciell omständighet att ha förlorat sin arbetsplats genom utlokalisering. I båda fallen är det fråga om en primär indelningsgrund som tillämpas *innan* man gör meritbedömningen.

Det hittills förda resonemanget leder fram till slutsatsen att man på sakliga grunder ej gärna kan föreslå positiv särbehandling, som innebär att kvinnligt

kön vid skolledartillsättningar betraktas som en extra merit, vilken skulle göra det möjligt för en kvinnlig sökande att slå ut en man med i övrigt bättre meriter.

Även om det skulle gå att påvisa att kvinnliga skolledare gjorde ett bättre arbete än manliga, skulle vi ändå inte vara beredda att föreslå en sådan särbehandling. Vi tror nämligen inte att ett sådant system skulle vara till fördel för kvinnorna. Den teoretiska analysen i avsnitt 8.2.1 talar emot en förtur konstruerad på detta sätt.

Först och främst är det här fråga om befattningar och inte om utbildning. Därtill är det fråga om mycket synliga poster, där varje utnämning vållar diskussion och kommentarer och där olika intressenter, skolans personal, föräldrar och elever är inblandade. Det är dessutom fråga om att försöka få in kvinnor på ett högstatusområde. Allt detta tillsammans gör att utsikterna att lyckas ter sig ganska små.

Att det skulle möta motstånd att genomföra ett förtursförfarande av detta slag är emellertid *inte* något avgörande skäl att avstå från att föreslå det. Avgörande är däremot hur vi uppfattar de hinder som finns för kvinnor att bli skolledare. All sammanlagd forskning liksom vår egen analys av kvinnan som psykologisk minoritet visar på att kvinnor som grupp lider starkt av statusosäkerhet. Utanför hemmets väggar är kvinnans ställning osäker och brist på självkänsla det förhärskande draget. Det ter sig mot denna bakgrund vanskligt att föreslå ett förtursförfarande som innebär, att den utnämnda kvinnan utpekas som sämre meriterad än en medsökande man. Hon om någon behöver stödet av att veta sig ha goda meriter. Det skulle krävas en nästan övernaturlig säkerhet hos de kvinnor som på detta sätt erhåller en skolledarbefattning för att avvärja misstankar hos dem själva och omgivningen för bristande kompetens.

Det är denna rädsla hos kvinnor som grupp som gör att majoriteten av den anser – liksom männen – att det viktigaste för kvinnor är att söka och få jobb oberoende av kön. Män saknar denna rädsla, de har länge haft förtur utan att tänka på det eller skämmas för det – en omständighet som tydligt visar på de olika villkoren för kvinnor och män i arbetslivet.

8.4.2 *Positiv särbehandling som innebär förtur vid lika meriter*

Jämställdhetskommittén framlade i sitt betänkande (SOU 1978:38) Jämställdhet i arbetslivet ett förslag som undviker de negativa konsekvenserna av en positiv särbehandling av kvinnorna. De anger i 3 § författningsförslaget att i valet "mellan en man och en kvinna med likvärdiga förutsättningar skall arbetsgivaren utse den som tillhör det kön som är underrepresenterat".

Visserligen har man i regeringens proposition till riksdagen (prop. 1978/79:175), som framhållits i avsnitt 8.1.2, inte tagit upp detta mer klart utformade krav på jämställdhet utan nöjt sig med det mer allmänt formulerade kravet att arbetsgivaren skall främja jämställdhetsarbetet. Skälet till denna försvagning av kommitténs ursprungliga förslag är emellertid inte att det föredragande statsrådet har en annan mening än kommittémajoriteten om betydelsen av att man strävar efter en jämn fördelning av kvinnor och män på arbetsplatserna. Hon menar emellertid att förslaget, eftersom det gäller hela arbetslivet, kan få oönskade konsekvenser. Sålunda kan t. ex.

svårigheten för kvinnor att finna sysselsättning bli större lokalt eller till följd av det allmänna läget genom en sådan regel. Den skulle kunna medföra att kvinnor trängdes ut från områden där de nu finns utan att det skapades nya arbetsmöjligheter för kvinnor på manliga områden. (Jfr. vad som anförs om hur kvinnors och mäns olika statusförhållanden påverkar deras möjligheter vid kvotering i avsnitt 8.2.1.)

För skolledarområdets del är dock denna invändning mot jämställdhetskommitténs förslag inte relevant. Området är väl avgränsat, och någon risk att förslaget skulle få oförutsedda effekter på fördelningen av kön finns inte. Invändningen att bristen på självkänsla hos kvinnorna som grupp gör förslag om förmåner på grund av kön olämpliga när det gäller utsatta ledarpositioner har ingen större tyngd i detta fall. Positiv särbehandling av underrepresenterat kön skulle endast tillämpas när två sökande hade likvärdiga förutsättningar. Misstankar om att den som fick förtur hade lägre kompetens skulle då kunna avvisas.

Man kan emellertid anföra andra invändningar. Först måste vi då redogöra för tillvägagångssättet vid tillsättning av skolledartjänster.

Ordinarie tjänst som rektor vid grundskolan eller skolenhet med gymnasieskola samt ordinarie tjänst som studierektor vid skolenhet med gymnasieskola tillsättes av skolöverstyrelsen efter förslag av styrelsen för skolan och yttrande av länsskolnämnden (skolförordningen 17 kap. 14 § och 24 §). Ordinarie tjänst som studierektor vid grundskolan tillsättes av länsskolnämnden efter förslag av skolstyrelsen (skolförordningen 17 kap. 23 §). Skolöverstyrelsens och länsskolnämndens tillsättningsbeslut kan överklagas hos regeringen (skolförordningen 19 kap. 7 §).

Som befordringsgrunder vid tillsättning av ordinarie tjänst som skolledare gäller särskilt insikter, erfarenhet och övriga egenskaper som företrädesvis fordras för att utöva tjänsten (skolförordningen 17 kap. 15 §).

Beträffande förord vid tillsättning av skolledare bör nämnas att statsutskottet i ett av riksdagen godkänt utlåtande (StU 1957:97, s. 27) anfört att stor vikt bör tillmätas skolstyrelsens förord vid tillsättning av skolledare.

Själva urvalsprocessen genomförs på så sätt att man jämför de formella meriter som de sökande har: tjänsteår, utbildning, skolledarvikariat, ev. fortbildningsverksamhet och övriga formella meriter av betydelse. Man noterar vidare vem som har fått förord på de olika nivåerna och bildar sig på detta sätt ett samlat intryck av de sökande. Av de formella meriterna väger i allmänhet tidigare skolledarerfarenhet tyngst, men den lokala skolstyrelsens förord fäller oftast utslaget. Det händer emellertid då och då att man lämnar olika förord på olika nivåer beroende på olika bedömningar av meriterna och uppfattning om den sökandes lämplighet. Det förekommer även att tillsättningsmyndigheten väljer en annan än den förordade med hänvisning till att denna(-e) andra(-e) har betydligt tyngre meriter. Det finns i själva tillsättningsförfarandet en viss spänning mellan kravet på att följa objektivt mätbara meriter och skolstyrelsens önskan att ha en viss frihet att välja den man lokalt tror är den lämpligaste för tjänsten. I stort kan man säga att om meriterna är någorlunda lika avgör skolstyrelsens förord vem som skall ha tjänsten.

Som framgår av beskrivningen är tillsättningsförfarandet utformat i medvetande om att skolledartjänster är viktiga och utsatta poster, där det gäller

att få fram den lämpligaste. Formella meriter spelar visserligen roll, men själva formuleringen av befordringsgrunden "övriga egenskaper som företrädesvis fordras för att utöva tjänsten" samt den vikt man tillmäter förordet visar att de inte kan vara avgörande.

Om man införde en regel om förtur för sökande av underrepresenterat kön vid lika meriter, innebär detta först och främst att man måste finna ett sätt att göra meriter, tillhörande olika meritvärderingssystem, sinsemellan matematiskt jämförbara. Vidare måste man klara ut vilken vikt man skall fästa vid olika typer av meriter. Redan dessa två krav skulle medföra mycket stora praktiska problem. Ännu allvarligare är att formella meriter på detta sätt skulle bli oproportionerligt betydelsefulla; man skulle t. ex. börja åberopa en felaktig bedömning av meriter som grund för överklaganden i mycket större utsträckning än nu, då man i de flesta fall accepterar att skolstyrelsens förord har stor betydelse. En annan vägande invändning mot den föreslagna regeln är att just skolstyrelsens inflytande på tillsättningen måste minska om man fäster större vikt vid de formella meriterna, något som skulle bryta den nuvarande utvecklingen mot större lokalt inflytande och ansvar. Det är inte heller säkert att denna metod skulle utesluta anklagelser om kön som extra merit, eftersom bedömningen av meriter är svår att göra helt objektiv.

Slutligen kan man också invända att positiv särbehandling vid lika meriter är en ganska ineffektiv väg att öka andelen kvinnliga skolledare. Just subjektiviteten i bedömning av meriter och lämplighet gör att det sällan finns två sökande om vilka alla är eniga att de har lika meriter. I avsnitt 8.2.2 framgår att i endast ett fall av 104 vägde meriterna så lika mellan kvinna och man att jämställdhetsaspekten kom att spela roll när det gällde tillsättningen av högre statliga tjänster under perioden 1977–79.

Innan vi tar slutlig ställning till förslaget om förtur vid lika meriter vill vi emellertid diskutera för- och nackdelarna med en kvotering.

8.4.3 *Kvotering till skolledartjänst*

Begreppet kvotering har analyserats i avsnitt 8.3. I enlighet med denna analys innebär könskvotering av skolledartjänster att man delar in de sökande i två grupper efter kön. Vardera gruppen tilldelas sedan ett visst antal tjänster (från noll och uppåt) i enlighet med en i förväg bestämd fördelningsprincip. Urvalet sker genom att de sökandes kvalifikationer jämförs inom varje grupp för sig. Sökande tillhörande olika kön jämförs alltså inte sinsemellan.

Med tanke på de nackdelar och svårigheter som är förknippade med positiv särbehandling har vi övervägt om inte en regelrätt könskvotering vore en framkomlig väg för att öka andelen kvinnliga skolledare. Som mål har vi därvid uppsatt att av skolledartjänsterna inom en kommuns grundskola resp. gymnasieskola skall hälften vara besatta av män och hälften av kvinnor. Dessutom bör en jämn könsfördelning av skolledartjänsterna eftersträvas inom varje arbetsområde för rektor i grundskolan resp. vid varje skolenhet med gymnasieskola.

Flera olika kvoteringssystem, som olika snabbt leder till dessa mål, är tänkbara.

Om man mycket snabbt vill öka antalet kvinnliga skolledare skulle man kunna bestämma att varje ledig skolledartjänst inom en kommuns grundskola resp. gymnasieskola skall förbehållas sökande av det bland kommunens skolledare underrepresenterade könet så länge balans mellan könen inte har uppnåtts.

En annan, liknande metod skulle vara att låta den aktuella könsfördelningen bland skolledarna inom varje enskilt arbetsområde för rektor resp. vid varje gymnasieskolenhet vara den styrfaktor som avgör om en ledig skolledartjänst inom arbetsområdet resp. vid skolenheten skall förbehållas kvinnor eller män. För grundskolans del skulle dock en sådan regel kompliceras av att skolledartjänsterna som sådana är knutna till kommunen som helhet. Avgränsningen av arbetsområden kan ändras från tid till annan. Likaså kan skolledare flyttas från ett arbetsområde till ett annat.

Tunga invändningar kan resas mot så långt gående kvoteringar som de här skisserade.

Eftersom antalet kvinnliga skolledare är lågt, skulle mycket få manliga skolledare komma att utnämnas under en lång tid framöver. Vidare skulle efterfrågan på kvinnliga sökande till skolledartjänsterna öka plötsligt och dramatiskt när kvoteringen infördes.

Ingendera av dessa konsekvenser är eftersträvansvärd. Även om kvinnorna som grupp tidigare har utsatts för öppen diskriminering och i dag har att kämpa mot den dolda diskriminering som har beskrivits i avsnitt 3.5 och kap. 5, finns det ingen anledning att under överskådlig tid praktiskt taget utestänga männen som grupp från skolledartjänster.

En konsekvent förtur för underrepresenterat kön genom kvotering kan därför enligt vår mening inte komma i fråga.

De negativa konsekvenser som är förknippade med ett sådant system kan dock till största delen undvikas, om man i stället utformar kvoteringen så att varannan ledigförklarad skolledartjänst i en kommuns grundskola resp. gymnasieskola förbehålls kvinnliga sökanden och varannan tjänst manliga sökande. Det är då inte längre fråga om att ge förtur endast till underrepresenterat kön – tvärtom tillämpas ett förtursförfarande även för männens del. Ingetdera könet favoriseras framför det andra. Behovet av kvinnliga sökande ökar inte heller så starkt som vid kvotering med förtur för underrepresenterat kön.

En invändning som brukar resas mot all kvotering är att den inte är rättvis, eftersom en presumtiv sökande med höga meriter vid visst ansökningstillfälle kan komma att utestängas från möjligheten att söka en tjänst, som i stället tillfaller en sökande med lägre meriter inom en annan kvotgrupp.

Som vi tidigare har redovisat (avsnitt 8.4.2) är de befordringsgrunder som gäller vid tillsättning av skolledartjänster endast till en del uppbyggda kring objektivt mätbara meriter såsom formell utbildning och tidigare lärar- och skolledarerfarenhet. Att en bra utbildning, goda betyg och lång lärarerfarenhet är bra att ha med sig i bagaget när man skall ge sig in på skolledarbanan torde ingen vilja bestrida. Men en sådan bakgrund hjälper föga om man saknar sådana personliga egenskaper som fordras för ett framgångsrikt skolledarskap: samarbetsförmåga, vilja att lyssna, förhandlingsförmåga, intresse för människor, förmåga till engagemang, vilja att ta ansvar, kreativitet osv. En sökande med goda formella meriter kan mycket väl sakna dessa egenskaper och vice versa.

Det torde vara en klar medvetenhet om detta som ligger bakom så väl tillkomsten av befordringsgrunden "övriga egenskaper som företrädesvis fordras för att utöva tjänsten" som riksdagens beslut att det kommunala förordet skall tillmätas stor vikt vid tillsättning av skolledare. Det finns alltså – helt avsiktligt – ett betydande mått av subjektiv bedömning inbyggd i det nuvarande tillsättningssystemet. Detta torde vara ofrånkomligt även i framtiden. Det är bl. a. av denna anledning som vi hyser starka tvivel på möjligheten och lämpligheten av att införa positiv särbehandling som innebär förtur för underrepresenterat kön vid lika meriter när det gäller skolledartillsättningar (se avsnitt 8.4.2).

Av vad vi här anfört följer att vi inte anser det vare sig möjligt eller eftersträvansvärt att *på grundval av en formell meritvärdering* åstadkomma absolut "rättvisa" vid skolledartillsättningar. En kvotering av skolledartjänsterna innebär inte heller enligt vår mening att "orättvisorna" i tillsättningssystemet ökar i sådan utsträckning att det inte kan accepteras. Det verkligt väsentliga är att skolan tillförs skolledare som är lämpliga för sin uppgift.

Sammankopplat med tanken på det rättvisa i öppen konkurrens finns också tanken att den främjar samhällets bästa. Öppen konkurrens medför att den som är bäst får tjänsten, och skolan skulle bli lidande på att man gjorde ingrepp i detta självreglerande system.

Frånsett det utopiska i tanken att man verkligen skulle kunna konstruera ett meritvärderingssystem, som garanterar att den bästa och lämpligaste alltid får tjänsten, kan man enligt vår mening starkt ifrågasätta det nuvarande rekryteringssystemets förtjänster på denna punkt. Kvinnorna utgör generellt 60 procent av rekryteringsunderlaget till skolledarposterna. Trots detta är den statistiska sannolikheten för manliga mellanstadielärare att bli skolledare 1 på 8, för kvinnliga mellanstadielärare 1 på 153; för manliga ämneslärare 1 på 5, för kvinnliga ämneslärare 1 på 50. Det finns ingen anledning att anta att dessa siffror beror på bristande förmåga hos kvinnorna som grupp att vara skolledare. De resultat som redovisats i forskningsöversikten (avsnitt 2.4) och framför allt i projektet Nordstress tyder på att de kvinnliga skolledarna utgör ett hårdare selekterat och därmed ett mer positivt urval än de manliga.

Det är rimligt att anta att skolans största och mest kvalificerade ledarreserv i dag finns bland de kvinnliga lärarna. Även om det till en början skulle finnas färre sökande inom den kvinnliga kvoten än inom den manliga, bedömer vi risken som liten att kommunerna därigenom skulle få ett kvalitativt otillfredsställande rekryteringsunderlag till skolledartjänsterna i de fall dessa ledigförklaras för enbart kvinnor. Skulle i enstaka fall myndighet som har att tillsätta tjänsten inte finna någon av de sökande lämplig, finns möjligheten att på nytt ledigförklara tjänsten (skolförordningen 17 kap. 6 § andra stycket). Vi förutsätter att detta liksom nu kommer att ske mycket sällan. Bestämmelser skulle kunna införas i skolförordningen om att skolledartjänst som har kungjorts ledig endast för sökande av visst kön vid en sådan förnyad utlysning får kungöras ledig utan förbehåll.

Om samhället av de skäl vi har angivit i kap. 7 anser att det behövs fler kvinnliga skolledare, måste man se till både att fler kvinnor söker skolledartjänster och att fler kvinnor får de tjänster de söker. En könskvotering

av den art som ovan har skisserats står enligt vår mening i överensstämmelse med båda dessa mål.

Genom att varannan skolledartjänst förbehålls kvinnliga sökande kommer fler kvinnor än nu att få de tjänster de söker. Givetvis innebär detta att männens möjligheter att få skolledartjänst minskar i motsvarande grad – såvida inte det totala antalet skolledartjänster ökar. Detta är dock ingen orättvisa mot männen, som kan skyllas på själva kvoteringssystemet. *Varje* åtgärd som ökar andelen kvinnliga skolledare innebär en minskning av andelen manliga. Av våra direktiv framgår att samhället efterfrågar sådana åtgärder.

En generell invändning mot kvotering är att den inte är förenlig med den officiella principen för jämställdhetsarbete, som går ut på att alla skall kunna tävla på lika villkor och inte diskrimineras på grund av etnisk tillhörighet, ras, kön, religion etc. Som vi tidigare visat finns det dock många, mer eller mindre synliga hinder för kvinnorna som gör att talet om fri tävlan klingar ihåligt. Långt ifrån att överge den liberala jämställdhetstanken har man i en *temporär* kvotering ett medel att nå det slutliga målet, en äkta frihet för alla att utan vare sig administrativa eller psykologiska hinder söka sig till det område där han eller hon passar bäst. Invändningen att kvotering inte är förenlig med vårt slutliga mål för jämställdhet mister det mesta av sin tyngd om man begränsar kvoteringen strikt i tiden.

När det gäller skolledartjänster finns det goda utsikter att en kvotering snabbt skulle ge resultat. Under de närmaste fem åren kommer över 20 procent av skolledarna att pensioneras. Om man därtill lägger en naturlig rörlighet inom skolledarkåren och den ökning av det totala antalet skolledare som nämns i avsnitt 3.3, torde det inte vara osannolikt att ca 30 procent av skolledarbefattningarna kommer att nytillsättas de närmaste fem åren. Längre tid torde man inte behöva vänta för att bedöma resultaten av en kvotering. Under alla omständigheter torde ett kvoteringssystem behöva utvärderas ca fem år efter införandet, bl. a. för att man skall kunna bedöma behovet och lämpligheten av en fortsatt kvotering.

Ytterligare två smärre invändningar mot kvotering kan behöva diskuteras. Kvotering innebär alltid en styrmekanism som begränsar den individuella friheten. En lärare, som kanske länge väntat på tillfälle att söka skolledartjänst inom det enga rektorsområdet eller vid den egna skolenheten, kan genom det system som ovan skisserats gå miste om denna möjlighet när en skolledartjänst blir ledig, därför att vederbörande vid detta tillfälle råkar höra till "fel" kön. Denna inskränkning i friheten bör enligt vår mening utan större betänkligheter kunna accepteras, framför allt om kvotering endast genomförs under en begränsad tid. "Orättvisan" blir inte större än den som drabbar lärare som råkar tjänstgöra i ett område eller vid en skolenhet med unga skolledare i jämförelse med dem som tjänstgör inom områden eller vid skolor där en eller flera skolledare snart skall gå i pension.

En annan omständighet som bör påpekas är att det finns gymnasieskolenheter med utbildning inom industri- och hantverkssektorn, som idag nästan enbart har manliga elever, medan skolor inom t. ex. vårdsektorn ofta har en mycket stark övervikt av kvinnliga elever. Även den könsmässiga fördelningen av sökande till skolledartjänster kan vid sådana skolenheter förväntas bli mera sned än vid särskilda skolenheter typ 2 med huvud-

sakligen teoretisk utbildning eller allmänna skolenheter med ett balanserat utbud av studievägar. Om en könskvotering av skolledartjänsterna införs, bör den trots detta enligt vår mening omfatta hela det allmänna skolväsendet. Vi vill emellertid än en gång påminna om den möjlighet som tillsättningsmyndigheter har att ledigkungöra tjänsten på nytt om ingen lämplig sökande anmält sig.

Hittills har vi talat om skolledare utan att göra åtskillnad mellan rektorer och studierektorer. En könskvotering får emellertid olika effekt beroende på om den tillämpas på rektorstjänster eller på studierektorstjänster.

Å ena sidan ter det sig lämpligast att kvotera endast studierektorstjänsterna. Vi har tidigare framhållit vikten av att en kvoteringsregel utformas så att andelen kvinnliga skolledare stiger i jämn takt. Behovet av kvinnliga sökande bör inte öka alltför snabbt. Beträffande studierektorerna föreligger inte denna risk, eftersom andelen kvinnliga sökande till studierektorstjänsterna i dag är uppe i ca 25 procent. Däremot finns det risk för en sådan utveckling om man kvoterar rektorstjänsterna, där andelen kvinnliga sökande i dag endast utgör ca 10 procent.

Vidare utgör studierektorstjänsterna en av de viktigaste ingångsbefattningarna till rektorstjänsterna. Om man ökar antalet kvinnliga studierektorer, ökas därmed även det kvinnliga rekryteringsunderlaget till rektorstjänsterna automatiskt. Kvoteringen är en nödfallsåtgärd och bör därför begränsas till det absolut nödvändiga för att få igång en process.

Ett ungt vägande skäl mot att kvotera rektorstjänsterna är den ojämna geografiska fördelningen av kvinnliga studierektorer. Som framgår av bil. 3 finns det fortfarande ett betydande antal kommuner, som endast har ett fåtal kvinnliga studierektorer. Om varannan rektorstjänst förbehålls kvinnor, kommer rekryteringsunderlaget i form av kvinnliga studierektorer därför i praktiken att bli mycket litet i många kommuner.

Å andra sidan kan man hysa tvivel om att en ökning av antalet kvinnliga studierektorer automatiskt kommer att medföra fler kvinnliga rektorer. De kastliknande förhållanden som råder mellan könen i samhället kan mycket väl resultera i att en allmän föreställning breder ut sig bland kvinnor och bland män att kvinnor är lämpliga på studierektorsposten men inte på rektorsposten.

Det finns redan tecken på att denna utveckling är på väg, eftersom andelen kvinnliga studierektorer ökar medan andelen kvinnliga rektorer står nästan stilla. År 1973 var andelen kvinnliga rektorer sju procent och andelen kvinnliga studierektorer åtta procent. År 1977 var andelen kvinnliga rektorer åtta procent och andelen kvinnliga studierektorer 17 procent.

I fråga om det i många kommuner till synes begränsade kvinnliga rekryteringsunderlaget till rektorstjänsterna kan konstateras att det torde vara en gemensam uppfattning på såväl arbetsgivar- som arbetstagarhåll att riksrekrytering till skolledartjänster är önskvärd.

Vidare kan framhållas att det kvinnliga rekryteringsunderlaget till rektorstjänsterna är litet endast om man förutsätter att erfarenhet som just studierektor är den enda merit som är värd att räkna med vid ansökan till rektorstjänst. Det är desto större skäl att erinra sig detta som den vid ansökan till rektorstjänst åberopade tiden som studierektor genomsnittligt har krympt avsevärt under de senaste åren.

Erfarenhet som studierektor bör givetvis vara en tung merit vid rektorstillsättningar. Lika självfallet bör dock bland andra meriter även erfarenhet som t. ex. tillsynslärare eller fortbildningskonsulent eller arbete i fackliga organisationer ges tillbörlig vikt – kanske större än man hittills gjort. Detta är områden där kvinnorna är bättre representerade än bland studierektorerna. Det kvinnliga rekryteringsunderlaget till rektorstjänster är således betydligt större än antalet kvinnliga studierektorer.

Mot bakgrund av ovanstående överväganden föreslår vi att både rektors- och studierektorstjänster kvoteras.

8.4.4 *Sammanfattning och förslag*

Bland tänkbara administrativa åtgärder som innebär någon form av förtur för kvinnor vid tillsättning av skolledartjänster har vi närmare analyserat och diskuterat tre förtursförfaranden

- positiv särbehandling som innebär att kön betraktas som en merit
- positiv särbehandling som innebär förtur vid lika meriter
- könskvotering.

Vi har avvisat alla tankar på positiv särbehandling som går ut på att i någon form ge kvinnliga sökande en extra meritpoäng vid jämförelser med männen enbart på grund av att de är kvinnor. Vi finner att en sådan åtgärd både saknar saklig grund och i praktiken skulle vara till kvinnornas nackdel. Skolledartjänster är allt för utsatta och "synliga" poster för att passa för denna typ av särbehandling.

I valet mellan de två återstående alternativen föredrar vi kvotering. Förtur vid lika meriter skulle vid jämförelser av de sökande tvinga till en finfördelad vägning av olika formella meriter och därigenom komma i konflikt med ambitionen att ge kommunerna och de tillsättande myndigheterna möjlighet att bedöma lämpligheten hos de sökande. Eftersom bedömningen av meriter aldrig är självklar, skulle systemet trots detta inte utesluta anklagelser om favorisering av det ena eller andra könet. Det skulle inte heller vara en särskilt effektiv väg att öka andelen kvinnliga skolledare, eftersom det är ovanligt att två sökande bedöms ha helt likvärdiga meriter.

En kvotering, utformad så att varannan ledigförklarad skolledartjänst vid en kommuns grundskola resp. gymnasieskola förbehålls kvinnliga sökande och varannan tjänst manliga sökande, har inte dessa nackdelar. Den innebär inte favorisering av någondera könet, och den leder betydligt snabbare till målet att få en jämn könsfördelning bland skolledare än vad fallet skulle vara med förtur vid lika meriter. Som vid alla administrativa styrningsmekanismer finns det en viss stelhet i systemet, men om det utformas så som vi ovan angivit, anser vi att fördelarna väger betydligt tyngre än nackdelarna.

Vi föreslår följande:

- Målet när det gäller fördelningen mellan kvinnor och män på rektors- och studierektorstjänster bör vara att det i grundskolan och gymnasieskolan finns minst en kvinnlig och en manlig skolledare inom varje arbetsområde som är gemensamt för minst två skolledare.

- I skolförordningens 17 kap. införs bestämmelser om att varannan ledigförklarad rektors- och studierektorstjänst vid en kommuns grundskola resp. gymnasieskola skall förbehållas kvinnliga sökande och varannan manliga sökande, så länge det i kommunen inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män på sådana tjänster. Med "i huvudsak jämn fördelning" bör menas att minst 40 procent av rektors- resp. studierektorstjänsterna innehas av kvinnor och minst 40 procent av män.
- I skolförordningens 17 kap. införs bestämmelser om att tjänst som rektor eller studierektor, som har ledigkungjorts endast för sökande av visst kön, får kungöras ledig ännu en gång och då utan förbehåll, om ingen för tjänsten lämplig sökande anmälde sig vid första utlysningen.
- Principen att minst en av skolledarna bör vara man och minst en kvinna inom varje rektorsområde bör vara en tungt vägande styrfaktor när man inom kommunen fördelar skolledarna i grundskolan på arbetsområden.
- Systemet med könskvotering bör omprövas efter fem år.

8.5 Tillsättning av skolledarvikariat

De skolledarvikariat som här skall behandlas är de som omfattar kortare tid än sex månader och som går under beteckningen korttidsvikariat. Om ett vikariat omfattar minst sex månader kan det utlysas som långtidsvikariat. Tillsättningsförfarandet följer då reglerna för ordinarie skolledartjänst.

Innan vi går in på frågan om vilka åtgärder som bör vidtas för att öka andelen kvinnor på korttidsvikariaten, kan det vara lämpligt att ge en kort sammanfattning av de resultat som framkommit i våra enkäter (avsnitt 3.4 och bilaga 2).

- Det är gott om skolledarvikariat, i synnerhet sådana som endast omfattar några få dagar.
- Ca 75 procent av alla korttidsvikariat utlyses i en eller annan form.
- Antalet kvinnliga vikarier är ungefär lika stort vare sig man utlyser vikariaten eller inte.
- Ungefär var femte vikarie för rektor och mellan var tredje och var fjärde vikarie för studierektor är kvinna. Detta innebär att antalet kvinnliga vikarier har ökat under de senaste åren. Ju längre vikariaten är, ju färre är dock de kvinnliga vikarierna.
- Trots att majoriteten av vikariaten utlyses kan man konstatera att ca hälften av alla vikarier rekryteras via personliga kontakter.
- Kvinnliga skolledare rekryterar kvinnliga vikarier i större utsträckning än vad manliga skolledare gör.
- Intresse för administration anses vara väsentligast vid val av vikarier.
- Ca 70 procent av vikariaten går till personer som har tidigare vikariatserfarenhet.

8.5.1 *Utlysning av vikariat*

Obligatorisk utlysning

Det har ofta framhållits att ett hinder för kvinnorna att erhålla skolledarvikariat är att det inte finns något reguljärt utlysningsförfarande, att de helt enkelt ofta inte vet om att det finns lediga vikariat att söka. Som ovan angivits motsägs detta antagande av de resultat som framkommit i enkäterna. Antalet kvinnliga skolledarvikarier är inte större i de fall vikariaten utlyses än i övriga fall. Ett förslag om obligatorisk utlysning av vikariat skulle således inte ha någon större effekt när det gäller att öka andelen kvinnor på skolledarvikariaten.

Detta hindrar dock inte att vikariaten bör utlysas av helt andra skäl. Eftersom vi i Sverige valt att utforma skolledarutbildningen så att man genomgår den *efter* det att man blivit utnämnd till skolledare, finns det inga formella vägar att gå för den som siktar på en skolledarbana. Vikariatserfarenhet får då en allt överskuggande betydelse och är det huvudsakliga sättet att ta sig in på skolledarbanan.

I regeringens proposition 1975/76:39 s. 176 (Skolans inre arbete) ges följande sammanfattning av SIA-utredningens syn på nuvarande sätt att rekrytera skolledare:

> Systemet har också uppenbara svagheter. Vem som får vikariera på en skolledartjänst kan vara en slump. Det kan bero på eventuellt intresserades förhållanden i eller utom skolan, det kan bero på förhållanden som i och för sig kan vara betydelselösa för befattningen som skolledare. En lämplig skolledarkandidat kanske inte visar intresse för vikariat eller ges inte tillfälle att visa sin förmåga. En och samma vikarie kanske utnyttjas vid alla tillfällen varigenom andra goda ledarkrafter aldrig prövas.
>
> Flera skäl mot det nuvarande systemet har enligt SIA anförts, som anser det önskvärt att rekryterin» av skolledare inom skolan systematiseras.

Det är framför allt tanken på att vidga rekryteringen av skolledare och göra den rättvisare som här kommer till uttryck. Propositionen fortsätter:

> SIA framhåller att skolledaren i sin funktion av personalledare bör systematiskt följa upp skolans personal för att utröna vilka som kan tänkas vara lämpliga och villiga som skolledare --- Vikariaten bör vidare spridas till så många som möjligt och inget torde hindra att en lärare vid en skolenhet kan fullgöra kortare vikariat vid en annan skolenhet inom kommunen.

Även i Sveriges lärarförbund har man diskuterat utlysning av skolledarvikariat. Vid förbundets kongress 1977 avlämnades en rapport där bl. a. följande anförs:

> I samband med lokala förhandlingar om medbestämmandelagen bör lokalavdelningar uppmanas att där föra in klara och entydiga regler vid utlysande av kortare vikariat.

Behovet av en mer systematiserad och rättvisare rekrytering till skolledarvikariaten har lett till att man i ett tiotal kommuner, bl. a. Stockholm, Göteborg och Jönköping regelmässigt har börjat utlysa korttidsvikariat.

Den nuvarande utformningen av skolledarutbildningen och den allmänna utvecklingen inom skolans område gör det enligt vår uppfattning nödvändigt, både av rättviseskäl och av rekryteringsskäl, att närmare reglera tillsättningen även av kortare skolledarvikariat än sex månader. Vi föreslår

att det i skolförordningen föreskrivs att alla skolledarvikariat som varar längre tid än en vecka skall utlysas med undantag av de fall där studierektor förordnas som vikarie för rektor. Motiven för att t. v. offentligrättsligt reglera denna fråga har angivits i kap. 1.

I skolförordningen finns inte något angivet om hur tillsättning av skolledarvikariat bör gå till utom att det är en uppgift för skolans styrelse att tillsätta vikarie (skolförordningen 18 kap. 3–5 §§). Genom att föreslå att utlysning av korttidsvikariat blir obligatorisk ställs man inför kravet att utforma regler även beträffande formerna för utlysningen. Som redan inledningsvis påpekats i kap. 1 anser vi dock att det i första hand bör vara en uppgift för parterna på arbetsmarknaden att komma överens om utlysningsformerna. Det förslag som vi i det följande framför angående utlysningsförfarandet är endast ett exempel på hur man kan gå tillväga. På flera håll i landet har arbetsgivare och arbetstagare gemensamt utarbetat tillsättningsförfaranden som liknar vårt förslag.

Erfarenheter från fältet

Som tidigare omnämnts har åtskilliga kommuner funnit det nödvändigt att på något sätt ändra nuvarande praxis för rekrytering av skolledarvikarier, vilken man funnit vara alltför passiv och planlös. Flera kommuner utlyser vikariaten i en eller annan form, och några har tagit upp tanken på en sorts "pool" eller vikarielista, där lärare kunnat anmäla sitt intresse att vikariera. Detta förfaringssätt överensstämmer med vad som framfördes i den förutnämnda rapporten till Sveriges lärarförbunds kongress 1977:

> Olika former av handläggning kan därmed tänkas förekomma. En möjlighet är en central lista, där intresserade får anmäla sig i början av varje termin eller läsår, varefter dessa personer i lokalt bestämd ordning erbjuds förekommande vikariat. Detta kan genomföras så att alla intresserade får en möjlighet att ha vikariat.

Studerar man de regler som de olika kommunerna infört finner man ett visst återkommande mönster.

I detta ingår att man på ett eller annat sätt gör åtskillnad mellan de allra kortaste vikariaten och de något längre. Av vår enkät (bilaga 2) framgår att det överflödar av vikariat på mindre än en vecka, och att man ofta inte kan finna någon som vill ha dem. De längre vikariaten är däremot mer efterfrågade och mer välbesatta. Vidare ingår i mönstret att vilket förfaringssätt man än använder har rektor ett avgörande inflytande på tillsättningen av vikarie.

Som exempel på den hänsyn man tar till dessa förhållanden kan anföras de olika sätt som Stockholm och Jönköping har valt att utforma reglerna. I Stockholm kan intresserade lärare anmäla sig till en vikarielista gällande hela kommunen för skolledarvikariat som varar tre veckor eller längre. När behov av vikarier sedan uppstår väljer skolstyrelsen vikarie från denna lista i samråd med rektor, varvid man tar hänsyn till de sökandes meriter. I Jönköping upprättas vikarielista inom varje rektorsområde för vikariat på mindre än en vecka. Då antalet vikariat av denna längd ofta överstiger antalet intresserade, har man inte ägnat urvalsprincipen något större intresse.

Vikarielista

Vi har tidigare föreslagit att alla skolledarvikariat skall utlysas, främst av rättviseskäl men också på grund av behovet att vidga rekryteringen till skolledartjänster.

Utlysningen av korttidsvikariat kan lämpligen tillgå så att man i kommunerna upprättar en "pool" eller vikarielista, till vilken lärare kan anmäla sitt intresse för vikariat. Ett sådant utlysningsförfarande skulle enligt vår uppfattning befrämja jämställdhetssträvandena. På detta sätt får man ett komplement till rekryteringen genom personliga kontakter. Metoden kan sannolikt öka tillgången på vikarier men ger framför allt lärare en möjlighet att på ett anspråkslöst sätt markera sitt principiella intresse att vikariera som skolledare, något som framför allt gynnar kvinnorna.

När det gäller reglerna för upprättande av vikarielista har vi funnit följande tillvägagångssätt lämpligt.

En kommunal vikarielista avseende skolledarvikariat på mer än en vecka upprättas och förnyas en gång per termin eller läsår. Intresserade lärare bereds tillfälle att anmäla sig till listan och bifogar en kortfattad meritförteckning. Styrelsen för skolan prövar de sökandes lämplighet. De som befinnes lämpliga upptas på listan, där de rangordnas efter meriter. I samråd med rektor utväljer sedan styrelsen för skolan vikarie, vvarvid huvudprincipen bör vara att de sökande erbjuds vikariat i den ordning de är upptagna på listan.

Då vikariaten på detta sätt kommer att spridas på flera personer, kan man räkna med att den merit som vikariatserfarenhet utgör något minskar i betydelse i jämförelse med andra meriter. Enligt vår uppfattning är detta en önskvärd utveckling, då vikariatserfarenhet hittills i alltför stor utsträckning har överskuggat andra minst lika värdefulla meriter. (Se avsnitt 8.4.3.)

Vårt förslag om en kommunal vikarielista aktualiserar emellertid ett problem. Avsikten med en vikarielista är från jämställdhetssynpunkt (från resurssynpunkt gäller det att få fram fler vikarier) att göra lärare som är osäkra mera intresserade av att vikariera. Många kan kanske inte tänka sig att vikariera någon annanstans än på den egna skolan (inom det egna området).

Ett enkelt sätt att lösa detta problem är att ge möjlighet att i samband med anmälan till vikarielistan ange som villkor eller önskemål att endast få vikariera på den egna skolan eller inom det egna området.

När det gäller utlysning av kortare vikariat än en vecka finner vi det lämpligt att en egen vikarielista upprättas för varje rektorsområde.

8.5.2 *Fördelningen av kvinnor och män på vikariaten*

Enligt enkätundersökningen (bilaga 2) utgör kvinnorna ca en femtedel av vikarierna på rektorstjänsterna och mellan 25 och 30 procent av vikarierna på studierektorstjänsterna. Att de är färre på rektorstjänsterna torde i första hand vara en följd av att studierektor normalt vikarierar för rektor och att andelen kvinnliga studierektorer endast är ca 17 procent.

I avsnitt 8.4 har för- och nackdelar med förtur för kvinnor vid tillsättning av skolledartjänster analyserats och diskuterats. De invändningar som därvid har framförts mot olika former av förtur är inte relevanta när det gäller skolledarvikariat.

Till skillnad från själva skolledartjänsterna är vikariaten mycket begränsade i tiden och föga "synliga". Det finns ett starkt element av utbildning i dem; de kan också ses som en sorts provtjänstgöring. Ingen som får ett korttidsvikariat förväntas tillfullo behärska alla skolledaruppgifter.

Samtidigt är skolledarvikariaten själva inkörsporten till en skolledarkarriär. Frågan är således inte *om* vi skall föreslå några åtgärder för att öka andelen kvinnor på vikariaten utan *vilken* åtgärd som är lämpligast.

Huvudprincipen bör vara att vartannat skolledarvikariat i en kommuns grundskola resp. gymnasieskola tillsätts med en kvinna och vartannat med en man. Undantagna skulle endast de fall vara där studierektor vikarierar för rektor. Vid tillämpning av vikarielista indelas de sökande först efter kön innan de rangordnas efter meriter. Vikariaten bör tilldelas varannan gång en kvinna och varannan gång en man. När alla sökande av ett kön har fått vikariera, börjar man från början igen inom detta kön. Det innebär att om man får färre kvinnor än män på listan, vilket är sannolikt, kommer kvinnorna att få chansen att vikariera fler gånger än männen. Att kvinnorna på detta sätt får bättre möjligheter att meritera sig för skolledartjänster är helt i överensstämmelse med strävandena att öka andelen kvinnliga skolledare.

Samma förfaringssätt bör tillämpas när det gäller vikariat som varar mindre än en vecka, ehuru erfarenheten här talar för att det då ofta är fråga om att få fram tillräckligt många vikarier snarare än att åstadkomma en rättvis fördelning av vikariaten.

Vi föreslår att det här föreslagna systemet omprövas efter fem år.

8.6 Övriga administrativa åtgärder

Inom det statliga området har ytterligare en administrativ metod prövats för att skapa en jämnare fördelning av kvinnor och män på olika poster. Med stöd av förordningen om jämställdhet mellan kvinnor och män i statlig tjänst (SFS 1976:686) samt cirkulär om jämställdhet mellan kvinnor och män i statlig tjänst (SFS 1976:687) kräver man att myndigheterna årligen i samband med anslagsframställningen skall upprätta en plan för sitt jämställdhetsarbete. Rapportering skall ske enligt anvisningar till budgetdepartementet, men några sanktioner från samhällets sida finns inte. Avsikten är att förmå myndigheterna att själva inventera sina möjligheter att rekrytera kvinnor och män i sådana proportioner att balans uppstår mellan könen.

Sedan år 1976 har ca 250 statliga myndigheter årligen avkrävts planer över vilka åtgärder de ämnar vidta för att skapa jämställdhet inom sina verksamhetsområden. Inom budgetdepartementet som håller i dessa frågor har man nyligen påbörjat en utvärdering.

För närvarande kan man således inte säga något definitivt om den effekt planerna har haft i jämförelse med de nackdelar de medför i form av ökad administration och ökat pappersarbete. Jämställdhetsplanerna har framför allt verkat som ett stöd åt de grupper som inom olika statliga verk arbetar med jämställdhetsfrågor. De har en initial effekt i och med att de tvingar myndigheter som tidigare ägnat föga uppmärksamhet åt dessa frågor att

nu göra det. Å andra sidan har man inte ansett det lämpligt att föreskriva sanktioner för myndigheter som sköter genomförandet av jämställdhetsplanerna halvhjärtat. Planerna har oftast kommit in först efter många påstötningar, och det finns en tendens att planerna förblir planer, dvs. man planerar samma sak år efter år. Därmed inte sagt att inte en del myndigheter, där det funnits aktiva jämställdhetsgrupper, verkligen vidtagit en hel del praktiska åtgärder till följd av kravet på jämställdhetsplaner.

Vi har i vårt arbete övervägt att föreslå att en motsvarande förordning införes inom skolväsendet men kommit fram till att en sådan åtgärd inte är lämplig eller effektiv. För att väcka intresse för jämställdhetsfrågor inom skolans område finns ett väl utarbetat jämställdhetsprogram från skolöverstyrelsen. Skollag och skolförordning innehåller numera föreskrifter om att skolstyrelser, skolchefer och rektorer skall verka för jämställdhet mellan kvinnor och män. Kommun- och landstingsförbundet har även uppmanat kommunerna att aktivt arbeta för jämställdhet mellan könen. Sammanlagt torde detta räcka för att skapa det initiala intresse och det stöd åt intresserade grupper som jämställdhetsplanerna inom det statliga området möjligen ger.

9 Informations- och utbildningsåtgärder

Till våra uppgifter hör enligt direktiven att utarbeta förslag till informationsinsatser och fortbildningsåtgärder rörande skolledningens arbetsuppgifter.

9.1 Informationsåtgärder

Information och upplysning har sin givna plats när det gäller att förändra attityder. Den gör vanligen störst nytta i ett initialskede, där upplysningar om blotta sakförhållanden ibland kan få människor att ändra sina beteenden. Men information och upplysning har också sina givna begränsningar, i synnerhet om den ständigt upprepas utan att människor tar budskapet på fullt allvar. När det gäller att förändra våra könsrollsmönster har det visat sig ovanligt svårt att åstadkomma några djupgående och varaktiga förändringar. Det huvudsakliga resultatet är en ytlig anpassning till jämställdhetsidealen.

Våra könsroller och deras effekter på oss själva och vårt samhälle har varit ett tema i vår kultur, inom media, litteratur etc. under de senaste femton åren. För skolväsendet finns utarbetat ett omfattande jämställdhetsprogram.[1]

Vi anser därför inte att ytterligare allmänna informationsinsatser av typ skrivelser till skolstyrelser med uppmaning att beakta jämställdhetskravet eller allmänna diskussioner om könsroller kan göra annat än marginell nytta. Informationsflödet är stort på detta område utan att människor absorberar det i någon nämnvärd grad. Vi föreslår därför ingen ytterligare allmän information utan föredrar mer påtagliga åtgärder i form av utbildning och fortbildning.

9.2 Utbildningsåtgärder

9.2.1 *Förberedande skolledarutbildning*

Genom reformen av skolans inre arbete, som startade i och med riksdagsbeslutet 1976, ställdes skolledarna inför nya och utvidgade uppgifter. Samtidigt fattades också beslut om en starkt utvidgad utbildning för skolledare. Behovet att engagera skolledarna i deras nya uppgifter medförde emellertid att man mer uppmärksammade de i tjänst varande skolledarnas behov av

[1] – Ett friare val. Rapport från SÖ-projektet Könsrollerna i skolan. Skolöverstyrelsen 1975.
– Ett friare val. Jämställdhetsprogram för skolan, Liber 1975.

utbildning och fortbildning och mindre rekryteringen till skolledarbanan. Någon form av utbildning för dem som vill *bli* skolledare finns inte i vårt land till skillnad från flera andra länder som t. ex. USA och Canada. Denna uppbyggnad av den svenska utbildningen motiverades bl. a. med att valet av skolledare skall ske efter lämplighet. Man befarade att olika utbildningskurser skulle utvecklas till obligatoriska formella meriter, som skulle hindra en mer allsidig bedömning av de sökandes lämplighet.

För kvinnornas del är denna brist på klart utstakade vägar för skolledarkarriären olycklig av bl. a. följande skäl:

- Kvinnor har i yrkeslivet mindre självförtroende än män. De är sällan "påläggskalvar", deras förhållande till överordnade, som till alldeles övervägande del är män, är mer komplicerat än deras manliga kollegers.
- När det är fråga om högre poster, där det finns mer än en enstaka kvinna, är det nästan alltid samma typ av poster. Det gäller yrken där formella meriter eller specialiserade kunskaper är avgörande. Kvinnor finns i hovrätterna, men inte i advokatyrket; bland läkare, som har högt specialiserade yrkeskunskaper, bland forskare på laboratorierna, men inte bland forskningschefer och ansvariga för projekt, i den högre byråkratin men inte inom affärsvärlden.

Detta sammantaget visar på att kvinnorna har större möjligheter att hävda sig på yrkesområden, där det finns möjligheter att genom utbildning eller andra klart angivna krav meritera sig, än vad de har på de områden där kraven är obestämda, där det är fråga om att visa upp en bild av allmän kompetens och förtroende till den egna förmågan och där den överordnades möjligheter att identifiera sig med den som vill avancera spelar stor roll.

De genomgångna kurserna, den specialiserade utbildningen ger inte bara faktisk kompetens; den tjänar också till att inge en *känsla* av kompetens inte bara hos andra utan också hos den som genomgått utbildningen. Från jämställdhetssynpunkt är det alltså en fördel om det för ett yrke finns möjligheter att genomgå någon form av utbildning, obligatorisk eller ej, något som markerar att man är intresserad av en karriär utan att man därför antyder att man redan är helt kompetent i yrket.

Till dessa generella iakttagelser kommer så ett påtagligt och starkt jämställdhetsskäl för utbildningsåtgärder. Det är, som vi framhållit i avsnitt 8.2.2, lättare att ge förtur till en underrepresenterad grupp i utbildning än i yrkeslivet.

Riksdagen tog 1976 ställning för att en skolledarutbildning skall bedrivas som tar sikte på dem som redan är utnämnda till skolledare. De jämställdhetsskäl som ovan diskuteras visar på en del fördelar som ligger i att ha tillgång till förberedande utbildningar. Vid en översyn av skolledarutbildningen anser utredningen att frågan om en förberedande utbildning på nytt bör prövas, varvid hänsyn bör tas även till de här angivna jämställdhetsskälen.

9.2.2 *Studiedagar om skolledarskap*

Tanken på studiedagar om skolledarskap har dykt upp på flera håll. I betänkandet (SOU 1975:43) Kvinnor i statlig tjänst framhåller man att en

viktig förutsättning för att kvinnor skall söka tjänster är att de har kunskap om arbetets krav och de uppgifter som ingår i tjänsten. I betänkandet föreslår man att SÖ åläggs att utge anvisningar om att studiedagar anordnas om skolledarnas arbetsuppgifter samt att SÖ utarbetar ett informations- och studiematerial för en tvådagars information om skolledarnas arbete. Även i betänkandet (SOU 1974:53) Skolans arbetsmiljö (SIA-utredningen) har man påtalat behovet av information om skolledarens arbete och yrkesroll i samband med frågan om rekrytering till skolledaryrket. Föredragande statsrådet anslöt sig i propositionen om skolans inre arbete (prop. 1975/76:39) till dessa förslag. Detsamma gjorde riksdagen (UbU 1975/76:30, rskr 367).

Behovet av att sprida mer kunskap bland lärarna om skolledarens arbete bl. a. i syfte att få kvinnor mer intresserade av skolledarskap är således väl vitsordat. På vårt uppdrag har därför en arbetsgrupp knuten till Skolledarutbildningen i Linköping utarbetat planeringsunderlag för studiedagar om skolledarens arbete (bilaga 5).

Den studiedagsverksamhet som i dag bedrivs kan beskrivas på följande sätt.

Enligt skolförordningen får undervisningen i grundskolan och gymnasieskolan inställas högst fem dagar varje läsår för planering av skolarbetet eller fortbildning av lärare på studiedagar som anordnats av styrelsen för skolan eller länsskolnämnden. I praktiken betyder detta att kommunerna planerar och beslutar om studiedagarnas innehåll för fyra av de fem studiedagar som får anordnas under ett läsår. Enligt en gammal överenskommelse mellan staten och kommunförbundet står staten för planeringen av den femte studiedagen. I realiteten betyder det att länsskolnämnden i samarbete med kommunerna arrangerar en länsstudiedag per läsår. I en del fall har även denna studiedag planerats av kommunerna. Till kommunernas förfogande står en serie centralt producerade studiedagsprogram med material om t. ex. alkohol, narkotika och tobak, jämställdheten mellan könen, internationell förståelse osv. samt program som utarbetats av fortbildningsavdelningar och länsskolnämnder.

Mot bakgrund av dessa förhållanden kan man konstatera att flera olika vägar kan följas om man vill sprida information om skolledarskap via studiedagar.

En väg är att SÖ får i uppdrag att med ledning av det planeringsunderlag som presenteras i bilaga 5 utarbeta program och material för studiedagar kring skolledarskap, vilket sedan erbjuds kommunerna på det sätt som redan nu sker inom vissa andra ämnesområden. Varje kommun kan sedan inom ramen för den ordinarie studiedagsverksamheten om den så önskar utnyttja detta material under en eller flera studiedagar enligt lokala beslut.

En annan väg är att statsmakterna beslutar att minst en studiedag under de närmaste åren skall avsättas för information om diskussion om ledarskap i skolan och om skolledarrollen. Även i detta fall bör givetvis SÖ få i uppdrag att utarbeta program och material för en sådan studiedag.

Vilken väg man skall välja måste bli beroende av hur viktigt man anser det vara att studiedagar om skolledarskap kommer till stånd.

Att det är viktigt från jämställdhetssynpunkt torde vi redan ha klargjort. Kvinnor behöver mer än män komma i kontakt med tanken på skolledarskap och få kunskap om skolledarrollen. Det är också viktigt, oavsett om det

är fråga om kvinnor eller män, att någon form av planmässig rekrytering till skolledaryrket kommer till stånd. En studiedag är ett utmärkt sätt att väcka intresse och en utmärkt rekryteringsbas för studiecirklar och annan mera omfattande fortbildning om skolledarskap, så länge andra vägar saknas.

Men detta är endast *en* infallsvinkel. En vidare och kanske än viktigare aspekt är det starka behovet av att skapa en större förståelse bland lärarna för skolledararbete, oavsett alla rekryteringsmotiv. Skolans arbete skall bygga på samverkan och gemensamt ansvar. Framför allt i djupintervjuerna (Helena Herlin, bilaga 4) men också under utredningsarbetet i övrigt har vi kunnat iaktta ett avstånd mellan skolledning och lärare, som visar att förståelse för skolledarskap inte växer fram naturligt bara för att det finns en rektorsexpedition på arbetsplatsen. Om skolan skall bli en bra arbetsplats, där alla känner ett gemensamt ansvar, är det nödvändigt att alla parter har förståelse för och kunskap om varandras uppgifter, ansvarsområden och problem. Skälet till att skolledare rekryteras bland lärare är bl. a. att skolledarskap kräver kunskaper om och förståelse för lärares arbete. Det ter sig rimligt att lärarna också skall ha en viss kunskap om och förståelse för skolledaruppgifterna. Speciella studiedagar gör att man fokuserar intresset direkt på dessa frågor.

Vi anser därför att studiedagar om skolledarskap är så viktiga för att skolorna skall fungera bra att de bör genomföras i hela landet, varvid man bör utnyttja möjligheten att låta även annan skolpersonal än lärare och skolledare delta.

Vi föreslår att minst en sådan studiedag obligatoriskt skall anordnas inom varje rektorsområde och vid varje gymnasieskolenhet under perioden 1981/82–1985/86 med hjälp av centralt producerat material. Den nuvarande utvecklingen, där både skolan och kommunen lämnas mer frihet att identifiera sina behov och ta ansvar för planeringen och utvecklingen av skolväsendet i kommunen, kräver att materialet utformas så att det kan anpassas till lokala förutsättningar. Länsskolnämnderna bör åläggas att hjälpa kommunerna med planeringen av studiedagen.

9.2.3 *Studiecirklar om skolledarskap*

För att förbättra rekryteringen till skolledaryrket behövs mer genomgripande åtgärder än enbart studiedagar. I kap. 1 omnämnes vår försöksverksamhet med studiecirklar och det studiematerial som därvid har utarbetats och som redovisas i betänkandet (SOU 1980:18) Att vara skolledare – ett studiecirkelmaterial. Enligt vår uppfattning och erfarenhet är studiecirklar en smidig väg att få igång en process, som gör lärare medvetna om skolledarrollens olika sidor och som dessutom positivt kan påverka rekryteringen. Studiecirklar kan och bör organiseras lokalt och anpassas efter intresse och lokala önskemål. I studiecirkelarbetet ingår ett krav på deltagarna att själva vara aktiva, vilket väl svarar mot den typ av förändring i attityder som är nödvändig att åstadkomma bland kvinnorna, om man vill öka andelen kvinnliga skolledare. Vi föreslår därför att studiecirklar om skolledararbete anordnas i kommunerna för att förbättra rekryteringen – i synnerhet av kvinnor – till skolledaryrket.

Utformning

Det bör ankomma på skolstyrelsen i kommunen att ta initiativ till studiecirklarna, som givetvis bör utformas så att de passar de lokala behoven. På grundval av den försöksverksamhet som bedrivits inom utredningens ram lämnar vi nedan förslag till studiecirklarnas utformning.

Studiecirkeln föreslås omfatta ca tio sammankomster, där varje sammankomst beräknas ta ca tre timmar. Studiecirkeln kan ledas antingen av de deltagande lärarna själva eller av särskilda cirkelledare. Vilken slags ledning man väljer bör avgöras av cirkeldeltagarna och cirkelanordnarna. Mot bakgrund av vår erfarenhet av försöksverksamheten i Skellefteå rekommenderas kommunerna att vid sidan av lärare också inbjuda skolledare att delta i studiecirkelarbetet. En auskultationsperiod på ca tre dagar bör läggas in under studiecirkelns gång.

Studiecirkelns syfte bör vara att intressera lärare för skolledararbetet och i synnerhet stimulera kvinnor att bli skolledare. Man kan formulera det så att studiecirkeln bör syfta till

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

Med ett sådant syfte blir auskultationer ett oundgängligt inslag i studiecirkelarbetet. Därigenom ges deltagarna möjlighet att studera praktiskt skolledararbete och att sedan tillsammans med de övriga i gruppen diskutera och bearbeta sina intryck. Auskultationerna utgör till en del den näring på vilken studiecirkelarbetet lever. Vi anser det därför nödvändigt att ett inslag av auskultation ingår i studiecirkelverksamheten.

Studiecirklarnas finansiering

Vår uppgift är att föreslå åtgärder som kan öka andelen kvinnliga skolledare. I fråga om utbildningsåtgärder har intentionerna i detta uppdrag kommit att sammanfalla med ett allmänt behov att förbättra rekryteringen till skolledaryrket. För att tillgodose båda dessa syften föreslår vi att ett särskilt statsbidrag av stimulanskaraktär utgår till studiecirklar i skolledarskap under förutsättning att minst hälften av cirkeldeltagarna är kvinnor. Även om skäl kunde anges för att kräva en ännu högre andel kvinnor, anser vi det rimligt att även här följa den princip om en jämn könsfördelning som bör vara vägledande vid rekryteringen av skolledare.

Kommunen är ansvarig för all kommunal chefsrekrytering och bör därför vara huvudman och ansvarig även för cirkelverksamheten. Vi räknar med att det ligger i kommunens eget intresse att befrämja jämställdheten och vidta rekryteringsåtgärder när det gäller skolledarbefattningarna. Åtskilliga kommuner har redan identifierat ett sådant behov och vidtagit åtgärder.

För att påskynda och styra utvecklingen bör emellertid statsbidrag utgå. Rent organisatoriskt bör det gå till så att kommunen ansöker om bidrag hos länsskolnämnden. Det bör åligga nämnden att informera skolstyrelserna

om möjligheterna att få bidrag till studiecirklarna och om bidragsvillkoren.

Vi föreslår att statsbidraget storlek avstäms så att staten står för kostnaderna för studiecirkelmaterialet och för auskultationerna. Större delen av kostnaderna för studiecirklarna täcks då genom statsbidrag. Den del av kostnaderna som faller på kommunens lott är eventuella ledararvoden. Då studiecirkelarbetet är upplagt så att ledarresurserna antingen kan hämtas bland deltagarna själva eller utifrån eller bådadera, blir denna kostnad flexibel beroende på kommunens resurser och ambitioner. I alla händelser torde kostnaderna för denna del av studiecirkeln vara ganska liten i jämförelse med de övriga kostnaderna.

Ett sätt för kommunerna att minska sina kostnader är att inspirera ett studieförbund att åta sig ansvaret för studiecirklarna. Förutsättningen för att *statsbidrag till auskultationerna* skall utgå är dock även i detta fall att minst hälften av deltagarna är kvinnor.

Auskultationskostnaderna, som till övervägande del består av kostnader för vikarier och resekostnader, låg budgetåret 1979 på 16 000 kronor för de 20 lärare som deltog i försöksverksamheten med studiecirkel om skolledarskap i Skellefteå. Kostnaderna kan variera något, bl. a. beroende på att resekostnaderna påverkas av kommunernas ytstorlek. Eftersom Skellefteå till ytan är en större kommun än genomsnittet, har vi bedömt att en genomsnittskostnad på ca 15 000 kronor för auskultationerna är realistisk. Studiecirkelmaterialet är redan framtaget, och tryckkostnaderna för detta kan i detta sammanhang betraktas som försumbara.

Statens totala utgifter för studiecirklarna bestäms av hur många cirklar som anordnas. De årliga utgifterna blir beroende av hur många år man tar på sig för att genomföra studiecirkelverksamheten.

Enligt vår uppfattning, grundad på de skäl vi tidigare anfört om det stora behovet av rekryteringsfrämjande åtgärder för skolledaryrket, bör så många studiecirklar som möjligt komma igång så fort som möjligt över hela landet. En lämplig fördelning vore enligt vår uppfattning, grundad på försöksverksamheten i Skellefteå, att anordna en studiecirkel per tre rektorsområden under perioden 1981/82–1985/86.

Eftersom det finns ca 1 400 rektorsområden inom grundskolan och ca 500 skolenheter inom gymnasieskolan skulle detta program medföra en total kostnad på 9,5 miljoner kronor. Fördelat på fem år innebär detta en årlig kostnad på 1,9 miljoner kronor, räknat i fast penningvärde.

Vi föreslår att 1,9 miljoner kronor upptas i statsbudgeten 1981/82 för bidrag till studiecirklar i skolledarskap samt att samma belopp, omräknat med hänsyn till penningvärdets förändringar, anslås under de fyra följande budgetåren.

10 Sammanfattning av förslagen till konkreta åtgärder

Vi har i kap. 8 och 9 föreslagit en rad konkreta åtgärder för att öka andelen kvinnliga skolledare. För att ge en klar överblick över dessa förslag vill vi avslutningsvis sammanfatta dem i följande punkter.

1. Målet när det gäller fördelningen mellan kvinnor och män på rektors- och studierektorstjänsterna bör vara att det i grundskolan och gymnasieskolan finns minst en kvinnlig och en manlig skolledare inom varje arbetsområde som är gemensamt för minst två skolledare.

2. Vid tillsättningen av rektors- och studierektorstjänst skall i varje kommun varannan tjänst i grundskolan resp. gymnasieskolan utlysas för kvinnor och varannan tjänst för män. Om ingen lämplig sökande av det för tjänsten reserverade könet finns, kan tjänsten utlysas på nytt utan angivande av förtur för endera könet. När det i kommunen råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män på rektors- och studierektorstjänsterna upphör reglerna att gälla. Med "i huvudsak jämn fördelning" bör menas att minst 40 procent av rektors- och studierektorstjänsterna innehas av kvinnor och minst 40 procent av män.

3. Systemet med könskvotering bör omprövas efter fem år.

4. Även vikariat på rektors- och studierektorstjänster som omfattar mindre än sex månader skall utlysas. Undantag bör dock göras i de fall studierektor kan inträda som vikarie för rektor samt vid vikariat som omfattar kortare tid än en vecka.

5. Utlysning av vikariat på mer än en vecka kan lämpligen ske genom att de som önskar vikariera får tillfälle att en gång i terminen eller en gång årligen anmäla sig till en för kommunen gemensam vikarielista. De sökande bör kunna få ange om de endast önskar vikariera inom det arbetsområde resp. vid den skolenhet där de har sin lärartjänst. Formerna för utlysning av korttidsvikariat bör bestämmas lokalt.

6. Vartannat vikariat skall om möjligt tillsättas med en kvinna och vartannat med en man utom i de fall studierektor vikarierar för rektor. Detta system bör omprövas efter fem år.

7. Vid en översyn av skolledarutbildningen bör behovet av en förberedande utbildning som ligger före utnämningen till skolledare beaktas.

8. En studiedag om skolledarskap skall under loppet av en femårsperiod anordnas inom varje enskilt rektorsområde och vid varje gymnasieskolenhet med hjälp av centralt producerat material.

9. Studiecirklar om skolledarskap bör anordnas av kommunerna. Till sådana studiecirklar bör ett särskilt statsbidrag utgå, om minst hälften av deltagarna är kvinnor.

10. Till studiecirkelverksamheten bör i statsbudgeten anslås 1,9 miljoner kronor för budgetåret 1981/82 och därefter samma belopp, omräknat med hänsyn till penningvärdets förändringar, under de fyra följande budgetåren.

Reservationer

1 Av *Olov Hammarlund* och *Ing-Britt Jurén*

Vi reserverar oss mot utredningens förslag att föreslå kvotering vid tillsättande av rektors- och studierektorstjänster, innebärande att varannan tjänst skall förbehållas kvinnor och varannan män, så länge det i en kommun inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan könen på tjänsterna.

När det gäller önskvärdheten av en bättre balans mellan könen på skolledartjänsterna har vi ingen från majoriteten avvikande uppfattning. En utveckling mot bättre balans är som utredningen visar på gång särskilt när det gäller studierektorstjänsterna och i synnerhet vikariaten på dessa. Vi finner att sannolika skäl talar för att detta i sin tur efterhand kommer att medföra flera kvinnor på rektorstjänsterna. Utredningen uttalar tvivel om detta och anser kvotering också av rektorstjänsterna nödvändig men bygger sitt ställningstagande på antaganden som enligt vår mening är otillräckligt underbyggda.

Vår uppfattning är att utvecklingen mot bättre balans kommer att befrämjas av de åtgärder utredningen föreslår om generell utlysning av vikariat och om information och utbildning, riktad i första hand till presumtiva kvinnliga sökande. Dessa åtgärder stöder vi helhjärtat. De kommer att stimulera kvinnor att i betydligt större utsträckning än hittills meritera sig för att söka skolledartjänst. Tvångsåtgärder som kvotering synes oss därför inte nödvändiga.

Vi vill också framhålla att jämställdhetsarbetet i samhället under senare år starkt intensifierats även om mycket ännu återstår att göra. Medvetenheten om jämställdhetsproblemet har enligt vår mening ökat kraftigt genom den allmänna debatten och inte minst genom den lagstiftning som skett och de förordningar som utfärdats. Numera finns t. ex. i skollagen en bestämmelse som ålägger skolstyrelserna att verka för jämställdhet mellan kvinnor och män. Däri ingår då helt naturligt att verka för att både kvinnor och män söker skolledartjänster. Detta kommer att bidra till den jämställdhetsutveckling som börjat när det gäller dessa tjänster. Detta vidimeras också av det faktiska utfallet av tillsättningarna under den senaste tiden. Av dem som förordnades på studierektorstjänst under december 1979–februari 1980 var 90 män och 40 kvinnor.

Vi anser vidare att det föreslagna kvoteringsförfarandet inte är förenligt med innebörden i bestämmelserna i regeringsformen och lagen om offentlig anställning att vid tillsättning av statlig eller statligt reglerad tjänst avseende

endast skall fästas vid sakliga grunder såsom förtjänst och skicklighet. Inte heller utredningen har kunnat visa att kvotering av skolledartjänster är förenlig med dessa bestämmelser. Motiveringen att bestämmelserna skulle tillgodoses genom att principerna om saklig grund, förtjänst och skicklighet tillämpas inom varje könsgrupp är enligt vår mening inte hållbar.

Förslaget innebär i praktiken en markant inskränkning i individens möjligheter att söka och erhålla önskade tjänster. Detta kommer i sin tur att motverka att tillsättning alltid kan ske med den för tjänsten mest lämpade och meriterade. Problemet skulle bli särskilt markant i små kommuner med ett fåtal tjänster, där kvotering skulle bli mycket iögonenfallande och könet fungera som helt avgörande merit.

Ett genomförande av kvoteringsförslaget kan även på annat sätt leda till besvärande konsekvenser för den enskilde, oavsett om denne är kvinna eller man. Utredningen har inte tillräckligt belyst detta och inte tagit hänsyn till exempelvis den komplicerade situation som kan uppstå inom vissa sektorer av gymnasieskolan där utbildningen fortfarande är utpräglat kvinnlig eller utpräglat manlig (teknik, vård o. dyl.). Man nöjer sig med att hänvisa till att tjänsten om ingen lämplig sökande anmält sig kan ledigförklaras på nytt. Ett mer frekvent tillämpande av denna regel kan leda till att i och för sig allmänt kvalificerade personer avhåller sig från att söka på grund av den uppenbara risken att bli betraktad som olämplig till skolledartjänst.

Vi anser att utvecklingen mot fler kvinnor på skolledande befattningar tillsammans med jämställdhetslagen bäst befrämjas av att arbetsgivaren och de fackliga organisationerna kommer överens om hur detta arbete skall bedrivas. Detta bör gälla t. ex. rekryteringsprinciper, utlysning och tillsättning av vikariat, information, utbildning o. dyl.

Utredningen har utförligt och med vida perspektiv belyst de psykologiska hinder som finns för kvinnor att söka och inneha ledande befattningar. Detta har skett bl. a. genom en attitydundersökning om kvinnor och skolledarskap. Enligt vår mening dras dock i denna begränsade intervjuundersökning alltför långtgående slutsatser beträffande attityder kvinnligt-manligt när det gäller skolledarskap. Utan att underskatta undersökningens förtjänster och de påtagliga psykologiska hinder som finns för kvinnor att söka skolledartjänst vill vi framhålla att utredningen enligt vår mening inte tillräckligt betonat de praktiska hinder som finns speciellt för kvinnor och som sammanhänger med t. ex. frågor om ansvar för hem och barn, arbetsvolymen på skolledartjänsterna o. dyl. En kvotering enligt utredningens förslag framstår därför för oss som ett sätt att dölja existerande missförhållanden i detta avseende, en skenlösning av problemen som inte kan ligga i kvinnornas intresse.

2 Av *Asta Nilsson*

Jag reserverar mig mot utredningsmajoritetens beslut att föreslå kvotering vid tillsättande av rektors- och studierektorstjänster. Förslaget innebär att varannan tjänst avses tillsättas med en kvinna och varannan med en man.

Jag anser att det föreslagna tillvägagångssättet att utesluta en hel grupp – varannan gång kvinnor, varannan gång män – från möjligheten att komma

ifråga till tjänst inte överensstämmer med demokratiska principer. Den föreslagna typen av kvotering är dessutom en form av positiv särbehandling som inte överensstämmer med intentionerna i förarbetena till jämställdhetslagen.

Med hänsyn till skolans mönsterskapande betydelse är det visserligen mycket angeläget att jämställdhet mellan könen snarast uppnås på alla nivåer inom skolan. Men att i den avsikten tillgripa kvotering vid tillsättning av tjänst skulle enligt min uppfattning innebära att man ger eleverna en odemokratisk förebild.

Jag anser att utvecklingen mot en bättre balans mellan könen kommer att främjas av de övriga förslag utredningen lägger fram, nämligen generell utlysning av vikariat och informations- och utbildningsåtgärder, alla med speciell inriktning på kvinnorna. Jag anser dessutom att det finns anledning att förvänta sig resultat av den nya lag om jämställdhet mellan kvinnor och män som träder i kraft den 1 juli 1980 och av de förhandlingar om frågor kring jämställdhet som pågår mellan parterna på den kommunala arbetsmarknaden. Dessutom ålägger skollagen skolstyrelserna att verka för jämställdhet mellan kvinnor och män.

Jag anser det vara angeläget att utvecklingen inom skolan mot en bättre balans mellan könen, inte minst på rektors- och studierektorsnivå, fortlöpande följs med stor uppmärksamhet.

Särskilt yttrande

Av experten *Margareta Vestin*

Utredningen om kvinnliga skolledare har analyserat orsakerna till bristen på kvinnliga skolledare och föreslagit en rad åtgärder för att öka andelen kvinnor på skolledartjänster.

Jag delar i stora drag de uppfattningar som utredningen anfört och kan ställa mig bakom de konkreta förslag utredningen lägger fram.

Litteratur

Aursand, I. M.: Fra gymnas til videre utdanning – valgets premisser. Arbeidsmaredet 8, 1960. (Se Holter, H.).

Barter, A. S.: The status of women in school administration. Education Digest 25, Oct. 1959:41.

Bartol, K. M.: Male versus female leaders: The effect of leader need for dominance on follower satisfaction. Academy of Management Journal, 1974. Vol. 7, no 2.

Bartol, K. M. och Wortman, M. S.: Male versus female leaders. Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. Personnel Psychology, 1975, 28.

Berger, J., Cohen B. P., Zelditch, M. Jr.: Status conceptions and social interaction. American Sociological Review, 1972, 37.

Berger, J., Connor, T. L. & Fisek, M. H. (Eds.): Expectation states theory: A theoretical research program. Cambridge, Mass.: Winthrop 1974.

Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., och Rosenkrantz, P.: Sex-role stereotypes: A current appraisal. Journal o f Social Issues, 1972, 28 (2).

Cecil, E. A., Paul, R. J. och Olins, R. A.: Perceived importance of selected variables used to evaluate male and female job applicants. Personnel Psychology 1976, Vol. 26, no 3.

Cohen, S. och Bunker, K.: Subtle effects of sex role stereotypes in recruiters' hiring decisions. Journal of Applied Psychology 1975, Vol. 60, no 5.

Dansker, M. M.: Counselor evaluation of identical articles attributed to male and female authors. (Doctoral dissertation, Stanford University, 1973). Dissertation Abstracts International, 1973, 34.

Day, D. och Stogdill, R.: Leader behavior of male and female supervisors. A Comparative study. Personnel Psychology 1972, 25.

Fernberger, S. W.: Persistence of stereotypes concerning sex differences. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1948, 43.

Fidell, L. S.: Empirical Verification of sex discrimination in hiring practices in psychology. American Psychologist, Vol. 25, no 12, December 1970.

Fogarty, M. et al.: Women in tob jobs. Four studies in achievement. George Allen & Unwin LTD, London, 1971.

Galtung, J. och Gutterman, G.: The anticipation of grades. Stencil, Columbia University, 1957/58. (Se Holter, H.).

Goldberg, P.: Are women prejudiced against women? Transaction, 1968, no 5.

Gornick, V. och Moran, B.: Women in sexist society. Studies in power and powerlessness. Basic Books, Inc., New York, 1972.

Gross, N. och Trask, A.: The sex factor and the management of schools. Wiley, New York, 1976.

Hacker, H.: Women as a minority group. Social Forces. Vol. 30, Oct. 1951.
Hemphill, J. K. et al.: Administrative Performance and Personality. Teachers College, Columbia University, 1962.
Holter, H.: Sex roles and social structure. Universitetsforlaget, Oslo, 1970.
Jacobson, M. B. och Effertz, J.: Sex roles and leadership. Perceptions of the leaders and the led. Organizational Behavior and Human Performance, 1974, no 12.
Jensen, A. R.: How much can we boost IQ and scholastic achievement? Harvard Education Review, Vol. 39, no 1, Winter 1969.
Jämställdhet i arbetslivet. SOU 1978:38.
Kitay, P. M.: A comparison of the sexes in their attitudes and beliefs aboutr women. A study of prestige groups. Sociometry 1940, 3.
Kohlberg, L. A.: A cognitive-developmental analysis of children's sex-role concepts and attitudes. In E. E. Maccoby (Ed.). The development of sex differences. Stanford University Press, Stanford, 1966.
Kvinnor i statlig tjänst. SOU 1975:43.
Kyhle, G.: Gästarbeterska i manssamhället. Studier om industriarbetande kvinnors villkor i Sverige. Liber, 1979.
Känskvotering vid vissa former av regionalpolitiskt stöd. Rapport från utvärderingsgruppen, Arbetsmarknadsstyrelsen, 1978.
Liljeström, R. m. fl.: Roller i omvandling. SOU 1976:71.
Lyle, J. R. och Ross, J. L.: Women in industry. Lexington, Mass.: D. C. Heath & Co., 1973.
MacBrayer, C. T.: Differences in perception of the opposite sex by males and females. Journal of Social Psychology, 1960, 52.
McKee, J. P. och Sherrifs, A. C.: The differential evaluation of males and females. Journal of Personality, 1957, 25.
Megargee, E.: Influence of sex roles in the manifestation of leadership. Journal of Applied Psychology, 1969, no 53.
Meijer, L.: Kvinnor och ledarskap. En litteraturöversikt. Stencil, Riksarkivet, 1980.
Mischel, H. N.: Sex bias in the evaluation of professional achievements. Journal of Educational Psychology, 1974, 66.
Projektet Nordstress, Stressforskningslaboratoriet, Karolinska Institutet, Stockholm, 1980.
Reich, C.: The effect of a teacher's sex on career development. Document Abstracts 1975, ERIC ED 115 595.
Rosen, B. och Jerdree, T.: The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 1973, Vol. 57, no 1.
Rosenkranz, P., Vogel, S. R., Bee, H., Broverman, I. K. och Broverman, D. M.: Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. Journal of Consulting and Climical Psychology, 1968, 32.
Rosenthal, R.: The Pygmalion effect lives. Psychology Today, 1973, vol. 7.
SAF-LO:s Arbetsgrupp: Jämlikhet. Partikongressen 28 september–4 oktober 1969, Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB, Borås, 1979.
Schott, W. G. och Mitchell, T. R.: Organization theory: Structural and behavioral analysis. Homewood, Ill. Irwin-Dorsey, 1972.
Sherrifs, A. C. och Jarrett, R. FV.: Sex differences in attitydes about sex differences. Journal of Psychology, 1953, 35.
Skolans arbetsmiljö. SOU 1974:53.
Skolledarförbundet, kongressen 1978.
Skolvärlden nr 2/78.

Skolöverstyrelsen, specialinformation, Byrå P 1, 1972:4.
Smith, S.: Age and sex differences in children's opinions concerning sex differences. Journal of Genetic Psychology, 1939, 54.
Sullerot, E.: Women, society and change. World University Library, New York, 1971.
Sveriges lärarförbund, stickprovsundersökning angående sökandefrekvens, Karl Olsson, 1979.
Sysiharju, A.: Könsdifferenser – roller och attityder vid skolgång och utbildning i Finland. Uppsats till skandinaviska seminariet om könsrollsforskning. Stencil. Oslo, 1966.
Tandlund, B.: PM 1978-01-02, Arbetsmarknadsstyrelsen.
Tingsten, H.: Demokratins problem, Bonniers, 1969.
Tumin, M. M.: Social stratification. The forms and functions of inequality. Prentice-Hall International, Inc., London, 1967.
Wernersson, I.: Vart tar förskollärare och fritidspedagoger vägen efter examen? Delrapport från Jämställdhetskommittén, 1978.
Wernersson, I. och Lander, R.: Män i barnomsorgen, Minab, Surte, 1979.

Bilaga 1 Kommittédirektiv

Kommitté med uppgift att öka andelen kvinnor på skolledande befattningar (Dir 1977:16)

Beslut vid regeringssammanträde 1977-01-20

Statsrådet Mogård anför.

Utredningen om skolans inre arbete (SIA) har i betänkandet (SOU 1974:53) Skolans arbetsmiljö behandlat frågan om *kvinnliga lärares* möjligheter att bli skolledare. Bakgrunden är att det finns få kvinnliga skolledare trots att ca 60 % av alla lärare är kvinnor. Inom grundskolans lärarkår är andelen kvinnor nästan 70 %. Vid en fortsat översyn av nuvarande rekryteringsförhållanden bör enligt SIA:s mening särskild uppmärksamhet ägnas åt de faktorer som i dag hindrar en jämnare fördelning mellan könen vid rekryteringen av skolledare.

Även utredningen angående kvinnors situation i den statligt lönereglerade offentliga förvaltningen har i betänkandet (SOU 1975:43) Kvinnor i statlig tjänst behandlat rekryteringen av kvinnliga lärare till skolledartjänster. Utredningen föreslår att skolöverstyrelsen (SÖ) åläggs att utge anvisningar om att studiedagar anordnas om skolledarnas arbetsuppgifter. Vidare föreslås att SÖ dels utarbetar informations- och studiematerial för en tvådagars information om skolledarnas arbete, dels utger anvisningar om att alla vikariat på skolledande befattningar skall meddelas på skolans anslagstavlor. Rektorerna bör uppmana intresserade lärare att anmäla sig till skolledarvikariat. Vikariaten bör också kunna cirkulera bland intresserade lärare.

Även SIA anser det nödvändigt med en systematisering av rekryteringen av skolledare. SIA menar att företagsnämnden kan vara det forum där skolans anställda tillsammans diskuterar principer för vikariatstjänstgöring.

De remissinstanser som yttrat sig över betänkandet Kvinnor i statlig tjänst delar uppfattningen att man bör eftersträva en ökning av andelen kvinnor på skolledande befattningar. Hit hör bl. a. SÖ, Centralorganisationen SACO/SR, TCO:s statstjänstemannasektion (TCO-S) samt Fredrika Bremerförbundet, vilka också tillstyrker de förslag till åtgärder som föreslås. SACO/SR anser att det vore värdefullt att försöka få svar på frågan varför kvinnliga lärare i så liten omfattning söker skolledartjänster.

SÖ anser också att utredningen borde ha belyst den i sammanhanget centrala frågan, varför så få kvinnor söker tjänst som skolledare eller vikariat på sådan tjänst. Svaret på denna fråga skulle enligt SÖ kunna ge uppslag till realistiska insatser utöver de föreslagna. Kommitténs förslag innehåller enligt SÖ flera frågor som bör beredas i ett fortsatt utredningsarbete.

I propositionen (1975/76:39 s. 313–314) om skolans inre arbete m. m. föreslås att en särskild arbetsgrupp tillkallas med uppgiften att gå igenom de frågor som sammanhänger med rekryteringen till skolledartjänster. Riksdagen har ej haft något att erinra häremot (UbU 1975/76:30, rskr 1975/76:329).

Ett av skolans mål är att *verka för jämställdhet* mellan könen. Skolan måste enligt min mening i allt sitt arbete sträva efter att uppfylla detta mål. Det är därför väsentligt att man nu på allvar försöker åstadkomma en jämnare rekrytering till skolledartjänster. Undersökningar visar att andelen kvinnor på skolledande befattningar inte på något sätt står i rimlig proportion till det stora antalet kvinnliga lärare. Ca 10 % av samtliga rektorer och ca 15 % av samtliga studierektorer är kvinnor. Någon undersökning av varför kvinnliga lärare i så liten utsträckning söker tjänst som skolledare har inte gjorts. En särskild kommitté bör nu tillkallas med uppgift att gå igenom de frågor som sammanhänger med rekryteringen till skolledartjänster.

Kommittén bör starta sitt arbete med att kartlägga orsakerna till den nuvarande situationen. Kommittén bör också följa rekryteringen av skolledare i kommunerna. På grundval av de erfarenheter som kan vinnas vid en sådan kartläggning bör kommittén föreslå erforderliga åtgärder som kan medverka till att en ökande andel kvinnor söker sig till skolledande befattningar. Kommittén bör i samband därmed också uppmärksamma behovet av åtgärder för att stimulera lärare tillhörande kategorier som i dag är underrepresenterade bland skolledarna att i ökad utsträckning söka sådana befattningar.

Ett kartläggningsarbete av detta slag är omfattande, och mera långsiktiga åtgärder kan ta tid att genomföra. Kommittén bör därför också inrikta sitt arbete på åtgärder som kan genomföras relativt snabbt. Till sådana åtgärder kan höra att utarbeta förslag till informationsinsatser och fortbildningsåtgärder rörande skolledningens arbetsuppgifter m. m. Vidare bör kommittén utarbeta information och vägledning i fråga om utlysande av vikariat som skolledare. Därvid bör kommittén uppmärksamt studera hur vikariat utlyses i samband med att skolledare genomgår skolledarutbildning.

Kommittén skall i sitt arbete samråda med jämställdhetskommittén.

Med hänvisning till vad jag har anfört hemställer jag om att regeringen bemyndigar mig

att tillkalla en kommitté med högst nio ledamöter med uppgift att genom olika initiativ öka andelen kvinnor på skolledande befattningar,

att utse en av ledamöterna att vara ordförande,

att besluta om sakkunniga, experter, sekreterare och annat biträde åt kommittén.

Vidare hemställer jag att regeringen föreskriver att ersättning till ledamot, sakkunnig, expert och sekreterare skall utgå i form av dagarvode enligt kommittékungörelsen (1946:394), om ej annat föreskrives,

att kostnaderna skall belasta åttonde huvudtitelns kommittéanslag.

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och bifaller hennes hemställan.

(Utbildningsdepartementet)

Bilaga 2 Undersökning av tillsättningsförfarandet och könsfördelningen vid korttidsvikariat på skolledartjänster. Rapport om två enkäter

Enligt direktiven skall utredningen av kvinnliga skolledare följa rekryteringen av skolledare i kommunerna och utarbeta information och vägledning i fråga om utlysande av vikariat som skolledare. Då det inte har funnits någon aktuell och heltäckande kartläggning av vikariatsförhållandena i kommunerna, har utredningen genomfört två undersökningar som syftar till att råda bot på denna brist. Den ena undersökningen omfattar alla kommuner i Sverige, den andra vänder sig till den grupp som i praktiken rekryterar vikarier, dvs. skolledarna. Dessa enkäter kommer i fortsättningen att kallas kommunenkäten respektive skolledarenkäten.

1 Kommunenkäten

Enkätens syfte har varit att besvara följande frågor:

a) I vilken utsträckning och i vilka former utlyses vikariaten?
b) Hur många kvinnor och hur många män söker vikariaten och hurudan är fördelningen av kvinnor och män på de tillsatta vikariaten?
c) Påverkar utlysningsformen fördelningen av kvinnor och män på vikariaten?

1.1 Enkätens utformning och bortfall

I början av januari 1978 sände utredningen ett frågeformulär till skolstyrelserna i Sveriges då 277 kommuner. Enkätformuläret innehöll en rad frågor om antalet utlysta och tillsatta vikariat under perioden 15 januari–15 april 1978, tillsättningsformer och fördelning på kvinnor och män.

Sammanlagt 257 kommuner har inkommit med svar. Åtta av dessa har inkommit sedan bearbetningen gjorts, medan nio kommuner har lämnat så ofullständiga svar att de ej har kunnat tas med i bearbetningen. Av de 277 kommunerna har således 240 eller 87 procent redovisat sina vikariatsförhållanden. Detta måste betraktas som en tillfredsställande svarsprocent. Ytterligare ett bortfall måste dock redovisas. En del kommuner har visserligen angett hur många korttidsvikariat de har haft under den undersökta perioden och hur många av dessa som inte besatts, men de har underlåtit att ange hur vikariaten utlysts och könsfördelningen på dem. En beräkning visar att av 3 195 vikariat som redovisats i kommunernas svar finns uppgift om utlysningsformer och könsfördelning i 2 914 fall, dvs. för 91 procent av vikariaten. Trots detta "tilläggsbortfall" torde man kunna betrakta bortfallet som relativt litet och materialet som representativt. I bedömningen av resultaten bör man dock erinra sig att det troligen är kommuner där det saknas utlysningsformer som underlåtit att fylla i enkäten fullständigt.

Ytterligare ett par inledande kommentarer angående materialet är på sin plats. Av redovisningen framgår att antalet utlysta vikariat, i synnerhet vikariaten på en till fem dagar, är större än antalet tillsatta personer. Detta förklaras av att en person i många fall kan inneha flera vikariat efter varandra. Motsatsen är fallet på några av de längre vikariaten; antalet utlysta vikariat understiger obetydligt antalet tillsatta personer. I de fallen är det fråga om

personer som delar längre vikariat. En felkälla ligger således i att man inte vet om kvinnor och män i samma utsträckning åtar sig mer än ett vikariat.

Vidare framgår det av tabellerna 1.3, 1.4, 1.5 och 1.6 att antalet sökande till de kortaste vikariaten på en till fem dagar vida understiger antalet tillsatta. Förklaringen är givetvis att man måste gå ut med förfrågningar för att få ett tillräckligt antal vikarier på dessa vikariat eller att vikariaten lämnats obesatta. På de mera meritgivande längre vikariaten har inte detta varit nödvändigt.

Slutligen finns det en asymmetri i materialet som måste kommenteras. Enligt skolförordningen 18 kap. 3 § tredje stycket bör studierektor inom rektors arbetsområde förordnas till vikarie för rektor när denna har semester. Även vid övriga typer av vikariat för rektor faller det sig ofta naturligt att studierektor inträder som vikarie. Det betyder att det på vikariaten som rektor ofta inte finns några valmöjligheter mellan könen, eftersom studierektor i de flesta fall är en man. Det faktum att majoriteten av studierektorerna är män är i sig en följd av en ackumulerad snedfördelning av könen, ett resultat av att könsrollsmönstret länge har producerat manliga skolledare. Att de till helt övervägande del manliga studierektorerna ofta vikarierar på rektorstjänsterna är en viktig orsak till att den totala andelen kvinnliga vikarier på skolledartjänsterna som helhet blir relativt låg. Denna eftersläpning kommer att finnas med långt efter det man nått en lika fördelning av könen vid rekrytering till de övriga skolledarvikariaten.

1.2 Resultat av enkäten

1.2.1 *Utlysning av vikariat*

Tabell 1.1 Form av ledigkungörande av rektorsvikariat av olika längd.

Form av ledigkungörande	Antal vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Annons i tidning, anslag i samtliga rektorsområden eller i aktuellt rektorsområde	653	59	163	65	63	94
Muntligt eller i skriftlig form i kollegiet eller annat forum	155	14	39	15	3	4
Annat sätt	107	10	29	12	0	0
Ej ledigkungjort i en vidare krets	192	17	19	8	1	2
Summa	1 107	100	250	100	67	100

Tabell 1.2 Form av ledigkungörande av studierektorsvikariat av olika längd.

Form av ledigkungörande	Antal vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Annons i tidning, anslag i samtliga rektorsområden eller i aktuellt rektorsområde	578	61	300	74	133	94
Muntligt eller i skriftlig form i kollegiet eller annat forum	154	16	67	17	1	1
Annat sätt	55	6	23	6	5	3
Ej ledigkungjort i en vidare krets	158	17	13	3	3	2
Summa	945	100	403	100	142	100

Som framgår av tabellerna har en uppdelning i grad av offentliggörande av vikariaten gjorts så att utlysning i annons, anslag i samtliga rektorsområden eller i eget rektorsområde ansetts någorlunda likvärdiga såsom utlysningsform. Information om vikariatet i kollegiet eller annat lokalt forum kan genomföras under olika mer eller mindre effektiva former. I stort sett får det dock anses ge tillräcklig information till presumtiva sökande inom området. När vikariaten utlysts på "annat sätt" har uppgiftslämnaren ombetts ange sättet. En genomgång av svaren visar att de kan indelas i två grupper. Dels i de svar som anger att kommunen har skapat en egen praxis för utlysande av vikariat t. ex. genom särskilt informationsblad eller genom att alla intresserade får anmäla sig eller skriva på en lista vid terminens början. Dels finns det en grupp svar som egentligen faller under kategorin "ej ledigkungjort i en vidare krets". En skattning ger vid handen att dessa två grupper fördelar sig ganska jämnt inom kategorin vikariat utlysta på "annat sätt". Det bör anmärkas att i kategorin "ej kungjort i en vidare krets" återfinns också de svar som angett att studierektor självklart vikarierar för rektor under dennes bortovaro.

Ungefär hälften av svaren inom kategorin "ledigkungjort på annat sätt" bör alltså föras samman med svaren inom kategorin "ej ledigkungjort i en vidare krets". Om så sker finner man att totalt ca 17 procent av alla skolledarvikariaten (ca 20 procent av rektorsvikariaten och ca 14 procent av studierektorsvikariaten) ej ledigkungörs i en vidare krets. Eftersom utlysningsform ej har angetts för 9 procent av de redovisade vikariaten och det är troligt att det rör sig om vikariat där speciellt utlysningsförfarande saknas, bör man kanske höja siffran något. Sammanfattningsvis kan man konstatera att i varje fall ca 80 procent av korttidsvikariaten offentliggörs i någon form. Av de vikariat som inte ledigkungörs är det helt övervägande flertalet vikariat på en till fem dagar.

1.2.2 *Fördelning av kvinnor och män på korttidsvikariat*

Tabell 1.3 Sökande och tillsatta vikarier på rektorstjänster, fördelade efter vikariatets längd och efter kön.

Sökande Tillsatta	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader		Summa	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Antal sökande								
Kvinnor	170	23	53	23	20	23	243	23
Män	548	77	180	77	66	77	794	77
Summa	718	100	233	100	86	100	1 037	100
Antal tillsatta								
Kvinnor	221	21	46	18	11	16	278	20
Män	818	79	212	82	56	84	1 086	80
Summa	1 039	100	258	100	67	100	1 364	100

Tabell 1.4 Sökande och tillsatta vikarier på studierektorstjänster, fördelade efter vikariatets längd och efter kön.

Sökande Tillsatta	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader		Summa	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Antal sökande								
Kvinnor	225	42	147	33	56	30	428	38
Män	310	58	298	67	98	70	706	62
Summa	535	100	445	100	154	100	1 134	100
Antal tillsatta								
Kvinnor	261	33	146	34	40	28	447	33
Män	531	67	277	66	102	72	910	67
Summa	792	100	423	100	142	100	1 357	100

Av tabellerna 1.3 och 1.4 framgår att ca en femtedel av vikarierna på rektorstjänsterna och ca en tredjedel av vikarierna på studierektorstjänsterna är kvinnor. Vidare kan man konstatera att andelen kvinnor som söker vikariat som rektor är 23 procent av det totala antalet sökande, medan kvinnorna utgör 38 procent av det totala antalet sökande till studierektorsvikariaten.

När det gäller rektors- och studierektorsvikariaten på en till fem dagar understiger antalet sökande vida antalet tillsatta. Även beträffande rektorsvikariaten på en till åtta veckor finns det färre sökande än tillsatta. Majoriteten av dem som rekryterats utan att ha ansökt i någon form är män. En del av förklaringen till detta är, när det gäller rektorsvikariaten, att stu-

dierektor ofta vikarierar för rektor utan särskilt ansökningsförfarande och studierektor är oftast en man. Andra förklaringar tas upp till behandling senare.

Andelen tillsatta kvinnor av det totala antalet sökande kvinnor respektive andelen tillsatta män av det totala antalet sökande män framgår av tabellerna 1.5 och 1.6.

Tabell 1.5 Andelen tillsatta kvinnor respektive män i procent av antalet sökande kvinnor respektive män på vikariaten som rektor.

Sökande Tillsatta	Vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Kvinnor						
Sökande	170		53		20	
Tillsatta	221	>100	46	87	11	55
Män						
Sökande	548		180		66	
Tillsatta	818	>100	212	>100	56	85

Tabell 1.6 Andelen tillsatta kvinnor respektive män i procent av antalet sökande kvinnor respektive män på vikariaten som studierektor.

Sökande Tillsatta	Vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Kvinnor						
Sökande	225		147		56	
Tillsatta	261	>100	146	99	40	71
Män						
Sökande	310		298		98	
Tillsatta	531	>100	277	93	102	>100

Sammanfattningsvis kan man konstatera att en något större andel män än kvinnor har fått vikariat i förhållande till antalet sökande män resp. kvinnor.

1.2.3 *Utlysningsformens betydelse för fördelningen på kön*

Tabell 1.7 Kvinnor och män som erhållit rektorsvikariat, fördelade på utlysningsformerna.

Utlysningsform	Vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Annons i tidning, anslag i samtliga rektorsområden eller i aktuellt rektorsområde						
Tillsatta						
Kvinnor	142	23	25	15	11	17
Män	479	77	142	85	53	83
Muntligt eller i skriftlig form i kollegiet eller annat forum						
Tillsatta						
Kvinnor	19	14	8	12	–	–
Män	121	86	33	88	1	–
Annat sätt						
Tillsatta						
Kvinnor	31	31	6	20	–	–
Män	77	69	23	80	–	–
Ej ledigkungjort i en vidare krets						
Tillsatta						
Kvinnor	29	10	7	31	–	–
Män	141	90	14	69	2	–

Tabell 1.8 Kvinnor och män som erhållit studierektorsvikariat, fördelade på utlysningsformerna.

Utlysningsform	Vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än en vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Annons i tidning, anslag i samtliga rektorsområden eller i eget rektorsområde						
Tillsatta						
Kvinnor	174	37	107	33	40	28
Män	360	63	210	67	95	72
Muntligt eller i skriftlig form i kollegiet eller annant forum						
Tillsatta						
Kvinnor	32	27	26	37	–	–
Män	87	73	44	63	1	–
Annat sätt						
Tillsatta						
Kvinnor	20	36	7	30	2	–
Män	35	64	16	70	3	–
Ej ledigkungjort i en vidare krets						
Tillsatta						
Kvinnor	35	41	6	46	–	–
Män	49	59	7	54	3	–

Tabell 1.9 Kvinnor och män som erhållit rektors- eller studierektorsvikariat, fördelade på utlysningsformerna.

Utlysningsform	Vikariat omfattande					
	1–5 dagar		Mer än 1 vecka, högst 8 veckor		Mer än 8 veckor, högst 6 månader	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Annons i tidning, anslag i samtliga rektorsområden eller i eget rektorsområde						
Tillsatta						
Kvinnor	316	28	132	27	49	25
Män	839	72	352	73	148	75
Muntligt eller i skriftlig form i kollegiet eller annat forum						
Tillsatta						
Kvinnor	51	20	34	30	–	–
Män	208	80	77	70	2	–
Annat sätt						
Tillsatta						
Kvinnor	51	30	16	30	2	–
Män	112	70	39	70	3	–
Ej ledigkungjort i en vidare krets						
Tillsatta						
Kvinnor	64	25	13	38	–	–
Män	190	75	21	72	2	–

Av tabellerna 1.7, 1.8 och 1.9 framgår att utlysningsformen inte tycks påverka rekryteringen av kvinnor till skolledarvikariat.

1.3 Sammanfattning av undersökningens resultat

Enkätens första uppgift var att kartlägga formerna eller bristen på former för utlysning av skolledarvikariat. En allmän uppfattning förelåg att inte särskilt många lärare gavs möjlighet att anmäla sitt intresse för skolledarvikariat. Undersökningen visar emellertid att ca 80 procent av vikariaten under den undersökta perioden utlysts i någon form. Eftersom kunskaper saknas om i hur hög grad utlysning av vikariat förekommit tidigare, vet man inte om någon förändring skett. Man kan dock gissa att trycket från facket, från de uttalade rekommendationerna i flera utredningar och framför allt det stora behovet av vikarier drivit fram nuvarande praxis att i ganska stor utsträckning utlysa vikariaten.

Beträffande den andra frågan, fördelningen av kvinnor och män på vikariaten, kan man konstatera följande.

Enligt tabellerna 1.3 och 1.4 utgörs ca en femtedel av vikarierna på rektoraten och ca en tredjedel av vikarierna på studierektoraten av kvinnor. Andelen kvinnor går ner något ju längre (och följaktligen mer meriterande) vikariatet är, från 21 procent till 16 procent på rektoraten, och från 33 till 28 procent på studierektoraten. Andeln kvinnor som vikarierar på skolledartjänster kan grovt sett sägas utgöra ca en fjärdedel av alla vikarier.

I enkäten görs också en jämförelse mellan andelen kvinnor som förordnats (i procent av samtliga sökande kvinnor) och andelen förordnade män (i procent av samtliga sökande män). Undersökningen visar att både tillsatta kvinnor och tillsatta män i antal vida överstiger antalet sökande kvinnor respektive män i fråga om vikariat på en till fem dagar. För männens del kan man räkna dem som tillsatts utan ansökan i flera hundratal, kvinnorna är betydligt färre.

Beträffande vikariat på mellan en och åtta veckor blir – om rektors- och studierektorsvikariaten läggs samman – i genomsnitt ca 96 procent av sökande kvinnor tillsatta. För männens del är motsvarande medelvärde 102 procent.

I fråga om de mest meriterande vikariaten på två till sex månader föreligger en betydligt större skillnad mellan könen. På rektorsvikariaten har 55 procent av sökande kvinnor tillsatts och 85 procent av sökande män. Detta kan förklaras av att det ofta är studierektor som vikarierar för rektor, och de flesta studierektorer är män. På studierektorsvikariaten har 71 prcent av sökande kvinnor tillsatts och 100 procent av skande män. Här kan dock förklaringen inte vara densamma som vid tillsättningen av vikarier på rektoraten.

Dessa resultat skiljer sig från de resultat som man tidigare kommit fram till beträffande fördelningen av sökande på skolledar*tjänster*. I betänkandet (SOU 1975:39 s. 75) Kvinnor i statlig tjänst konstaterar man att:

> För samtliga skolledartjänster där kvinnliga sökande funnits gällde att andelen kvinnor som förordnats var större (i procent av samtliga sökande kvinnor) än andelen män som förordnats (i procent av samtliga sökande män).

Samma resultat kom man fram till i en undersökning som Stockholms skolförvaltning genomförde 1977. Där konstaterade man att var femte man och var tredje kvinna fick den skolledartjänst vederbörande sökte. Som förklaring till detta brukar anföras (se t. ex. Skolvärlden nr 2/78), säkerligen med rätta, att kvinnor sällan vågar söka förrän de har så goda meriter att deras chanser att erhålla tjänsten är stora. Det ter sig därför förvånande att kvinnor, som är benägna att samla större meriter än män innan de söker, i mindre utsträckning än män får längre studierektorsvikariat. Orsaken till varför det förhåller sig på detta sätt kan man endast gissa sig till. En förklaring kan vara att man vid tillsättning av korttidsvikariat inte har samma formella meritvärdering som vid tillsättning av tjänst.

Det tredje syftet med enkäten var att söka utröna utlysningsformens betydelse för fördelningen av könen på skolledarvikariaten. Ger utlysning i en vidare krets en större andel kvinnliga sökande? Ger utlysning över huvud taget en större andel kvinnliga sökande än informella kontakter? Enkät-

resultatet ger vid handen att utlysningsformen eller bristen därpå inte påverkar andelen kvinnliga sökande i någon högre grad.

2 Skolledarenkäten

Våren 1978 deltog ca 1 100 skolledare i grundutbildning. Detta innebar att ca en fjärdedel av alla skolledare i landet vid vissa tillfällen under våren fanns samlad på ett begränsat antal platser. Utredningen utnyttjade detta tillfälle att i samarbete med Skolledarutbildningen i Linköping vända sig till skolledarna, dvs. till dem som i praktiken ansvarar för rekryteringen av vikarier, med en enkät om rekryteringssituationen.

Skolledarna tas ut till grundutbildning enligt en regionsvis uppgjord plan. Våren 1978 deltog i utbildningen skolledare från 90 kommuner av olika storlek och läge, dvs. från en tredjedel av landets kommuner. Från utvalssynpunkt kan dessa skolledare alltså betraktas såsom representativa. Av de ca 1 100 deltagarna har svar inkommit från 734 personer, dvs. 67 procent. Ett visst ytterligare bortfall finns emellertid genom att inte alla skolledare genomgående besvarat alla frågor. Sammanlagt torde dock en tillräckligt hög svarsprocent föreligga för att ge en bild av rekryteringssituationen, sedd från skolledarens synpunkt. Enkäten har bearbetats maskinellt.

2.1 Bakgrundsinformation om skolledarna och formerna för tillsättning av korttidsvikariaten

Tabell 2.1 Skolledare som besvarat enkäten, fördelade efter kön och antalet tjänstgöringsår.

Antal år	Kvinnor		Män		Uppgift saknas	Totalt
	Antal	Procent	Antal	Procent		
0	0		4		2	6
1–5	33	40	150	24	1	184
6–10	20	26	189	28	0	209
11–	23	34	312	48	0	335
Summa	76	100	655	100	3	734

Av de 734 skolledare som besvarat enkäten var endast tio procent kvinnor, vilket är något lägre än kvinnornas riksgenomsnittliga andel av skolledarkåren. Man kan vidare konstatera att nästan hälften av männen hade tjänstgjort i mer än tio år mot ca en tredjedel av kvinnorna. Däremot var den

andel av kvinnorna som tjänstgjort mindre än sex år nästan dubbelt så hög som motsvarande andel bland männen. Siffrorna speglar den mindre ökning i andelen kvinnliga skolledare som trots allt skett under de senaste åren.

Den tunga gruppen skolledare i landet kan dock karaktäriseras som medelålders män med relativt lång tjänstgöringstid bakom sig.

Tabell 2.2 Vikariatsfrågans lösning under skolledarens deltagande i skolledarutbildningen.

Vikariatsfrågans lösning i rektorsområdet/vid skolenheten	Antal	Procent
Någon vikarierar så snart skolledaren inte är på skolan	318	44
Vikarie om skolledaren är borta mer än någon enstaka dag	233	32
Vikarie om skolledare är borta minst 5 dagar	32	5
Vikarie om skolledaren är borta minst 12 dagar	3	–
Vikariefrågan löst på annat sätt	75	10
Ingen vikarierar för skolledaren under skolledarutbildningen	67	9
Summa	728	100

Av tabell 2.2 framgår att man i det helt övervägande antalet rektorsområden tillsätter vikarie även om skolledaren endast är borta ett par dagar. I 19 procent av fallen har någon vikarie på skolledartjänsten i sin helhet ej tillsatts. Det är dock endast i nio procent av arbetsområdena som ingen vikarie alls har funnits under skolledarutbildningen. I tio procent av områdena har vikariefrågan lösts utan att man har tillsatt någon vikarie på hela tjänsten. Det kan t. ex. ha gått till så att en lärare har övertagit skolledarens undervisning, medan en eller flera andra skolledare har skött den frånvarandes administrativa arbete.

2.3 Antal vikarier per skolledartjänst under skolledarutbildningen.

Antal vikarier per skolledartjänst	Skolledartjänster	
	Antal	Procent
Samma person vikarierar under hela utbildningen	462	69
Olika personer vikarierar	205	31
Summa	667	100

Av tabell 2.3 framgår att en och samma person har vikarierat under skolledarens deltagande i skolledarutbildningen i ca 70 procent av fallen.

2.2 Fördelningen av kvinnor och män på korttidsvikariaten

Tabell 2.4 Vikarier under skolledarnas tjänstledighet för deltagande i skolledarutbildningen, fördelade efter kön.

Kön	Vikarier	
	Antal	Procent
Kvinnor	216	29
Män	526	71
Summa	742	100

Av vikarierna var 29 procent kvinnor.

Tabell 2.5 Sökande till vikariaten och tillsatta på vikariaten, fördelade efter kön.

Kön	Antal sökande	Antal tillsatta	Tillsatta i procent av antal sökande
Kvinnor	167	53	32
Män	294	114	39

Något högre andel män än kvinnor har erhållit sökt vikariat. Tabellen måste dock tolkas med stor försiktighet, eftersom endast en knapp fjärdedel av de skolledare som besvarat enkäten har besvarat denna fråga.

Tabell 2.6 Vikarier fördelade efter kön och tidigare skolledarvikariat.

Tidigare skolledarvikariat	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Vikarierat tidigare inom det egna rektorsområdet	89	57	317	71
Vikarierat inom annat område/annan kommun	6	3	19	4
Vikarierat både inom det egna rektorsområdet och inom annat område /annan kommun	3	2	15	3
Inget vikariat tidigare	60	38	100	22
Summa	158	100	451	100

Av tabell 2.6 framgår att de allra flesta vikarier har rekryterats inom det egna rektorsområdet. Endast ett litet fåtal, fem procent av kvinnorna och sju procent av männen, har tidigare vikarierat inom annat rektorsområde/annan kommun. Tabellresultatet understödjer inte en vanlig förklaring till obalansen mellan kvinnliga och manliga vikarier, nämligen den att kvinn-

liga vikarier i större utsträckning än manliga inte är djärva nog att söka sig utanför det egna rektorsområdet, där det ibland kan vara ont om vikariat. Över huvud taget kan man säga att andelen vikarier rekryterade från annat rektorsområde/annan kommun är negligerbar. Bland nyrekryterade är däremot kvinnorna fler än männen (38 procent kvinnor mot 22 procent män). Detta stämmer med den antydan till ökning av andelen kvinnliga vikarier som finns i kommunenkäten.

Tabell 2.7 Kvinnliga och manliga vikarier, fördelade på kvinnliga och manliga skolledare.

Vikarier	Skolledare			
	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Kvinnor	29	42	186	28
Män	40	58	485	72
Summa	69	100	671	100

Som framgår av tabell 2.7 utser de kvinnliga skolledarna en betydligt större andel kvinnliga vikarier än vad de manliga skolledarna gör. Närmare hälften av de vikarier som utses av kvinnliga skolledare är kvinnor, medan endast en dryg fjärdedel av de vikarier som utses av manliga skolledare är kvinnor. (Trots detta utser de manliga skolledarna totalt sett mer än sex gånger så många kvinnliga vikarier som de kvinnliga skolledarna gör.)

2.3 Utlysningsformerna för korttidsvikariaten

I nedanstående avsnitt ges information om formerna för rekrytering till korttidsvikariaten och deras betydelse för rekrytering av kvinnliga skolledare.

Tabell 2.8 Former för rekrytering av vikarier under skolledarens deltagande i skolledarutbildningen.

Former för rekrytering	Antal	Procent
a) Vikarien fick övertalas att ställa upp	62	10
b) Vikarien tillfrågades personligen	208	31
c) Vikarien anmälde sitt intresse efter muntlig information riktad till alla på skolan	65	10
d) Vikarien anmälde sitt intresse efter att vikariatet anslagits på skolan	96	14
e) Vikarien anmälde sitt intresse efter det att vikariatet anslagits i hela rektorsområdet	150	23
f) Vikarien anmälde sitt intresse efter det att vikariatet anslagits i hela kommunen	74	11
g) Vikarien anmälde sitt intresse efter det att vikariatet anslagits i ortspressen	1	–
h) Vikarien anmälde sitt intresse efter det att vikariatet blivit ledigförklarat på annat sätt	7	1
Summa	663	100
Därav:		
Vikarien blev både tillfrågad/övertalad enligt a eller b *och* anmälde sitt intresse efter information enligt c–g	101	
Vikarien blev både övertalad/tillfrågad enligt a eller b *och* anmälde sitt intresse efter det att vikariatet blivit ledigförklarat på annat sätt enligt h	3	
Summa	104	

Som framgår av tabellen har formerna för rekrytering till vikariat registrerats för 559 (663–104) vikarier. Dessa har rekryterats på följande sätt.

Tabell 2.9 Vikariernas rekrytering.

Former för rekrytering	Antal	Procent
Vikarien blev *enbart* tillfrågad/övertalad	166 (270–104)	30
Vikarien anmälde sitt intresse efter muntlig-/skriftlig information *utan* personlig kontakt med skolledaren	289 (393–104)	52
Vikarien blev tillfrågad/övertalad *samtidigt* som vikariatet utlystes muntligt eller skriftligt	104	18
Summa	559	100

Av tabell 2.9 framgår att 30 procent av vikarierna hade rekryterats *enbart* via personliga kontakter, medan ytterligare 18 procent utsattes för personlig påverkan samtidigt som vikariatet utlystes. I runt tal hälften av vikarierna hade alltså mer eller mindre "handplockats".

Tabell 2.10 Fördelning av vikarier efter rekryteringsform och kön.

Rekryteringsform	Vikarier			
	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Vikarien fick övertalas och/eller tillfrågades personligen	76	35	195	37
Vikarien visade intresse efter muntlig information	25	12	50	10
Vikarien visade intresse efter skriftlig information	107	50	254	48
Vikarien rekryterades på annat sätt	1	–	6	1
Ej svar	7	3	21	4
Summa	216	100	526	100

Tabell 2.10 visar att rekryteringsformen inte spelar någon större roll när det gäller fördelningen av kvinnor och män på vikariaten. Fördelningen av kön på rekryteringsformerna är anmärkningsvärt likartad. Huruvida ett vikariat utlyses i någon form eller ej tycks inte påverka andelen kvinnliga vikarier. Däremot sträcker sig som framgår av tabell 2.9 personlig påverkan från skolledarens sida längre än vad ovanstående siffror anger.

2.4 Faktorer som påverkar rekryteringen

Två frågor i enkäten berörde de faktorer som påverkar valet av vikarie. I den ena ombads skolledarna rangordna faktorerna på en skala från ett till tio, där ett betydde att vederbörande skolledare lade störst vikt vid just den faktorn då han eller hon sökte vikarie.

Man bör givetvis inte överdriva betydelsen av en sådan rangordning av ett antal färdiga påståenden som redovisas i tabell 2.11. Den exakta innebörden av dessa påståenden är olika för olika människor, och man kan av enkätsvaren se att den svarande ofta tvekat då han eller hon tvingats göra ett val mellan olika påståenden. Hopsamlade i mängd och om man får ett kraftigt utslag kan de dock ge en viss information.

I tabell 2.12 kan man konstatera att ett sådant kraftigt utslag finns. De olika påståendena har där rangordnats efter hur många förstaplaceringar de fick i enkätsvaren.

Tabell 2.11 Skolledarnas bedömning av olika personliga egenskaper och bakgrundsfaktorer vid val av vikarie.

	Stor ←				Betydelse				→	Liten	Summa	Bortfall
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Vederbörande har visat sig intresserad av administrativt arbete	160	124	50	42	47	45	23	11	15	8	525	209
Vederbörande brukar vikariera	165	70	21	31	33	33	38	41	43	44	519	215
Vederbörande kan uttrycka sig i offentliga sammanhang	1	14	18	20	32	50	67	147	102	25	476	258
Vederbörande har erfarenhet från ledarskap från annat håll	51	34	53	45	39	52	84	57	46	21	482	252
Vederbörandes och mina åsikter stämmer väl överens	3	14	26	28	31	34	75	91	144	34	480	254
Vederbörande är intresserad av att få skolan att utvecklas	80	52	65	58	78	58	56	31	19	1	498	236
Vederbörandes kön	6	4	5	10	18	11	16	20	53	333	476	258
Vederbörande har visat självständighet	15	46	80	75	75	101	62	24	17	4	499	235
Vederbörande har visat god samarbetsförmåga med lärarna	71	111	118	89	58	31	13	13	5	2	511	223
Vederbörande har visat god samarbetsförmåga med eleverna	34	70	97	105	76	58	33	20	12	2	507	227

Tabell 2.12 Faktorer som påverkar valet av vikarie, rangordnade efter den betydelse skolledarna gav dem.

Faktor vid val av vikarie	Antal skolledare som placerat faktorn på första plats
Vederbörande brukar vikariera	165
Vederbörande har visat sig intrsserad av administrativt arbete	160
Vederbörande är intresserad av att få skolan att utveklas	80
Vederbörande har visat god samarbetsförmåga med lärarna	71
Vederbörande har erfarenhet från ledarskap från annat håll	51
Vederbörande har visat god samarbetsförmåga med eleverna	34
Vederbörande har visat självständighet	15
Vederbörandes kön	6
Vederbörandes och mina åsikter stämmer väl överens	3
Vederbörande kan uttrycka sig i offentliga sammanhang	1

Den andra frågan var en öppen fråga, där den svarande ombads att i största allmänhet ge sin syn på bristen på kvinnliga skolledare. Ca hälften av de 734 skolledarna lämnade frågan helt obesvarad, merparten av de övriga nöjde sig med en kort kommentar. Det skäl som mest anfördes var en enkel hänvisning till kvinnans bristande intresse för vikariat och skolledartjänst, ofta uttryckt i formuleringen att kvinnor inte söker (144 gånger), närmast följt av hänvisningen till kvinnans ansvar för hem och barn (105 gånger). Det tredje mest vanliga svaret var kvinnans bristande självförtroende (25 gånger). I övrigt nämndes tradition, slentrian, diskriminering, fördomar ett mindre antal gånger liksom kvinnans allmänna brist på ambition i fråga om karriär. Andra skäl som angavs var inställningen att kvinnorna inte passade för ledarrollen (antingen i form av uppfattningen att detta var en villfarelse i samhället eller av uppfattningen att det förhåller sig så). Några nämnde att grupptrycket höll kvinnan tillbaka eller att kvinnliga aspiranter motarbetades av övriga kvinnor.

Ett antal skolledare (18) komplimenterade kvinnorna för deras sunda förnuft och kloka omdöme att inte söka så tungt och svårt arbete som skolledarens. Slutligen fanns ett par originella enstaka svar som att kvinnan vill styra i det fördolda eller att biologisk opasslighet hindrar gifta (!) kvinnor från att söka sig till skolledararbete. Jämförde man kvinnornas och männens svar fanns det ingen större skillnad. Kvinnorna åberopade dock i högre grad än männen hemansvaret och i mindre grad bristande intresse.

2.5 Sammanfattning av undersökningens resultat

Den genomsnittlige skolledaren är en man med relativt lång tjänstgöringstid bakom sig. De kvinnliga skolledarna, som utgjorde ca 10 procent av samtliga tillfrågade, hade i genomsnitt kortare tjänstgöringstid bakom sig. Andelen kvinnor som vikarierade för skolledarna under deras bortavaro var 29 procent. Kvinnliga skolledare var mer benägna att tillsätta kvinnliga vikarier än manliga skolledare.

Ca 70 procent av vikariaten utlystes i någon form. Andelen kvinnliga vikarier påverkades inte av huruvida vikariaten utlystes eller ej. En förklaring till detta kan delvis vara att ca hälften av alla vikariat rekryterades genom personlig påverkan från skolledarens sida i någon form. Vidare visar enkäten att ca 74 procent av alla vikariat går till en person som tidigare vikarierat och att man vid rekryteringen lägger störst vikt vid tidigare erfarenhet och administrativt intresse.

Det kan också noteras att ett något större antal män tillsattes på vikariaten i förhållande till antalet sökande män än antal kvinnor i förhållande till antalet sökande kvinnor.

Beträffande den öppna frågan varför det finns så få kvinnliga skolledare kan man självfallet inte begära att skolledare mer än någon annan grupp i samhället skall kunna ge ett uttömmande svar. Svaren var också typiska för vad som brukar anföras i diskussioner om bristen på jämlikhet mellan könen, kvinnans hemansvar och brist på ambitioner.

3 Sammanvägning av resultaten i kommunenkäten och skolledarenkäten

Resultaten från kommunenkäten och skolledarenkäten överensstämmer i stort sett i huvudfrågorna. Andelen kvinnliga vikarier är i kommunenkäten 20 procent på rektorsvikariaten och 33 procent på studierektorsvikariaten. I skolledarenkäten är andelen kvinnliga vikarier 29 procent. En skattning med hänsyn tagen till bortfallet torde alltså ge vid handen att ca en fjärdedel av skolledarvikariaten besätts av kvinnor.

Beträffande utlysningsformerna anger kommunenkäten att mer än 80 procent av vikariaten utlyses i muntlig eller skriftlig form. Motsvarande siffra i skolledarenkäten är 70 procent. Grovt sett kan man således konstatera att ca tre fjärdedelar av skolledarvikariaten lyses ut i någon form.

I fråga om utlysningsformernas inverkan på andelen kvinnor bland skolledarvikarierna är båda enkäterna entydiga. Själva utlysningsformen eller bristen på utlysning tycks inte ha någon större betydelse.

De båda enkäterna är samstämmiga i fråga om möjligheterna för kvinnor och män att erhålla sökta vikariat i förhållande till antalet sökande kvinnor och sökande män. Män har något större möjligheter än kvinnor. De kvinnliga skolledarna har dock en större benägenhet än de manliga att söka kvinnliga ersättare.

Slutligen visar båda enkäterna att det är synnerligen gott om vikariat och stor brist på vikarier. Ofta är det svårt att besätta vikariaten, främst de allra kortaste på några dagar. Skälet till detta överflöd på vikariat är att reguljär skolledarutbildning efter tillträdet av skolledartjänsten startade budgetåret 1977/78. Någon sådan utbildning har inte funnits tidigare. Detta innebär att inte bara nyutnämnda skolledare skall genomgå grundutbildning de närmaste fem–sju åren utan att *alla* skolledare skall genomgå den. Dessa förhållanden skapar givetvis ett starkt efterfrågetryck på vikarier för närvarande, ett tryck som dock kommer att minska i framtiden.

Bilaga 3 Tjänstgörande skolledare per län och kommun fördelade efter kön, april 1978

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Stockholms län					
Upplands-Väsby	1	7	2	6	19
Vallentuna	0	4	1	3	13
Värmdö	0	4	0	3	0
Järfälla	4	9	6	8	37
Ekerö	0	3	1	2	17
Huddinge	6	8	7	11	41
Botkyrka	2	13	3	10	18
Haninge	2	12	4	8	23
Tyresö	2	6	2	5	27
Upplands-Bro	0	5	1	1	14
Täby	3	6	5	7	38
Danderyd	2	6	4	5	35
Sollentuna	3	6	1	10	20
Stockholm	22	79	44	100	27
Södertälje	1	16	7	14	21
Nacka	3	5	2	11	24
Sundbyberg	1	2	2	2	43
Solna	0	6	4	7	24
Lidingö	0	7	0	5	0
Vaxholm	0	7	2	3	17
Norrtälje	0	10	1	7	6
Sigtuna	0	7	1	7	7
Nynäshamn	0	5	0	4	0
Stockholms län totalt	52	233	100	239	24
Uppsala län					
Håbo	0	3	0	2	0
Älvkarleby	0	2	0	2	0
Tierp	0	5	1	5	9
Uppsala	2	27	14	24	24
Enköping	0	7	1	10	6
Östhammar	1	6	0	4	9
Uppsala län totalt	3	50	16	47	16

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Södermanlands län					
Vingåker	0	2	0	2	0
Nyköping	0	13	0	10	0
Oxelösund	1	4	0	3	0
Flen	0	4	0	3	0
Katrineholm	0	8	1	9	6
Eskilstuna	2	15	6	14	22
Strängnäs	1	5	0	5	9
Södermanlands län totalt	3	51	7	46	9
Östergötlands län					
Ödeshög	0	1	0	1	0
Ydre	0	2	0	1	0
Kinda	1	2	0	2	20
Boxholm	0	1	0	1	0
Åtvidaberg	0	2	1	2	20
Finspång	0	5	1	5	9
Valdemarsvik	0	2	0	1	0
Linköping	2	21	6	24	15
Norrköping	0	21	9	21	18
Söderköping	1	1	0	2	25
Motala	1	9	2	9	14
Mjölby	1	5	1	6	15
Östergötlands län totalt	6	72	20	75	15
Jönköpings län					
Aneby	0	1	0	2	0
Gnosjö	0	2	0	1	0
Gislaved	0	7	1	7	7
Vaggeryd	0	2	1	1	25
Jönköping	0	23	8	33	13
Nässjö	0	7	0	11	0
Värmano	0	6	2	9	12
Sävsjö	0	2	0	2	0
Vetlanda	1	6	1	6	14
Eksjö	1	5	1	6	15
Tranås	0	4	1	5	10
Jönköpings län totalt	2	65	15	83	10

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Kronobergs län					
Uppvidinge	0	2	0	2	0
Lessebo	0	2	0	1	0
Tingsryd	0	3	0	2	0
Alvesta	0	4	0	2	0
Älmhult	0	4	0	3	0
Markaryd	0	3	0	2	0
Växjö	1	14	3	15	12
Ljungby	2	8	1	4	20
Kronobergs län totalt	3	40	4	31	9
Kalmar					
Högsby	1	1	0	1	33
Torsås	0	2	0	1	0
Mörbylånga	0	2	0	2	0
Hultsfred	0	4	0	5	0
Mönsterås	0	3	0	3	0
Emmaboda	0	3	0	1	0
Kalmar	0	11	4	12	15
Nybro	1	5	0	5	9
Oskarshamn	0	6	0	4	0
Västervik	1	9	2	13	12
Vimmerby	0	4	1	2	14
Borgholm	0	3	0	2	0
Kalmar län totalt	3	53	7	51	9
Gotlands län					
Gotland	1	12	3	10	15
Gotlands län totalt	1	12	3	10	15
Blekinge län					
Olofström	0	6	1	4	9
Karlskrona	1	10	3	11	16
Ronneby	0	6	0	5	0
Karlshamn	1	5	1	8	13
Sölvesborg	0	3	0	3	0
Blekinge län totalt	2	30	5	31	10

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Kristianstads län					
Östra Göinge	0	3	0	1	0
Örkelljunga	0	1	0	2	0
Tomelilla	0	3	0	1	0
Bromölla	0	3	0	1	0
Osby	0	2	1	3	17
Perstorp	0	2	0	2	0
Klippan	0	4	0	6	0
Åstorp	0	2	0	2	0
Båstad	1	2	0	2	20
Kristianstad	2	15	7	17	22
Simrishamn	0	3	0	2	0
Ängelholm	1	5	0	6	8
Hässleholm	1	11	0	7	5
Kristianstads län totalt	5	56	8	52	11
Malmöhus län					
Svalöv	0	4	1	2	14
Staffanstorp	0	5	0	5	0
Burlöv	0	3	0	3	0
Vellinge	0	6	0	2	0
Bjuv	0	4	0	2	0
Kävlinge	1	4	0	4	11
Lomma	0	5	2	2	22
Svedala	0	3	0	2	0
Skurup	0	3	0	1	0
Sjöbo	0	2	0	2	0
Hörby	0	2	1	1	25
Höör	1	2	0	2	20
Malmö	1	32	11	37	15
Lund	0	14	7	13	21
Landskrona	0	6	0	11	0
Helsingborg	2	16	5	17	18
Höganäs	0	3	0	2	0
Eslöv	0	6	1	7	7
Ystad	1	4	1	4	20
Trelleborg	0	7	0	9	0
Malmöhus län totalt	6	131	29	128	12
Hallands län					
Hylte	0	2	0	1	0
Halmstad	2	14	6	20	19
Laholm	0	5	1	1	14
Falkenberg	0	7	1	5	8
Varberg	0	9	1	9	5
Kungsbacka	1	8	0	11	5
Hallands län totalt	3	45	9	47	12

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Göteborgs och Bohus län					
Härryda	0	3	1	2	17
Partille	0	7	1	5	8
Öckerö	0	2	0	2	0
Stenungsund	0	5	1	5	9
Tjörn	0	2	0	2	0
Orust	0	3	1	1	20
Sotenäs	0	0	0	3	0
Munkedal	0	3	1	2	17
Tanum	0	2	0	1	0
Göteborg	4	68	20	61	16
Mölndal	0	7	2	9	11
Kungälv	0	7	0	9	0
Lysekil	0	4	1	0	20
Uddevalla	1	12	2	12	11
Strömstad	0	2	0	2	0
Göteborgs och Bohus län totalt	5	127	30	116	13
Älvsborgs län					
Dals-Ed	0	2	0	1	0
Färgelanda	0	1	0	1	0
Ale	0	4	0	3	0
Lerum	0	8	0	2	0
Vårgårda	0	1	0	2	0
Tranemo	0	3	0	1	0
Bengtsfors	0	4	0	1	0
Mellerud	0	2	0	2	0
Lilla Edet	0	3	0	1	0
Mark	1	3	1	4	22
Svenljunga	0	2	0	1	0
Herrljunga	0	1	0	2	0
Vänersborg	1	8	5	10	25
Trollhättan	1	12	1	11	8
Alingsås	0	6	0	5	0
Borås	0	23	4	15	10
Ulricehamn	0	5	0	4	0
Åmål	0	3	0	7	0
Älvsborgs län totalt	3	91	11	73	8

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Skaraborgs län					
Grästorp	0	1	0	1	0
Mullsjö	0	1	0	1	0
Habo	0	2	1	0	33
Karlsborg	0	2	0	1	0
Gullspång	0	1	0	1	0
Vara	1	5	2	3	27
Götene	0	3	0	2	0
Tibro	0	3	0	2	0
Töreboda	0	3	1	0	25
Mariestad	0	6	0	8	0
Lidköping	0	6	1	9	6
Skara	1	4	1	5	18
Skövde	2	10	6	12	27
Hjo	0	1	0	1	0
Tidaholm	0	3	0	1	0
Falköping	1	5	0	9	7
Skaraborgs län totalt	5	56	12	56	13
Värmlands län					
Kil	0	3	0	2	0
Eda	0	2	0	2	0
Torsby	0	5	0	4	0
Storfors	0	2	0	2	0
Hammarö	0	3	0	5	0
Munkfors	0	1	0	1	0
Forshaga	0	3	0	2	0
Grums	0	3	0	2	0
Årjäng	0	2	0	2	0
Sunne	0	4	0	2	0
Karlstad	0	17	5	16	13
Kristinehamn	0	7	2	6	13
Filipstad	0	4	0	5	0
Hagfors	1	5	0	5	9
Arvika	0	6	0	5	0
Säffle	0	4	0	4	0
Värmlands län totalt	1	71	7	65	6

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Örebro län					
Laxå	0	2	0	2	0
Hallsberg	1	4	0	7	8
Degerfors	0	1	0	3	0
Hällefors	0	4	0	2	0
Ljusnarsberg	0	1	0	1	0
Örebro	2	22	10	31	18
Kumla	0	3	0	2	0
Askersund	0	2	0	1	0
Karlskoga	0	8	4	6	22
Nora	0	1	1	1	33
Lindesberg	0	4	0	10	0
Örebro län totalt	3	52	15	66	13
Västmanlands län					
Skinnskatteberg	0	1	0	2	0
Surahammar	0	5	0	1	0
Heby	0	3	0	3	0
Kungsör	0	1	1	2	25
Hallstahammar	0	6	1	4	9
Norberg	0	1	0	2	0
Västerås	4	20	12	22	28
Sala	0	5	1	4	10
Fagersta	2	2	0	6	20
Köping	0	6	2	7	13
Arboga	0	4	0	5	0
Västmanlands län totalt	6	54	17	58	17
Kopparbergs län					
Vansbro	0	2	1	0	33
Malung	0	2	0	2	0
Gagnef	0	3	0	1	0
Leksand	0	4	0	2	0
Rättvik	0	4	1	0	20
Orsa	0	1	0	1	0
Älvdalen	0	3	0	2	0
Smedjebacken	0	3	0	2	0
Mora	0	5	1	3	11
Falun	1	9	2	13	12
Borlänge	1	9	2	10	14
Säter	0	2	1	0	33
Hedemora	0	4	0	4	0
Avesta	0	6	0	5	0
Ludvika	0	7	0	6	0
Kopparbergs län totalt	2	64	8	51	8

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Gävleborgs län					
Ockelbo	0	1	0	1	0
Hofors	0	4	0	1	0
Ovansåker	0	3	0	3	0
Nordanstig	0	2	0	2	0
Ljusdal	0	5	0	7	0
Gävle	2	16	5	18	17
Sandviken	1	8	0	9	6
Söderhamn	1	5	0	7	8
Bollnäs	0	6	0	7	0
Hudiksvall	0	5	0	9	0
Gävleborgs län totalt	4	55	5	64	7
Västernorrlands län					
Ånge	0	4	0	3	0
Timrå	0	4	1	2	14
Härnösand	0	5	0	7	0
Sundsvall	1	20	13	16	28
Kramfors	0	7	0	4	0
Sollefteå	1	7	1	6	13
Örnsköldsvik	2	13	2	14	13
Västernorrlands län totalt	4	60	17	52	16
Jämtlands län					
Ragunda	0	2	0	2	0
Bräcke	0	3	0	3	0
Krokom	1	4	1	2	25
Strömsund	0	6	0	5	0
Åre	0	5	0	2	0
Berg	0	1	0	2	0
Härjedalen	0	5	0	3	0
Östersund	1	12	3	13	14
Jämtlands län totalt	2	38	4	32	8

Län/Kommun	Antal rektorer		Antal studierektorer		Andelen kvinnliga skolledare i procent av totala antalet skolledare
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Västerbottens län					
Nordmaling	0	2	0	2	0
Vindeln	0	2	0	1	0
Robertsfors	1	2	0	3	17
Norsjö	0	1	0	1	0
Storuman	0	1	1	0	50
Sorsele	0	1	0	1	0
Vännäs	0	3	0	2	0
Vilhelmina	0	3	0	4	0
Åsele	0	3	0	2	0
Umeå	1	17	12	20	26
Lycksele	0	4	1	6	9
Skellefteå	0	14	2	21	5
Västerbottens län totalt	2	53	16	63	13
Norrbottens län					
Arvidsjaur	0	4	0	3	0
Arjeplog	1	0	1	0	100
Jokkmokk	0	3	0	3	0
Överkalix	0	2	0	2	0
Kalix	0	4	3	3	30
Övertorneå	0	2	0	4	0
Pajala	0	5	0	6	0
Gällivare	0	6	2	6	14
Luleå	1	15	3	14	12
Älvsbyn	0	2	1	1	25
Piteå	0	7	1	12	5
Boden	1	6	0	8	7
Haparanda	1	2	1	2	33
Kiruna	0	9	3	8	15
Norrbottens län totalt	4	67	15	72	12

Bilaga 4

Om kvinnor och skolledarskap

En intervjuundersökning

Av

Helena Herlin

Innehåll

1 Bakgrund och syfte

Andelen kvinnliga lärare i landet är ca 60 % – endast ca 14 % av samtliga rektorer och studierektorer är kvinnor. Regeringen beslöt 1977-01-20 att tillsätta en kommitté med den explicita uppgiften att öka andelen kvinnor på skolledande befattningar (Dir. 1977:16). Beslutet grundades bl. a. på de förslag och påpekanden som framförts i SIA-utredningen (SOU 1974:53) samt i utredningen angående kvinnornas situation inom den statligt lönereglerade offentliga förvaltningen (SOU 1975:43) rörande rekrytering och befordran av kvinnliga lärare till skolledartjänst. En rad remissinstanser – däribland SÖ, SACO/SR, TCO-S, Fredrika Bremerförbundet – ställde sig positiva till utredningsförslagen.

Av en undersökning, genomförd av Sveriges lärarförbund 1970 och citerad i betänkandet Kvinnor i statlig tjänst (SOU 1975:43), framgår att kvinnliga lärare i betydligt lägre utsträckning än manliga söker rektors- eller studierektorstjänst. Utredningen om kvinnliga skolledare skall bl. a. söka ge svar på varför det förhåller sig så. De underliggande förklaringsgrunderna måste då belysas, eftersom lätt iakttagbara, yttre faktorer som dubbelarbete, småbarnsvård etc. inte tycks kunna ge hela förklaringen till den sneda fördelningen mellan kvinnor och män på skolledande poster.

Föreliggande studie är ett försök att fånga in de bakomliggande orsakerna till disproportionen mellan andelen kvinnliga lärare och andelen kvinnliga skolledare.

2 Teoretiska utgångspunkter

2.1 Problemformulering

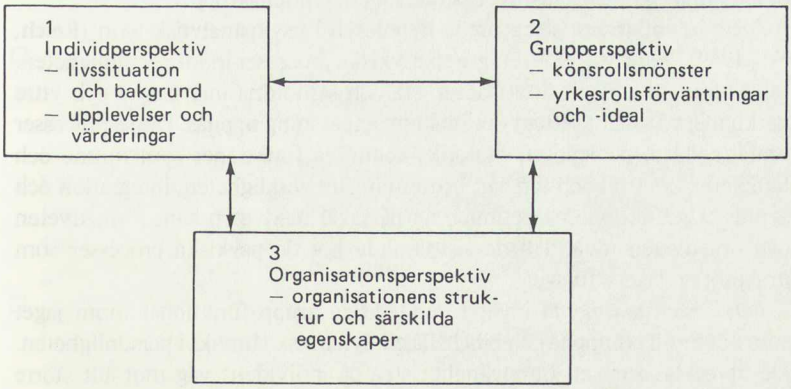
Enkelt uttryckt har alltså denna studie som målsättning att så förutsättningslöst som möjligt belysa frågan *"varför finns det så få kvinnliga skolledare?"*

Problemställningen kan ses ur en rad perspektiv av olika komplexitetsgrad. Eftersom jag anser det ogörligt att helt avgränsa det ena från det andra, har en kombination av utsiktspunkter på olika nivåer från mikro- till makroperspektiv valts. Dessa är givetvis inte oberoende av varandra utan interagerar ständigt, och en avgränsning i absolut mening mellan dem kan därför inte göras. Dock blir en uppspaltning i tre grova skikt nödvändig för att alls göra analysarbetet möjligt och skapa viss överskådlighet i materialet. De tre perspektiven är som följer:

- individ
- grupp
- organisation

(Nästföljande analysnivå i riktning mot allt större bredd och abstraktionsgrad är samhällsperspektivet, som faller utanför ramen för denna studie.)

En exemplifiering av i detta sammanhang relevanta aspekter på de olika nivåerna och dessas inbördes relationer ges i figur 1.



Figur 1.

Tonvikten kommer i denna studie att ligga på individperspektivet, men som pilarna i figuren anger, ses påverkan som ömsesidig om än inte likvärdig i styrka mellan olika nivåer. *Utgångspunkten är W. I. Thomas tes: "Om människor definierar situationer som verkliga, är de verkliga i sina konsekvenser".* Dvs. man intresserar sig här inte i första hand för hur det *är* (sociologisk-statistisk beskrivningsmodell) utan hur det *upplevs vara* (socialpsykologisk samt individualpsykologisk beskrivningsmodell) och hur denna upplevelse kan tänkas påverka realiteten.

2.2 Perspektiv

Detta avsnitt ägnas en närmare presentation av de tre teoretiska perspektiv som utgör undersökningens ram.

2.2.1 *Individnivå*

Teoretisk utgångspunkt för perspektivet på individ- (intrapsykisk) nivå är psykodynamisk psykoanalytisk personlighetsteori och då i synnerhet de delar som berör jagets försvarsmekanismer (Freud, A, 1969) samt identitetsutvecklingen (Erikson, E, 1969). Utmärkta och relativt lättillgängliga framställningar av grunderna i den psykoanalytiska teoribildningen finns att tillgå i flera arbeten (se bl. a. Rössel, R, 1975, Dewald, P.A, 1972) och skall därför inte återges här utom i tillämpliga och starkt sammandragna avsnitt.

Först något om olika medvetandeplan: enligt den topografiska hypotesen i psykoanalytisk teori varierar kvaliteten hos olika psykiska skeenden i grad av medvetenhet. Det av tankar, känslor och upplevelser som för stunden är tillgängligt för individen är *medvetna,* det av dessa processer som för ögonblicket inte är psykiskt "närvarande" men som lätt kan aktualiseras är *förmedvetna,* medan de psykiska processer (idéer, förnimmelser etc.) som inte befinner sig inom individens aktuella medvetandesfär och som endast med stor ansträngning kan hämtas fram till medvetet plan är *omedvetna.* En ofta använd bild för att illustrera detta är psyket som ett isberg, där de medvetna skeendena motsvarar bergets synliga topp och de för- och omedvetna symboliseras av isbergets undervattenskropp.

Jaget är enligt den strukturella hypotesen i psykoanalytisk teori (Reich, W., 1949, Freud, A, 1969) en grupp psykiska processer inom personligheten, vilkas främsta uppgift är att observera och samordna inre behov och yttre verklighet på sådant sätt att optimal inre anpassning uppnås. Dessa processer omfattar bl. a. perception, motorik, kognitiva funktioner som minne och tänkande, kontroll och försvar, bedömning av verkligheten, integration och syntes. Jagfunktionerna befinner sig på såväl medveten som förmedveten och omedveten nivå. Till de sistnämnda hör de psykiska processer som ombesörjer jagets försvar.

Försvarsmekanismerna ingår i den viktiga grupp funktioner inom jaget som bidrar till att uppnå och bibehålla en dynamisk jämvikt i personligheten. De utvecklas som ett oundgängligt steg på individens väg mot allt större psykisk mognad, en mognad som bl. a. inbegriper en ökande förmåga att

hantera och lösa konflikter såväl inom personligheten som i relation till omvärlden. Försvarsmekanismerna är således omedvetna, och då de arbetar optimalt gäller detta med avseende både på deras målobjekt – dvs. de konflikter och ångestupplevelser de riktas mot – och deras funktionssätt. Psykiska konflikter är en oundviklig och, om jagets försvar fungerar adaptivt, utvecklingsbefrämjande ingrediens i varje människas utveckling.

Några av de viktigaste och mest frekventa försvarsmekanismerna i den ordning de utvecklas i personligheten är (några av exemplen har för åskådlighetens skull hämtats från en mer medveten upplevelsenivå än den där försvaren i allmänhet arbetar):

- *förnekande* (ex.: att stoppa huvudet i sanden som en struts.)
- *projektion* (ex.: att skylla egna misstag på andra – dvs. att förlägga till omvärlden sådant som man inte kan acceptera hos sig själv.)
- *upphävande* (ex.: användandet av den magiska formeln "peppar, peppar, ta i trä" – dvs. ett försök att på magisk väg avvärja en hotande fara.)
- *reaktionsbildning* (ex.: en omedveten längtan efter beroende kan ta formen av överdriven strävan efter självständighet; denna mekanism är en variation på den föregående, men ger ett mer bestående försvar som ofta formas till socialt värderade karaktärsdrag.)
- *isolering* och *intellektualisering* (ex.: att säga "under förhandenvarande omständigheter är min adrenalinutsöndring maximal" i stället för "nu är jag störtförbannad" – dvs. att isolera en tanke eller föreställning från den känsloupplevelse som den hör samman med.)
- *regression* (ex.: att i lek "bli barn på nytt" – dvs. ett mer eller mindre tillfälligt återgående till ett utvecklingsmässigt tidigare sätt att fungera.)
- *bortträngning* (ex.: en "oförklarlig" minneslucka i en i övrigt ihågkommen händelsesekvens; otillåtna driftimpulser, minnen och fantasier hålls undan från medvetandet med hjälp av en ständig psykisk ansträngning; en motsvarighet till detta försvar på medveten nivå är undertryckande.)
- *förskjutning* (ex.: en kvinna skäller ut sin man, fast hon egentligen är arg på sin chef; det objekt som den ursprungliga impulsen riktas mot är av en eller annan anledning icke acceptabelt och ersätts därför av ett annat.)
- *rationalisering* (ex.: "rönnbärsfilosofi" – att genom att finna mer acceptabla förklaringar till en handling, önskan eller känsla hålla kvar på ett omedvetet plan de verkliga och för individen oacceptabla motiven.)
- *identifikation* (ex.: barnen som leker mamma, pappa, barn; identifikationen kan hänga samman med en önskan att efterlikna en älskad eller uppskattad person, men kan också riktas mot ett fruktat eller hatat objekt, och blir då ett sätt att på ett omedvetet plan hantera en konfliktsituation; exempel på det senare är "identifikation med aggressor" där individen identifierar sig med och tar över en annan persons uppfattning om sig själv – dvs. identifieringen tjänar som rättfärdigande av den andres aggressiva, kränkande osv. beteende mot individen.)
- *undvikande* (ex.: mannen som alltid undviker och tackar nej till middagar; i en mer medveten form skulle han t. ex. kunna ge skälet att han blir nervös av att äta i stora sällskap – även om bakgrunden till denna hans nervositet givetvis i sin tur kan vara mer eller mindre medveten; i mer

omedveten tappning skulle det skäl han uppger kunna vara att "guldfisken inte kan lämnas ensam" eller liknande.)

Listan på försvarsmekanismer kan göras än längre, men ovanstående exempel kan räcka i detta sammanhang. Det bör påpekas, att de olika mekanismerna, trots att de här beskrivs som från varandra isolerade företeelser, i verkligheten arbetar i en rad olika formationer och används i varierande utsträckning och kombinationer av olika individer. Allt i syfte att åstadkomma och upprätthålla en dynamisk balans inom psyket.

En fyllig redogörelse för psykoanalytisk teori rörande *identitetsutvecklingen* är knappast motiverad i detta sammanhang (den intresserade hänvisas till bl. a. Erikson, E, 1969, Mangs & Martell, 1974), men med den som underförstådd utgångspunkt görs i det följande vissa allmänna teoretiska ställningstaganden.

Enligt Eriksons definition av identitetsbegreppet grundar sig "den medvetna känslan av att ha en personlig identitet . . . på två samtidiga iakttagelser: man märker att ens existens har sammanhang och kontinuitet i tid och rum, och man märker att andra också uppfattar ens sammanhang och kontinuitet". Det lilla barnets självupplevelse formas i samspelet med föräldrafigurerna, som utgör de första och viktigaste förebilderna i identitetsutvecklingen. Under uppväxttiden växlar de personer som individen identifierar sig med eller lånar drag från, och processen fortgår långt in i vuxen ålder. Sonen lär sig vanligtvis den manliga könsrollen genom identifiering med pappan och dottern den kvinnliga genom identifikation med mamman. Dock finner man givetvis hos såväl flickor som pojkar spår av både den kvinnliga och den manliga föräldragestalten (biologisk eller dess ersättare).

Identitetsutvecklingen är oupplösligt sammanbunden med utvecklingen av såväl biologisk som psykologisk och social könsidentitet. Detta innebär t. ex. att en i ett visst socialt och kulturellt sammanhang lågt värderad egenskap – endera könstillhörigheten, viss hudfärg etc. – av dess bärare likaledes upplevs som "sämre" och integreras som sådan med självbilden. Med detta menas helt enkelt att varje människa inte bara är barn av sina föräldrar utan också av sin samhällstillhörighet och av sin historiska tid. I de fall då värderingen av egenskapen i fråga delas av grupper med stort inflytande och ingår som en del i samhällets kulturideal, anammas den även av dem den drabbar och blir till en *"negativ identitet"*. Många är exemplen på förtryckta minoritetsgrupper som har tillägnat sig den dominerande gruppens synsätt, och som både lider av (ett mer eller mindre medvetet) självförakt och förakt för den egna minoriteten.

Härtill kommer att "förtryckaren har ett direkt intresse av att den förtrycktes negativa identitet vidmakthålls därför att den negativa identiteten är en projektion av hans egna omedvetna negativa identitet – en projektion som till en viss gräns får honom att känna sig överlägsen men också hel, på ett bräckligt sätt" (Erikson, 1969).

En väg ut ur självföraktet är på individuell nivå att omedvetet identifiera sig med den makthavande, den som individen står i ett beroendeförhållande till. En variation på den tidigare beskrivna försvarsmekanismen "identifikation med aggressor" således. Denna "lösning" påskyndas om det råder

brist på lockande identifikationsobjekt inom den egna gruppen. I frånvaron av alternativa förebilder kan en identifikation med den som förfogar över medel för bestraffning och belöning, förutom den "primära vinsten" att åtminstone tillfälligt lösa identitetsförvirringen och mildra självföraktet, också ge en "sekundär vinst" i form av acceptans och gillande från den makthavande gruppen liksom också tillfredsställelsen i att befinna sig på "vinnarens" sida.

Om denna utväg av en eller annan anledning slår slint – om t. ex. den psykologiska distansen till den makthavande är alltför stor för att möjliggöra identifiering – och individen inte heller godkänner de socialt tillhandahållna efterrationaliseringar som ges för att förklara den egna gruppens låga status, kan resultatet bli en *identitetskris*. Individen befinner sig då i ett slags psykologiskt vakuum utan de själens speglar som kan peka in i framtiden och ge svar på frågan "vem är jag – vem ska jag bli". Utan acceptabla identitetsmönster finns ingen framtidsvision, inget hopp om framtiden som ger vitalitet och kraft att gå vidare.

Lyckosamt genomgången och genomarbetad leder en sådan kris till stärkt identitets- och självkänsla, ökad psykisk mognad och bättre möjligheter att tillvarata de egna resurserna. Många gånger permanentas dock kristillståndet och blir till ett slags kronisk hämning av vitala personlighetsaspekter. Inte bara frånvaron av utan också ett för stort utbud av godtagbara identifikationsobjekt kan leda till inre konflikt, om de innehåller för individen väsentliga men oförenliga aspekter.

På intraindividuell nivå bidrar såväl den enskilde individens speciella bakgrund och aktuella livssituation som hans/hennes personlighet med försvarsstruktur, identitetsupplevelse och därmed förknippad självbild och anspråksnivå till den definition av verklighetssituationen som individen i varje ögonblick gör på olika medvetandeplan.

2.2.2 *Gruppnivå*

De i detta sammanhang relevanta aspekterna på det interindividuella perspektivet kan sammanfattas i: *könsroller* och *yrkesidentitet*. Framställningen bygger till viss del på författarens tidigare arbeten (Herlin, 1971 samt 1973), där bl. a. resultat av en rad undersökningar på området återges i tillämpliga delar. För att göra texten mindre svårläst, hänvisas den intresserade till notapparaten i dessa skrifter. Elementära statistiska data om kvinnors och mäns val av utbildning, yrke och "livskarriär" i dagens Sverige förutsätts bekanta för läsaren och skall inte upprepas.

Med begreppet *"könsroll"* menas här de förväntningar om beteenden, sysselsättningar och personlighetsdrag samt om rättigheter och skyldigheter som en människas könstillhörighet väcker hos omvärlden. Förväntningarnas innehåll växlar från kultur till kultur, vilket bl. a. innebär att könet får konsekvenser som går utöver de fysiologiskt givna grundvillkoren. Könsrollen är inom varje särskilt samhälle given i och med födelsen och fångar därmed individen från första andetaget i ett nät av krav och förhandsinställningar.

Från smågruppsforskningen och socialantropologin har man lånat begreppsparet *"instrumentell – expressiv"* för att grovt karaktärisera respektive den traditionellt kvinnliga och manliga könsrollen i det västerländska sam-

hället. I korthet kan instrumentell definieras som inriktning på sak- och produktionsfrågor, rationellt organiserande av medel för att uppnå långsiktiga resultat och mål samt utåtriktad effektivitetssträvande aktivitet. Termen expressiv avser en betoning av mellanmänskliga relationer, där kortsiktig målinriktad aktivitet av tröstande, medlande och konfliktlösande karaktär dominerar och har en inåtriktad emotionell förankring. Det bör observeras, att vi här talar om sociala könsroller, inte könsegenskaper i biologisk bemärkelse, samt att instrumentella och expressiva drag i ett hypotetiskt samhälle med mindre utpräglade könsroller förmodligen skulle betraktas som mänskliga egenskaper med individuellt snarare än könsmässigt bunden variation.

De förväntningar som i allmänhet hittills har riktats mot personer med i synnerhet höga och ansedda befattningar i samhället har innehållit krav på egenskaper som effektivitet, rationellt tänkande, framåtanda, förmåga till initiativtagande etc. Tyngdpunkten har legat på sak- i motsats till personorientering. Den traditionella chefsrollen har på senare tid kritiserats för just denna sin ensidighet, och man har bl. a. betonat vikten av en integrering av instrumentella och expressiva aspekter. I dagens och gårdagens samhälle dominerar dock den instrumentella chefsrollen och denna är, som framgår av föregående avsnitt, helt förenlig med den traditionellt manliga könsrollen, medan den är antitetisk till den traditionellt kvinnliga.

För dagens vuxna svenska kvinnor, uppfostrade i gårdagens manssamhälle, blir kollisionen mellan könsroll och yrkesroll ofta mycket påtaglig såväl på intra- som på interindividuell nivå. Dvs. det som på individnivå kan beskrivas som en identitetskris, blir genom sin generalitet en *rollkonflikt* med konsekvenser på samhällsnivå.

De alternativa lösningar som av olika forskare har beskrivits som tänkbara i en sådan konfliktsituation kan sammanfattas i följande: 1. *Förkastande av könsrollen* till förmån för yrkesrollens krav med bl. a. förlust av självvärdering som följd; 2. *Försök till integrering* av de motstridiga normerna för yrke och kön. Ett både-och som kan resultera i en inre splittring; 3. *Förkastande av yrkesrollen* med risk för att personliga resurser förblir outnyttjade; 4. *Rollgeneralisering,* dvs. man väljer ett yrkesområde som utgör en förlängning av den traditionella könsrollen.

Ovan sagda innebär givetvis inte att männen i manssamhället skulle vara fria från konflikter, bara att typen av konflikt är könsbunden och att mannens roller som köns- och yrkesvarelse är kongeniala, dvs. de saknar den grundläggande motsättning som är typisk för kvinnans motsvarande rollengagemang.

Det bör observeras, att rollmönstren beskrivs som möjliga alternativ inom ramen för nu rådande samhällssystem och -normer. Dvs. man rör sig på interindividuell nivå och ifrågasätter inte t. ex. de organisatoriska eller samhälleliga grundförutsättningarna.

2.2.3 *Organisationsnivå*

Teoretisk utgångspunkt på organisatorisk nivå är ett *strukturalistiskt synsätt* (Etzioni, 1973). I korthet innebär detta bl. a. att en *organisation* betraktas som ett konglomerat av sociala grupperingar, med en visserligen gemensam

övergripande målsättning för organisationens verksamhet, men med ofta inbördes avvikande uppfattning om hur dessa mål ska uppnås, med vilka medel och i vilken tidsföljd. Dessa inre motsättningar är en del av varje organisations livsvillkor och kan, om de hanteras öppet och på ett medvetet plan, användas konstruktivt till förmån för organisationens vidare utveckling.

Till skillnad från tidigare organisationsteorier, som Scientific Management och Human Relations-skolan, ses inte en perfekt harmoni och balans mellan olika nivåer och grupper som en realistisk strävan, utan konflikter och kriser betraktas som en ofrånkomlig ingrediens i organisationens vardag.

Förutom de spänningar som permanent existerar mellan olika grupper i organisationen, finns också enligt detta synsätt en rad källor till konflikter i förhållandet mellan rationellt – icke rationellt beteende, mellan disciplin och självständighet, mellan formellt och informellt samt mellan yrkespositioner och olika avdelningar.

Andra karaktäristika hos en organisation är arbetsfördelning samt fördelning av makt, ansvar och kontrollutövning.

En av de vanligaste organisationsformerna i det västerländska samhället är den byråkratiska. Enligt en av strukturalismens lärofäder, Max Weber, karaktäriseras *den byråkratiska strukturen* bl. a. av

1. en hög grad av specialisering och utrymme för experter (stab),
2. ett hierarkiskt auktoritetssystem (linje) och en till denna knuten
3. formell karriär, där befordran sker på basis av pappersmeriter och yrkesskicklighet,
4. formaliserade och opersonliga regler som avgränsar ansvarsområden och anger former för samordningen av olika uppgifter.

Befordningssituation och avancemangsmöjligheter, arbetsinnehåll, löneförhållanden och det individuella inflytandets art och begränsningar – allt definieras i en välfungerande byråkrati i universalistiska termer bortom nepotism och godtycke.

Givetvis är detta en bild av ett idealtillstånd, där byråkratin fungerar optimalt. Som alla teoretiska konstruktioner är också denna till dels utopisk och rymmer i sin praktiska tillämpning alla de möjligheter till konflikt mellan t. ex. organisationens och individens behov etc. som enligt strukturalismen är både oundvikliga och ibland t. o. m. önskvärda.

Organisationer kan med utgångspunkt i graden av byråkratisk struktur inordnas utefter ett kontinuum där de mest utpräglat byråkratiska (i ovan angiven betydelse) är de *icke-professionella,* de minst uttalat byråkratiska är de *professionella* och mittsektionen av kontinuum upptas av *halv-professionella organisationer.* Observera, att "professionell" här används med den engelska innebörden "högt kvalificerad yrkesperson, specialist". Etzioni (op. cit.) nämner som exempel på icke-professionella organisationer industriföretag och militära inrättningar, som exempel på professionella: universitet och forskningsinstitutioner, samt som exempel på halv-professionella organisationer: skolans lägre stadier och socialvårdsbyrån.

De olika kategorierna skiljer sig bl. a. åt i förhållandet till kunskap och i relationen mellan *akademisk* och *administrativ auktoritet.* En administrationsapparat och den därmed förknippade administrativa auktoriteten för-

utsätter ett hierarkiskt sammanhang, där tydlig nivåskiktning i överordnad och underordnad föreligger med större makt och kontrollmöjligheter ju högre upp i hierarkin man kommer. Den akademiska auktoriteten å andra sidan är inte bara oberoende av en sådan hierarkisk struktur utan står t. o. m. ofta i direkt motsättning till den. Akademikern/specialisten står och faller med sin egen kunskap och skaparförmåga, han/hon är ensam ansvarig för sina beslut och handlingar – det är bl. a. just denna frihet till individuellt risktagande som för kunskapen vidare. Administratören däremot har alltid den hierarkiska strukturen bakom sig, eftersom hans/hennes handlingsfrihet är begränsad av de regler som gäller för organisationen och av att varje handling måste ha klartecken från en överordnad.

De professionella organisationerna ägnar sig framför allt åt att producera, tillämpa, ackumulera och, i mindre grad, förmedla kunskap. Andelen akademiker med relativt lång utbildningstid (fem år eller mer) är hög och de har som specialister en administrationen överordnad auktoritet.

Icke-professionella organisationers främsta uppgift är att producera varor och tjänster, deras behov av kunskap tillgodoses bl. a. med hjälp av särskilt inrättade staber, där specialistens/akademikerns kunnande kan tas i anspråk. Den akademiska auktoriteten är här klart underordnad den administrativa – den förra är en resurs, inte ett auktoritetscentrum.

Halv-professionella organisationer hamnar någonstans mittemellan dessa renodlade kategorier och har inslag av såväl administrativ som akademisk auktoritet. Det innebär bl. a. att akademikerns yrkesutövning här är mindre självständig än i en hel-professionell organisation, men också att de potentiella motsättningarna mellan de olika formerna av auktoritet är mindre. Detta eftersom akademikern i allmänhet har kortare utbildning än i helprofessionella organisationer och kommer närmare administratören i såväl typ av yrkeskunskap som personlighet. Ändå förekommer också i denna typ av organisation spänningar mellan olika personalgrupper och intressen.

Mycket finns att tillägga om strukturalistisk teori, men det hittills sagda kan räcka som bakgrund för studien.

Det finns således en rad faktorer på såväl individ- som grupp- och organisationsnivå som på olika sätt samverkar till den definition av verkligheten som varje enskild individ gör i varje enstaka situation. I det följande görs ett försök att belysa hur dessa faktorer på olika plan inverkar på situationen för kvinnliga skolledare.

2.2.4 *Vetenskapsteoretisk ståndpunkt*

Utan att för den skull göra någon djupdykning i den vetenskapsteoretiska disciplinen, kan en liten VDN-deklaration när det gäller studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt vara på sin plats. Som indirekt framgår av det föregående, intar författaren en *humanvetenskaplig* i motsats till *naturvetenskaplig ståndpunkt*. Dvs. svar på den aktuella problemställningen söks inte i de naturvetenskapliga termerna orsak och verkan, där orsaken antas förklara verkan, vilket i nästa steg leder till ökade möjligheter att korrekt predicera framtida skeenden. Humanvetenskaperna har andra förutsättningar än naturvetenskaperna. Viktigast i detta sammanhang är att man i de förra står i kommunikation med det objekt som studeras, människan, som

alltså samtidigt är subjekt och objekt – subjekt för och i sin egen upplevelse och objekt för sin egen och för den andres studium av denna upplevelse. Att som i naturvetenskaperna stå utanför och oberoende av det undersökta objektet är alltså inte möjligt. (Se vidare bl. a. Lesche, 1976.)

I den aktuella undersökningen är kunskapsintresset hermeneutiskt, inte tekniskt, dvs. en mekanistisk *förklaring* i termer av stimulus och respons är inte relevant utan man eftersträvar en ökad *förståelse* av de undersökta företeelserna. Förståelse i denna mening förutsätter ett dialektiskt förhållande, dvs. den interaktion mellan studerande och studerad som nämns ovan och som på en och samma gång är humanvetenskapernas styrka och svaghet, allt beroende av vilken jämförelsepunkt man väljer. Styrkan ligger just i möjligheten till fördjupad insikt genom det *hermeneutisk-dialektiska förhållningssättet*. Svagheten ligger i att graden av insikt begränsas av i första hand undersökarens och i andra hand den undersöktes kunskap, erfarenhet och förmåga till förståelse av det som studeras.

3 Empiri

3.1 Uppläggning och förutsättningar

Med det syfte undersökningen har att vidga förståelseperspektivet på den låga andelen kvinnliga skolledare bortom den ytliga standardförklaringen "kvinnor-är-hemma-och passar-barn", är en intensiv intervjuundersökning av explorativ karaktär lämplig. Metodvalet kan i detta speciella sammanhang förenklat ses som en diagonal rörelse i en koordinatfigur, där den ena axeln representerar "djupdimensionen" och den andra undersökningens "bredd". Förutsatt att något så när "normala" resursbegränsningar råder, gäller att ju större djup, desto mindre bredd och vice versa. Valet står då i extremfallet mellan en brett upplagd postenkätundersökning (makroperspektiv) och en begränsad face-to-face intervjustudie (mikroperspektiv). I det förra fallet tillgodoses lättare det "naturvetenskapliga" kravet på statistisk representativitet och därmed ökar givetvis också generaliseringsmöjligheterna i resultaten. I det senare fallet är statistisk signifikansprövning irrelevant, men i gengäld är informationen i allmänhet mer rikhaltig och av mindre ytlig karaktär. Litet hårdraget således: kvantitet och yta mot kvalitet och djup (begreppen används här inte som värdeomdömen – varje undersökningsdesign fyller sin funktion, allt beroende av den aktuella målsättningen).

De ovan beskrivna extremfallen kan på en generell nivå ha samma mål: att kartlägga attityder och värderingar. Man kan dock lugnt påstå att olika undersökningsuppläggningar ger om än överlappande så åtminstone delvis olika bilder av hur dessa attityder och värderingar ser ut. I ytterlighetsfallet skulle skillnaden (alla övriga jämförelser undantagna) kunna beskrivas som olikheten mellan två porträtt av ett hus – det ena taget med vanlig kamera (=postenkät), det andra taget med värmekamera (=personlig intervju). Kännetecknande för intensivstudien är förutom större flexibilitet och "frågedjup" tillgången på en rad mer eller mindre indirekta informationskällor som kroppsspråk, röstläge etc.

Följande citat kan möjligen ytterligare illustrera differensen mellan de olika slag av attityder som fångas upp med olika undersökningsmetoder. Citatet får samtidigt fungera som "programförklaring":

Många och varierande är definitionerna av attitydbegreppet. Minsta gemensamma nämnare för flertalet av dem är någon form av mer eller mindre uttalad handlingsdisposition inför en företeelse. Som typexempel kan nämnas den definition som ges av Kretsch, Crutchfield och Ballchey (1962), vari attityder betraktas som varaktiga

system bestående av kognitiva och emotionella komponenter samt handlingstendenser i relation till olika objekt. Nära besläktat med attitydbegreppet är begreppet intresse, och vissa forskare behandlar dem som synonyma...

Att inta en attityd är enligt Asplund (1971) en kommunikationsakt – ett meddelande. Frågan är då vad detta meddelande innehåller. Dvs. i vilken grad råder överensstämmelse mellan attityd och beteende? En överbetoning av den roll handlingsberedskapen spelar i attitydbegreppet resulterar ofta i en felaktig föreställning dels om relationen mellan allmänt uttryckt attityd och attityd i mer specifik bemärkelse, dels om sambandet mellan verbalt redovisad attityd och faktiskt beteende i konkreta situationer. Sambandet är i ingetdera fallet fullständigt, men hanteras ofta som om det vore det. Ett belysande exempel på den diskrepans som kan råda mellan allmän och specificerad attityd utgör Brun-Guldbrandsens (stencil 1958) undersökning av norska mödrars uppfostringsideologi. 95 % svarade på en allmän fråga att de anser att pojkar och flickor bör uppfostras lika, men när frågorna relateras till specifika uppfostringssituationer, sjunker andelen med denna inställning och blir allt mindre 'jämlik' ju mer specifik situationen är.

Attitydmätningar berör många gånger endast den mest generella nivån, vilket försvårar prediktioner av beteende i konkreta situationer. I konsekvens med detta kan hävdas, att resultatet av attitydundersökningar bör användas selektivt med hänsyn tagen till den nivå de rör sig på. Mätningar av attityder av mer allmän karaktär bör således utnyttjas för att spåra eventuella övergripande tendenser, sambandsmönster etc. Attitydernas betydelse som uttryck för handlingsberedskap bör däremot betonas endast i de fall, då de relateras till väl avgränsade situationer. (Herlin, 1974)

Kort sagt: som man ropar får man svar.

Eftersom denna studie har som målsättning att närmare beskriva och analysera en komplex och relativt obekant situation har, som nämnts, en undersökningsmodell av "mikrotyp" valts. Något som i det här fallet är liktydigt med en begränsad serie relativt ostrukturerade personliga intervjuer med fokusering på vissa relevanta problemområden.

Undersökningen genomfördes på halvtid av undertecknad under perioden mitten december 1977 – slutet augusti 1978. Intervjufasen påbörjades i februari och avslutades i och med april månads utgång 1978.

3.2 Population och urval

Studien betecknas som explorativ, och med det menas här att man i första hand vill kasta ut ett nät över en bit av verkligheten, håva in och se vad som fastnat däri. Ett mer specialiserat fångstverktyg, t. ex. preciserade hypoteser om vad man väntar sig finna, är inte aktuellt på detta stadium. Undersökningen får ses som ett slags idéinventorium – en katalogisering av tänkbara orsaker till den låga andelen kvinnliga skolledare.

Mot den bakgrunden har riksbredd i urvalspopulationen bedömts som mindre viktig och en begränsning har skett till Storstockholms grund- och gymnasieskolor.

Antalet intervjupersoner i urvalet har satts till 22 st., vilket bedömdes vara en rätt optimal siffra med hänsyn tagen till undersökningssyfte och resurssituation. Intervjupersonerna fördelar sig enligt följande:

5 kvinnliga skolledare
5 manliga skolledare

5 kvinnliga lärare utan skolledarerfarenhet
5 manliga lärare utan skolledarerfarenhet
2 förintervjuer: en kvinnlig och en manlig rektor

De två förintervjuerna inledde studien och fyllde uppgiften att ge intervjuaren en viss initial förståelse för och uppfattning om problemområdet – en slags "mental bild" som kunde användas som sökinstrument i den egentliga intervjuomgången. Dessa de två första intervjupersonerna valdes slumpmässigt ur gruppen grundskolerektorer, såsom varande den antalsmässigt största gruppen skolledare i Storstockholm.

Urvalet av de 20 lärarna och skolledarna skedde i två etapper – den första på skolnivå, den andra på individnivå. Utgångspunkten var att man ville söka få en bild av värderingar och upplevelser dels hos enskilda individer, dels hos grupper av individer (kvinnor/män, lärare/skolledare etc.) men även i någon mån undersöka huruvida och i så fall på vad sätt värderingar och upplevelser skiljer sig åt inom en och samma skolverklighet.

Således valdes fem skolor i Storstockholm ut och på var och en av dessa intervjuades rektor och studierektor (den förste i ordningen om fler än en namngivits) samt en kvinnlig och en manlig lärare. Fyra perspektiv på varje skolsituation således.

Kriteria för urvalet i denna den första etappen var:

- ☐ såväl grundskola som gymnasium representerade
- ☐ maximal spridning geografiskt inom urvalsområdet
- ☐ maximal variation i det omgivande bostadsområdets inkomstnivå
- ☐ såväl nyare som äldre skolor representerade
- ☐ alla fyra möjliga kombinationer av kön inom skolledarparet företrädda

Variation i dessa variabler eftersträvades dels för att kunna fånga upp och belysa eventuella olikheter i problem och synsätt, dels för att inom studiens begränsade ram tillgodose vissa – om än blygsamma – krav på representativitet.

Som grund för variabelindelningen av skolorna i populationen användes Matrikeln för Stockholms skolor läsåret 1977/78. Med hjälp av slumptalstabell togs så ett antal skolor ut till dess att de uppställda kriterierna tillfredsställts. Det sålunda erhållna urvalet har följande egenskaper:

- ☐ två gymnasieskolor, tre grundskolor
- ☐ tre förortsskolor, två innerstadsskolor
- ☐ två skolor med huvudsakligen medel- och höginkomsttagare, tre skolor med huvudsakligen medel- och låginkomsttagare
- ☐ två äldre skolor byggda före 1950, tre nyare skolor byggda efter 1950
- ☐ två skolor med manlig rektor och kvinnlig studierektor (M/K), en skola med kvinnlig rektor och manlig studierektor (K/M), en skola med såväl kvinnlig rektor som studierektor (K/K) samt en skola med såväl manlig rektor som studierektor (M/M).

Den dominerande varianten i skolledarparet är som väntat män på båda posterna. M/M-kombinationen står för ca 57 % av samtliga skolledarpar (82 st.) i Storstockholms grund- och gymnasieskolor. Därnäst i frekvens kommer M/K med drygt 19 %, så K/M med drygt 14 % och minst vanlig

kombination: två kvinnliga skolledare K/K med drygt 2 %. Udda par med en vakans utgör 6 %.

Skolorna har valts så att de skiljer sig maximalt åt i kombinationen av variabelpositioner – dvs. så att exempelvis de två gymnasieskolorna inte samtidigt är de skolor i stickprovet som är byggda före 1950 och som är belägna i innerstaden. Trots dessa försiktighetsmått kan eventuella differenser mellan skolorna givetvis inte utan vidare föras tillbaka på variationen i endera av de här valda kriterievariablerna – därtill är mängden okontrollerbara faktorer alltför stor – men variabelvariationen kan åtminstone på ett tentativt plan belysa eventuella olikheter.

I och med denna den första urvalsetappen var alltså såväl rektor som studierektor given för intervju, eftersom de följer val av skola. I den andra etappen – individurvalet – numrerades samtliga lärare på de fem utvalda skolorna, varefter en slumptalstabell användes till dess att kvoten en kvinnlig och en manlig företrädare för varje skola hade fyllts. Slumpmässigheten i lärarstickprovet är därmed säkrad.

3.3 Problemområden

I inledningsskedet gjordes en grov avgränsning av ett antal problemområden som ansågs böra täckas i intervjuerna. Dessa prövades i de ostrukturerade förintervjuerna och omformulerades med ledning av resultatet där i mer precisa frågeblock. Eftersom skolsituationen skiljer sig åt för lärare och skolledare varierar de frågeområden som använts något mellan intervjugrupperna men överlappar till största delen. De övergripande problemområden som man sålunda har eftersträvat att täcka av i intervjuerna är:

- yrkesvalsbakgrund
- aktuell livssituation
- arbetstillfredsställelse
- befordringsintresse och upplevda möjligheter
- kvinnligt/manligt skolledarskap
- aspekter på skolledarrollen
- framtidsvisioner

En mer detaljerad beskrivning av frågeblocken samt därtill hörande intervjufågor för respektive lärare och skolledare återfinns i underbilagorna 1 och 2.

3.4 Genomförande

Förutom att fungera som slagruta för vilka problemområden som skulle inringas i undersökningen, användes förintervjuerna också för utprovning av dokumentationsform, intervjulängd, etc.

Eftersom bandspelare vid djupintervjuer kan ha en hämmande inverkan prövades först anteckningar under intervjuns gång plus en efterföljande detaljerad nedteckning av intervjumaterialet. Detta visade sig ge en bra balans

mellan de bägge idealen "fullständig dokumentation" och "störningsfri datainsamlingsmetod". En bandspelare ger ordagrann dokumentation, men kan av många intervjupersoner uppfattas som ett onödigt intrång och blir därmed en störningskälla som hindrar fri kommunikation. Anteckningar under intervjuns gång blir sällan fullständiga men känns ofta mindre "kompromettterande" för den intervjuade, som då ges större frihet att uttrycka sig.

Relativt utförliga anteckningar fördes alltså av intervjuaren under samtalen. Snarast möjligt efteråt kompletterades dessa anteckningar med det som inte hunnits med under gång. Oftast skedde denna komplettering direkt efter intervjun, i ett par fall med några timmars fördröjning men alltid samma dag. För att ytterligare pröva insamlingssättet, skickades ett av förintervjuprotokollen till en intervjuade för synpunkter och eventuell komplettering. Svaret innehöll ett par små tillägg utan egentlig betydelse, inga invändningar mot korrektheten i återgivningen av samtalet men väl en kommentar, där intervjupersonen tyckte sig ha uttryckt sig "tjafsigt" (flera direktcitat fanns med).

Samtliga 22 intervjupersoner informerades per brev om undersökningen och om deltagarnas anonymitet, och tillfrågades om de hade möjlighet att medverka. De kontaktades kort därefter per telefon av intervjuaren om tid och plats för eventuell intervju.

Intervjuerna genomfördes under februari–april 1978 i tre omgångar: 2 förintervjuer – bearbetning – 10 skolledarintervjuer – viss förbearbetning – 10 lärarintervjuer. Alla intervjuer ägde rum på respektive intervjupersons arbetsplats, antingen på tjänsterummet eller i ett tomt arbetsrum eller klassrum. I inget fall var annan person närvarande under samtalen utom intervjuare och intervjuad, även om omvärlden ibland gjorde sig påmind. Genomsnittstiden var drygt 1,5 timme med ett minimum på 50 minuter och en maximitid på 2,5 timmar.

En och samma intervjuare (undertecknad) genomförde samtliga intervjuer, vilket ansågs som ett viktigt grundvillkor för att minska variationen i intervjusituationen och därmed skapa bättre förutsättningar för en jämförande analys av det insamlade materialet.

Intervjuerna hade närmast karaktär av relativt lite strukturerade samtal där de förutbestämda frågeblocken täcktes av i den ordning som för tillfället föreföll mest naturlig. Dvs. inom ramen för problemområdet eftersträvades minimal styrning från intervjuarens sida. Detta för att verkligen söka uppnå en "fri" dialog och i mesta möjliga grad förhindra att eventuella förutfattade meningar hos intervjuaren styr bort samtalet från relevant information. Att i synnerhet sociologiska undersökningar ibland bara bekräftar "det man redan visste" (eller åtminstone tror sig ha vetat när man ser resultatet) kan *i vissa fall* föras tillbaka på svårigheten att i ett mer bundet datainsamlingsförfarande få veta mer än precis just det man frågar om. Då gäller det att vara säker på att den sanning man söker verkligen finns i de svar som är tänkbara. I en explorativ fas famlar man i mörkret och måste därför ställa frågor som tillåter stor bredd i svaren.

3.5 Metod

3.5.1 *Validitet och reliabilitet*

Med undersökningens explorativa uppläggning blir frågan om validitet (graden av överensstämmelse mellan vad man tror sig mäta och vad man faktiskt mäter) och reliabilitet (hur väl man mäter detta något) snarast moralisk-etisk. Det vore knappast motiverat att här göra exempelvis en begreppsvalidering eller söka fastställa interbedömarreliabiliteten. Viss kontroll av det insamlade intervjumaterialets giltighet har redan företagits genom förintervjuerna – en efterkontroll görs i form av en uppföljning, där de medverkande ges möjligheter till kritik och synpunkter på slutrapporten.

I övrigt gäller för samtliga faser i undersökningen – datainsamling, bearbetning, tolkning och återgivning av intervjumaterialet – att man maximalt har eftersträvat objektivitet i betydelsen: att så ärligt, direkt och uttömmande som möjligt och med ett minimum av förutfattade meningar återge intervjupersonernas verklighetsbeskrivning och -upplevelse. De ofrånkomliga begränsningar som trots det existerar ligger givetvis i både de intervjuades och författarens förmåga till dels ogrumlad iakttagelse, dels "riktig" tolkning av det sedda och upplevda och slutligen korrekt återgivning av stoffet.

Till syvende och sist bär alla beskrivningar av verkligheten i högre eller mindre grad författarens stämpel. Detta eftersom iakttagaren med sin unika kombination av personlighetsegenskaper, idéer och värderingar ju är själva det instrument som används för datainsamlingen. Därför måste varje version, hur "dokumentär" den än anges vara, i åtminstone något avseende vara författarens "egen", om inte annat så som en följd av den personliga och specifika interaktionen mellan intervjuad och intervjuare.

3.5.2 *Några urvalskaraktäristika*

En karaktäristik av urvalet intervjupersoner kan inte bli fullständig, eftersom det skulle äventyra deltagarnas anonymitet. I stället ges nedan dels vissa procentsiffror som bildar ram för stickprovet, samt i den efterföljande resultatgenomgången enstaka karaktäristika (som t. ex. kön och ålder) som kan ha intresse för sammanhanget. På samma sätt förfars med de fem skolor som valts för studien och som redan har beskrivits med avseende på fem egenskaper (avsnitt 3.2), utan att dessa bundits samman till en helhetsbild av respektive skola. Ett sådant skolporträtt skulle visserligen ha ett värde som bakgrundsteckning för de intervjuades åsikter och upplevelser, men också här gäller att anonymitetskravet prioriteras. Den "miljöbild" som ges av respektive skola kommer därför inte att vara så fullständig som materialet tillåter. Endast de för varje enskilt avsnitt av resultatredogörelsen mest väsentliga karaktäristika kommer att tas fram.

Storstockholm har en riket i övrigt avvikande könsfördelning på skolledartjänster. Av tabell 3.1 nedan framgår, att såväl andelen kvinnliga rektorer som studierektorer i Storstockholms grundskolor ligger betydligt över motsvarande andelar i landet som helhet. Samma sak gäller för andelen kvinnor på studierektorstjänst i gymnasieskolor (vuxengymnasier ej inräknade), medan däremot andelen kvinnliga rektorer i dessa skolor är väsentligt lägre

i Storstockholmsområdet. Denna olikhet består även om den tf. kvinnliga rektor som finns medräknas. Andelen kvinnliga rektorer i storstadens gymnasieskolor blir då drygt 11 % mot hela rikets 15 %).

Tabell 3.1 Andelen kvinnor på olika skolledarnivåer i Sverige respektive i Storstockholm (siffrorna hämtade ur Statistiska Meddelanden U 1977:9, samt sammanställda ur Matrikel för Stockholms skolor läsåret 1977/78). Procent.

Fördelning i	Sverige 1976	Storstockholm 1977
Grundskola		
Rektor	5	23
Studierektor[a]	9	16
Gymnasieskola		
Rektor	15	8
Studierektor[a]	19	39

[a] Eller bitr. rektor. Där fler än en studierektor upptas har för enkelhets skull endast den först nämnde medräknats. (Inga systematiska skillnader mellan den först nämnde och de efterföljande föreligger när det gäller kön.)

Den population undersökningens urval har dragits från är således på ett undantag när mer "könsjämlik" än riket i stort.

Redan tidigare har konstaterats, att den vanligaste kombinationen i skolledarparet i Stockholms län är manlig rektor/manlig studierektor och därefter med sjunkande frekvens: manlig rektor/kvinnlig studierektor, kvinnlig rektor/manlig studierektor och, minst vanlig, kvinnlig rektor/kvinnlig studierektor.

3.5.3 *Råmaterial – omfattning och bortfall*

Av de 22 först vidtalade intervjupersonerna avböjde endast en att delta i undersökningen – ett bortfall på 4,6 %, vilket kan anses tillfredsställande lågt. Som motivering angav denne person – en äldre manlig lärare – bl. a. att han inte tyckte sig "ha anledning att ställa upp", att han snart skulle pensioneras och ansåg sig ha blivit "tillräckligt utnyttjad" i olika frivilliga insatser och därför ha "gjort sitt". Senare under telefonsamtalet använder denne IP (=intervjuperson) formuleringen "... kvinnors bristande förmåga att bli skolledare..." men ändrar sig snabbt till "... kvinnors bristande möjligheter..." Det framgår även på andra sätt att IP har en tydligt negativ förhandsinställning till hela frågan om kvinnligt skolledarskap, och att själva ämnet snarare än känslan av att bli utnyttjad är huvudskäl till hans avståndstagande. En negativ kritisk attityd visar sig alltså här, som så ofta vid bortfallsanalyser, vara det egentliga skälet till oviljan att medverka.

Som ersättare uttogs ytterligare en manlig lärare på den aktuella skolan med hjälp av slumptalstabell. Denne tackade ja.

Eftersom resultatet av de två förintervjuerna ansågs värdefullt, och de frågeområden som täcktes där inte i någon väsentlig utsträckning skilde sig från de som användes i huvudstudien har materialet från samtliga 22 intervjuer medtagits i resultatbearbetningen. I sin helhet fyller intervjupro-

tokollen drygt 220 maskinskrivna sidor. För sammanhanget ovidkommande passusar har då uteslutits.

Materialet har bearbetats tvärs över alla intervjuer med utgångspunkt i en rad temata eller problemområden (se nedan). Dessa har fungerat som stomme för sammandrag av det rika materialet och för val av direktcitat.

4 Resultat

4.1 Tematisk analys

Avsikten med detta avsnitt är att låta de intervjuade lärarna och skolledarna komma till tals så mycket som möjligt. Inblandning från min sida blir visserligen nödvändig genom själva struktureringen av materialet i temata och i valet av citat. Merparten kommentarer och diskussion kring resultatet med återknytning till de teoretiska utgångspunkterna följer dock i nästkommande avsnitt. Valet av temata för analysen följer i stort sett den uppdelning i frågeblock som gjordes i studiens inledningsskede. Dessa frågeområden går delvis in i varandra, vilket gör att gränsdragningen mellan dem ofta blir godtycklig men ändå tillämpas för att undvika onödiga upprepningar.

4.1.1 *Yrkesvalsbakgrund*

Först en liten bakgrundsskiss av intervjupersonernas val av yrke. Materialet från skolledarna utgör svar på frågor som *"hur kommer det sig att du blev rektor/studierektor", "hur länge har du haft tjänsten", "föräldrarnas sysselsättning"*. För lärarnas del rörde frågorna saker som *"hur kom det sig att du blev lärare", "ev. jobb innan dess", "har du någonsin funderat på att bli rektor/studierektor"* och *"skulle du vilja bli det", "varför/varför inte", "tror du att du skulle kunna bli skolledare om du ville det", "vad tror du krävs för jobbet", "hur ser du på din egen kompetens och lämplighet i jämförelse med dina kolleger", "hur tror du det är att vara rektor/studierektor", "vilka tror du vill bli/blir skolledare"?* m. m.

4.1.1.1 Motiv för yrkesval

Merparten av de tolv rektorer och studierektorer som intervjuats beskriver sin väg till skolledarskap som ett *medvetet val,* medan en något mindre grupp anser det vara *"tillfälligheternas spel"* att de hamnat i den positionen. Bland de förra kan tre slag av motiv urskiljas: dels en *målmedveten strävan uppåt* i karriären mot administrativa uppgifter (enbart män), en likaledes *målmedveten strävan* mot skolledarskap men *av "nödvändighet"* eftersom det varit enda sättet att få jobb (enbart kvinnor), dels en önskan att *"pröva nya saker"* (en man och en kvinna, båda yngre än övriga skolledare). De

som menar att tillfälligheter har avgjort nuvarande yrkesposition kan också indelas i undergrupper: dels de som enbart anger *"slumpens skördar"* som orsak (en kvinna, två män), dels de som uppger att de har *"övertalats till det"* och att de *"aldrig hade tänkt på ett sådant jobb"* (enbart kvinnor).

Av naturliga skäl är gruppen rektorer i medeltal ca tio år äldre än de intervjuade studierektorerna. Genomgående gäller att kvinnorna i stickproven i genomsnitt är äldre än männen. Dvs. såväl kvinnliga rektorer som studierektorer är några år äldre än sina manliga kolleger, har haft sina tjänster kortare tid och var i allmänhet äldre då de tillträdde.

Uppgifter om föräldrarnas sysselsättning har inte samlats in systematiskt och finns bara för drygt hälften av skolledarna (tre män och fyra kvinnor). För *denna lilla grupp* gäller, att medan männen har förebilder för sitt yrkesval inom familjen – "pappa var rektor", "jag tillhör en lärarfamilj" – så har kvinnorna haft en mer allmänt studievänlig miljö utan direkt anknytning till just skolans värld. Tre av de fyra kvinnorna är "enda barnet" och tror själva att detta har spelat roll för deras yrkesengagemang: "om jag hade haft en bror så hade pappa säkert satsat på honom och inte på mig". En av de fyras mamma var aktivt engagerad i kvinnorörelsen och en annan mamma hörde till de första kvinnliga studenterna i Sverige.

Av lärarna angivna första skäl till val av yrke varierar över hela skalan från "jag har alltid velat bli lärare ända sedan jag var liten" (en man, en kvinna) och "intresse för barn" (en kvinna) "och undervisning" (en man), "kortare arbetstid" (en man) till "läraryrket är en tradition i familjen" (en man), "det enda tänkbara akademiska yrket för kvinnor förr" (en kvinna), "slumpen avgjorde" (två kvinnor) och "det sista jag ville bli, men så ville jag försöka göra en insats" (en man).

Majoriteten av dessa lärare har erfarenhet av andra jobb innan de sökte sig till skolan. Sådan erfarenhet är dubbelt så vanlig bland kvinnorna i urvalet och består oftast av någon form av kontorsarbete.

4.1.1.2 "Söka skolledartjänst?"

Endast en lärare – en kvinna i yngre medelåldern – har över huvud taget funderat på skolledartjänst: "ja på senare tid har jag tänkt på att söka", "jag kan mycket väl tänka mig det jobbet". Alla de övriga uttrycker olika grader av avståndstagande: "nej det har jag inte funderat på", "den ambitionen har jag inte", "nej, *aldrig* i livet", "det är det *sista* jag skulle vilja" etc. *Inställningen är oftast klart och starkt negativ.* Männen verkar betrakta det som naturligt att tillfrågas om saken, medan kvinnorna tycks mer förvånade över att ställas inför frågan. Ibland märks detta också i svarsformuleringen: "tanken har aldrig dykt upp i min hjärna" etc.

De skäl till ointresset för skolledartjänst som ges är till en del gemensamma för män och kvinnor, men medan merparten av de *manliga lärarna* utgår från *negativa egenskaper i själva sysslan* – "för mycket pappersgöra och administration", "det är ju mer som på kontor än i en skola", "vill inte sitta vid ett skrivbord hela dagarna" – betonar de *kvinnliga* oftare *begränsningar hos sig själva* – "jag skulle inte klara det, jag lider av bristande självförtroende som så många kvinnor i min generation", "jag är för gammal", "jag har en sjuk make hemma att sköta om", "jag har bräcklig hälsa och skulle

inte orka". När två av de manliga lärarna ändå nämner sig själva i sammanhanget, gör de det inte i de nedsättande termer som kvinnor väljer utan betonar de för självbilden positiva – "jag har inte det behovet av makt", "jag har alldeles för många andra intressen i livet". Skäl som "för mycket papper, för lite människor", "för lite kontakt med eleverna" nämns av några (två kvinnor, en man).

Kvinnornas spontana svar röjer mer inlevelse i skolledarens situation: "jag ser ju hur dom sliter", "gamle rektorn slet dag och natt", "dom är stillasittande, utsatta från alla håll och isolerade från skolan i övrigt". Inga sådana svar ges av någon man i urvalet.

Den enda läraren med intresse för skolledarjobbet ger som skäl att hon "sett så många dåliga rektorer och tänkt att det nog skulle kunna göras bättre".

På den direkta frågan *om man tror sig om att själv kunna bli skolledare* är *kvinnorna mer tveksamma* – "jag har inte jobbat så länge som de andra, har inte rutin tillräckligt", "vet inte om jag skulle klara av att vara chef och kamrat på en gång, man vet ju inte om man passar förrän man sitter där", "jag har inte tillräckligt med pappersmeriter". Två av dem svarar dock ja men med frågande tonfall: "så svårt kan det ju ändå inte vara", och tvekan: "man skulle ju behöva lära sig schemaläggning och sammanträdesteknik och så".

Männen har i allmänhet *mer tillförsikt* om sin förmåga att klara skolledarjobbet: "det skulle jag *absolut* kunna om jag ville", "det är ju så med det mesta att ger man sig katten på något, så går det", "jag har inga som helst dubier om att jag skulle klara av det". Men tvivlet finns också på enstaka håll i denna grupp: "jag tror inte att jag skulle klara av att hålla ordning".

4.1.1.3 "Vem blir skolledare och varför?"

Lärarnas uppfattning om vem som blir skolledare och varför man söker sig till jobbet är *inte* särskilt *smickrande*. Den förklaring man först nämner är mestadels negativt formulerad och skolledaren ses då antingen som en *misslyckad lärare:* "det är dom som skyr kontakten med barn för att dom inte klarar av den", "dom som tröttnat på att vara lärare" (föraktfull ton), "dom som har misslyckats med elevkontakten", eller som en *streber och maktmänniska:* "såna som lockas av att vara boss och överordnad", "de som har behov av makt och självhävdelse", "som är lite av streber och tycker om att ha något att säga till om", "de som vill styra och ställa", "karriärmotiv", "det är ett steg uppåt i hierarkin", "en chans att 'bli något' och gå högre".

Hos några av de intervjuade mildras negativismen i de senare förklaringar som ges. Dels knyter man då an till *yttre faktorer* som motor att söka skolledarjobb: "det gör dom som har stor familj och behöver mer pengar", "ekonomiska motiv", "lönen är ju ett skäl", "de som har hopplösa ämneskombinationer blir". Andra lägger tyngdpunkten vid *inre faktorer:* "dom är kanske intresserade av att försöka få en skola att fungera", "av organisationslust och vilja att liksom skapa en skola", "intresse för administration och människor", "dom som gillar administration och knåp med paragrafer", "dom tycker mer om papper än om barn", "det är tråkmånsarna som blir".

En kvinnlig lärare är entydigt positiv: "det är dom ambitiösa och duktiga och kunniga som blir skolledare... för min rektor var det nog ett kall... jag tror det fordras en stor personlighet för att vara skolledare, dels intelligensmässigt men också att man har vidare vyer, att man vill arbeta för ungdom och inom skolan... med en känsla av att hålla kulturens flagga högt". De flesta ställer sig dock tvivlande till tanken att skälet att söka skolledartjänst skulle kunna bottna i ett genuint och av lägre motiv ogrumlat intresse för jobbet som sådant. De som nämner "ambition och intresse" gör det ofta med tvekan i rösten och lägger till ett "kanske".

Endast två av de intervjuade tar spontant avstånd från maktmotivet: "det är nog sällan av maktlystnad man blir rektor", "få blir skolledare av maktgalenskap". Men tanken finns där.

Lärarnas bild av hur det är att vara skolledare har få ljusa toner: "det är nog världens mest otacksamma jobb", "mycket stressigt vissa perioder och mycket konflikter", "svår mellanställning". Svårigheter och problem dominerar och man tycks ha svårt att se att arbetet i sig kan ge tillfredsställelse. Något som bidrar till fantasilösheten när det gäller att finna positiva skäl att söka skolledartjänst.

4.1.1.4 "Lättare/svårare att bli skolledare som kvinna/man?"

På frågan *om de tror att det hade varit lättare som man att bli skolledare,* svarar de *kvinnliga rektorerna och studierektorerna* på två sätt: dels finns de som *först är tveksamma* och *sedan svarar ja och ger konkreta exempel:* "jag tycker inte att folk har uppträtt annorlunda mot mig för det jag är kvinna... fast... min tidigare kvinnliga rektor valde en mindre väl meriterad och mindre rutinerad man som studierektor i stället för mig och förklarade det med att hon 'behövde en man på skolan' som stöd mot de tuffa manliga eleverna. Hade jag varit man så hade jag fått tjänsten utan vidare". Dels – och dessa dominerar klart – finns *de som svarar nej* eller som inte har tänkt på saken, men som med sina *senare* svar *förnekar det tidigare sagda* utan att öppet dra konsekvensen av det: "nej, jag har inte mött några särskilda hinder som kvinna. Jag hade ju högre utbildning och längre tjänstgöringstid än mina manliga kolleger som sökte jobbet! En kvinna bör skaffa sig högsta möjliga examen och lång praktik så att hon har god marginal, *då* kan hon få tjänsten", "jag har aldrig känt det så... det är lättare att som kvinna bli rektor för en f. d. flickskola, och det var ju lättare för kvinnor att få jobb under kriget", "jag har aldrig funderat på det... NN sade om mig till en kollega när jag sökte tjänst att 'hon är nog både bra och duktig men det enda som är fel med henne är hennes kön'".

Denna ovilja/ointresse/oförmåga att på ett medvetet plan dra konsekvenserna av gjorda iakttagelser finner man *inte* på samma uttalade sätt *hos de manliga skolledarna* på den spegelvända frågan: *"tror du att det hade varit svårare för dig att bli skolledare om du hade varit kvinna".* Där är svaren i stället *antingen klart jakande:* "ja, min föregående ville definitivt inte ha en kvinna på den här posten, för han hade haft en kvinnlig studierektor tidigare som varit helt inkompetent", *eller entydigt nekande:* "nej det tror jag inte för då när jag sökte fanns ju alla de kommunala flickskolorna som ville ha kvinnliga rektorer", "nej jag tror inte att det hade varit svårare som kvinna,

eftersom det här jobbet inte innebär mycket mer arbetstid än ett heltidslärarjobb".

Svaren innehåller dock *ofta förutsättningar som är implicita och oredovisade* – som t. ex. att om en kvinna kan bli skolledare på en typ av skola men inte på andra, så är det inte för den skull "svårare" för henne att bli det; att kvinnan har mindre tid för yrkesarbete än mannen och att detta är det enda som hindrar jämställdheten etc. – men som i enstaka fall tas fram öppet: "nej jag tror inte att det hade varit svårare för mig om jag hade varit kvinna – inte under förutsättning att jag hade kunnat ordna mitt liv som jag har gjort (sent äktenskap och hemmafru)... *om* en kvinna hade varit benägen att satsa lika mycket som jag har gjort, så tror jag att hon hade haft samma möjligheter". Som vi ser är dessa påståenden om lika möjligheter endast skenbara, eftersom de vilar på osannolika premisser.

Bland *lärarna* är uppfattningen om könets betydelse för skolledarskap betydligt *mer entydig,* och särskilt de kvinnliga är helt på det klara med sin inställning: "ja självklart!!! Man har som man mer tid, allt är redan utstakat, vägarna är mer röjda för männen – det är bara att läsa kartan och gå vidare", "visst, det finns så många manliga skolledare redan och det underlättar för männen plus att män håller ihop, vilket inte kvinnor gör, i varje fall inte i min generation", "ja, av tradition tar man hellre en man till skolledare", "javisst, det är större krav på en kvinna", "som kvinna blir jag inte tillfrågad om vikariat", "visst, vi har ju en kvinnofientlig kultur", "ja, en kvinnas karriär misstänkliggörs alltid – man säger att hon kommit sig fram bara för att hon är kvinna" etc.

De *skäl* man ger som förklaring till kvinnors längre och snårigare väg till skolledarskap löper alltså över *hela skalan och ligger på såväl individ- som på grupp- och organisationsnivå.* Mer om detta i diskussionskapitlet. De manliga lärarnas svar ligger i allmänhet på ett mer abstrakt plan: "ja, jag tror att det skulle vara svårare för mig att bli skolledare om jag vore kvinna, helt automatiskt, på samma sätt som det är svårare för negrer att få jobb i USA", "ja det är ju en avspegling av samhället i allmänhet, där det finns så mycket motstånd mot kvinnor". För kvinnorna är det av naturliga skäl lättare att hålla sig på en mer konkret nivå.

4.1.2 *Aktuell livssituation – familj och yrke*

I föregående avsnitt drogs en "personhistorisk ram" upp för de intervjuade med hjälp av bl. a. de svar som rör medvetna motiv för val av yrke samt föreställningar om skolledares yrkesvalsmotiv och om möjligheterna för en själv och för det motsatta könet att få skolledartjänst. Detta avsnitt ägnas nuläget – dvs. deltagarnas familje- och yrkessituation och upplevelser förknippade med den.

4.1.2.1 Hemsituation

En stor *majoritet* i urvalet är *gifta och har barn,* som i flertalet fall är *vuxna* och har flyttat hemifrån. I genomsnitt har gruppen manliga skolledare högst antal barn, följd av gruppen manliga lärare och därefter de kvinnliga lärarna.

Lägst antal barn har de kvinnliga skolledarna.

Att hustrun är hemmafru är vanligare bland skolledarna än bland lärarna, och några av fruarna arbetar i hemmet ännu sedan barnen flyttat ut. Ett vanligt yrke för övriga hustrur är lärarens. Som man kunde vänta förekommer oftare i de yngre familjerna att hustrun arbetar yrkesmässigt. Alla män till de gifta kvinnorna i urvalet förvärvsarbetar, utom i ett fall där mannen är sjuklig och vårdas i hemmet.

Ett försök till gradering av i vilken utsträckning man upplever problem med att kombinera yrkesverksamhet, familj och fritid kan inte göras utefter en endimensionell skala. Som väntat har *skolledarna som grupp betydligt större svårigheter än lärarna att hinna med livet utanför arbetssituationen.* Män och kvinnor i vardera yrkesgruppen har dock olika utgångspunkter: *männen utgår i allmänhet från och prioriterar de krav de upplever i arbetet* och försöker på olika sätt jämka in familjeliv på det utrymme som blir över "jag har varit en taskig familjefar tidigare, men nu är ju barnen stora och går att passa in i arbetschemat eftersom arbetstiden är fri . . . om det t. ex. gäller att köra dem till skridskobanan – min fru har inte körkort. Jag hade mycket övertid och så förut och hann inte med ungarna", "frun har alltid varit hemmafru, så det har inte varit några problem med jobbet", "jag har inte hindrats i jobbet för jag har inte hållits hårt med hemarbete", "ja, familjen försummas, jobbet dominerar en".

Kvinnorna börjar ofta i andra änden och ser hem och barn som det som primärt ska klaras av och drar också de praktiska konsekvenserna av det genom en *nedtrappning av antingen yrkesengagemanget:* "barnen är viktigare än jobbet just nu. Jag prioriterar dem och därför har jag deltidstjänst", *eller familjeengagemanget:* "jag har ingen familj och alltså inga svårigheter att kombinera". Eller också genom att *senarelägga antingen karriären:* "först var jag hemma i tio år för barnens skull och så kunde jag då satsa på jobbet, när de klarade sig själva", *eller familjen:* "jag jobbade hårt och tog vikariat på somrarna under många år. Så skaffade jag familj sent i livet – jag gifte mig till både man och barn (hans) på en gång, så det har inte varit något hinder för mig tidigare".

Männen tycks i allmänhet räkna med att få både-och, dvs. att inte behöva välja. Förutsättningen är då att de som livspartners har kvinnor som i likhet med dem i urvalet är inställda på att just göra ett val antingen-eller. De flesta intervjupersonerna verkar i grund och botten *utgå från att ansvaret för barn och hemarbete fortfarande ska vila tyngst på kvinnan, medan mannen "hjälper till":* "jag har ju dubbelarbete med både hem och yrke – min man hjälper inte till" (kvinnlig rektor), "det verkliga problemet är ojämlikheten i hushållsarbetet – trots att min make har mer fritid än jag, kan han inte tänka sig att hjälpa till", "när jag kommer hem från jobbet vill jag sätta mig med tofflorna framför TV:n" (man med förvärvsarbetande fru).

I de fall då en kvinnlig intervjuperson ändå satsar på att hinna med både yrkeskarriär och familj, sker det på bekostnad av själsfriden: "det är svårt att samtidigt ha barnansvar och ett jobb som kräver så mycket – det är en svår press att veta att barnen kanske inte får den trygghet de behöver". Detta framgår också av det faktum, att flera kvinnor men bara en man spontant tar upp frågan om hur barnpassningen har lösts. Från kvinnornas sida sker det ofta i en ton som om de behövde urskulda sig över att de

inte stannar hemma hos sina barn: "jag har en snäll man som inte har ställt alltför stora krav" (kvinnlig lärare som tidigare varit hemma hos barnen i tolv år).

När det gäller *möjligheterna att kombinera jobb och fritid* i allmänhet tycks *de manliga skolledarna ha det bättre förspänt än de kvinnliga* – jämkningen mellan hushållsarbete och hobbies mellan två förvärvsarbetande makar synes oftast ske på bekostnad av hustruns fritid: "jag hinner inte med någon fritid – om jag inte är i skolan och arbetar, så är det hushållsarbete som måste göras för min man har aldrig lärt sig att göra nånting där". Manliga lärare – men ingen kvinnlig – nämner att just läraryrket har fördelen att lättare än andra kunna kombineras med fritidsintressen av olika slag. Flera kvinnliga lärare – men ingen manlig – nämner på motsvarande sätt, att läraryrket ju går så bra att kombinera med familj.

4.1.2.2 Arbetsupplevelse

För att få en bild av de intervjuades aktuella *arbetssituation* och *arbetstillfredsställelse* har frågor som: *"hur ser du på ditt jobb – positiva och negativa sidor", "har du någonsin funderat på att byta jobb och i så fall varför och till vad"* m. m. ställts. Svarsmaterialet är här mycket omfattande och liksom tidigare kan det endast återges i starkt sammandrag och med ett litet urval representativa citat som illustration.

Skolledarna

Hos såväl skolledare som lärare upptar *de negativa aspekterna totalt sett dubbelt så stort utrymme som de positiva.* För *skolledarnas del* är det i synnerhet *mellanställningen* såväl *vertikalt som horisontellt* som skapar problem. Å ena sidan upplever man *positionen vertikalt inom skolans värld* mellan *överordnade instanser* som SÖ, utbildningsdepartementet och "myndigheter" i allmänhet, och *underordnade,* dvs. lärare och övriga personalgrupper, som svår: "många rektorer är rädda för SÖ och utbildningsdepartementet och slår i skolstadgan så fort dom ska fatta beslut", "som skolledare är man ibland arbetsgivarpart, ibland arbetstagarpart", "lärarna har t. ex. inte insett att jag som rektor inte *kan* bestämma om precis allt och att jag också har folk över mig", "lärarna tror att det är jag som beslutar i allt och så blir det bråk och dåligt arbetsklimat. Lärarna tror ofta att rektor har mer makt än han faktiskt har", "i den här skolan överlåter man det mesta av ansvaret på mig och säger att 'det är du som bestämmer', fast det ju inte är så", "allt är så i detalj reglerat uppifrån numera att man hindras i sitt jobb – man har mindre beslutsrätt nu", "skolreformer ramlar över en i ett och vi får inga resurser att klara av allt det nya", "särskilt som studierektor är man varken fågel eller fisk – varken riktigt skolledare eller lärare".

Många tycker sig genom den nya medbestämmandelagen ha blivit berövade mycket av det beslutsrum som förut tillkom skolledaren: "rektors maktbefogenheter har minskat kolossalt genom MBL", "folk har ännu inte vuxit i MBL, det skapar konflikter och splittring på skolan", "lärarorganisationerna kan ofta inte skilja på rätten att informera och rätten att be-

stämma", "det är en ständig press med alla MBL-krav och orealistiska önskemål från lärarnas sida".

Å andra sidan innebär också skolledarens (och i synnerhet rektors) *position horisontellt* som på samma gång *skolans ansikte utåt* och *skolans chef* en ofta svår balansgång i sidled mellan olika grupper – lärare, övrig skolpersonal, elever och föräldrar: "det är stressigt med detta samtidiga tryck från lärare och föräldrar", "det är en ständig intressekamp med MBL, föräldraorganisationer som Hem och Skola och så alla elevråd", "man har stora krav på att ge stimulans åt sina medarbetare och att ta initiativ till förändringar – det är krav överallt ifrån", "ofta får man medla mellan lärare och elever och det är svårt att ta ställning", "föräldrarna nu för tiden blandar sig i allting, det skapar en massa nya konflikter", "föräldrarna tror att skolan har svängdörrar", "det är arbetsamt med så mycket konflikter som det är här mellan lärarna i skolan". Vandaliseringen i skolan och svårigheten att få bra vaktmästare hör också till de problem som nämns.

Att på detta sätt uppleva sig trängd mellan olika krav och att alltså *arbeta i skärningspunkten både i sid- och höjdled* ger en *känsla av* starkt *beskuren rörelsefrihet* parad med *oförmåga att motsvara* alla *förväntningar:* "det står inte i mänsklig förmåga att klara jobbet, man hinner helt enkelt inte", "om man vill att alla ska vara nöjda med schemaläggningen, så kan man ju hålla på hur länge som helst", "allt tar sån tid att man inte hinner gå in i problemen och följa upp dem själv ordentligt. Det känns inte bra", "mina ambitioner kommer mer och mer på skam. Det är en omöjlig uppgift att vara studierektor, för arbetet bara växer och växer", "man känner sin otillräcklighet mycket starkt – som om man aldrig hade gjort nog". Det är *framför allt kvinnorna som har en tendens att se sin trängda situation som ett resultat av egna begränsningar:* "kanske att jag arbetar för långsamt" etc., medan *männen tycks ha lättare att förlägga orsakerna utanför sig själva:* "om man är lärare och man är pressad så söker man skulden för det hos skolledningen och så blir arbetsklimatet olustigt".

Att arbetstiden formellt är fri känns ofta inte som en fördel, utan blir i ljuset av alla krav till en belastning om man inte har förmåga att själv sätta en gräns för sin arbetsinsats: "man måste ju alltid finnas till hands och kan inte vara borta från skolan hur som helst", "när folk kommer till en med sina bekymmer så måste man ta sig tid för det", "trots att man inte har fasta tider som lärarna, så är man mycket mer jagad av klockan".

Många skolledare har *svårt att uppleva sin roll som bestämd och välavgränsad* – handlingsutrymmet naggas i kanterna och definitionen av deras funktion känns alltmer diffus. I synnerhet gäller detta de äldre manliga rektorerna som är nära pensionsåldern och som jämför med "hur det var förr". De känner en besvikelse som tycks härröra ur avståndet till den gamla självklara auktoritära rektorsrollen, som är den de från början har sökt sig till och som nu är på god väg att försvinna.

Också *mellan olika funktioner inom själva rektorsrollen* upplever man slitningar – de *administrativa* uppgifterna sägs dominera arbetsdagen på bekostnad av de *pedagogiska:* "det är ett så stort avstånd från den pedagogiska verksamheten. Man får så liten kontakt med undervisning och elever för det administrativa prioriteras alltid", "det är ibland svårt att hinna med

undervisningen – den får alltid stryka på foten för sammanträdena", "det är för mycket undervisningsskyldighet, man hinner inte förbereda sig tillräckligt med allt administrativt jobb". Det är enbart kvinnliga skolledare som tar upp att undervisningen försummas, och de anser också oftare att tidsinsatsen på sammanträdena inte motsvarar utfallet: "jag är så trött på alla långa och ineffektiva sammanträden där folk ska 'opp och vittna' utan att det kommer något ut av det", "det vore bättre om man kallade till sammanträde när det verkligen finns något att sammanträda om i stället för att som nu göra det bara för sammanträdandets egen skull", "det egentliga jobbet hinns ju inte med för alla ineffektiva sammanträden nu".

Påtagligt för skolledargruppen som helhet är att man nästan enbart *håller sig inom skolans värld när man utvärderar sin arbetssituation.* Dvs. man jämför sig oftast spontant med lärargruppen och konstaterar då en rad nackdelar: "man har ju mycket mer arbete än som lärare och dessutom kortare semester", "det är mycket kvällsjobb som skolledare och bara 40 dagars semester, medan lärarna ju har sommarlov och allt möjligt", "man kan som studierektor inte ta ledigt mitt på dan som lärarna kan göra med gott samvete mellan lektionerna", "det är heller inga löneförmåner att tala om när man går över från att vara lärare till rektor – inte efter skatt. Så det är ingen fördel på den sidan som väger upp stressigheten".

Med undantag av två rektorer som med viss lättnad förbereder sig på sin nära förestående pensionering, är det trots alla dessa negativa sidor *ingen i urvalet som på allvar tänker sig att byta jobb:* "när det stormar som värst så tänker man ju att inte vill man ha hjärtinfarkt, men jag har aldrig funderat allvarligt på att återgå till lärartjänst eller byta jobb". Så *något* finns där alltså som *väger upp* stressigheten, mellanställningen och konflikterna.

Detta något kan grovt sett föras tillbaka på dels *arbetets yttre ramar och form:* "vi har ju fri arbetstid, även om man inte tycker att man kan utnyttja den", "man har sin frihet och är suverän", "det är rektorsjobbets storhet att samhället visar en ett sånt förtroende som det innebär att vara rektor för en skola", "man har ju stor frihet i hur man delar uppgifterna mellan rektor och studierektor", "mest positivt är att arbetet är så kolossalt omväxlande", "det är en väldig variation, massor med olika saker som skall ordnas jämt. Det passar min natur", "inget yrke slår detta i mångsidighet när det gäller de krav som ställs", "rektorsjobbet är en fin kvarleva från ett äldre samhälle där det krävs tusenkonstnärskap".

Dels är de *positiva sidorna* förknippade med *arbetets innehåll:* "det är uppmuntrande med kommunikationen med ungdomarna och särskilt det att den blivit lättare och mindre formell på senare år", "kontakten med elever och lärare är positiv", "man får utlopp för sitt intresse för människor", "det är ju ett kontaktarbete detta att ofta prata med barn och vuxna och det är fint", "det är roligt att ha med levande människor att göra", etc; "positivt är att få ordna för andra", "det är roligt när man lyckats ordna det så att folk blir nöjda", "det är ett fint jobb om man som jag tycker om att vulgärt uttryckt 'styra och ställa'. Jag brukar kalla skolan för 'mitt eget lilla dockskåp' ", "det är roligt att ständigt tänka ut nya lösningar – det är som att lägga pussel och att improvisera", "det känns positivt att kunna vara till hands och att kunna hjälpa till när det behövs", "det är en förmån att få jobba med kultur och att inte behöva tänka på lönsamhetsaspekter", "att

få ägna sig åt ungdomen och dess förkovran – att kanske kunna bidra till deras framsteg är positivt".

Sammanfattning

De positiva sidor som nämns och som sammanhänger med arbetets form är alltså framför allt *friheten* och *mångsidigheten*. Svar i den förra kategorin ges enbart av manliga skolledare, medan den senare rymmer svar från båda könen.

När det gäller arbetets innehåll är det tre saker som dominerar pluskontot: *människokontakten, "fixandet"* och *kulturaspekten*. Kontakten med elever och lärare tas oftare upp som en tillgång av de kvinnliga skolledarna, liksom även det att kunna ordna för andra. Över huvud taget har *kvinnorna* i urvalet *fler positiva synpunkter på skolledarjobbet än männen.*

Lärarna

Också i *lärargruppen* upplever man *kraven utifrån* som ett negativt inslag i arbetet, men här är det till skillnad från hos skolledarna inte speciella grupper utan *samhället i sin helhet* som man anser ställer *alltför stora krav:* "arbetssituationen är relativt negativ och det har att göra med lärarnas situation i samhället", "allt som går dåligt i skolan görs i massmedia till lärarnas fel", "det kommer ju ständigt nya läroplaner och man tror att lärarna ska kunna åstadkomma allt", "trycket på skolan är enormt, allt som föräldrarna inte har lyckats med tror man att skolan ska rätta till".

Bidragande till att kraven främst upplevs som något negativt är att många tycks känna sig isolerade och *utan* egentligt *stöd från kolleger och överordnade:* "man blir som lärare kritiserad både från elever och föräldrar, men man har ingen hjälp från SÖ, skoldirektion, myndigheter eller departement", "man har ingen hjälp från rektorerna för de ser inte lärarnas situation, de förstår inte hur den ser ut", "det är negativt när vuxna lärarkolleger inte tar ansvar för sina vakter etc.", "man är så osjälvständig i förhållande till ledningen, man får ju inte ta några initiativ utan godkännande därifrån", "vissa skolor har så dåligt arbetsklimat med klickbildningar i kollegierummet osv. så där vill man över huvud taget inte vara", "rektor är maktfullkomlig och tänker inte på sina medarbetare".

Brister i kontakt och samarbete människor emellan är en annan viktig källa till negativa omdömen: "det bristande samarbetet mellan lärarkollegerna är en negativ sida", "att man inte hinner prata med eleverna mellan lektionerna", "när en elevkontakt inte fungerar, då känner jag mig misslyckad", "när man möter en vägg och inte får resonans i klassen", "psykiskt är det ett mycket stort avstånd mellan rektor och lärarna", "det är ofta för många barn på en gång och man hinner inte med närkontakten".

Det är i synnerhet karaktären på *förhållandet till eleverna* som sätter sin prägel på arbetstillfredsställelsen. Särskilt den *ständiga växlingen av elevgrupper* kan vara påfrestande: "det är ett ansträngande jobb, man måste hela tiden engagera sig i det som händer – det kräver väldigt mycket", "det är jobbigt att varje lektion ställa om till en ny grupp", "inget går på rutin och man kan aldrig koppla av", "en negativ sida är att inte hinna fullfölja

jobb med en elev som man ser har det besvärligt för att man måste vidare till nästa lektion".

Andra negativa aspekter på samarbetet med eleverna som nämns är: "nedbusningen bland eleverna i skolans korridorer", "låg motivation hos eleverna – de väntar sig lättköpta framgångar i allt. De saknar psykisk hårdhet och vilja och vana att jobba med sig själva. Ingen kräver heller att de ska hålla tider, följa regler etc.", "tröttsamt med de barn som är auktoritärt uppfostrade och vill att läraren ska ta alla initiativ och hela tiden säga vad som ska göras", "det är körigt ibland att eleverna har medbestämmanderätt när det gör att man måste ändra sin planering för lektionen", "det var lättare att vara buse förr – då hände verkligen något när man sa ifrån. Det gör det inte nu, eleverna säger vad som helst till en och skäms inte ens när de ljuger en rätt upp i ansiktet, helt otroligt, rena kaos".

Framför allt i grundskolan tycker sig lärarna vara tvungna att ägna för mycket tid åt "annat" – hålla ordning, prata problem, ordna praktiska frågor etc. – medan "själva det pedagogiska arbetet, undervisningen" inte hinns med. "Man har ingen arbetsro" och "vi är ju inte utbildade till psykologer, det är ju inte vårt jobb" är yttranden som visar på avståndet mellan de förväntningar på yrket som lärarna har och den faktiska verkligheten i dagens skola.

Trots att alltså de negativa synpunkterna på arbetet också hos lärarna tar ungefär dubbelt så mycket utrymme i intervjuerna som de positiva, är det *inte heller i denna grupp någon som på allvar funderar på att byta yrke.* Karaktäristiskt här är att några av de saker som, om de fungerar dåligt, upplevs som mest negativt också är de som, om de fungerar bra, ger de starkaste *positiva upplevelserna.* Dit hör *kontakten och samarbetet med elever och kolleger:* "det finaste är ju ungarna, jag har alltid haft en mycket bra kontakt med dem", "det är roligt att jobba med levande människor, med folk som växer och att få se hur de utvecklas", "det är många gånger en fördel att ungdomen är annorlunda – relationen mellan lärare och elever är så öppen och bra", "samspelet och kontakten med ungarna är så rolig när den fungerar"; "det är en god kamratanda i kollegiet – vi är gamla uvar allihop som har jobbat ihop länge och känner varandra väl", "det är stimulerande med den höga diskussionsnivån i kollegierummet – där finns fler som är kritiska och engagerade än i företagens personalrum".

Också *omväxlingen i arbetet* har sina positiva sidor: "det är ibland skönt att aldrig kunna förutsäga vad som ska hända härnäst", "man kan inte bli rigid i jobbet, det är alldeles för omväxlande", "det händer nya saker hela tiden", "man slipper att alltid göra saker på samma sätt jämt".

Arbetstiden ses som positiv av två skäl, dels för att den är *kort* och ger mycket ledighet, dels för att den är *oregelbunden.* Man får tid över för annat än skolan och man upplever sig som mindre låst än åtta-till-femknegarna. Somliga jämför sig med de kontorsarbetande och menar att de själva har större rörelsefrihet både när det gäller uppläggningen av arbetet och i valet av innehåll.

Också det att få arbeta med *ämnen som intresserar* en och där den egna kunskapen kan vidareutvecklas ger arbetstillfredsställelse.

4.1.3 *Kvinnligt och manligt skolledarskap*

Under detta tema, som är studiens centrala, analyseras svar på frågeställningar som: *"vad tror du det kommer sig att andelen kvinnliga skolledare är så mycket lägre än andelen kvinnliga lärare", "vad tror du det beror på att kvinnliga lärare söker skolledartjänster i mindre utsträckning än män", "tycker du att det vore önskvärt att ändra på det, i så fall hur och varför", "anser du att man ställer större krav på en kvinna än på en man vid studierektors- och rektorstillsättningar", "anser du att kvinnliga och manliga lärare behandlas olika, t. ex. så att man stöder manliga lärare mer i att ta vikariat, gå kurser etc."?* Eftersom frågor och svar flyter i varandra är uppdelningen nedan något artificiell och vissa svar berör mer än en delfråga – de analyseras då enbart under den som betraktas som mest närliggande.

4.1.3.1 "Varför så få kvinnliga skolledare?"

Skolledarna

Den första frågan ovan som gäller *skälen till att kvinnliga skolledare är så mycket färre relativt sett än kvinnliga lärare* verkar *svår att besvara för många.* Ett exempel är den manlige rektor som, i stället för att försöka formulera sin uppfattning i direkt form, svarar indirekt genom att räkna upp rektorsjobbets alla avigsidor och framhålla läraryrkets fördelar. På min följdfråga om han med det menar att detta skulle upplevas olika av kvinnor och män, fortsätter den intervjuade att beskriva hur svårt en rektor har det. Fortsättning följer med intervjuarens frågor inom parentes: (Menar du att det skulle vara jobbigare för kvinnor?) – "Njaa, det är mycket problem och bara på frukostrasten nu t. ex. så hade jag ju 20 frågor att lösa, stora som små. Det är ett stressigt jobb och det behövs träning för att klara av det" – (Och det har inte kvinnor menar du?) – "Nej. Alla som jobbar i skolan är rädda för SÖ, för utbildningsdepartementet . . . som rektor har man ju en väldig arbetsbörda om man inte kan fatta beslut snabbt" – (Men hur menar du att det är relaterat till om skolledaren är en man eller en kvinna?) – "Kvinnor söker mindre än män – om en kvinna söker med bara något mindre meriter än en man så får hon platsen. Alla vill ha kvinnliga rektorer nu" – (Hur menar du då?) – "Jo, för det här med jämställdheten. Alla vill ju ha jämställdhet i skolan och att det ska vara en jämn fördelning" – (Hur ser du själv på det i din skola?) – "Jaa, oss emellan, jag vet inte om jag ska våga säga dethär . . . – (Som jag påpekat tidigare, så är du anonym i materialet och det kommer inte att användas så att enskilda kan spåras) – "Mja, det är ju så att många kvinnor vill ha en manlig chef . . . vi har t. ex. två lärare här som helt enkelt bara vill ha en manlig chef och ingen kvinnlig" – (Vad tror du att det beror på?) – "Mja, jag vet inte".

Det här sättet att svara genom att först *till synes gå förbi frågan men ändå indirekt besvara den* och sedan undvika att ta öppen personlig ställning genom att svara med vad någon annan tycker är tyvärr inte ovanligt. Svaret blir på det sättet både grumligt, svårtytt och motsägelsefullt. Det är tydligt att frågan är ömtålig för många. I synnerhet de manliga skolledarna tycks ha *svårt att klart deklarera sin ståndpunkt* och använder ofta antydningar i stället för öppna påståenden. Några intar från början en sorts *försvarsposition* och

agerar som om de befann sig på de anklagades bänk – en attityd som ofta medför att man viker undan inför direkta frågor och därmed försvårar intervjuarbetet. För att analysen av materialet ska ha en så fast grund som möjligt att stå på, kommer intervjuarens tolkningar och egna slutsatser att liksom för tidigare temata återges först i diskussionsavsnittet. Här följer ett axplock av de intervjuades röster.

De *orsaker* man i skolledargruppen anger till att det finns så få kvinnor bland dem kan sägas följa en *utvecklingslinje mot ökat djup och större bredd i två avseenden – dels i tiden, dels i rummet.* Rumsligt består den i de olikheter i svaren som föreligger mellan kvinnliga och manliga skolledare. Tidsmässigt följer den intervjuns förlopp. Uttryckt i mer konkreta ordalag: *de manliga skolledarnas svar är i allmänhet mer ytliga, mindre analyserande och täcker ett snävare spektrum än de kvinnligas.* När man alltså i detta urval går från männens svar till kvinnornas ökar såväl kvalitet som kvantitet i orsaksanalysen. På motsvarande sätt sker en utveckling mot allt större djup och bredd i svaren under intervjuernas gång. De svar som först ges – oavsett utgångsnivå – är både ytligare och snävare än de som följer senare inom ett och samma intervjuförlopp.

Både manliga och kvinnliga skolledare koncentrerar sig i sina svar främst på orsaker som kan föras tillbaka på *kvinnan själv* – antingen hennes *egenskaper* (inbillade eller verkliga) eller hennes *könsroll.* Mest frekventa är dock svar av denna typ bland männen, och till skillnad från kvinnorna uppehåller de sig vanligen även fortsättningsvis vid orsaker som sammanhänger med kvinnan och hennes roll, medan eventuella övriga krafter eller agerande förbises.

Några av de intervjuade lämnar till en början oreflekterade svar av typen: "de *vill* inte bli rektorer eller studierektorer helt enkelt", "det är bara så att ingen kvinna söker skolledartjänst", "jag tror inte att det är så att kvinnor vill men inte vågar söka, jag tror helt enkelt inte att dom vill", – man gör det hela till enbart en viljeakt utan att fråga sig vad denna bristande vilja i så fall bottnar i.

Men svaren förändras successivt: generellt sett och något förenklat kan de svar som avser sådant som de intervjuade betraktar som typiskt kvinnligt och som *kvinnans egenskaper* delas in i de som å ena sidan betonar en *brist,* något som kvinnan *inte har* eller *inte är,* och de som å andra sidan framhåller en *tillgång,* något som kvinnan *har* eller *är* – allt i jämförelse med mannen. Exempel från män på det förra är: "det beror på kvinnornas bristande träning", "kvinnor känner olust inför att ta ansvar", "det kräver ett självförtroende som inte kvinnor har", "män har lång erfarenhet av att se skillnad mellan huvudsak och bisak och det har inte kvinnor, de är inte tränade i det och det måste man kunna som rektor", "kvinnliga lärare har inte den ambitionen att bli rektorer", "kvinnor är inte intresserade – och de vågar inte, de ser ju hur svårt jobbet är", "de tycker inte att skolledarjobbet är attraktivt", "frun (som är lärare) skulle inte orka", "kvinnor kan ofta inte som män fungera efter sin övertygelse, något som man måste göra om man är rektor", "män bryr sig mera om yttre ting, status etc. – kvinnor har inte samma intresse av det."

Några svar i samma kategori från kvinnor: "kvinnor vill inte för dom vill slippa ansvar", "förr var ju karriär över huvud taget inte ett intresse

för kvinnor", "vi var osäkra på oss själva, inte vana att ta beslut och ha ansvar", "kvinnor är sällan lockade av mer ansvar, det bara skrämmer dem", "kvinnor drar sig mer än män för att hamna i offentlighet", "de kan inte säga ifrån lika bra som män och de tvivlar mycket mer på sig själva".

Svar som å andra sidan poängterar vad kvinnor har eller är som väger mot att söka skolledartjänst är bland manliga skolledare exempelvis: "familjen är ju det viktigaste för kvinnan", "kvinnor är mer inställda på 'livet självt', på hem och familj alltså", "kvinnor är ju mer intresserade av människor än av administratioinen", "de tycker att det är skönt att vara hemma", "de har andra intressen, som t. ex. det här med skönhetsindustrin och att fixa med sitt utseende och så", "jag tycker hustrun är mer händig i hemmet än jag".

Exempel på kvinnors svar av samma typ: "många kvinnor väljer läraryrket för att dom just *vill* undervisa och ha med barn att göra", "kvinnor är bekväma av sig och följer minsta motståndets lag. De vill ha sommarlov etc.", "fritiden är det avgörande – man blir lärare för att få kortare arbetstid", "kvinnor är mer intresserade av de arbetsuppgifter de har oavsett lönen – för mannen är intresset i sig inte nog, han vill avancera och ha högre lön".

Bland de orsaker som tas upp av manliga skolledare och som sammanhänger med *kvinnans könsroll* i vårt samhälle är följande: "det är ju hustrun som ändå har huvudansvaret för hemmet och då är det inte så lyckat med en kvinnlig rektor", "ekonomin är mindre viktig för kvinnliga lärare med förvärvsarbetande män", "karlar har mer social ambition än kvinnor – kvinnor är ju mindre benägna att göra egen karriär. Åtminstone förr blev de något genom mannen", "det har med förhållandena i hemmet att göra – det är kvinnan som står för markjobbet", "mäns hemsituation ger dem ett stort spelrum som inte kvinnor har", "det beror på att de har marktjänst och på rolluppfattningen vi har", "kvinnor kan vara rädda för att tappa det som är speciellt kvinnligt. För mannen däremot är det en enhet att vara man som könsvarelse och att vara skolledare. Det är samma egenskaper som man förväntar sig av honom så det blir ingen kollision", "hustrun har mer ansvar för hemmet. Trots god vilja från mannen och även om båda jobbar heltid, så är det ju så", "flertalet kvinnor är slavar under skönhetsreklamen och det tar mycket tid att göra sig vacker. För kvinnor som har det intresset tar det 40 minuter varje morgon och kväll i stället för 5 – det hinner inte en studierektor".

Exempel på svar som rör *könsrollen* från *kvinnliga skolledare* är: "kvinnor är ofta rädda att bli mindre 'kvinnliga' om de har en hög position, och för många är det 'fint' att inte bestämma", "de har ett dubbeljobb i hushållet", "det är min generation det är fråga om – då var det ju inte normalt för en kvinna att tänka i karriärtermer", "man måste som kvinna prestera mer och också bli mer och oftare godkänd som kvinna än som man", "våra mammor hade ju aldrig tagit beslut, vi var rädda att göra det", "många är rädda för att bli surpuppor och att jämt anses som gnälliga om det är de som ska besluta och dra gränser", "de måste ju ha kvinnor att identifiera sig med", "vårdarrollen drabbar kvinnorna mer – det är minsann inte bara småbarn som kvinnor tar sig tid med och som konkurrerar med deras jobb. Hela livet är fullt av plikter för kvinnor. De har ofta sjuka makar med

hjärtsvikt där hemma och så sjuka gamla föräldrar att ta hand om – jag har aldrig sett en man göra det".

En rad aspekter på könsrollen betraktas alltså som hämmande på kvinnans möjligheter och vilja att bli skolledare. Också en mer *allmän rollosäkerhet,* om än nära förknippad med könsrollen, omnämns som bidragande hinder: "många kvinnor tycker det verkar svårt och invecklat att fatta beslut osv. Chefsrollen är diffus och det skrämmer – oklarhet ger ju osäkerhet. Då är lärarrollen klarare, eller i varje fall uppfattas den så", "om man inte har gjort en sak tidigare och vet att man klarar det, så är man ju rädd att pröva".

Många av svaren ovan ges i form av konstateranden som har *drag av fakticitet* – som om man påpekade någonting självklart. I synnerhet de manliga skolledarna använder sig ofta av ordval och tonfall som ger intryck av att "så här är det" och "så ska det förbli". Ett slags passivt och okritiskt accepterande av status quo som inte återfinns lika frekvent hos de kvinnliga skolledarna. Hos de senare är uttryckssättet mer aktivt ifrågasättande och pekar många gånger mot en möjlig förändring eller på en redan påbörjad utveckling.

Samtliga yttranden bottnar ju i och är ett resultat av den enskilde individens personliga erfarenheter, känslor, kunskap och föreställningar, vilket också sätter en gräns för deras "sanningsvärde" i mer objektiv bemärkelse. Dock fungerar de som individuella sanningar och definitioner av verkligheten och påverkar därmed individens handlingar och alltså också omvärlden. Mer om detta senare.

Det har tidigare konstaterats, att svaren under intervjuprocessen förändras mot större djup och bredd i analysen av orsakerna till den låga andelen kvinnliga rektorer och studierektorer. Den ursprungliga frågeställningen skalas som en lök, där varje nytt "varför" blir ett skal som avslöjar nästa. Detta gäller framför allt de kvinnliga skolledarna, som verkar ha lättare både att gå djupare in på individplanet och att sträcka sig bortom detsamma.

Sålunda tar kvinnorna i skolledarurvalet upp att kvinnor har *högre krav* på sig än män, både *inifrån* och *utifrån.* Dessa krav är ofta så starka att det att söka en högre tjänst upplevs som orimligt: "kvinnor har ju mer krav på sig både hemifrån och i jobbet – de tar också på sig en massa saker och kan inte som männen säga att det där är inte mitt bord", "så är det det att kvinnan oftare söker mer hos sig själv efter fel, män gör inte det. Han ifrågasätter inte sig själv på samma sätt som kvinnan ofta gör. Ja, det kanske är så att många kvinnor vet med sig att de fungerar så och att de avstår från skolledarjobb av det skälet – för att de vet att de tar för mycket på sig", "kvinnor har kanske lättare att tvivla på att de har gjort nog och om de har gjort rätt. Kvinnor borde lära sig att göra sitt jobb mindre tidskrävande. Jag tror att vi kvinnliga skolledare gräver vår egen grop. Vi är för duktiga", "kvinnor söker inte en tjänst om de inte är absolut säkra på att klara av jobbet – de har mer krav på sig själva och därför blir de ofta övermeriterade de som blir skolledare", "kvinnor får kämpa hårdare än män för att få rektorstjänst – när andra kvinnor ser hur svårt det är som kvinna så vågar de inte själva".

En orsak till den låga kvinnorepresentationen bland skolledare som redovisas enbart av kvinnor är det mer eller mindre uttalade *motståndet bland*

männen i skolvärlden: "männen håller varann om ryggen – män väljer män till viktiga poster och uppdrag. Jag är t. ex. inte alls säker på att alla mina skolledarkolleger är positiva till kvinnliga rektorer", "karlar håller ihop, det är ju alltid så. Männen håller sig för sig", "det manliga frimureriet ska man aldrig glömma – manliga rektorer söker oftast manliga lärare som vikarier", "det finns ju män som har hustrukomplex, dvs. de har hustrur som är yrkeskvinnor och har högre position än de själva och därför inte tål att en kvinna har högre tjänst än de på jobbet också. Det finns några manliga lärare här som gärna skulle se att jag gjorde en tabbe – då skulle de fnissa i mjugg".

Ytterligare en faktor återkommer ofta i svaren – det gäller både för manliga och kvinnliga skolledare – nämligen *traditionens tryck*. Den hör givetvis nära samman med könsrollerna men nämns ofta för sig och innefattar än mer: en hel kulturform: "det finns historiska skäl till att kvinnor känner skräck för rektorsrollen, de har aldrig fått öva sig", "det är inte en begåvningsfråga utan historiskt betingat att kvinnor inte är så tränade i att se saker så som män gör och som krävs i rektorsjobbet", "det är traditionens tyngd, det har alltid varit så", "kvinnans bestämmanderoll underblåses inte lika mycket i uppfostran och det beror på traditionella föreställningar", "det är en fråga om uppfostran – man måste ha fått pröva vingarna och känna att de bär för att våga flyga".

Lärarna

Lärarnas svar skiljer sig som grupp från skolledarnas i vissa avseenden. Så t. ex. är de vanligen *mer frispråkiga* och verkar över huvud taget ha lättare att tillåta sig att tänka högt och pröva olika alternativa synsätt utan omedelbara krav på en fix och färdig ståndpunkt. De känner sig uppenbarligen friare att uttrycka sig i egenskap av privatpersoner än de skolledare i urvalet som är i hög grad identifierade med yrkesrollen och som mestadels talar i egenskap av "skolans ansikte utåt". Lärargruppens lägre genomsnittsålder kan också vara en bidragande orsak till den större mångsidigheten i svaren. Olikheterna mellan innehållet i mäns och kvinnors svar är inte lika påtagliga, och tendensen hos särskilt de manliga skolledarna att individualisera problemet – dvs. att se det som en följd av egenskaper hos kvinnan själv – är inte lika framträdande bland lärarna.

Alla de skäl som ges av skolledargruppen finns också här, men *tyngdpunkten* ligger inte på individ – utan *på gruppnivå*, och orsaksanalysen omfattar mer av kvinnan och hennes könsroll utanförliggande påverkansfaktorer. Man nämner *kvinnans* (påstådda eller faktiska) *egenskaper* som *å ena sidan:* osäkerhet, ovana att fatta beslut och att ha ansvar, bristande självförtroende, rädsla att vara okvinnlig, rädsla för utsatta poster, rädsla för kritik och för att vara skolans fasad utåt, lägre tillit till egna kunskaper och insatser; och *å den andra:* kvinnans ansvar för hem och barn, hennes anspråkslöshet och större intresse för livskvalitet, kvinnans bredare intressen och annorlunda värderingar, hennes ovilja att efter att ha haft hela ansvaret för barnen ta på sig ett nytt ansvar, intresset för lärarjobbets fördelar med långa lov och kort arbetstid osv. En rad *inre egenskaper* nämns alltså, men också de *yttre* spelar enligt de intervjuade roll: "det är ju ändå så att mannen

är fysiskt starkare", "det finns ingen kvinna som inte rosas och risas för sitt utseende och där inte det yttre spelar in. Tjejer bedöms efter utsidan, killar efter insidan".

Bland de orsaksfaktorer som tas upp och som kan hänföras till *könsrollen* är: "det har setts och ses fortfarande som viktigast för kvinnan att gifta sig och skaffa barn", "det är det gamla vanliga att kvinnor ska stå vid spisen och föda barn. Det är så mycket käppar i hjulet för kvinnor", "män förväntas göra karriär, men inte så kvinnor", "karlar har markservice och kvinnor dubbelarbete".

Också här omnämns att *större krav* både *inifrån och utifrån* ställs *på kvinnor:* "kvinnan är nog mer benägen till självkritik och ställer större krav på sig – hon är mer ödmjuk", "kvinnan har en dubbel press på sig", "så länge kvinnor måste vara dubbelt så duktiga som män så går det inte", "en kvinna måste också se bra ut och vara i 'rätt ålder' för att komma framåt".

Dock är bilden mer nyanserad än i skolledargruppen. Man tar t. ex. spontant upp också de *krav* som ställs *på män* och utgår inte från att de nödvändigtvis är odelat positiva, vilket man tycks göra bland skolledarna. Några exempel: "män har större tryck på sig att göra karriär än vad kvinnor har – det är ett tryck som kommer också från kolleger och anhöriga, särskilt hustrun. Kvinnan har nog lättare att gömma sig bakom familjen", "män känner att de måste tjäna pengar och hävda sig genemot sina medbröder", "och så är det mansbilden som är sån här att han måste vara tuff utåt och inte tänka efter vad han egentligen vill".

Nära sammanvävt med faktorer som personliga egenskaper, könsroller och könsbundna krav är orsaker som i första hand kan återföras på *tradition* och *uppfostran:* "det beror på uppfostran, man lär sig att kvinnor inte ska visa framfötterna, då är det ju också underförstått att det är okvinnligt att göra det", "det är ju en påverkan från tidigare generationer att det är mannen som av tradition ska göra karriär – de har det inplanterat i sig", "sånt ligger nedärvt sen decennier och det tar tid att ändra på", "det där med administration har alltid ansetts kräva en man, man har ansett att det är en manlig syssla", "att kvinnor inte söker är ett resultat av deras uppfostran. De är inte uppfostrade att ta eget inititativ eller att bli något själva", "de sporras inte lika mycket i uppväxten till prestationer av olika slag", "flickor är uppfostrade till familjeambitioner mer än till yrkesambitioner", "de är inte uppfostrade att vara tuffa", "kvinnor är uppfostrade att stå ut med allt och att göra skitjobben".

Också *bristen på* godtagbara *identifieringsobjekt* tas upp, men enbart av kvinnor, som orsak till den låga andelen kvinnliga skolledare: "det är ju såna avskräckande förebilder vi har här – sån vill man ju inte bli tänker man", "kanske kvinnliga lärare har förutfattade meningar om skolledning eftersom det finns så få kvinnliga skolledare som mönster", "hur ska vi kvinnor kunna veta mer om jobbet än det vi ser av våra egna skolledare".

Hittills har de orsaker man angivit i lärargruppen huvudsakligen tagit sin utgångspunkt i kvinnan och hennes situation, och hon har då ofta framställts som ett *passivt offer för sina "kvinnliga egenskaper", sin könsroll,* uppfostran och samhällstraditionen. Ur svaren kan emellertid också en *annan* och kompletterande *version* utläsas – en där kvinnan visserligen ses som bunden till sin *könsroll,* men där denna har åtminstone delvis *positiva för-*

tecken och ibland också kan användas som *försvar:* "kvinnan vill nog ha mer utbyte av sin ansträngning – inte karrirär bara för dess egen skull som mannen", "män har en press på sig att nå högre medan kvinnor har lättare att gömma sig bakom familjen, dvs. skylla på att de måste sköta man och barn", "kvinnor väntar sig att någon annan ska göra något för dem – mannen då t. ex.", "av bekvämlighet", "det är många fördelar med läraryrket, som kvinnor inte är beredda att släppa", "så är det arbetsplatsens beskaffenhet – att vissa skolor är trevligare än andra så att kvinnor kan vilja bli skolledare där och inte på de mindre trevliga skolorna. Om de arbetar på dåliga skolor så kan de helt lämna tankarna på att bli skolledare för att de helt enkelt inte är beredda att satsa så mycket på den skolan".

Underförstått i detta resonemang är att också *mannens traditionella könsroll* innehåller krav som ibland är för stora (se ovan) och i dess förlängning att *också han förlorar* något på affären: "män kanske förtränger mer, det blir som en laserstråle för dem, de koncentrerar sig på en enda sak – jobbet och karriären – medan kvinnans intressen är bredare och sprider ut sig mer", "det hänger ihop med den stora mytbildningen kring vad som är manligt och hur en man ska vara och inte vara etc.", "många manliga lärare söker rektorstjänst för att det är under deras värdighet att undervisa".

Kvinnan får alltså i vissa svar en *mer aktiv, väljande roll* och baksidan av mannens privilegierade ställning antyds i förbigående. Totalt sett är dock fortfarande *merparten orsaksfaktorer fokuserade på kvinnan* – antingen då *i egenskap av offer eller som agent.* Svar av en annan typ återfinns i större utsträckning bland de intervjuade lärarna än i skolledargruppen, och de orsaker som då tas upp kan hänföras till hinder hos endera: *mannen, kvinnliga kolleger, manliga kolleger, rektor, skolledning, skolan* eller *samhället.*

Några exempel på direkta svar där *mannen* uppges vara en viktig orsak till att kvinnan inte går vidare till skolledartjänst: "jag tror det är hemskt mycket av att mannen känner avundsjuka mot hustrun om hon skulle ha en högre tjänst än han själv", "mannen har ju ofta kommit längre i karriären och det är då mer lönsamt att jobba för honom".

Svar där *kvinnliga kolleger* sägs spela en hindrande roll: "det värsta är att kvinnor är så osolidariska mot varann. Jag tror det beror på konkurrensen om männen, särskilt i min generation. Kanske det är annorlunda i den yngre generationen – min dotter säger det", "det finns inga som motarbetar kvinnor så effektivt som kvinnor. Kvinnor väljer själva män på ledande poster – se på sjuksköterskorna t. ex., de valde en manlig fackrepresentant för de tycker att en man har mer pondus i löneförhandlingarna".

Exempel på yttranden som nämner *manliga kollegers* sätt att bemöta kvinnor som vill gå vidare: "det finns ett starkt motstånd från män att låta kvinnor komma upp på högre befattningar. Det är nog svårt som man att få uppleva att bli överglänst av en kvinna i vårt samhälle – oavsett vilket sammanhang det sker i", "män pratar mer med varandra och känner varandra mer. Det är mycket kompisskap mellan karlar och de håller ihop".

Rektor, skolledning och *skolans informella regler* spelar enligt många en avgörande roll: "kvinnor på den här skolan söker inte vikariat för de vet att rektor skulle säga nej till dem", "männen får förordet när man söker vikariat. Det är det att man har bestämt sig redan innan tjänsten eller vikariatet utlyses för vem man vill ha och det är den som får förordet",

"man har vissa manliga påläggskalvar – det är en viss typ av manlig lärare man tittar efter. Ofta utlyses tjänsten bara för att man måste", "kvinnor har aldrig fått chansen att meritera sig, för manliga rektorer *ser* inte kvinnorna. De *tänker* över huvud taget aldrig på att kvinnor också kan vara kandidater till skolledartjänst", "det är just det här bastuumgänget, snacket och kontakten män emellan som gör att män väljer män... Jag tror att mycket av svåger- och bastupolitiken grundas i lumpen och inom sporten. Här är kvinnor aldrig jämställda med män", "de kvinnor som söker och verkligen vill ha vikariat kommer ändå i sista hand – det går på kontakter män emellan. Karlar pratar mest med karlar, kvinnor med kvinnor", "man söker inte om man vet att tjänsten är tänkt för någon annan och där ger kvinnor upp lättare än män, de drar sig ur fortare. De är mer eftergivna i den situationen än män – det förväntas ju det av dem", "kvinnor drar sig för att prata med rektor om de är intresserade av att ta olika arbetsuppgifter, för att det så lätt kan missuppfattas om en kvinna försöker snacka in sig hos en manlig rektor – det tas som något annat. Då är det lättare att ta kontakten från pappersplanet om man är kvinna. För en manlig lärare finns inte det problemet om rektor är en man. Det är också så att en manlig rektor frågar manliga lärare om de vill 'vicka' – det ligger nära till hands".

Också *samhället* i stort menar man spelar in: "Samhället uppmuntrar inte kvinnor att söka ledande poster över huvud taget", "det är bara att titta efter hur det ser ut i massmedia – bara män och män i alla viktiga sammanhang".

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan konstateras att tyngdpunkten i de intervjuades totala mängd svar ligger på *individnivå* och då i synnerhet koncentrerade till kvinnans egenskaper och sociala situation. Dvs. man utgår från att orsakerna till bristen på kvinnliga skolledare snarare kan spåras till kvinnan själv och/eller hennes könsroll än till hennes omgivning. Trots att man alltså tar upp orsaker på *gruppnivå* i och med att aspekter på könsrollen nämns, är det ibland som ville man hålla sig kvar på en individualiserad förklaringsnivå och inte dra de slutsatser som omnämnandet av könsrollen föranleder. En könsroll är ju ett interindividuellt fenomen och måste dels vara komplementär, dels ingå i ett större socialt sammanhang. Svar som söker integrera individ-, grupp- och *organisationsnivå* är, som tidigare påpekats, vanligare bland kvinnliga skolledare och i lärargruppen.

Här ska inte närmare spekuleras i varför det förhåller sig så, men att just de manliga skolledarna som både är äldre och har skördat frukter av manssamhällets sätt att fungera, hellre söker orsaker på en nivå som åtminstone inte direkt ifrågasätter dess grundvalar, är kanske inte så underligt. Att denna intervjugrupp i vår tid av ifrågasättanden och pågående omstrukturering av förhållandet mellan könen, mellan över- och underordnad etc., också ofta intar en defensiv hållning och gärna framhåller läraryrkets fröjder och rektorsjobbets slit och plåga är begripligt. Man känner sig, ofta på goda grunder, angripen och vill söka nå en bättre balans i synen på skolledarrollen.

De faktorer man framför allt uppehåller sig vid på individnivå är inre egenskaper och då i synnerhet kvinnans osäkerhet på sig själv och den med denna förknippade rädslan att ge sig in i obekanta situationer. Den bristande självtilliten ses i sin tur som effekt av uppfostran, där den traditionella kvinnliga könsrollen med fokusering på man och barn utgör mall. Till denna grundläggande och på eventuella yrkesambitioner hämmande faktor kommer senare samhällets kontinuerliga återhållande påverkan, samt mer specifikt i skolans värld såväl manliga som kvinnliga kollegers och rektors motstånd mot kvinnligt avancemang. En mer subtil och svårgripbar bromsande inverkan har enligt de tillfrågade skolans nät av informella regler som anger formen för kontakter, umgänge, förfarande vid tillsättning av vikariat och tjänster etc. Som synes är detta en analys av *orsaker som ligger både på ett individuellt plan, i samspelet mellan människor samt i relationen mellan människan och hennes kulturella miljö* – alla relativt komplicerade orsaksmönster som griper in i varandra och ger en bild av problemets höga komplexitetsgrad.

Påpekas bör, att denna avancerade orsaksanalys ges av endast ett fåtal intervjupersoner och då inte i ett sammanhang utan utspritt under intervjuns gång. Mer sällan tycks man ha funderat igenom dessa frågor före intervjutillfället vilket gör, att *svaren inom en och samma intervju ofta är motsägelsefulla och dåligt integrerade.* Så t. ex. ifrågasätter de flesta inte alls den traditionella ansvarsfördelningen mellan könen när det gäller barn och yrkeskarriär, men är ändå kritiska till effekterna av rådande könsroller. Vidare är många uppmärksamma på att såväl yttre som inre faktorer – både mothåll, negativism etc. utifrån och inre osäkerhet, rädsla etc. har en bromsande inverkan på kvinnors karrirärbenägenhet, men man är inte lika ofta medveten om samspelet dem emellan och den onda cirkel det ofta resulterar i. Dessutom har merparten intervjupersoner en stark tendens att utgå från "familjealternativet", dvs. från att kvinnor har man och små barn. "Kvinna ensam", "kvinna barnlös", "kvinna med vuxna barn", och "kvinna äldre" eller "kvinna med jämlik man" är inte alternativ som spontant dyker upp i svaren utan måste för det mesta tas upp särskilt av intervjuaren.

4.1.3.2 "Könsbundet bemötande före tillsättning?"

Manliga skolledarna

Som svar på frågorna *"anser du att man ställer större krav på en kvinna än på en man vid studierektors- och rektorstillsättningar"* respektive *"anser du att man stöder manliga lärare mer i att ta vikariat, gå kurser etc."* inleder i synnerhet de tillfrågade äldre manliga skolledarna ofta med att beskriva praxis på den egna skolan. Det man då särskilt betonar är att "lika för alla"-principen råder, dvs. att vikariat och tjänster utlyses i kollegiet så att alla får samma möjligheter att söka. På några skolor demonstrerar man detta genom att för intervjuaren visa upp anslagstavlan med information om lediga vikariat etc. Någon påpekar att det vore "ojuste att som rektor vidtala någon lärare – alla ska ju ha samma chans", en annan säger att "nu måste man anmäla till skolförvaltningens 'bank' att man vill ha någon på vikariat – de som söker väljs enbart på meriter". Ytterligare svar från manliga skol-

ledare som understryker det opartiska i förfaringssättet vid tillsättningar är: "det är rena vansinnet att tro att män och kvinnor skulle behandlas olika. Det vore en skam att stänga dörrarna för någon, och att t. ex. hindra kvinnor från att bli något de faktiskt vill vore helt fel", "det är ju så jämlikt det nånsin kan bli på skolan nu. T. ex. så tänker man ju inte på om det är en man eller en kvinna man jobbar med eller om det är en man eller en kvinna det handlar om – det gör ingen skillnad."

Man påpekar att det är "enbart meriterna som avgör" men konstaterar samtidigt att det numera är både akademiska meriter, praktisk erfarenhet och det mer svårbedömbara "personlig lämplighet" som bildar grund för vem som väljs. "Dessutom finns det dom som påstår att det är en fördel att känna någon i skolstyrelsen. Det förekommer nog men enligt min erfarenhet är det ovanligt", tillägger en man som senare under intervjun konstaterar att han har kunnat hjälpa en kollega genom en sådan kontakt.

Möjligen utgår man i denna intervjugrupp från att bestämmelserna vid tillsättningsförfarandet är så allmänt bekanta att de inte särskilt behöver omnämnas, eftersom man först på direkt fråga uppger, att rektor ju lämnar förslag på vem han tycker ska få vikariatet etc., och att skolförvaltningen så gott som aldrig går emot detta.

Också i denna fråga intar de manliga skolledarna ofta en *försvarsattityd* och antingen ifrågasätter att andelen kvinnliga skolledare alls skulle vara särskilt låg, drar namngivna exempel på kvinnliga rektorer och studierektorer för att visa att "de visst finns", påpekar att särskilt i Stockholm och/eller i deras egen skola är det inte så illa, eller pekar på andra yrkesgrupper där kvinnorepresentationen är än lägre: "men dom där siffrorna kan ju inte stämma, så illa är det väl ändå inte", "det finns inte så få kvinnliga rektorer i Stockholm, och flera är ju bra, t. ex. . . .", "på rektorskonferenserna senaste tiden har jag nog tyckt mig märka att andelen kvinnor har ökat . . ." (räknar upp kvinnonamn ur lärarmatrikeln), "det är väl framför allt i grundskolan, dvs. på de lägre stadierna som kvinnliga lärare dominerar . . . (IP räknar i sin lärarmatrikel) . . . olikheten mellan andelen kvinnliga lärare och kvinnliga skolledare är inte så stor på den här skolan" (därför att kvinnorepresentationen bland lärarna i gymnasieskolan är lägre – IP tycks utgå från att det är andelen kvinnliga lärare som är "för stor", inte att det är andelen kvinnliga skolledare som är "för liten"), "det här med kvinnliga präster är ju en mycket viktigare fråga än den om kvinnliga rektorer – där är ju färre kvinnor också", "det vore viktigare att få in flera manliga lärare på låg- och mellanstadiet".

Några menar dessutom att det snarare förhåller sig på *motsatt sätt* – att kvinnliga sökande nu får företräde framför manliga: "inte behandlas kvinnor annorlunda än män inte – snarare är det tvärtom nu, man försöker få fram kvinnor till skolledartjänster. Nu blir kvinnor nästan mer framhjälpta än vad män blir, för om man har en man och en kvinna med lika meriter så tar man hellre kvinnan", "jag har fått övertala både min kvinnliga studierektor och kvinnliga tillsynslärare att ta jobbet", "1948 valdes en kvinnlig överlärare i Stockholm, den första jag känner till. Det sas då skämtsamt på Lärarförbundet att det närmast var en fördel att vara kvinna i Stockholm och söka rektorstjänst, för där tillämpades en fjärde befordringsgrund och det var könet. Naturligtvis krävde man samma meriter av henne . . . men

det var alltså redan 1948. Jag tror det är så nu också i Stockholms skoldirektion, för man vill vara och ge intryck av att vara progressiv, så då väljer man gärna kvinnor". En rektor lämnar svaret att "ingen kvinna sökte till fyradagarsvikariatet som utlystes nyligen i kollegiet".

Endast *en* manlig skolledare gav ett direkt ja på frågorna om än med tvekan: "kvinnor får möjligen mindre uppmuntran och har väl färre förväntningar på sig som lärare att gå vidare, både i samhället och i skolan". Man framhåller också att det börjar blit svårt generellt att få folk till skolledarvikariat och -tjänster. Något som i och för sig kan vara en realitet, men som inte är ett svar på frågan. Vad man gör är således att *skjuta hela problemet ifrån sig,* antingen *rumsligt* genom att på olika sätt säga att "det händer inte här", eller genom en *perspektivförskjutning* – man påstår motsatsen eller näst intill.

Detta är alltså resultatet av frågorna sådant det ter sig genom de *manliga skolledarnas direkta svar* – en fylligare bild får man genom att se på de kommentarer som fälls indirekt men i nära anslutning till frågorna: "på den här skolan (grundskola) skulle behövas ett par karlar i 90-kilosklassen för att klara av alla starka elever", "min kvinnliga studierektor har ju ovanliga egenskaper för att vara kvinna", "jag har en kvinnlig lärare här nu som gärna vill pyssla lite med administration", "en sak är viktig när det gäller att välja en kvinnlig studierektor – hon får inte vara för vacker... det skulle kunna ruinera mitt äktenskap. Jag vet att jag är mottaglig för kvinnlig fägring så kvinnans utseende är alltså en viktig bit, det är något som vi inte kan göra något åt, det är naturen själv som påverkar oss".

Trots talet om lika bedömningsgrunder för kvinnor och män, visar det sig alltså i ordval och yttranden att *en rad mer eller mindre omedvetna föreställningar om kvinnor och skolledarskap* existerar bland de intervjuade. Exemplen kan mångfaldigas – se t. ex. den tidigare gjorda uppräkningen av svar som rör "kvinnliga egenskaper". Av dessa såväl medvetna som för- och omedvetna åsikter och värderingar påverkar de manliga skolledarna i deras yrkesutövning är givet.

Kvinnliga skolledarna

De *kvinnliga skolledarna* intar inte någon försvarshållning men har ändå en *tendens att hålla problemet ifrån sig* – inte som männen genom en rums- eller perspektivförskjutning, men väl genom en *förskjutning i tiden:* "förr valdes män före kvinnor med lika meriter. Nu har man så länge fört en medveten propaganda för jämlikhet så nu är det inte så längre. Den som är mest meriterad får jobbet", "det var så förr att rektor valde ut sina efterträdare och sina egna medarbetare, och valde då oftast yngre män", "hittills har det varit så att man kräver mer av kvinnor än av män när de söker skolledartjänst. Men i fortsättningen tror jag inte att det blir så...", "ja, jag sökte och slogs, men vi kvinnor i den generationen som gick före har nog öppnat vägen, så nu är det nog lättare".

Andra svar är *nekande,* men man hänvisar till sin *begränsade erfarenhet:* "enligt min erfarenhet har det inte varit så och är inte heller så att män uppmuntras mer än kvinnor", "jag vet faktiskt inte, men jag tror inte man tänker på könet utan mer på personens lämplighet när man ska välja skol-

ledare". Eller så tar man udden av problemet genom att hänvisa till *förändrade förhållanden* och *kringgå frågan:* "det är inte samma slagsmål om rektorstjänster nu som det var förr", "eftersom det inte kommer att finnas några akademiska meriter framöver, så kommer det inte att kunna bli diskriminering där. Men när det gäller den andra meriteringspunkten – erfarenhet – ska det bli intressant att se hur det går".

Mot denna svarsbild strider dock andra yttranden i ämnet under en och samma intervju. Man så att säga *annullerar det tidigare sagda* genom spontana uttalanden, där man ger exempel på antingen *egna upplevelser* av könsdiskriminerande behandling eller *eget "ojämlikt" agerande* i tillsättningsärenden: "den kvinnliga studierektorn här lyckades jag få på tjänsten efter en kraftig intervention från min sida – hon är dessutom mer meriterad än de manliga lärare som sökte och hon är bättre att samarbeta med", "jag tror ändå att det är något lite olika behandling av män och kvinnor innan de får skolledartjänst, i varje fall i grundskolan. Man tror att en stor och stark karl med pondus är viktig mot eleverna – men jag tror att det mer är det psykiska än det fysiska intrycket av styrka som är viktigt. Själv har jag ju sökt vikariat efter förfrågan från skolförvaltningen om det fanns intresse för det på skolan – de ringde först två år senare", "den man som fick förra studierektorstjänsten jag sökte hade inte lika goda meriter som jag, han hade t. ex. aldrig lagt ett schema utan bara varit tillsynslärare. Han hade heller ingen som helst vana vid administrativa uppgifter sådana som en studierektor får, och det hade jag", "jag har alltid haft manliga studierektorer i skolan och tycker att det är mycket stimulerande av det skälet att dessa ofta sett på saker och ting på ett annat sätt än jag och därför har vi kunnat komplettera varandra", "jag har en kår av vikarier som man använder när det behövs. Man frågar dem man sedan gammalt vet är intresserade. De är bara äldre män och hos dem finns inget starkt karriärintresse", "det är ju det att de manliga lärarna är mer framme och gör förfrågningar mer än de kvinnliga, fast de kvinnliga kanske är precis lika intresserade om man frågar dem. Det kan ju hända också om det är en manlig rektor att han är lite blyg och inte vågar fråga de kvinnliga lärarna utan hellre frågar de manliga. Man kanske hellre frågar en ung rask karl om han vill hjälpa till eller vikariera eller så. Jag drar mig själv för att fråga de kvinnliga lärarna, det är mest äldre damer och jag tar nog till mjukare toner om jag ska fråga dom och så tycker jag inte att jag vill besvära dem".

Man tar, trots talet om jämlikhet i bedömning och behandling, också upp att "en kvinna ju bedöms mycket hårdare än en man" etc. – en typ av svar som ofta förekommer på frågor i det föregående. Om de olika frågeblocken kopplas samman inom varje intervju, blir intrycket av *kollision mellan jämlikt ytideal och faktisk upplevd ojämlikhet än mer påtagligt.*

Inget individuellt svarsmönster finns som är helt konsekvent – svar som med olika starkt eftertryck förnekar varje form av diskriminering omväxlar med svar, där olika bemötande av män och kvinnor demonstreras. Så t. ex. får man på en direkt fråga om man anser att det finns någon liknande mekanism eller inställning som verkar åt andra hållet, dvs. till förmån för kvinnliga sökande, nekande svar med ett undantag: "skoldirektören här i Stockholm är en fin man och mycket positiv till kvinnliga skolledare. Det är ju första

instans när man tillsätter tjänster och han drar nog med sig resten av direktionen. Men det är ju i Stockholm det." Ingen kvinnlig skolledare anser att kvinnor prioriteras framför män i vikariats- och tillsättningsärenden.

Lärarna

Mängden svar på dessa frågor är betydligt mer rikhaltig i skolledargruppen än bland lärarna, som mindre ofta har egen erfarenhet av tillsättningsfrågor och inte berörs direkt av dem i yrket. Liksom för tidigare frågeområden är också här *lärargruppen mer direkt i sina svar.*

Skillnaden i inställning till de aktuella frågorna är betydligt mindre mellan kvinnor och män i lärarurvalet än bland skolledarna. *Majoriteten lärare anser att kvinnliga och manliga sökande bedöms och uppmuntras olika:* "den som får förordet är oftast man, men själva meriterna behandlas lika. Kvinnor och män uppmuntras olika innan de söker och kollegiets tryck på en viss individ att söka är viktigt. Här är det slentriantänkande som gör att man alltid väljer och uppmuntrar män", "ja, jag tror att det ställs större krav på en kvinna som vill bli skolledare – hon måste ha visat i förväg att hon duger, medan en man anses självklar för jobbet. Även innan förordet ges måste hon vara duktigare", "det beror på om det är män som behandlar ansökan, och det är det ju oftast. Om dom då tänker att kvinnor är ofta borta för att passa sjuka barn etc., så påverkar det ju hur dom behandlar kvinnornas ansökningar. Jag tror att dom förväntar sig att killar går in mer helhjärtat för karriären än vad kvinnor gör", "jag är nästan säker på att manliga och kvinnliga sökande behandlas olika – en kvinna måste vara minst lika duktig. Över huvud taget är det nog massor av bakomliggande psykologiska skäl som man inte är medveten om och som spelar in. Om man har sett kafferepssnacket i kollegierummet så tar man kanske större hänsyn till mannens meriter", "vet jag inte så mycket om, men det är ju så överallt att en flicka måste vara dubbelt så bra för att komma i fråga för ett jobb. Och en manlig rektor frågar helst en manlig lärare om han vill vikariera", "om könen uppmuntras olika mycket att söka är individuellt för skolledningen på skolan i fråga. Men det blir ju kommentarer från de manliga lärarnas sida när en kvinnlig lärare får vikariera på studierektorsposten t. ex. Också de kvinnliga lärarna har sina kommentarer då, men de är mer kattaktiga. Det är ju enskilda lärare som gör så – inte alls alla, men man antyder att det är sängvägen eller de kvinnliga företrädena som har inverkat och gjort att hon har fått tjänsten", "jag hade förut en vikarierande kvinnlig rektor som sökte efter den gamle rektorn. Skoldirektionen kom och lyssnade på henne när hon undervisade – hela långa raden satt dom där i klassrummet. Det har jag aldrig hört att dom gör när det är en manlig sökande", "på den här skolan har flera kvinnor fått vikariera på skolledartjänst för att dom är fil. dr eller fil. lic. Om dom hade varit vanliga fil. magar så hade dom inte fått det – då hade dom tagit en man, men nu finns här ingen man med högre eller lika hög utbildning som de och rektor är svag för akademiska titlar. Och det är ju bra då", "det gäller att få vikariat för att få tjänst, men männen får förordet och ofta är den som får utsedd i förväg. För kollegerna som inte är insatta i det här förspelet är det ofta förvirrande och obegripligt varför den ene får förord och det

sägs mer positiva saker om honom än om den andre. Men då är det för att man vill att just den ska ha tjänsten", "om jag hade varit man hade det varit idé för mig att söka vikariat, för då hade jag absolut blivit tillfrågad om jag ville ta det. Rektor går på schablonbilden av hur en skolledare ska vara – det är ofta en viss typ av person han söker, och det är en man som det syns på att han är 'en kommande kille' ".

Lärargruppen är således med få undantag *eniga om att kvinnliga lärare* som söker vikariat eller skolledartjänst *möter större krav och får mindre stöd än manliga lärare.* Som framgår av citaten råder dock något delade meningar om det önskvärda i en utjämning.

4.1.3.3 "Förändring önskvärd?"

Skolledarna

På frågan *anser du att det vore önskvärt att ändra på* (dvs. ojämnheten i fördelningen kvinnliga/manliga skolledare) *och i så fall varför och hur* skiljer sig, liksom vid flera tidigare tillfällen, kvinnliga och manliga *skolledare* åt i sin inställning. Vanligast *bland männen* är en *ljummet välvillig* och samtidigt *vacklande attityd:* "jag är gammalmodig nog att tycka att familjen är den verkliga världen och att den är viktigast för kvinnan. Jag tycker det är viktigast att möjligheten finns för alla, men inte att flåsa fram dem", "det är bra här med en kvinnlig rektor. Vi har ett mycket bra och nära samarbete och jag beundrar henne mycket. Det skulle kanske vara bra med fler kvinnliga rektorer och studierektorer, fast den vi har är ju så väldigt överlägsen . . .", "ja, inte en absolut jämn fördelning som 50–50, men jämnare än nu vore väl bra", "det är många lämpliga kvinnor här, eftersom de är i majoritet bland lärarna".

En enstaka kvinnlig skolledare intar en liknande *odeciderad attityd:* "spelar det någon roll om det är en man eller en kvinna – jag tror inte det. Jag är ju ingen kvinnokämpe . . . inte heller tycker jag att det är viktigt med många kvinnliga skolledare. Huvudsaken är att det är en bra skolledare . . . men jag tror att det finns färre dåliga kvinnliga skolledare än det finns dåliga manliga, för kvinnor har mer krav på sig".

Svar som tar klart *avstånd från önskvärdheten i en förändring* är lika frekventa i de båda skolledargrupperna: "vilket kön skolledaren har kan kvitta", "jag tycker inte att olikheten i andel manliga-kvinnliga rektorer spelar så stor roll – jag tycker inte att det är någon skillnad på kön", "den som inte vill ska ju inte tvingas. Jag vet inte om det är önskvärt med fler kvinnliga skolledare", "nej jag ser det inte alls som nödvändigt eller särskilt önskvärt. Inte är det någon som märker eller bryr sig om om det är en man eller en kvinna som sitter där inte".

De *skäl* man anser finns som talar *mot en utjämning* är ofta svåra att få grepp om och precisera, men de går antingen ut på att *könet är likgiltigt* i endera av två bemärkelser – att skolledarna inte syns mycket och är oviktiga som mönster; att det inte existerar några könsskillnader av betydelse i sammanhanget – eller på att man av princip *inte* ska *tvinga fram* en förändring: "jag tror inte att det är intressant med en kvinnlig rektor som förebild för eleverna – som klassföreståndare spelar det ju ingen roll om det är

en man eller en kvinna. Det är ingen skillnad på kön – de kvinnliga rektorer vi har samarbetat med är precis lika bra som de manliga", "jag tror inte att eleverna reagerar för om det är en jämn fördelning mellan könen på skolledarposter", "jag tycker inte att man ska få människor att passa in i statistiken – jag tror inte att dom vill", "de ansträngningar som görs för att få in fler kvinnliga skolledare tycker jag bara ger ett flåsigt intryck".

Ibland hänvisar man till *"utvecklingen"* och hamnar då lätt i ett *cirkelresonemang:* "det kommer automatiskt. Det behöver man inte tvinga fram – det bara blir så med tiden när det blir fler kvinnliga skolledare. Och om det inte går automatiskt, då tycker jag inte att det finns någon anledning att få fram fler kvinnor på skolledarposter. Eleverna ser ju tanter till leda, eftersom de mest har kvinnliga lärare, så det räcker nog", "jag tror att med ökad jämställdhet i samhället så kommer också en ökad jämnhet i förhållandet mellan könen på högre poster", "det här med kvinnliga skolledare ordnar sig med tiden".

Andra motiveringar som ges till det ljumma eller negativa ställningstagandet antingen *förnekar problemet eller undviker det helt:* "men vi har ju fått fler skolledare – åtminstone här i Stockholm har vi hunnit längre", "men nu vill *ingen* vara skolledare, jobbet är så förändrat och så föga lockande. Det är viktigare vem som är lärare, och att det blir fler män där", "det är mycket mer jämställt i skolan än på andra håll, man har ju lika utbildning och lika lön för alla lärare", "jag vill att man ska visa respekt efter individ och inte efter kön", "däremot vore en jämnare fördelning mellan manliga och kvinnliga lärare på låg- och mellanstadiet viktigare".

Man har synbarligen *problem med att uppbåda väl genomtänkta, hållbara och tungt vägande skäl för sin ståndpunkt.* Svar med ett entydigt och oreserverat positivt innehåll hittar man bara bland kvinnliga skolledare. Den totala mängden *skäl* som ges och som talar *för en jämnare könsfördelning* – alltså även svar bland de ljumma – berör ett flertal områden. Man tar upp *rättvise-aspekter, vikten av identifikationsobjekt, resurssynpunkter och aspekter på könsskillnader:* "ett skäl är att det i samhället över huvud taget skulle vara en jämnare könsfördelning", "det är självklart att det borde finnas lika många kvinnor på chefsposter som det finns män. Så länge det är ovanligt med kvinnor så kommer man att ha fördomar om dem", "jag själv är ett exempel på att det går bra för kvinnor att ta på sig mer ansvar och jobb. Det finns dom i skolan som följer efter", "de kvinnliga lärarna är lika duktiga som de manliga – men chansen att en kvinna ska vara duktigare är ju större här, eftersom de är fler", "vore bra främst för att det finns så många kvinnliga lärare. Kanske att jag som man inte kan förstå dom lika bra som en kvinna skulle ha gjort", "javisst vore det önskvärt med en jämnare fördelning! Trots allt har kvinnor lite lättare för att vara konkreta många gånger. Verklighetsanknytningen är också bättre hos kvinnor – jag talar nu om genomsnitt. Män är mer administrativt intresserade och ser saker mer abstrakt och ur organisationssynpunkt", "män och kvinnor ser saker på olika sätt, därför vore det bra med bägge könen . . . t. ex. att kvinnor i trafiken har mer omdöme och kör försiktigare . . . Bl. a. på grund av att kvinnor har fött barn men även de som inte har gjort det tror jag ser saker annorlunda och förstår barn och ungdom och hemförhållanden bättre än män. De är mer insatta i hur det kan vara i relationer i familjen

etc. Kvinnorna kanske också mer instinktivt förstår ungdomar och barn. Jag vet inte om kvinnor förstår kvinnor bättre – eftersom det är så många kvinnliga lärare skulle det ju då vara bra med kvinnliga skolledare", "manliga rektorer kanske inte har lärt känna sina barn lika bra – de har kanske inte haft så mycket kontakt med dem att de förstår hur det är att vara ung", "kanske många har lättare att prata med en kvinnlig skolledare – föräldrar och kvinnliga lärare osv. T. ex. om en förälder är upprörd över något, så kanske han också lugnar ner sig mer om det är en kvinna han ska prata med."

Exemplifieringen kan förlängas, men begränsas till ovanstående eftersom det räcker för att illustrera en lätthet att ge skäl för en jämnare könsfördelning på skolledartjänster, som inte märks bland de många tveksamma eller negativa svaren.

Lärarna

En genomgång av *lärarnas svar* på samma frågor visar återigen en mindre traditionellt färgad kvinnosyn och också en större likhet mellan kvinnor och män än i skolledargruppen. Svaren är över lag *mer positiva* och *mindre tvehågsna* till en jämnare könsfördelning i skolledningen – alla utom en manlig lärare, som är klart negativ, anser att fler kvinnor är önskvärt.

De skäl man anger kan, liksom för skolledargruppen, föras till endera kategorin *rättviseaspekter, vikten av identifikationsmönster, resurssynpunkter* och *aspekter på könsskillnader*. Variationen inom svarskategorierna är dock större och fördelningen mellan dem jämnare: "ja, det är avgjort viktigt att få en jämnare fördelning . . . i rättvisans namn och för att kvinnor har minst lika mycket att tillföra som männen på skolledartjänster", "jag ser inte någon anledning till att det skulle vara annat än 50–50 mellan män och kvinnor. Det är naturligt helt enkelt", "ja, det vore utmärkt med en man och en kvinna på de två skolledartjänsterna som det är här. Det står 1–1. Det är en skön balans i kollegiet om det är 50–50 mellan könen. Jag vet inte varför men det känns skönt och riktigt om det är jämt", "egentligen skulle det ju då vara önskvärt att de två skolledarna var av olika kön. Jag tycker att alla ska ha samma rätt", "det är självklart att det är viktigt med en jämn fördelning på skolledarposter som förebilder för flickorna och också för invandrarpojkarna, som mår bra av att se en kvinna leda skolan. Det ger flickorna råg i ryggen att se en sån sak", "flickorna behöver se att man kan få sånа jobb som kvinna. Det är bra att dom ser att det lönar sig att satsa", "ja, det är en självklarhet eftersom det rör sig om halva befolkningen, och det inte finns någon anledning att tro att det som krävs av en chef bara skulle finnas i den ena halvan. Det vore ett betydligt bättre utnyttjande av befolkningen att ta till vara kvinnornas förmåga. Det handlar ju om att inte i onödan slösa med den. Visst är det ett viktigt jobb de gör i hemmet, men det är en rad saker som man inte får användning för där som inte utnyttjas. Jag vill inte nedvärdera arbetet i hemmet – men det de kan tillföra samhället, det ska de också få tillföra", "jag tror att det är fler begåvade kvinnor som blir kvar på lärartjänster än begåvade män – dvs. att det är fler begåvade kvinnor som söker till den utbildningen, medan de begåvade männen går till läkar-, tandläkar- och ingenjörsutbild-

ningar efter studenten. Det är kanske därför som man tycker att manliga skolledare är sämre än de kvinnliga", "ja, definitivt. Varierad konfekt är bra – på den nivån liksom på alla stadier. Många gånger kanske killar är väldigt karriärinriktade, det kanske blir mjukare om kvinnor kommer. Killar som bara umgås med killar umgås på *ett* sätt – det är alla fördelar när det är blandat. Annars får man bara ensidigt mans- eller kvinnosidan", "ja, det bör bli mjukare stämning om det är en kvinnlig skolledare. Rektors sätt att vara påverkar i mycket atmosfären på skolan. Här har vi ju två kvinnor i skolledningen och det tycker jag märks. De kvinnliga rektorer jag haft är annorlunda, mycket mer koncilianta. Männen är tuffare och mer kompisaktiga. Det är givetvis en fördel att de är mer koncilianta och lyssnar bättre och är mer beredda att kompromissa. Männen säger mer att så och så ska vi ha det, punkt och slut", "ja, det vore bra med en jämnare könsfördelning, för man ser inte saker och ting på samma sätt, kvinnor är mjukare. Så skulle kanske värderingarna bli jämnare. Killar och tjejer nu har fördomar om varandra – särskilt killar om tjejer. Tjejerna tappar sina privilegier men får inga fler rättigheter för det", "ja det är absolut önskvärt med lika fördelning, för jag inbillar mig att vi i alla fall ser lite olika på olika problem. Kvinnor kanske förstår de kvinnliga eleverna och lärarna bättre än en man gör", "jo det vore bra eftersom kvinnor har ett sätt att se saker som inte sammanfaller med mäns. Jag tror att kvinnliga skolledare skulle vara mindre rädda för att bete sig normalt mot kolleger och skrivpersonal etc. De kan nog kosta på sig att vara mänskligare och behöver inte bry sig lika mycket om prestigen. Jag tror också att kvinnor kan ha lättare för att genomskåda intriger än vad män har, bl. a. för att de har varit mer utsatta för det. Kvinnor faller nog inte för ytliga attityder och en charmig yta lika lätt som män ibland kan göra".

Förutom dessa svarskategorier nämns också en slags *normaliseringsaspekt:* "ja det skulle vara fler kvinnliga rektorer så att de som finns inte blev så unika och kunde sätta sig på sina höga hästar". En avdramatisering av könstillhörigheten således.

Många av lärarna blir överraskade av att ställas inför ett "varför" när det gäller den eventuella önskvärdheten av fler kvinnliga skolledare. Man tycks i betydligt högre grad än skolledarna – och då särskilt de manliga – vara inställd på att detta är en naturlig utveckling och att ifrågasättande av den är överflödigt.

Den enstake manlige lärare som inte anser en jämnare könsfördelning vara önskvärd har svårt att ge några påtagliga skäl utan är allmänt avståndstagande: "nej, jag tycker inte det. Jag har absolut ingenting emot kvinnliga skolledare – de kan vara minst lika goda eller dåliga som de manliga. Det är nog ingen som helst skillnad i det. Men jag har aldrig delat jämställdhetsyran. Jag hörde att i Skärholmen finns några radikala kvinnor som drev igenom – hur dom nu fick med sig de andra – att studierektorsvikariaten varannan gång ska ges till en kvinna, varannan gång till en man. Det är ju helt vansinnigt, det kan ju aldrig gå väl. Det är ju den lämpligaste som ska få tjänsten, inte ska man ta en kvinna bara för att hon är en kvinna. Jag tror inte alls på åtgärder för att ändra på det – som t. ex. kvotering, det är ju helt fel."

4.1.3.4 "Förändring hur?"

Förslag om *hur en förändring ska åstadkommas* löper över hela skalan från sådana som talar om *vad man inte bör göra,* över *vaga rekommendationer* och till *konkreta lösningar.* Endast en skolledare – manlig – nämner spontant kvotering och då i avvisande ordalag.

Skolledarna

De *manliga skolledarna* står för samtliga svar rörande vilka *sätt man inte ska använda* för att genomföra en förändring, de står också för merparten *truismer* och *allmänt abstrakta förslag:* "om kvinnor ska kunna blir skolledare så måste man ju lätta på trycket på dem någon annanstans. Men man kan inte kräva mindre arbete från kvinnor på skolledartjänst än från män, så då måste man ju ändra på hennes man. Men man kan ju inte gärna påverka mannen att hjälpa till mer hemma. Och inte kan man ändra på rektors eller studierektors arbetsmängd – det är inte ett jobb som kan rationaliseras. T. ex. så kan man inte sitta och titta på klockan när elever kommer in och vill prata, och pappersarbetet kan ju inte heller dras ner på. Det är helt enkelt inte ett arbete man kan rationalisera så mycket", "man får aktivera kvinnorna", "det rådet vill jag ge de kvinnor som vill bli skolledare, att de måste börja på den lägsta nivån och bli tillsynslärare. Om en kvinna vill bli skolledare måste hon vara öppen mot omgivningen och smidig i sina relationer, kunna komma överens. Det måste finnas energi i människan som kan användas för jobbet", "för att få kvinnor att vilja bli skolledare måste man uppmuntra dem och belasta en duktig person med fler uppdrag, kurser etc., så som jag fick. Man måste stimulera dem man vill ska bli skolledare och stärka självkänslan – det krävs mer om det inte finns något att bygga på från början, en säkerhet från början alltså. Man kan inte bygga på en grund som inte är fast".

Från de *kvinnliga skolledarna* kommer dels liknande *svar som har långt till den praktiska tillämpningen,* men framför allt *konkreta och direkt användbara förslag:* "en förändring måste ske hemifrån och från början i uppfostran. Egen upplärning av förmågan att klara av jobbet är viktigt för att som kvinna få mer självkänsla. Kvinnor borde lära sig att göra sitt jobb mindre tidskrävande och inte haka upp sig på detaljer så mycket", "det är ju faktiskt ett påtagligt ekonomiskt intresse i att bli rektor, man tjänar bra mycket bättre än en lärare, särskilt nu när man har särbeskattning. Det tycks vara fult för kvinnor att tänka på ekonomiska fördelar och det hindret måste tas bort", "ändra genom påverkan och genom att uppmuntra kvinnor att söka och påvisa för dem med exempel att det går att lösa. Om man t. ex. gav en utbildning med flera kortare kurser för olika bitar i skolledarrollen, planeringskurser etc., så skulle det nog vara mycket bra att öva sig på. Det är för mycket som är okänt nu – det skulle ha varit en trygghet för mig också att få pröva på olika bitar först. Att få pröva på och märka att det går ger trygghet och det har sällan kvinnor. En sådan utbildning skulle säkert göra att fler vågade sig på skolledartjänst. Särskilt schemaläggningen upplevs som svår, och det behövs stark självkänsla och självkritik för att klara det. Man måste våga göra fel. Det är sånt som man kan träna sig

till. Dessa förberedande kurser skulle vara både för män och kvinnor. Det fina med en kurs vore dels att få pröva på olika saker – vikariaten är ofta för korta för att man ska hinna med så mycket, och på sommarvikariaten är det t. ex. ofta bara telefonpassning och det får man ingen övning av – dels att få diskutera med andra på kursen. Den 'biträdande schemaläggningen' är en bra övning och prövotid, men vanligast är ju att studierektor och rektor gör hela schemajobbet", "ge chefsbefattningar reglerad arbetstid. Och så någon form av utbildning eller information så att man vet vad det innebär att vara skolledare. Det vore bra om man fick gå en kurs och pröva på jobbet utan att vara bunden av att sen ta det – ett slags pryoverksamhet så att man visste vad man talar om och om man vill söka det. Jag tycker själv att det var obehagligt att det inte fanns någon utbildning eller liknande för jobbet", "man kunde räkna kvinnans barnledighet som praktik. Det borde ju vara kvalificerande att sköta barn och att ha hållit i hushållskassan och ordnat för en familj etc. I alla fall lika mycket som sopåkararbete, som räknas som arbetslivserfarenhet nu på universitetet. Särskilt om man ska bli lärare eller skolledare och ska syssla med barn och ungdom", "om kvinnor kanske kunde få vikariera under terminerna och slippa på sommaren när de har sin familj. Att de kunde få förtur på de vikariaten. Fast själv vikarierade jag på somrarna för då var min man ledig och så var ungarna rätt stora".

I konsekvens med de orsaker man tidigare uppgivit ligga bakom den låga kvinnoandelen på skolledartjänster, koncentrerar sig de *manliga skolledarna* i sina *förändringsförslag på kvinnan själv* – hennes könsroll och därmed relation till man och barn inbegrips inte i några förändringsplaner. De *kvinnliga skolledarna* vidgar perspektivet något men utgår fortfarande från en *oförändrad traditionell kvinnoroll* när det gäller hemansvar.

Lärarna

På frågan om hur man skulle få en förändring till stånd, förutsatt att man nu ändå ville det, svarar den tidigare citerade negativt inställde manlige läraren: "det enda vore ju att få föräldrarna att undvika könsrollsfördomar när de uppfostrar sina barn – inte låta pojken ha en färg för det han är pojke etc. Men hur ska det gå, det tror jag inte på, det kan man inte få dom till. Jag tror inte man kan åstadkomma förändringar i attityderna förrän uppfostran har förändrats, och hur det skulle gå till vet inte jag. På dagis har man ju pojkar och flickor var för sig t. o. m., de leker ju mest var och en på sitt håll. Det var precis som när jag var ung – visst kunde det hända att man nedlät sig till att leka med flickor, men inte var det ofta. Det måste ändras från begynnelsen, och så har jag svårt att tro att man kan trolla bort könsskillnaden. Jag är med så långt som att ändra ett könsrollstänkande som inte är fotat på saklig grund, men annars hävdar jag – fast jag kanske är lite gammaldags där, men det står jag för – att det inte är mycket att ändra på. Det måste i så fall ske genom en attitydförändring. Om man nu kan få karlarna att ta del av hemarbetet . . . Jag tror att det är en ren modegrej det här med jämställdhetsmanin. Om fem år är vi tillbaka i det gamla hederliga igen. De ansträngningar man har gjort har ju inte alls motsvarat vad man har pratat om."

Resonemanget pendlar mellan hönan och ägget i en circulus vitiosus och utmynnar i en *låsning vid status quo:* "förändringar i attityderna åstadkoms bara genom förändringar i uppfostran, som bara åstadskoms genom förändringar i attityderna..." Ett erkännande ges av faktiskt existerande könsfördomar, som den intervjuade helt enkelt vill behålla intakta.

Andra *tvivlare* på möjligheterna till en förändring finns bland lärarna, men dessa har oftast en mer nyanserad syn och ser det hela mer som en *tidsfråga:* "frågan är om man kan göra något på bara några år, om det inte tar ett tag. Men det går ju fortare om t. ex. en kvinna blir skolledare – då leder det till att fler och fler kvinnor ser att det går och så går det fortare och fortare. Som ringar på vattnet", "det är svårt att ändra på, det får nog värka fram".

I övrigt dominerar de *konkreta förslagen,* och merparten är positiva till någon form av *kvotering,* i synnerhet till kvotering till *utbildning* och bland kvinnorna: "kanske man skulle ha könskvotering på skolledartjänster i början, så småningom hoppas man ju att det jämnar ut sig på naturlig väg", "en skolledarkurs för bara kvinnliga lärare vore ju utmärkt... men det kanske inte vore rättvist. Det bästa vore nog om den var 50–50-kvoterad", "det räcker inte med kvotering, det måste andra saker till också. Även om attityder har ändrats mycket och ganska fort. Ungdomen nu accepterar mer naturligt att det är en kvinna med etc.", "det bästa vore att införa kvotering med 50–50 för tillträde till kurser för skolledare. Man skulle inte ha kvotering på vikariaten dock".

Men negativa synpunkter finns alltså också på i synnerhet *kvotering till tjänster* och bland männen: "man ska inte använda könskvotering till skolledarposter, det har man ju sett att det bara har gått snett. Som i USA där man har lagstiftning på att man måste anställa en neger per företag – 'the show nigger', "man ska inte tillgripa lagstiftning och centrala åtgärder som t. ex. könsrollslag eller kvotering. Det är att gå fel väg. Jag vet inte om det skulle fungera, men man kan ju inte tvinga kvinnor att bli skolledare om de inte vill", "jag är helt motståndare till kvotering av kvinnor på skolledartjänster... till en utbildning för skolledare kunde man ha det, men inte till tjänster".

Övriga förändringsförslag täcker ett brett register och berör allt från den *enskilda kvinnliga läraren* och hennes *totala situation,* över *skolsituationen* och till *samhällsnivå.* Några förslag inriktar sig alltså på de *enskilda lärarna* och *skolledningen:* "om man skulle ha någon form av träning i självförtroende så vore det fel att begränsa den till bara kvinnor. Det är ju också en osäkerhet i det som män har att inte våga låta kvinnor bestämma, att inte våga bli besegrad och i att inte våga släppa på sin manlighet. Så den träningen skulle i så fall gälla alla, man kan inte skilja på kvinno- och mansgrupper där. Det är viktigt att det blir ett bättre förhållande mellan alla män och kvinnor", "skolledarna måste vara uppmärksamma på sådant, dvs. att det finns kvinnor som behöver stöttas och ges en puff framåt. Karlar behöver lyckligtvis inte en sån puff, dom klarar sig bra ändå", "man borde uppmuntra kvinnor att söka vikariat".

Andra förslag fokuseras på *formerna för rekryteringen av skolledare:* "man kunde lotta vikariat och tjänster om man har flera lika meriterade sökande", "man skulle kunna ge tjejerna extrapoäng för att de är tjejer när de söker

skolledartjänst. Det kanske vore ett sätt att ändra på saken", "varför kunde man inte ha en ny chef vart sjunde år eller så, då skulle det kunna vara en tjänst som roteras i kollegiet. Det skulle jag ställa upp på då – i solidaritetens namn. Och då skulle man ju också se det som en del i arbetet och inte tycka att det var något konstigt. Då visste man det ju från början och var inställd på det", "jag har hört om en skola i Hässelby där lärarna fått vikariera i tur och ordning. Det fungerade tydligen mycket bra – den rektorn tyckte att alla skulle få pröva på och ville vara rättvis".

Till denna åtgärdskategori hör också de tidigare citerade förslagen om *könskvotering* och *skolledarkuser:* "om man skulle ha rektorskurser så skulle man gå på meriter – kalla meriter och inte antal och längd på vikariat, för då ligger männen bättre till och då blir de antagna. De har så många vikariat – det är *där* som kvinnornas slås ut eftersom de inte som männen handplockas för vikariatstjänster. Såhär menar jag att man borde räkna om skolledarkurserna skulle ligga till grund för skolledartjänster. Vikariat på en skola behöver ju inte alls ge erfarenheter av hur det är på en annan skola – skolor är ju så olika så det går ofta inte att föra över det man lärt sig", "ett kurssystem vore också bra för att dessa som blir malliga och är dåliga som skolledare skulle gå ner i varv under kurstiden eller filas av under den. Eftersom det ju då skulle vara kanske 30 likvärdiga personer som alla skulle bli skolledare på en sån kurs, så blir dom ju inte enväldiga och kan inte sätta sig på sina höga hästar", "kurser till skolledning är viktigt för det är ett sätt att kringgå svågerpolitiken", "en skolledarutbildning vore bra, där kunde vi kvinnor få veta vad det rör sig om. Kvotering vore bra, men bara om man fick utbildning på arbetstid och man hade en viss kvot per skola – t. ex. en viss kvot på denna skola exklusive högstadiet. Då skulle det med nödvändighet bli några kvinnor eftersom här bara finns en man på 20 lärare. Det bästa vore om det var ett visst antal män och ett visst antal kvinnor. Det vore rimligt med könskvotering för en utbildning, det är ju naturligt, men däremot inte på tjänsterna".

Några förslag rör påverkan på *skolsituationen i stort:* "genom upplysning och mördande reklam kan man ändra detta. T. ex. genom att diskutera hur det ser ur i skolböckerna och sedan ändra på det är viktigt. Det är klart att om dom alltid visar upp en manlig chef och en kvinnlig sekreterare så bidrar inte det till att ändra könsrollerna", "man kunde ta upp och diskutera kring könsrollerna t. ex. på studiedagar och diskutera inom kollegiet varför det inte finns så många kvinnliga skolledare. Det är viktigt att man blir uppmärksammad på schablontänkandet, för vi är inte medvetna om det själva", "det måste komma från det fackliga hållet – bl. a. med mer uppmuntran av kvinnliga lärare".

Andra siktar in sig på *hemsituationen:* "ge mer möjligheter för mammorna att klara upp sina barnproblem", "det kan ju underlättas med regler för barnledighet och att båda föräldrarna får vara hemma hos barnet etc. Att det inte är självklart att det är kvinnan som är hemma. Det här är ju områden som man kan lagstifta om", "det kanske skulle gå så småningom med pappaledighet och en pappa som tar mer ansvar, men det är en lång väg till att få barn att acceptera båda föräldrarna, att det kan vara antingen mamma eller pappa som tar hand om dem. Så är det ju nackdelen med att det ofta är en auktoritär far som binder sina barn till sig och ska forma dem till sina drömbilder".

Åter andra mer eller mindre konkreta åtgärdsförslag rör sig på en bred *samhällsnivå:* "hela synen på kvinnor som chefer måste ju förändras. Det är någonting som måste komma genom diskussion och det kan man inte komma åt genom centrala åtgärder och samhällsutveckling", "det den uppväxande generationen ser i massmedia är he-mannen med muskler som är stark och tuff och kvinnan som är sexig och bara ägnar sig åt sitt utseende och åt att behaga. Speciellt om det är lågkonjunktur så ska ju kvinnan lämna plats för 'familjeförsörjare' på arbetsmarknaden. Sånt måste man ju ändra på", "man måste ändra på uppfostran och påverkan i samhället. T. ex. så tror jag att tjejerna har mer fart nu – de ser ju i TV att kvinnor kan göra andra saker än förr. Och så finns ju Grupp 8 bl. a., det har nog en viss betydelse", "lite mer god vilja från regeringarna som ju har visat sig ganska kallsinniga. Fler kvinnliga ministrar t. ex. Det behövs mer uppmuntran hela vägen. Den nuvarande regeringen har ju svikit sina vallöften, i synnerhet hade ju folkpartiet talat mycket om kvinnosaken och vad blev det – ingenting", "man får börja med att inte se negativt på att kvinnor blir skolledare. Se på idrottstjejerna – de kommer i andra hand, de ges inte chansen. De manliga idrottsstjärnorna ägnar man massor av tid och intresse, men de kvinnliga får ingen träningstid och uppmuntran. Om kvinnor märker att de bedöms på lika villkor så blir det annat. Jämför de manliga reportrarna på TV t. ex. En karl kan ha kulmage och vara flintis och får se ut hur som helst, medan en kvinna måste se bra ut. Det har ju kommit en kvinnlig TV-reporter nu men hon får inga stora och viktiga uppdrag. Så länge man har en naken tjej som reklam för allt mellan himmel och jord så kommer kvinnor att bedömas också efter sitt utseende, medan män bedöms efter de inre egenskaperna enbart".

Det visar sig alltså att lärarna, liksom när det gäller andra frågeområden, som grupp är mer flexibla än framför allt de manliga skolledarna och har förslag som spänner över ett brett register, både i fråga om vilken nivå som är mål för åtgärd, och vilka medel som ska användas. Det *konkreta förslag* som man *i synnerhet* uppehåller sig vid är *könskvoterad utbildning,* som man menar har en rad fördelar. De flesta är dock inställda på att *åtgärder på flera plan är nödvändiga.*

4.1.4 *Skolledare – ideal och verklighet*

Detta problemområde omfattar svar på frågor som: *hur tycker du att en idealisk rektor/studierektor ska vara, några särskilda egenskaper, erfarenheter och/eller kunskaper,* samt spontana yttranden om skolledarrollen som inte kan hänföras till avsnitt 4.1.2. Då detta och efterföljande frågeblock är av mindre intresse för studiens syfte än de föregående, görs resultatredovisningen här betydligt mindre fyllig och endast enstaka citat återges.

Samtliga tillfrågade hävdar bestämt att en skolledare måste tas inifrån skolan och framför allt ha en bred lärarerfarenhet i botten. Toge man någon utifrån, så blev det en "pappersmänniska" som inte vet hur skolan fungerar, hur det ser ut i klassrummen och inte förstår lärare och elever.

Benar man upp den stora uppsättning egenskaper, erfarenheter etc. som man anser att en idealisk skolledare bör vara utrustad med, kan de i stort sett fördelas på två huvudroller: *administratören* och *pedagogen.* I var och

en av dessa ingår i sin tur ett antal delroller, där de viktigaste i administratörsrollen är *beslutsfattaren* (regel- och paragrafuttydare och -tillämpare), *informatören, organisatören, initiativtagaren* och *arbetsledaren.* I pedagogens roll ingår som delroller *undervisaren, medlaren, lyssnaren-terapeuten, kontaktmänniskan* och *förhandlaren.* Administratören är huvudsakligen sakorienterad och inställd på den tekniska sidan av verksamheten, där sökandet efter praktiska och effektiva lösningar på konkreta problem dominerar. Pedagogens arbete är en kontaktskapande och kunskapsförmedlande verksamhet, där tyngdpunkten ligger på mellanmänskliga relationer och på förståelse och utveckling av mänsklig kommunikation.

Några hävdar att dessa båda sidor är oförenliga och att en och samma person inte samtidigt kan fylla båda funktionerna. En möjlig och på sina håll tillämpad lösning ligger i en klar rollfördelning mellan rektor och studierektor, med rektor som skolans ansikte utåt och studierektor som dess ansikte intåt. Konsekvensen i en sådan uppdelning kan dock vara svår att upprätthålla, och konflikter över gränsdragningen förekommer. Exempel på lyckade och mer eller mindre rollkonsekventa eller "saxade" arbetsfördelningar ges också, där vars och ens speciella förmåga kan tillvaratas.

Beröringspunkter mellan administratör och pedagog finner man bl. a. i samordnings- och förhandlingsuppgifter, där administratörens roll dock kräver mer av taktisk smidighet och diplomati än pedagogens, som framför allt bygger på inkännande och lyhördhet för konflikter och andras upplevelser. Genomgående betonar man för skolledarrollen som helhet *serviceaspekten,* dvs. att skolledningen är till för skolan, dess lärare och elever, och att dess främsta övergripande uppgift är att "få allting att flyta".

Karaktäristiskt för hela urvalet intervjupersoner är att *männen oftare* och med större emfas *betonar vikten av de "administrativa" egenskaperna* och erfarenheterna hos en idealisk skolledare, medan *kvinnorna framhåller de "pedagogiska".* Såväl kvinnliga skolledare som lärare poängterar här i synnerhet kontaktförmåga, intresse och förståelse för medmänniskor, medan manliga skolledare och, i mindre utsträckning, manliga lärare särskilt tar upp ordningssinne, organisationsförmåga och effektivitet.

Sammanfattning

I korthet önskar man av en idealskolledare bl. a. följande: kan besluta snabbt; ser bägge perspektiven samtidigt; kan debattera och informera; visar fasthet; är flexibel och inte rigid; är en bra förhandlare; fjäskar inte för föräldrar; är ofta på sin skola och lever med i skolans faktiska liv; har erfarenhet av andra jobb, andra skolor och fackliga uppdrag; har bred lärarerfarenhet; är buse när det blir bråk; är alltid vänlig; döljer sig inte bakom paragrafer; är kunnig i bestämmelser och paragrafer; är erfaren, klarar och reder ut allt; delegerar maximalt; har blick för ekonomi och pärmsystem etc.; är inte formalist; har humor; är en auktoritet utan att vara auktoritär; kliver ner från tronen och blir människa; är inte besser-wisser; ser till att allting flyter; har god språkbehandling; är positiv och inspirerande; neutral inför hela kollegiet; är både chef och kamrat; håller en alltid om ryggen; talar om när något är bra; är vidsynt; ser rakt fram; lyssnar och är engagerad; har bra kontakt med alla; tycker om människor, särskilt ungdomar; är inte

beroende av att vara populär och ha prestige; är planerings- och ordningsmänniska; är kontaktmänniska; är snabb och effektiv; har tålamod och är noggrann; är inte petig; får andra att tänka om; är utmärkt matematiker; är inte mallig utan ödmjuk; är kunnig i psykologi; måste tycka om sina lärare och elever; får inte vara rädd; har respekt för andra – även små människor; är generös; har förståelse för barn; litar på sina lärare; kan säga ifrån; är rakryggad osv. osv.

En lång och i många stycken *motsägelsefull önskelista,* som i sin helhet ger visionen av en varelse med alla de förträffliga och eftersträvansvärda egenskaperna hos den goda modern och den goda fadern kombinerade i en person. Även varje intervju tagen för sig rymmer ofta förväntningar och önskemål, som är i grunden oförenliga. Detta gäller också skolledarna själva, som t. o. m. ofta ställer större krav på idealet än vad lärarna gör. Uppräkningen ovan kan i det sammanhanget ses som en konkret illustration till de upplevelser av krav både inifrån och utifrån, som många i denna yrkesgrupp har (se vidare avsnitt 4.1.2).

Några svar tar dock upp orimligheten och relativiteten i idealbilden: "det finns ingen idealisk skolledare – en sådan ryms inte i en och samma person", "jag tror inte att den ideale skolledaren finns. Han (sic!) finns inte på samma sätt som den ideale maken inte finns. Precis som att det inte finns två partners som är lika och har lika krav. Man måste specificera och beskriva det speciella rektorsområdet först och se på hur lärarna, eleverna och föräldrarna ser ut och inse att den ideale skolledarens egenskaper är beroende av hur de förra ser ut", "det är för mig detsamma som att vara en idealisk människa – jag kan inte skilja de två åt".

Man ser här inte skolledarna i ett vakuum, utan relaterar idealet till det lokala sammanhanget, den omgivande verkligheten och får på så sätt en mer nyanserad och "mänsklig" rollbild. Men svaren i övrigt sträcker sig från minimikravet "vanlig normal intelligens ska väl räcka för det jobbet" till maximipunkten "det måste vara en eldsjäl, med ett patos som gör en beredd till alla slags uppoffringar." Medianvärdet för de intervjuades svar ligger betydligt närmare det senare än det förra.

4.1.5 *Visioner om jämställdhet*

4.1.5.1 "Förändringar i jobbet?"

För att få en bild av hur de intervjuade ser på sitt arbete och skolan i ett längre perspektiv, ställdes frågor som: *hur ser du på den närmaste framtiden i ditt jobb – vilka förändringar tror du kommer att ske/önskar du?* Generellt sett är synen på framtiden *dyster* bland de tillfrågade. Svar där ett mer optimistiskt synsätt skymtar fram följs ofta av någon dämpande kommentar, som tar ner helhetsintrycket. Frånsett möjligheten att det här kan spegla en i samhället mer allmänt spridd framtidspessimism, är inställningen till just skolans framtid bland dess viktigaste personalgrupper rimligen av stor betydelse för såväl arbetsklimat som de faktiska framtidsutsikterna.

De saker man framför allt tar upp i skolledargruppen är *SIA, MBL* och de *förändringar i skolledarrollen* man antar att de kommer att medföra. De flesta är skeptiska eller klart negativa – i synnerhet till den *ökade arbetsbördan*

parad med *mindre beslutsbefogenheter* samt *svårigheterna att rekrytera skolledare,* som man befarar kommer att bli resultatet: "SIA:s sätt att reglera arbetstiden innebär ju mer kvällstid för lärarna, så det blir nog ännu svårare att få skolledare efter SIA-reformen, både män och kvinnor . . . vi får massor av samverkansformer med personal som man som rektor inte är förman för. Det blir massor med sammanträden och förhandlingar hit och dit. Vi har alldeles för lite administrativ personal för att klara det jobbet . . . Och så är det ju MBL – inget ont i det. Det är ju bra med medbestämmande och så – men det blir organisatoriskt och administrativt ett tufft jobb för skolorna . . . Och så får vi ju en ny fördelning av klasser och timantal som komplicerar det hela . . . Och så är det föräldrarnas medverkan som gör det svårare organisatoriskt . . .", "rektor har ju väldigt mycket mindre makt och massor med extraarbete nu med alla konferenser och samverkansformer . . . men jag ska ju pensioneras snart", "jag för min del tänker avgå inom den närmaste framtiden . . . det är för mycket jobb som skolledare nu . . . jag vill inte plötsligt få slag . . ." etc.

En enda – kvinnlig – skolledare ser fram emot SIA med tillförsikt: "rektorerna har mindre beslutanderätt numera – alla viktiga beslut rör ekonomin och den har inte skolan rätt att bestämma om . . . Jag hoppas att SIA ska förändra detta så att det blir mer som skolan själv kan bestämma om i saker där de lokalt vet mer". Samma skolledare önskar sig för framtiden större åldersvariation med fler yngre rektorer och kollegier. Annars är de positiva förändringar man ser komma eller önskar sig fåtaliga i skolledargruppen. Oftast handlar det om negativt upplevda företeelser som man vill slippa: "mindre undervisningsskyldighet för man hinner inte med den", "att bli befriad från sammanträdesterrorn".

Endast ett av lärarnas svar berör SIA och då i positiva vändningar. I övrigt uppehåller man sig mest vid *förändringar* som har med *könsfördelningen i skolan* att göra, och där är majoriteten inställd på att det kommer att ta lång tid och att "inget händer de närmaste åren". Trots det och trots att många uttrycker sin besvikelse över förändringstaktens långsamhet, verkar de flesta resignerade och inställda på att låta det ta sin tid.

Några lärare menar att skolan löper risk att bli en kvinnovärld "eftersom allt barnarbete har låg lön och låg status i det här samhället" och bara kvinnor accepterar sådana villkor.

En känsla av modlöshet och av att bli utsatt för förändringar snarare än att själv aktivt delta i dem löper genom i synnerhet skolledarnas svar på den aktuella frågan. Skolan tycks också av dem mer än av lärarna upplevas som en sluten värld, skild från det som pågår i samhället utanför. Några upplever också t. ex. föräldrarnas ökade deltagande inte som en möjlig tillgång, utan som ett otillbörligt intrång i skolans vardag.

4.1.5.2 "Vad är jämställdhet?"

Den direkta frågan *vad anser du att jämställdhet mellan kvinnor och män handlar om* besvaras av de flesta intervjuade med betoning av antingen *rätten till likhet:* lika chanser, möjligheter och villkor, lika bedömning vid samma meriter, lika rätt att vara barnledig etc., eller *rätten till olikhet:* respekt för vars och ens egenart, rätt att utveckla sig som människa och bli värderad

för sin särart. Till den förra kategorin hör oftare de manliga intervjupersonernas svar, och de kompletteras ibland med kommentarer som: "kvinnans handikapp är barnafödandet, vore det inte för det så...", "om inte de biologiska olikheterna fanns, så vore det enkelt...", "största formen av jämlikhet är att man inte tänker på om det är en man eller en kvinna, när man träffar någon". I dessa svar utgår man från mannen som norm och standard och ser lösningen på jämlikhetsproblemet i en utplåning eller ett förnekande av faktiska skillnader. Underförstått: jämlikhet mellan könen är inte möjlig (med den premissen, borde man tillägga).

I den kategori svar där å andra sidan rätten till olikhet hävdas, dominerar kvinnorna. Kommentarerna gäller bl. a. rätten att just få vara på sitt sätt och bli respekterad i sin olikhet i fråga om kön, ålder, egenskaper, erfarenheter etc., och där variationsrikedomen blir en tillgång för alla: "olikheterna mellan individer inom samma kön är väldigt stora och det är något att ta vara på, liksom olikhet över huvud taget. Alla ska ha samma chans med sin speciella olikhet...".

Endast manliga skolledare säger spontant att de anser skolan vara ett bra exempel på jämställdhet i jämförelse med det privata näringslivet – några menar t. o. m. att där är "så jämlikt det nånsin kan bli". De av övriga som inte spontant yttrat sig i saken men blivit tillfrågade har delade meningar. De som ser enbart till lärarsidan menar, att just i den yrkesgruppen är det nog relativt jämlikt med t. ex. lika utbildning och lika lön. Andra inkluderar även övriga personalgrupper i skolan och anser då inte att det är mer jämlikt än på andra håll.

Av ovanstående samt av tidigare avsnitt framgår alltså, att man i intervjugruppen varken är ense om den verbala definitionen av jämlikhet mellan könen eller om en sådan jämlikhet är önskvärd på skolledartjänster. Ofta finner man också en motsägelse mellan den inställning som redovisas på direkta frågor och den som skymtar fram mer indirekt i spontana kommentarer och uttryck.

4.1.5.3 "Om kvinnor hade haft mer att säga till om...?"

Tror du att samhället skulle ha sett annorlunda ut om kvinnor hade haft mer att säga till om i kommunstyrelser, riksdag och andra beslutande organ? Här är skillnaden mellan män och kvinnor inte särskilt stor – representanter för båda könen svarar ungefär lika ofta att det skulle vara respektive inte skulle vara annorlunda. Däremot är skolledarna som grupp klart mer övertygade än lärarna om att det skulle se annorlunda ut. Majoriteten tror att det skulle vara *bättre* på ett eller annat sätt.

Förbättringarna gäller framför allt en allmän atmosfär i samhället – man menar att det skulle vara *mänskligare, snällare* och *mjukare, mindre formellt, prestigebundet, konkurrensinställt, aggressivt* och *byråkratiskt*. Det skulle också vara *mindre abstrakt* och mer inriktat på *konkreta frågor*.

Praktiska förändringar tror man skulle vara: *fler barnstugor* och *dagisplatser, bättre sjukvård, färre slavjobb, bilfritt samhälle, nedbantat militärförsvar* och över huvud taget mer *barn-* och *miljövänligt. Förhållandet mellan könen* tror man skulle vara *bättre,* männen skulle inte behöva känna sig hotade i sin manlighet och kvinnorna skulle inte behöva vara aggressiva mot männen

för deras privilegier. *Som kvinna* skulle man "uppleva en *större trygghet* om kvinnor var med och beslutade mer och också känna sig *mindre komplexfylld* och *osäker*" osv.

Ingen av dem som anser att samhället skulle ha sett annorlunda ut idag med mer kvinnoinflytande, tror att det skulle ha varit en förändring till det sämre. I många av svaren, i sättet att formulera sig och i kroppsspråk finns en längtan efter just detta slags "kvinnosamhälle": mjukare och med större plats för människan.

Denna längtan finns också i många av de svar, där man antingen tvekar om det skulle ha sett annorlunda ut, eller är säker på att det inte skulle vara det. Sålunda talar man där om att det *kanske* skulle vara *mer jordnära* och *fredligt* i världen, men konstaterar i nästa stund dels att kvinnliga politiker "inte precis är några fredsänglar", dels att de som är det inte har lyckats "göra världen mindre krigisk". "Men det hade varit bra med en motpol till det militanta tänkande som män uppfostras i . . .". Det är som krävde man storverk av de få kvinnor som finns på ledande poster (man exemplifierar ofta, och namnen återkommer i flera svar) för att våga tro att samhället skulle vara annorlunda om kvinnor hade mer beslutanderätt. Ingen nämner möjligheten att jämlikheten i sig skulle kunna vara liktydig med en förändring av hela samhället och bl. a. frigöra stora mängder personliga resurser hos *både* män och kvinnor.

Många utgår i sina svar från att frågan gäller just om samhället skulle bli bättre – inte bara annorlunda. Som om man någonstans mer eller mindre omedvetet upplever att en ökad jämlikhet måste motiveras med "sakskäl" och inte i sig är en självklarhet. Andra misstolkar frågan och ser en omvänd situation mot den nuvarande, dvs. som om frågan gällde matriarkat i stället för patriarkat. Man tycks där ha svårt att tänka i termer av både-och – både män och kvinnor – och ser inflytandefrågor som ett antingen-eller – är det inte män så är det kvinnor som bestämmer.

Åter andra bland de skeptiska påpekar att en eventuell förändring av samhället är avhängig det sätt, på vilket kvinnorna skulle få mer att säga till om. Man menar att om det skulle ha skett i långsam takt och på samma sätt som nu, så skulle kvinnor antagligen korrumperas lika mycket som män av att ha makt: "om det sker successivt så blir det nog ofta så att kvinnorna bara övertar männens värderingar". I själva den uppfostran till större medmänsklighet och värme som kvinnor får i dag ligger, menar man, en motsättning till det som krävs för att nå en högre befattning i dagens manssamhälle: "då måste man vara sådan som de män som får de högre befattningarna".

Rent hypotetiskt skulle man kunna föreställa sig ett mer jämlikt samhälle där chefsrollen – om den då existerar som individuell position – helt enkelt är mer "kvinnlig", och befordran grundas på andra värderingar än idag. Den tankegången berörs dock inte i intervjusvaren.

4.2 Hopknytning och diskussion

Så är det då dags att konfrontera teori och empiri på flera plan. Dels ska studiens teoretiska utgångspunkter knytas till dess empiriska resultat, dels ska den bild de intervjuade ger av sin syn på kvinnligt skolledarskap i teorin knytas an till den praktiska verkligheten sådan den visar sig på indirekta vägar i spontana yttranden, ordval och kroppsspråk. Som tidigare framhållits, är de tolkningar som görs och de slutsatser som dras av materialet utifrån de givna teoretiska ramarna givetvis författarens egna.

Uppdelningen i tre analysperspektiv – individ, grupp, organisation – i det teoretiska avsnittet fullföljs här så, att grupp- och organisationsnivåerna huvudsakligen behandlas i diskussionen av resultatet av den tematiska analysen, medan individnivån framför allt tas upp i samband med att direkta och indirekta uttryck för intervjupersonernas attityder relateras till varandra.

4.2.1 *Gruppnivå*

Diskussionen kring könsroller i massmedia etc. det senaste decenniet har på många håll lett till en ny medvetenhet och vakenhet för relativiteten i den traditionella uppsättning egenskaper, plikter och rättigheter som associeras med en individs kön. Allt oftare ifrågasätts de invanda föreställningarna om vad som är kvinnligt respektive manligt – ibland leder det till konkreta förändringar. Vanligare är dock att man efter en tid accepterar det nya begreppet "könsroll", integrerar det i vokabulären och därefter antingen använder det som ett analysinstrument som bidrar till en ökad förståelse på ett verbalt plan, eller hänför det till kategorin användbara honnörsord att utnyttjas som bekväm "klumpförklaring" av sociala och psykologiska företeelser: "varför det finns så få kvinnliga skolledare? Tja, det är väl det här med könsroller som gör det". Man avfärdar problemet genom att etikettera det med en lämplig term, som tills vidare befriar från trycket att gå vidare i orsakskedjan. Egentligen har då ingenting hänt. En term som används på det sättet, ges och får snart ett eget pseudo-förklaringsvärde, som handlade det inte om en praktisk beteckning för ett helt konglomerat komplicerade socialpsykologiska företeelser, utan om en slags fristående kraft bortom mänskligt inflytande. (Ett annat och tydligare exempel på hur verbala begrepp kan ges eget liv är "trafikdöden", som i sig själv utgör ett förnekande av vår egen aktiva medverkan och ansvar.)

Just där tycks många av de intervjuade ha stannat upp – man nöjer sig med att konstatera sakernas tillstånd, fjärmar dem från sig med ett sammanfattande uttryck och låter sedan uttrycket anta en jättes proportioner, inför vilka enskilda individer framstår som maktlösa dvärgar.

Ändå förutsätter alla gruppfenomen att det finns enskilda individer som bär upp och håller dem vid liv. När det gäller könsrollerna framgår med all önskvärd tydlighet av undersökningsresultatet, att de intervjuade i allmänhet är väl införstådda med dessas socio-kulturella ursprung och därmed godtyckliga innehåll. Ändå hanterar man i allmänhet yttringar av könsrollsstrukturen som vore de naturgivna företeelser med oöverskådlig förändringstid. Sålunda talar man utan citationstecken om "kvinnans egen-

skaper", om att "kvinnor är mer...än män" och om att "män är mer... än kvinnor". Man använder könet som en bekväm indelningsgrund för egenskaper och beteenden som vi med nuvarande kunskaper om arv och miljö vet till övervägande delen är att betrakta som individuellt och/eller kulturellt, inte könsmässigt, betingade.

Såväl män som kvinnor i intervjugruppen beskriver i allmänhet "kvinnan" i termer som överensstämmer med den tidigare definierade expressiva rollen, där värme, förståelse, känslokontakt och medmänsklighet dominerar. De beskrivningar som ges av "mannen" sammanfaller på motsvarande sätt med den instrumentella rollen, som har sin tyngdpunkt i fakticitet, rationalitet och avpersonifierad effektiv hantering av sakfrågor. De direkta svaren ger alltså många prov på den övergripande könsrollsstrukturen i samhället, och visar att de traditionella könsrollerna är i högsta grad levande och gångbara begrepp för dessa lärare och skolledare. Man har t. ex. könsbundna förväntningar och föreställningar både på enskilda individer och grupper när det gäller såväl egenskaper i allmänhet som lämplighet för skolledarskap, utformning av föräldra- och partnerroll, skäl att inte söka vikariat och/eller skolledartjänst, allmän intresseinriktning etc. Detta gäller framför allt de manliga skolledarna, som tycks ha svårast att frigöra sig från de traditionella föreställningarna om kvinnligt och manligt. Därnäst och långt efter i traditionalism kommer de kvinnliga skolledarna och därpå, tätt efter, lärargruppen. I det här urvalet är alltså de som har mest inflytande på vikariat- och tjänstetillsättningar också de som har den mest konventionella synen på manligt och kvinnligt. Ju mer traditionalistisk könsrollsuppfattningen är, desto fler och bredare är de områden och funktioner som man menar att en människas kön spelar roll för. Ju mindre traditionalistisk å andra sidan, desto större är öppenheten och utrymmet för att individuell fallenhet och intresse oavsett könstillhörighet är av avgörande betydelse. De flesta i intervjugruppen har synpunkter på könsolikheter, och alldeles oberoende av vilken uppkomsthistoria man tillskriver dem – biologisk och/eller sociokulturell – är den utgångspunkten och de specifika värderingar den innehåller en del av skolans verklighet. En del som visserligen – om än långsamt – förändras med påverkan och nya impulser, men som också själv påverkar och formar sin omgivning. Åtminstone delvis får man så att säga den verklighet man förväntar sig.

Indirekt får man viss bekräftelse på delaspekter av de traditionella könsrollerna genom att jämföra innehållet i de kvinnliga och manliga intervjupersonernas svar. Mest påtagligt exempel är att männen i beskrivningen av den ideale skolledaren oftare och med större eftertryck framhåller erfarenheter och egenskaper som har betydelse för den administrativa rollen, medan kvinnorna mer betonar de sidor som sammanhänger med den pedagogiska. En närmare granskning av innehållet i dessa två delroller i skolledaryrket visar stora likheter med begreppsparet instrumentell – expressiv, där aspekter på den administrativa rollen i stora drag sammanfaller med den instrumentella och aspekter på den pedagogiska på motsvarande sätt har mycket gemensamt med den expressiva rollen.

Ett annat exempel på hur svaren indirekt speglar könsrollstrukturen är det faktum, att manliga lärare som skäl för sitt ointresse för skolledarskap oftare pekar på negativa sidor i yrket än – som de kvinnliga – på negativa

sidor och begränsningar hos sig själva. Kvinnorna visar också större osäkerhet på sig själva och en starkare självkritisk inställning när det gäller de personliga förutsättningarna att bli skolledare. Männen är betydligt mer säkra på att de har utrustning tillräckligt för att klara av saken. Vidare har de kvinnliga skolledarna en starkare tendens än de manliga att ge sig själva skulden för problem och svårigheter i jobbet osv.

De intervjuade demonstrerar således själva några av just de drag som man tar upp som skäl till att kvinnor mer sällan återfinns i skolledarposition. Med både yttre och inre krav på att fylla en expressiv roll och med den allmänt vedertagna föreställningen att det är den som kvinnor är mest lämpade för, är deras låga självförtroende och osäkerhet i en instrumentell roll begriplig. Som alltså framgår av resultatet är de kvinnliga skolledarna inte bara mer benägna att ifrågasätta sin egen kompetens och förmåga, utan också mer och ibland plågsamt medvetna om att tid och engagemang är begränsade storheter. Ju mer man satsar på en roll, desto mindre blir det över till en annan. Också de manliga skolledarna har andra roller – som pappor och makar – men det är kvinnorna som upplever rollkonflikten. Förväntningar i köns- och yrkesroll är för männen kongeniala – för kvinnorna representerar de diametralt motsatta krav.

I den situationen är enligt de teoretiska utgångspunkterna endera av fyra lösningar tillgängliga: "1. förkastande av könsrollen till förmån för yrkesrollens krav med bl. a. förlust av självvärdering som följd; 2. försök till integrering av de motstridiga normerna för yrke och kön. Ett både-och som kan resultera i en inre splittring; 3. förkastande av yrkesrollen med risk för att personliga resurser förblir outnyttjade; 4. rollgeneralisering, dvs. man väljer ett yrkesområde som utgör en förlängning av den traditionella könsrollen." (Avsnitt 2.2.2.)

Alternativ tre finns av uppenbara skäl inte representerat i urvalet, eftersom samtliga de intervjuade kvinnorna är yrkesverksamma. I många avseenden är lärarrollen, i synnerhet i grundskolan, ett exempel på rollgeneralisering, där kontakten med barn och den pedagogiska inriktningen väl låter sig sammanjämkas med den traditionellt expressiva kvinnorollen. Läraryrket tillåter ju också en relativt stor flexibilitet gentemot övriga livsroller.

Det första alternativet med förkastande av könsrollen är i själva verket en institutionaliserad process för mannens del – vilket gör den osynlig. Hans traditionella könsroll är nära nog identisk med yrkesrollen och ger föga utrymme för något egentligt engagemang i hem och barn. Någon riktig motsvarighet till kvinnans könsroll finns knappast, eftersom sammansmältningen yrkesroll-könsroll är så fullständig att man inte upplever bristen på egentligt innehåll i den senare. Till sin yttre form har mannens traditionella könsroll plats för både yrkes- och familjeengagemang. Han kan, som i undersökningsresultatet, räkna med att få både-och, förutsatt att hans livspartner fyller rollinnehållet åt honom. De manliga skolledarna i urvalet har t. ex. större antal barn än de kvinnliga, som i sin tur i genomsnitt har färre antal barn än både manliga och kvinnliga lärare. Kvinnliga skolledare tycks alltså oftare vara tvungna att välja mellan att satsa på antingen yrke eller familj, men gör det sällan så kategoriskt som i alternativ ett. Vanligare är någon form av prioritering i tiden av den ena eller andra rollen. De manliga skolledarna å sin sida har ofta hemmafruar som står för fa-

miljeengagemanget och är för egen del endast till formen och inte till innehållet både yrkes- och familjeverksamma.

Alternativ två, som innebär försök till en integrering av de motstridiga normer som råder för yrke och kvinnokön, är definitionsmässigt inte möjlig utan någon form av personlighetsklyvning. Detta om man utgår från att såväl yrkesrollens som könsrollens krav är statiska. Dock har på senare tid stora förändringar skett och sker alltjämt när det gäller de krav som ställs på skolledare. Man rör sig bort från den auktoritära modellen av skolledaren som överordnad kontrollant och beslutsfattare med såväl negativa som positiva sanktionsmöjligheter mot andra i skolvärlden, mot en mer demokratisk modell av skolledaren som jämbördig förhandlare, konfliktlösare och samordnare. En tyngdpunktsförskjutning från instrumentalitet till expressivitet som innebär ett närmande av yrkes- och könsrollsnormer för kvinnans del.

Förutom alla de bland de tillfrågade som talar för att det som betraktas som speciellt "kvinnliga" egenskaper borde få större utrymme på ett generellt samhälleligt plan, finns också de som spontant tar upp att den kvinnliga könsrollen har inslag som borde finnas också i skolledarrollen: "kvinnor ska inte ge avkall på sina kvinnliga egenskaper utan ta dem med i rektorsrollen där de behövs". Hellre förändra yrkesrollen än ändra på kvinnorna alltså.

En sådan förändring skulle givetvis också framtvinga en förändring av den traditionella mansrollen mot en mer nyanserad och mänskligt mångsidig version. Dock berör endast några få spontana kommentarer (i lärargruppen) i direkt form de psykiska och sociala begränsningar som även mannens könsroll innebär för den enskilde individen. Motivationen för en förändrad mansroll är alltså betydligt lägre än för en förändring av kvinnorollen, trots att "it is quite probable that men become victims of their own advantages. An unearned superiority is thrust upon them which causes distortions of character and personality which are tragic to behold. The man is placed, often through no personal need or desire of his own, in a position of proving why he, of two people, should automatically be the standard bearer for the family . . . In other words, the male is expected to wear the 'emperor's clothes' even though he risks pneumonia" (Seidenberg, 1977).

Givet är, att den starka nedvärderingen i vår kultur av kvinnorollen och av det som betraktas som specifikt kvinnligt inte bidrar till att stärka viljan till utan snarare motverkar varje form av förändring av mannens könsroll i riktning mot ett "kvinnligare" innehåll. Att en sådan misogyn (kvinnofientlig) grundinställning fortfarande är levande på många håll i skolans värld, framgår med all önskvärd tydlighet av intervjumaterialet. Som exempel kan nämnas de intervjuades uttalade farhågor och många negativa kommentarer kring det starka inslaget av kvinnor i skolan. Kritiska synpunkter på detta som en del i ett generellt problem med dominans av ettdera könet, likgiltigt vilket, inom en yrkeskår ges visserligen. Men många negativa yttranden från såväl kvinnliga som manliga intervjupersoner rörande den höga andelen kvinnor i lärarrummet har en emotionell ton som skvallrar om kvinnoförakt: "det är inte bra om det blir fler kvinnor i skolan – tanterna på kollegiet sitter t. ex. bara och bjäbbar om oväsentligheter, rena bullslöjden är det". Några befarar att skolan håller på att bli en "kvinnovärld" (sagt

i en föraktfull ton som inte används om män) och ser det som ett skäl att inte uppmuntra kvinnor att söka skolledartjänster.

Visserligen finns i materialet exempel på uttalanden från män, som menar att kvinnans värld med hem och familj utgör "den verkliga världen" där "livet självt" pågår. Arbetet i skolan blir låtsastillvaron, som mannen måste vistas i under dagen. Senare under respektive intervju framgår emellertid, att den intervjuade inte har vare sig någon längtan efter eller tanke på att själv förändra sin livsroll så, att ett större deltagande i den "verkliga världen" blir möjlig. Dessutom visar sig det man kallar "låtsasvärlden" kunna bjuda på en hel rad positiva sidor utan motstycke i den "verkliga tillvaron". Den senare framstår i sin tur som allt mindre lockande ju längre intervjun framskrider. Därhän går alltså inte den intervjuade i sitt lovprisande av kvinnans könsroll att han t. ex. själv önskar en förändring av såväl den manliga som den kvinnliga traditionella könsrollen mot ett mer "mänskligt" alternativ.

Som framgår av resultatredovisningen i det föregående, anser de intervjuade att en lång serie faktorer på olika nivåer och med varierande komplexitetsgrad utgör orsaker till den låga andelen kvinnliga skolledare. Såväl kvinnan själv, hennes könsroll och de effekter denna har på självupplevelse och allmänna förväntningar på livet, som mannen, kvinnliga och manliga kolleger, rektor, skolans informella regler och samhället i stort bidrar med var och en sina maskor till väven i det nät som håller kvinnor tillbaka från att söka och att få skolledartjänst. Den orsaksstruktur som kan rekonstrueras med utgångspunkt i de intervjuades direkta svar får indirekt bekräftelse och ytterligare stöd genom en granskning av svaren på gruppnivå, dvs. uppdelade efter kön. Som exemplen ovan visar, är de intervjuade själva levande illustrationer till de ofta subtila men verksamma hindrande mekanismer de beskriver.

Vår förståelse för och inblick i bakgrunden till att det finns så få kvinnliga skolledare har därmed vidgats när det gäller orsaker på gruppnivå. Dessa griper givetvis in i varandra i en ständig interaktion, som gör försök till en precis fördelning av skuldbördan meningslös. Att männen i manssamhället – och i synnerhet de som drar fördel av det – är föga benägna att aktivt verka för kvinnoemancipationen är begripligt: "Human nature being what it is, a group does not relinquish its power unless forced to. Contrary to the euphemisms of some 'realistic', politicians, morality generally has to be legislated". (Seidenberg, 1977.) Det blir då på denna nivå huvudsakligen kvinnornas uppgift att fungera som pådrivare och förändringsmotor.

Ett sådant aktivt ansvarstagande förutsätter emellertid bl. a. ett starkt självförtroende och en inre övertygelse om det berättigade i att ställa krav för egen del, dvs. just de egenskaper som är minst framträdande och till och med motarbetas i den traditionellt kvinnliga könsrollen. Det hela får karaktär av ond cirkel, men trots allt är könsrollerna till viss del självpåtagna fängelser – de kräver samarbete och vi måste själva ställa upp på dem för att de ska kunna forsätta att fungera. I och med att deras självklarhet ifrågasätts, finns en väg ut. Men som alltid när det handlar om personligt upplevda och angelägna företeelser, råder en viss tröghet i steget från tanke till handling, från det indignerade konstaterandet att "min man har mer fritid än jag och ändå är det alltid jag som får göra allt hushållsarbete"

till att ta ansvar för insikten och omsätta den i praktiken.

Många av de intervjuade är t. ex. på ett verbalt plan starkt kritiska till den vedertagna uppdelningen av hem- och yrkesarbete i respektive "kvinnlig" och "manlig" verksamhetssfär. Ändå lägger man ofta på indirekta vägar i dagen en traditionalistisk grundinställning, som just genom sin relativa osynlighet bakom den yttre fasaden av emanciperat ordsvall har ett desto mer försåtligt och svårgripbart inflytande. Ett slags femtekolonninslag som finns också hos kvinnorna själva. Mer om detta på individnivå i avsnitt 4.2.3.

4.2.2. *Organisationsnivå*

Skolan är enligt strukturalistisk teori att betrakta som en medium-byråkratisk, dvs. halv-professionell organisation där inslag av såväl administrativ som akademisk auktoritet gör sig gällande. Inom skolorganisationen finns alltså representerade både de grundvillkor som är förknippade med förekomsten av en administrativ apparat och de förutsättningar som gäller för den akademiska auktoritetens överlevnad. Således existerar här sida vid sida så organisatoriskt motsägelsefulla företeelser som å ena sidan en hierarkisk struktur med ett system av överordnade och underordnade där inflytande, kontroll- och sanktionsmöjligheter är samlade till de högre nivåerna, och å andra sidan en stor kader av jämförelsevis självständiga yrkesutövare utan egentlig anknytning till de administrativa funktionerna och med kunskapsförmedling som främsta uppgift. Flera exempel på motsättningar mellan de administrativa och de akademiska kraven ges som väntat i intervjumaterialet.

Ett närmande mellan dessa båda organisatoriska strukturer har på senare tid skett och sker successivt genom den nya medbestämmandelagen, olika samarbetsorgan osv., men, som utfallet av den tematiska analysen visar, är genomförandet långt ifrån smärtfritt. En samtidig rörelse i andra riktningen – mot ett större avstånd mellan administrativa och pedagogiska funktioner – kan spåras på en annan nivå, nämligen lokalt i förhållandet mellan lärare och rektor. Rektors administrativa roll ökar och lämnar mindre utrymme över för den pedagogiska.

Varje form av förändring medför givetvis förutom direkta fördelar en rad omställningsproblem. I detta sammanhang ska endast ett fåtal av direkt relevans för kvinnligt skolledarskap beröras.

Av intervjumaterialet framgår, att de berörda skolorna i likhet med andra faktiskt existerande organisationer endast delvis uppfyller de teoretiska kraven på en byråkratisk idealstruktur. Så t. ex. visar flera svar att befordran, som enligt modellen ska ske enbart på basis av pappersmeriter och yrkesskicklighet, ofta påverkas av en rad ovidkommande faktorer såsom närhet i kontakten med överordnad, könstillhörighet, visat intresse osv. Ett annat avsteg från idealet är, att parallellt med det formella regelsystemet också finns ett informellt, som ofta överflyglar det förra t. ex. när det gäller gången vid vikariats- och tjänstetillsättningar. Påtagliga avvikelser från det strikt opersonliga och universalistiska funktionssättet i en idealbyråkrati således. Genomgående gäller att de som förlorar mest på denna diskrepans mellan utopi och realitet är kvinnorna.

Till det senare bidrar också skolans patriarkaliska grundstruktur där be-

slutanderätt och pondus associeras med manligt kön – vilket i intervjuerna bland mycket annat märks i ordval och formuleringar som rör karaktäristiken av "ideal-skolledaren". Många väljer här neutrala pronomina som "man ska som skolledare vara...", eller uttrycker sig med en omskrivning "det krävs av en idealisk skolledare...". Någon enstaka ger båda könen en chans: "han eller hon måste kunna...", men de som anger ett genus väljer utan undantag det manliga. Trots intervjuns ämnesområde säger ingen av de intervjuade "hon". Även om manliga skolledare faktiskt är vanligare än kvinnliga, kan valet av personligt pronomen här tyda på en omedveten föreställning om att den idealiske skolledaren är en man. Bruket av maskulinum i samhället i stort på en lång rad andra yrkesområden och i synnerhet då dem med hög social status speglar de traditionella föreställningarnas styrka och livskraft i ett större perspektiv.

Här kan endast ytligt spekuleras i vad de ovan berörda pågående förändringarna i skolvärlden kommer att innebära för kvinnligt skolledarskap. Å ena sidan kan man tänka sig, att eftersom flickor/kvinnor enligt vissa undersökningar (se bl. a. Wernersson, 1977) snarare följer yrkesinriktning efter personligt intresse, medan pojkar/män i första hand väljer yrke med hög status, så skulle rekryteringsbasen bland kvinnliga lärare minska ju större avståndet mellan skolledarnas och lärarnas uppgifter blir. Om man nämligen antar att kvinnliga lärare i högre grad än manliga söker sig till skolans värld av speciellt intresse för vissa ämnen, barn och undervisning, så blir skolledarens roll allt mindre lockande för kvinnor ju mindre det pedagogiska inslaget är.

Å andra sidan skulle en sådan eventuell tendens till minskat rekryteringsunderlag kunna motverkas av demokratiseringsprocessen i skolan och den avdramatisering som skolledarrollen, som en konsekvens därav, för närvarande undergår. Ju mindre upphaussad och prestigeladdad skolledarrollen blir, desto mindre spelrum och aktualitet skulle kvinnors omvittnade osäkerhet och bristande självförtroende få. (Resonemanget är för enkelhets skull statiskt och förbiser medvetet andra variablers eventuella inverkan.)

Med utgångspunkt i samma grundantagande som ovan, skulle sistnämnda utveckling samtidigt leda till ett svagare intresse för skolledartjänst i den manliga delen av lärarkåren, eftersom yrkets status då försvagas. Möjligen är de många kommentarerna om ökande svårigheter att besätta vikariat och skolledartjänster på senare tid ett uttryck för bl. a. just detta.

Avslutningsvis kan alltså konstateras, att också på den organisatoriska nivån finns en uppsättning faktorer som inverkar hämmande på kvinnors möjligheter att få och benägenhet att söka skolledartjänst. Utsikterna till en förändring på denna nivå sammanhänger enligt det strukturalistiska synsättet intimt med bl. a. sättet att hantera de spänningar och konflikter, som oundgängligen existerar mellan i organisationen befintliga grupper. För att kunna utnyttja dessa motsättningar på ett konstruktivt sätt krävs att de förs upp på ett medvetet plan, där de sedan kan granskas öppet och ge ökad inblick i organisationens villkor och sätt att fungera. En kunskap som i sin tur kan användas för att föra organisationen vidare etc. i en dynamisk process av ständig växelverkan mellan konflikt och lösning, tes och antites.

4.2.3 *Individnivå*

På individuell nivå inom ramen för varje enskild intervju är motsägelserna stora mellan teori och praktik. Många exempel på detta som inte ska upprepas här har redan givits för flera av frågorna i den tematiska analysen. I föreliggande avsnitt behandlas motsägelser och andra frekventa särdrag i de enskilda intervjuerna huvudsakligen med utgångspunkt i det teoretiska perspektivet på individnivå.

De motsägelser i synen på kvinnor och kvinnligt skolledarskap som framträder inom intervjuerna ligger på flera plan: dels mellan innehållet i de direkta svar man ger på intervjuarens frågor i ett visst sammanhang och innehållet i de som man lämnar i ett annat, dels mellan å ena sidan de direkta svaren och å den andra de indirekta, som uttrycks icke-verbalt i kroppsspråk, ordval, tonfall etc. Motsägelserna tycks oftast inte vara medvetna utan ligger på ett förmedvetet eller omedvetet plan, vilket försvårar eller omöjliggör ett öppet bemötande och att de görs till föremål för diskussion. Sannolikt fyller de, som alla omedvetna processer, en viktig funktion för den intervjuade – något som givetvis inte underlättar tillgängligheten. I synnerhet kan flagranta inkonsekvenser i ord, hållning och handling antas representera någon form av mindre väl fungerande jagförsvar. Som tidigare påpekats i det teoretiska avsnittet, är ju försvarsmekanismerna enligt psykoanalytisk teori omedvetna när de fungerar optimalt. Ett genombrott till förmedvetet-medvetet plan tyder på att försvaren av en eller annan anledning är mindre effektiva.

Förutom med en rad djuppsykologiska mekanismer, som inte närmare ska beskrivas här, kan detta i sin tur sammanhänga med förändringar i omgivningen som övar tryck på den enskildes inre föreställningsvärld. I den viktorianska eran t. ex. fanns förmodligen föga grund för motsägelser av just det aktuella slaget – enhetligheten i förväntningar och synpunkter på kvinnligt och manligt var större, och rimligen fanns färre orsaker än nu till en omedveten splittring mellan inre föreställningar och yttre attityder. Med den sedan lång tid pågående omstruktureringen av de traditionella könsrollerna, där "jämställdhet" är honnörsord och det i upplysta kretsar anses inoppurtunt att alltför påtagligt bekänna sig till traditionen, blir avståndet mellan de mer trögrörliga inre föreställningarna, fantasierna etc. och den yttre attitydfasaden stort. En medvetet redovisad inställning behöver alltså ingalunda äga sin motsvarighet på ett förmedvetet eller omedvetet plan, men en sådan diskrepans gör sig förr eller senare påmind på indirekta och mindre väl kontrollerade vägar.

Exempel på motsägelser i teori och praktik av den förstnämnda typen, dvs. mellan direkta svar på olika frågor under intervjun, är den manlige rektor som länge uppehåller sig vid betydelsen av delat familjeansvar mellan hustru och man, men som senare talar om att jobbet för hans del har gjort att han helt har försummat sin familj. Ett annat exempel är den manlige rektor som bestämt menar, att "skolan är ett fint exempel på jämställdhet" och att man där "inte ens tänker på om det är män eller kvinnor man jobbar med." Längre fram i intervjun säger samme man, att det är ju "viktigt för en elev att inte ha så många lärarbyten som det blir t. ex. vid graviditetsledigheter – en kvinnlig lärare kan ju komma ett år och så gå ett

annat och det är ju inte alls bra". Frågan är om denne rektor verkligen kan bortse från lärarens könstillhörighet i en konkret situation där valet står mellan en kvinnlig och manlig sökande till exempelvis en studierektorstjänst.

Vidare: en kvinnlig skolledare uppger att hon "inte är någon kvinnokämpe när det gäller uppdelningen av arbetet i hemmet. Jag tycker det är naturligt att kvinnan har ansvar för hem och barn", men är senare uppenbart missnöjd över att hennes man överlåter allt hushållsarbete på henne.

Motsägelser i teori och praktik av den sistnämnda typen, dvs. mellan direkta och indirekta svar, visar till exempel den manlige skolledare som säger sig vara för jämställdhet mellan könen, men som samtidigt uppger att "barnafödandet är kvinnans stora handikapp". Något som det rimligen kan vara endast ur ett androcentriskt (manscentrerat, som utgår från mannen) perspektiv. Eller exemplet med den manlige rektor som visserligen säger sig inte vara negativ till kvinnliga skolledare, men som menar att "de kvinnor som frigör sig nu spelar delvis över, de går åt andra hållet. Det svåra för dagens kvinna är att hon inte vet vad som är hon själv och vad som är resultatet av hennes kampsituation. Männen har däremot lång erfarenhet av att se skillnad på huvudsak och bisak . . . men det finns enfaldiga män också".

Vidare i exempelsamlingen: en kvinnlig skolledare som ser män och kvinnor som lika kapabla för skolledartjänst, men som i annat sammanhang bestämt säger att det jobbet aldrig kan bli ett kvinnojobb "för det är alldeles för svårt". En kvinnlig lärare talar för kvotering med 50/50 för tillträde till skolledarkurser men avråder samtidigt från könskvotering till vikariat "för det finns ju jättebra män där som skulle passa som skolledare". Tydligen har dessa båda sistnämnda intervjupersoner en omedveten bristande tilltro till det egna könets lämplighet för skolledarjobbet.

I den långa serien motsägelser av olika slag återfinns flera av de tidigare uppräknade försvarsmekanismerna exemplifierade. Några utdrag: *förnekande* – "man tänker inte på om det är en man eller en kvinna man har framför sig, det är jämlikhet". En jämlikhetsuppfattning som bygger på förnekande av faktiska biologiska könsskillnader således.

Projicering – några intervjupersoner tillskriver kvinnor som grupp sådana negativa egenskaper, som de själva visar fram under intervjuns gång. Så t. ex. menar en kvinnlig skolledare att "kvinnor tar åt sig mer personligen för saker och ting och kan inte säga ifrån lika bra" – under intervjun blir det alltmer uppenbart, att detta är egenskaper hos den intervjuade själv: hon tar allmän kritik personligt och har svårt att sätta en gräns för andras krav (men tycks inte medveten därom). Ett annat exempel är den manlige lärare som om sin kvinnliga skolledare säger, att hon förtalar lärarna i kollegiet men som under samtalet själv med stor inlevelse förtalar henne och andra kolleger. (Vilket naturligtvis inte hindrar, att det också kan ligga någon sanning i den intervjuades påstående.)

Isolering och *intellektualisering* är som överallt i vår kultur vanliga försvarsmekanismer i intervjumaterialet. Det märks här framför allt i de kvinnliga intervjupersonernas distanserade och oemotionella sätt att skildra situationer, där de blivit och blir diskriminerade på grund av sitt kön. Situationer som ofta är inte bara personligt kränkande utan också direkt in-

verkar på individens hela livssituation på ett negativt sätt.

Exempel på *regression* som försvar finns t. ex. i de regressiva tendenser, som den kvinnliga lärare uppvisar som, när hon tillfrågas om sitt eventuella intresse och lämplighet för skolledartjänst, från att ha visat sig som en kapabel och ansvarskännande yrkeskvinna, förskräckt slår ifrån sig och gör sig flickaktigt liten och okunnig. Motsvarande tendenser på den manliga sidan ger den manlige skolledare prov på som menar, att kvinnan måste ta på sig ansvaret för hem och barn för att man "nog inte kan lita på att mannen kan klara av hemjobbet".

Förskjutning – exempel på detta ges av en kvinnlig skolledare som menar sig möta fientlighet och bristande samarbetsvilja hos två manliga lärare. Dessa känner sig egentligen underlägsna sina yrkeskvinnor till hustrur, som har högre position än de själva, men tar enligt den intervjuade igen detta på sin kvinnliga skolledare.

Rationalisering – en manlig rektor som, när han tidigare sökte skolledartjänst och blev förbigången av en kvinnlig medsökande, menar att så skedde "bara för att hon var kvinna".

Exemplen på *identifikation* är många, och i andra sammanhang har t. ex. nämnts betydelsen av identifieringsobjekt för utvecklandet av bl.a. yrkesidentitet och befordringsintresse. I synnerhet för kvinnor kan detta vara ett besvärligt kapitel, eftersom kvinnliga förebilder saknas eller hör till undantagen på de flesta högre poster i vårt samhälle. Att det är så sammanhänger naturligtvis med det patriarkaliska samhällssystemet och med det specifika innehåll könsrollerna får i ett sådant.

Många prov på benägenheten hos en underordnad grupp att identifiera sig med den dominerande gruppens föreställningar om den underordnade gruppens egenskaper, beteende, plats i tillvaron etc., ges i intervjumaterialet. T. ex. visar kvinnorna till skillnad från männen en generell tendens till nedvärdering av sig själva. Något som framgår på flera håll i den tematiska analysen men också i en allmänt negativ hållning gentemot det egna jaget och i en stark osäkerhet om den egna kapaciteten. Som exempel kan nämnas de kvinnliga skolledarnas och lärarnas benägenhet att till sina svar göra kommentarer som: "men det kanske är fånigt", "jag tror inte att du har fått så många användbara svar nu precis" eller "nja, det var nog inte så viktigt det jag tänkte på", "jag har ju så liten erfarenhet" etc., kommentarer som så gott som aldrig fälls av de manliga intervjupersonerna.

De kvinnor i urvalet som visar minst av en sådan negativ självbild (oftast skolledarna) är de som har starka förebilder antingen i exempelvis en aktivt yrkesverksam och kvinnosaksengagerad mamma eller i en manlig identifikation med en dominerande pappafigur. Således förebilder med starka inslag av instrumentalitet som ger säkerhet också inför och i den instrumentella skolledarrollen.

Att kvinnor internaliserar den dominerande bild av "kvinnan" som finns i omvärlden och med den det kvinnoförakt, som den rymmer, märks också i deras syn på andra kvinnor. Exempel är den kvinnliga lärare som i ett sammanhang påpekar att "vi ju har en kvinnlig utrikesminister och det är väl en av de bästa vi har haft – så kvinna hon är", eller den lärare som om sina medsystrar utbrister "men ibland ska gudarna veta att jag tycker att kärringarna är för sega" etc.

En annan sida av denna kvinnobild är, att de kvinnor som faktiskt ändå går utanför den traditionella könsrollen, dels ofta upplever sig som undantag och mindre ofta ser sig som bevis för rollens sociala relativitet, dels uppfattas så av omgivningen: "man borde inte som ensam kvinna i en herrförsamling uppfatta sig som märkvärdig och speciell, men det är lätt att göra det", "min kvinnliga studierektor har ju ovanliga egenskaper för att vara kvinna", "vår kvinnliga rektor är ju så väldigt överlägsen sina medsystrar, så det är svårt att jämföra sig med henne".

Till detta bidrar, som intervjuerna visar, att kvinnor för att avancera verkligen också ofta måste vara duktigare och bättre än sina manliga kolleger. Därmed blir de mer svåranvändbara som identifieringsobjekt, och deras känsla av att vara undantaget som bekräftar regeln förstärks – den uppspårade stigen sopas igen.

Att föreställningen om undantagskvinnan är en levande företeelse märks även i en rad andra sammanhang i intervjuerna, och den kombineras då gärna med särskilt högt ställda krav: "ja om alla var som Alva Myrdal så... men det är dom ju inte", "det är klart att om en kvinna har stor begåvning och många stora ambitioner, så kan hon väl ägna sig åt en yrkeskarriär", "den kvinnliga rektor vi har är ju helt exceptionell – en superwoman helt enkelt", "tja, om en kvinna har ett ovanligt starkt behov av att 'realisera sig själv' (orden sagda i föraktfull ton av manlig lärare) utanför hemmet, så kan jag ju tänka mig det. Om det är någon specialuppgift". Om kvinnor ska få vara med och leka så måste de alltså vara specialbegåvade "överkvinnor" – men är de det, så är de samtidigt utom räckhåll för vanliga dödliga kvinnors behov av identifieringsmönster. Något som givetvis också gäller barnen.

Parallell och sammanvävd med denna tendens att av kvinnor i karriären kräva mer än det vanligtvis godtagbara, löper de många försöken till efterrationaliseringar för att "förklara" varför kvinnor trots allt emellanåt faktiskt blir exempelvis skolledare. Genom att till bristningsgränsen tänja på utrymmet för "undantag från regeln" tycks man söka rädda vad som räddas kan av de alltmer atrofierade traditionella könsrollerna och föreställningarna om kvinnligt och manligt. De i vedertagen betydelse framstående kvinnor som ändå existerar i skolvärlden bortförklarar man alltså genom att placera dem i en "undantags"kategori. De framställs gärna som någon slags hybridvarelser med egenskaper bortom det för vanliga kvinnor tillgängliga.

Förutom att detta, som ovan påpekats, gör kvinnor på höga poster ouppnåeliga som identifieringsobjekt, återspeglar det också den nedvärderande synen på "vanliga" kvinnor och på som "kvinnliga" betraktade egenskaper, intressen och sysselsättningar. Om av samhället i stort uppskattade insatser från en kvinnas sida ständigt betecknas som exceptionella för att komma från en kvinna – även om detta kan äga sin riktighet sett ur ett statistiskt perspektiv – så har man därmed sagt att kvinnor i allmänhet inte klarar av och/eller inte förväntas klara av den sortens prestationer. Med det internaliserade kvinnoförakt, som samtidigt blir till ett mer eller mindre omedvetet självförakt, som flertalet kvinnor i ett manssamhälle oundvikligen bär med sig, kommer också kvinnorna själva att ha denna uppfattning. Något som till en del förklarar varför kvinnor så ofta är sina egna fiender. Det är givet att ett organiserat samarbete för t. ex. samhällsförändringar

försvåras inom en grupp som kännetecknas av underlägsenhetskänslor och ömsesidigt förakt.

Kvinnors internalisering av kulturellt dominerande värderingar av sitt kön är, sett ur ett djuppsykologiskt perspektiv, ett exempel på den tidigare beskrivna försvarsmekanismen identifikation med aggressor. Dvs. man identifierar sig med den i samhället mest inflytelserika gruppen och anammar dess syn på företeelser i omvärlden, däribland den egna gruppen. Förutom den primära vinst en sådan identifikation ger genom att åstadkomma överensstämmelse mellan den inre och den yttre föreställningsvärlden, kan också en sekundär vinst erhållas i det att identifikationen på ett upplevelseplan (här: i den inre och oftast omedvetna föreställningsvärlden) lyfter individen upp över den egna lågt värderade gruppen.

Att många kvinnor i intervjugruppen vacklar mellan å ena sidan känslor av systerskap och kvinnosolidaritet och å den andra kvinnoförakt och negativism gentemot andra kvinnor är uppenbart bl. a. i de många motsägelserna mellan yttranden inom en och samma intervju och mellan verbala och icke-verbala uttryck. En vacklan som säkert till stor del är en följd av de förändringar som samhällets värderingar av kvinnligt och manligt för närvarande undergår. Denna pendling motsvaras rimligen av en samtidig intra-individuell växling mellan positiv självvärdering och negativ självuppfattning. Också här blir kvinnor lätt sina egna fiender genom att underskatta de egna resurserna och den egna kompetensen.

När en sådan underskattning av det egna jaget och den egna gruppen är massiv och utbredd – och det är den bland kvinnor i det västerländska samhället – tenderar den att fungera som en självuppfyllande profetia. I synnerhet om värderingarna, som ofta är fallet, är till största delen omedvetna leder de till beteenden och självuttalanden som lätt får andra att tro att en reell brist på förmåga etc. föreligger. Som framgår i ett flertal sammanhang i intervjumaterialet, är kvinnornas självuppfattning betydligt mer negativ och osäker än männens – den presentation som kvinnor gör av sig själva inför omvärlden är ofta nedsättande och pekar snarare ut brister än tillgångar. Eftersom detta i sin tur står i god överensstämmelse med gängse föreställningar om kvinnors egenskaper och kapacitet i instrumentellt betonade yrken, finns inget egentligt motstånd mot att som ytterligare förstärkning anamma kvinnors egna negativa självbilder. Det hela resulterar så i en ond cirkel där kvinnor sällan vågar ifrågasätta rådande värderingar. Självkänslan räcker i allmänhet inte till för det personliga mod som en revision av traditionella föreställningar skulle kräva. Därmed har en rad antaganden om verkligheten resulterat i sin egen bekräftelse.

En annan aspekt på identifikationsproblematiken som verkar i samma riktning som ovan relaterade är en slags tvåvägs manlig identifiering i arbetslivet. I skolans värld tar denna sig enligt intervjuerna bl. a. uttryck i att å ena sidan manliga lärare på ett självklart sätt ser sig som tänkbara kandidater för vikariat och skolledartjänster och sällan ifrågasätter sin kompetens för jobbet – snarare handlar det för dem om närvaron/frånvaron av eget intresse. Å andra sidan ser manliga rektorer med samma självklarhet på sina manliga lärare som tänkbara vikarier och efterföljare på skolledartjänsterna. Dvs. man speglar sig i varandra i en ömsesidig manlig identifiering – man föregår man, man följer man. Lite förenklat: chefen är man,

hans efterföljare bör vara hans like och alltså också vara man, jag är man och kan alltså bli hans ersättare – jag är chef, jag är man, en som ska ersätta mig bör vara som jag och alltså vara man. I denna succession av manliga självklarheter framstår en kvinnlig kandidat som en avvikelse från det vedertagna och normala. Som bekant är den mänskliga trögheten stor när det gäller omställningar i något som upplevs naturligt. På nivåerna över den individuella, dvs. på grupp- och organisationsnivå, är denna tvåvägs identifiering om den är utbredd liktydig med ett informellt och därför osynligt protegésystem och omedveten nepotism.

Att vara identifierad med och tillhöra en högstatusgrupp i samhället medför risk för självbedrägeri och korruption: "With the assigned role of dominance och superiority inevitably come arrogance, feelings of self-love, favored access to opportunities, a right to decision making, and expectations of leadership. Pejoratively, the role of dominance too often means the right to exploit, to prevail, and to show off" (Seidenberg, op.cit.). Tecken på detta framskymtar här och var i intervjumaterialet såväl i mäns betydligt mer positiva självvärderingar som i en utbredd känsla av att på ett självklart sätt ha rätt till eller vara menad för högre tjänster. Med dessa bieffekter av mäns kvarvarande privilegier i manssamhället kolliderar de nu pågående förändringarna i riktning mot större jämställdhet. I konsekvens med det strukturalistiska synsättet skulle man kunna säga, att det inte existerar någon sann kompromiss i betydelsen att alla är djupt införstådda med motpartens önskemål och att därför ingen egentligen "står på minus" i en konfliktsituation. Med givna förutsättningar, förlorar någon alltid något, när någon annan vinner något. Givetvis kan detta något omvärderas och därmed förlora sin karaktär av "vinst" eller "förlust". Tillämpat på den aktuella problematiken: män kan inte ge upp sina privilegier utan att förlora dem i reell mening och kanske utan att de kan vägas upp av andra fördelar, som t. ex. det att lämna en traditionell mansroll kan medföra. Om inte ett samtidigt arbete på omstrukturering av vedertagna värderingar sker, kommer alltså män av förståeliga skäl medvetet och/eller omedvetet att motsätta sig strävanden mot ökad jämlikhet. Som intervjuerna också visar, är läpparnas bekännelse och hjärtats inte alltid desamma.

Till allt detta kommer att den traditionella kvinnliga (och manliga) könsrollen också kan användas som bekvämt försvar mot engagemang och ett personligt ansvar för bl. a. olika sidor i den egna livssituationen. Som intervjuerna visar, tycks kvinnor ibland ha alltför lätt att krypa bakom man och barn för att förklara sitt bristande yrkesengagemang. I några fall är den aktuella familjesituationen helt enkelt inte sådan, att den över huvud taget *kan* utgöra hinder för ett utvidgat yrkesintresse. Skälen till det eventuella ointresset för att gå vidare inom yrket kan vara helt andra och kanske omedvetna, men ursäkten "jag har ju familjen att tänka på" är allmänt accepterad för kvinnors vidkommande och används tanklöst i så många sammanhang att den till slut får en air av artificiell självklarhet. Som sådan kan den, som vi sett i intervjuerna, senare missbrukas och användas mot de kvinnor som faktiskt vill gå vidare.

Ett annat hinder för ökad jämställdhet som återfinns hos kvinnorna själva är den rädsla för självförverkligande som många kvinnor tycks dela och som bl. a. visar sig i de många regressiva reaktionerna hos de kvinnliga

intervjupersonerna. Vissa undersökningar pekar på att kvinnor när en omedveten föreställning om att en utveckling av deras personliga resurser är destruktiv för omgivningen liksom för dem själva (Miller, 1977). Ett öppet erkännande och tillvaratagande av de egna möjligheterna ger ofta upphov till konflikter, som till stor del har sin grund i rädslan att förlora den enda självbild de dittills haft möjlighet att bygga upp, nämligen den som baseras på egenskapen att vara kvinna. Att vidkännas sin egen kompetens tycks för flera kvinnliga intervjuade strida mot grundläggande föreställningar om vad som är kvinnligt. De få som faktiskt inte sätter sitt ljus under skäppan löser identitetsdilemmat genom att antingen "kvinnligt" ursäkta sig för att de "gör PR för sig" (något som ingen bland de intervjuade männen gör i samma situation), eller genom att se sig som en något udda man – alltså genom en partiell manlig identifiering, som legitimerar en större självmedvetenhet och uppskattning av den egna kompetensen som skolledare.

Underförstått i sistnämnda lösning av identitetskonflikten är dels att instrumentell kompetens är okvinnlig, dels att skolledarrollen är huvudsakligen instrumentell. Också här blir resultatet av rådande förväntningar lätt till en självuppfyllande profetia: chefsrollen är definitionsmässigt "manlig"; en kvinnlig chef kan därför inte vara "kvinnlig"; "kvinnliga" kvinnor söker alltså inte chefstjänst och de kvinnliga chefer som ändå finns är bara undantag som genom sin raritet bekräftar regeln. I stället för att tala om individuell fallenhet för chefsrollen, knyter man lämpligheten till könet, eftersom man från början har definierat chefsrollen som manlig. Ändå framgår klart att skolledarrollen innehåller såväl instrumentella som expressiva delroller och alltså av innehavaren kräver både traditionellt kvinnliga och manliga "egenskaper". Bland annat mot bakgrund av de förändrade krav i mer expressiv riktning som nu ställs på chefsroller i samhället i stort och det faktum, att just skolledarrollen rymmer en hel serie expressiva funktioner, vore det naturligt att se de "kvinnliga" egenskaperna som speciellt önskvärda.

En i detta sammanhang intressant motsägelse i intervjumaterialet är paradoxen, att kvinnor ofta sägs ha ett stort och betungande ensamansvar för hem och barn, men att de samtidigt anses vara livrädda för det ansvar som skolledarrollen medför. Rimligen är det förmågan till ansvarstagande i sig som är av betydelse i båda fallen – en förmåga som borde kunna utnyttjas för olika ändamål och som är ett uttryck för individuell fallenhet snarare än könstillhörighet. Att de båda ansvarsområdena dessutom är varandra relativt närliggande, genom att de innehåller starka expressiva inslag, bidrar till det paradoxala i dessa synpunkter. För att inte rubba vedertagna föreställningar om kvinno- och mansroller tycks man hellre göra sig skyldig till en rad motsägelser på bekostnad av realiteten.

Som intervjumaterialet visar, varierar synen på "kvinnligt" och "manligt" – förutom ett i huvudsak patriarkaliskt misogynt synsätt finns också företrädd en mer progressiv "könsjämlik" syn, men även en mindre entydig inställning är framträdande. Denna tar sig uttryck på två sätt: antingen i ett ytligt förhärligande av allt "kvinnligt" som senare visar sig ihåligt och snarare ägnat att dämpa jämlikhetssträvandena än att användas som avstamp för förändring; eller i en genuin längtan efter ett alternativt samhälle med förändrade könsroller och starkare inslag av det som nu betecknas som "kvinnligt", dvs. mjukhet, mänsklighet, värme etc. Sistnämnda synsätt finns

framför allt företrädd bland kvinnliga lärare, men skymtar också fram i den manliga lärargruppen och bland kvinnliga skolledare. I basen för detta sätt att se kan spåras uppfattningen att hur man väljer att forma sin livssituation är individuellt, det finns inga absoluta "sanningar": vad som är bra och viktigt för dig är inte nödvändigtvis bra eller viktigt för mig men tillsammans, med alla våra olika intressen och fallenheter, skapar vi ett mångsidigt samhälle med utrymme för alla – kvinnligt, manligt, mänskligt. Trots de många tecknen på pessimism i fråga om utsikterna till en större jämlikhet mellan könen inom en nära framtid, finns intresse för och hopp om en förändring inte bara i de traditionella könsrollerna utan också i utformningen av chefsrollen. I nuet får dock hela situationen något av "Moment 22" över sig: kvinnor är mänskligare etc., etc. och borde därför ha mer inflytande i t. ex. skolan, men just det faktum att de är mänskligare och olika männen gör, att de inte söker och inte uppmuntras att söka chefsposter och skolledartjänster.

4.2.4 *Sammanfattning*

Sammanfattningsvis kan konstateras, att föreliggande probleminventering rörande skälen till att andelen kvinnliga skolledare är så låg, påvisar en komplicerad väv av interagerande faktorer på såväl individ- som grupp- och organisationsivå som i varierande utsträckning inverkar hämmande på kvinnors benägenhet och möjligheter att söka och få skolledartjänst.

Starkt förenklat kan vägen utifrån och in genom de olika lagren i orsakslöken beskrivas sålunda: kvinnor söker inte vikariat och skolledartjänst *för att* de vet/tror att de inte kommer att få dem *för att* de vet/tror att manliga lärare redan är vidtalade *för att* rektor själv är man och inte ser kvinnor som naturliga kronprinsar eller *för att* rektor är kvinna och som sådan betraktas som en exceptionell superwoman, ouppnåelig som identifikationsobjekt och *för att* kvinnor inte håller sig framme lika mycket som män *för att* de har dålig självkänsla och underskattar sin egen kompetens *för att* kvinnor måste vara dubbelt så bra som män för att bli accepterade på i synnerhet instrumentella poster *för att* både kvinnor och män har djupt inarbetade föreställningar om kvinnor och om vad som är kvinnligt och manligt *för att* vi lever i en kvinnofientlig kultur med värderingar som kvinnor har internaliserat i lika hög grad som män och som gör kvinnor till femtekolonnare i sina egna led *för att*... osv., osv. Orsakskedjan beskriver en slingrande rörelse mellan olika nivåer och faktorer på respektive nivå, där varje steg hänger samman med och är beroende av de föregående. Detta innebär att åtgärder för en förändring inte kan koncentreras till en punkt utan måste vidtas på flera punkter och i flera plan.

För varje nytt lager orsaker som avtäcks ökar förståelsen för de krafter inom och mellan människor, grupper och organisationer som inverkar på de kvinnliga lärarnas situation. Framträdande i materialet är den viktiga roll som de olika inblandades egna förväntningar och inre föreställningar om omvärlden spelar för att forma egen och andras situation. Man är i många avseenden fånge i sin egen föreställningsvärld och får just den verklighet som man förväntar sig i en självbekräftelsens onda – men bekväma – cirkel.

5 Fem skolvärldar

En detaljerad beskrivning av var och en av de fem skolor där merparten av intervjuerna ägt rum är inte möjlig, eftersom den skulle kollidera med kravet på anonymitet. I stället skisseras i detta avsnitt tvärvis över de olika skolorna vissa aspekter på arbetsmiljön med utgångspunkt i en intern jämförelse mellan de intervjuades svar rörande kvinnligt skolledarskap m. m.

Som tidigare nämnts, har på varje skola (undantagandes de där förintervjuerna ägde rum) fyra personer intervjuats – rektor, studierektor samt en kvinnlig och en manlig lärare. Det resultat som redovisas här baseras alltså på en jämförande analys av material från dessa intervjuer. Eftersom mycket av materialet har analyserats och diskuterats i det föregående om än på en annan ledd, görs redovisningen i det följande relativt knapp. Syftet är att belysa vissa sidor i den lokala arbetssituationen och deras eventuella betydelse för de kvinnliga lärarnas möjligheter och benägenhet att söka och få skolledartjänst.

Återigen bör påpekas, att denna studie är av explorativ karaktär, och att man närmast eftersträvar en inventering av problemområdet, inte ett fastställande av klara orsakssamband. Detta faktum i kombination med anonymitetskravet gör, att jämförelserna mellan de olika intervjupersonernas åsikter och upplevelser ibland kan tyckas väl impressionistiska i den meningen, att de inte kan knytas till något slags "objektiv" bild av "hur det faktiskt är". Som nämnts tidigare, är det dock just de intervjuades föreställningsvärld, deras tyckanden och fantasier som är av intresse i detta sammanhang, eftersom den teoretiska utgångspunkten är, att de påverkar bl. a. det egna beteendet och därmed också omvärlden.

Beskrivningen har givetvis inga pretentioner på att äga allmän giltighet och utgör heller inte ett försök till "värdering" av olika företeelser – den exemplifierar snarare vissa drag i några lokala skolors arbetsmiljö som kan ha betydelse för problemområdet.

5.1 Jämförelse på två ledder

Först några allmänna iakttagelser som i större eller mindre utsträckning gäller de berörda skolorna:

- man jämför sig med få undantag (t. ex nästa punkt) *inom* skolans värld. Dvs. man ser på sina allmänna arbetsvillkor och sin arbetssituation i

förhållande till antingen andra personalgrupper inom skolan eller andra skolor. Som utomstående frågar man sig bl. a. om inte skolledarna har lika mycket eller mer gemensamt med annan chefspersonal än med lärargruppen;

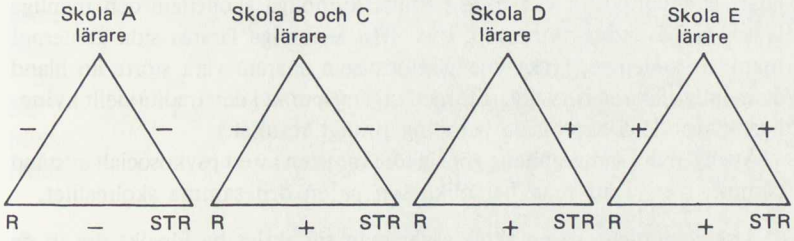
- trots alla exempel på och kritik av olikheter i kvinnors och mäns möjligheter att gå vidare inom skolan, utgår man mestadels från att det är än svårare för kvinnor att göra karriär på andra arbetsområden. Likställdheten i de yttre villkoren – lika lön och lika utbildning – menar man gör skolan till en mer "jämställd" arbetsplats än andra. Denna "relativa jämställdhet" bidrar sannolikt till att en del av de intervjuade inte upplever en strävan mot ökad könsjämlikhet i skolan som särskilt angelägen. Det finns ju andra områden där situationen är värre;
- en tendens till förbarnsligande av lärargruppen från skolledarnas sida, som hos lärargruppen motsvaras av en tendens till "föräldrafiering" av skolledarna. Infantiliseringen i det förra faller tar sig bl. a. uttryck i attityder som "lärarna här har inte vuxit i MBL ännu" och i motståndet från många skolledare mot egna initiativ från lärarhåll. Lärargruppens reaktion på och medagerande i detta framträder bl. a. i en på många håll överdriven tilltro till skolledarnas makt och inflytande. Dessa tendenser visar på ett avstånd mellan de båda personalgrupperna, som i sin speciella form sannolikt bidrar till i synnerhet de kvinnliga lärarnas osäkerhet inför skolledarrollen;
- sett i förhållande till uppfattningar som gör sig gällande i debatten bl. a. i massmedia kring skolans roll för den uppväxande generationen, underskattar de intervjuade sin betydelse som förebilder för barn och ungdomar. Möjligen kan denna underskattning tolkas som en reaktion på och ett försvar mot de många ökande kraven som ställs på skolan från samhällets sida. Samtidigt innebär en sådan hållning förmodligen, att skolans roll som föregångare på könsrollsutjämningens område lätt upplevs som mindre viktig än den kanske i själva verket är.

Dessa för de aktuella skolorna till stor del gemensamma drag bildar ram för det följande. I den allmänna bakgrundsteckningen finns alltså karaktäristika, som på olika sätt kan antas dämpa intresset för en jämnare könsfördelning på skolledartjänster.

En jämförelse inom var och en av de fem skolorna visar bl. a. att:

- överensstämmelsen mellan uppfattningar om olika arbetsförhållanden på skolan är större bland de intervjuade inom var och en av personalgrupperna än mellan dem. Dvs. man "tycker mera lika" lärare emellan respektive skolledare emellan än mellan å den ena sidan lärare och å den andra skolledare. Undantag från detta är frågor som direkt berör jämställdhetsproblematiken, där de kvinnliga skolledarnas uppfattningar ligger närmare lärarnas än de manliga skolledarnas;
- på några skolor upplever lärarna avståndet till sina skolledare som stort, såväl i fråga om förståelse som status. Skolledarna på samma skolor upplever å sin sida att lärarnas förståelse för skolledningens situation är liten. Den ömsesidiga bristen på förståelse tycks på båda håll snarare minska än öka intresset för ett närmande – med växande avstånd som sannolik följd;

- i övrigt finns exempel både på en skolsituation där förhållandet mellan såväl lärare och skolledare som mellan skolledare uppges vara ömsesidigt gott och på en där skolledarkontakten betecknas som konfliktfylld och avståndet mellan skolledare och lärare ses som stort. På en av skolorna tycks av intervjuerna att döma rektor och studierektor ha ett bra samarbete, liksom även studierektor och lärare, medan däremot förhållandet mellan rektor och lärargrupp uppfattas som konfliktfyllt. Grafiskt kan de olika skolornas allmänna arbetsklimat återges som i figur 2 nedan.



Figur 2 Arbetsklimat vid fem skolor i en skala från negativt mot positivt (R=rektor, STR=studierektor)

Det bör observeras, för det första att ovanstående bilder av skolornas arbetsklimat utgör resultat av en sammanvägning av material från de fyra intervjuerna på respektive skola, vilket gör att nyanser och eventuella uteblivna svar inte framträder lika starkt som de svar som pekar i samma riktning. Figurerna är med nödvändighet en förenkling av verkligheten. För det andra är de baserade på just *dessa* intervjupersoners upplevelse och åsikter – hur bilden hade sett ut om andra lärare hade valts i den slumpmässiga uttagningen vet vi inte;

- några skolor har enligt de intervjuade en påtaglig könsuppdelning i kollegierummet. Män umgås mest med män, kvinnor med kvinnor. Undantagen gäller de som har samma undervisningsämne;
- på flera håll upplevs ämnen som könsrollsfrågor, förhållandet mellan lärare och skolledning m. m. som alltför kontroversiella för att kunna diskuteras i lärarrummet.

Som framgår av ovannämnda har de medverkande skolorna liksom varje annan arbetsplats (jfr. avsnitt 2.2.3) såväl starka sidor som svaga i form av exempelvis konflikter och samarbetsproblem. Iakttagelserna ovan pekar på att det ofta finns ett socialt avstånd mellan såväl lärare och skolledare som mellan kvinnor och män i skolorna. Ett slags främlingsskap som i det förra fallet till en del kan förklara många av de intervjuade lärarnas ovilja mot och ointresse för skolledartjänst. Avståndet bidrar sannolikt också till att de förväntningar som ställs på skolledarna lätt blir orealistiska. Vilket i sin tur knappast kan öka lusten hos lärarna att själva söka sig till ett jobb med så stora krav.

Att man på flera håll helst söker sitt umgänge bland kolleger av det egna könet och ofta uppfattar en diskussion kring könsroller som ömtålig visar, att "yttre jämställdhet" i form av t. ex. lika lön och utbildning inte räcker för att åstadkomma en "inre jämställdhet".

Enligt socialpsykologisk forskning gäller generellt att ju större distansen är – psykiskt, socialt, kulturellt etc. – mellan två grupper, desto mindre är förmågan till ömsesidig identifiering och därmed förståelse för den andra gruppens situation. "Förståelseavståndet" i de berörda skolorna skulle med utgångspunkt från detta resonemang vara störst mellan manliga skolledare och kvinnliga lärare. Två avståndsskapande gränser ska ju i det fallet överskridas: dels den hierarkiska, dels könsgränsen.

Redovisningen av intervjumaterialet i det föregående ger stöd åt denna hypotes men bara i den ena riktningen. Sålunda tycks de manliga skolledarna i allmänhet ha svårare att sätta sig in i och empatisera med de kvinnliga lärarnas situation än vad både flertalet kvinnliga skolledare och manliga lärare har. I andra riktningen, dvs. från kvinnliga lärares sida gentemot manliga skolledare, tycks inlevelseförmågan snarare vara större än bland de manliga lärarna i urvalet. (Ett med utgångspunkt i den traditionellt kvinnliga könsrollens expressiva betoning rimligt resultat.)

Även i andra sammanhang gör sig förekomsten av ett psykosocialt avstånd påmint, t. ex. i att man har olika syn på en och samma skolrealitet:

- i skolledningen på en skola säger man sig aktivt ha försökt dra in de kvinnliga lärarna på skolledarvikariat men utan att lyckas – "de vill inte". En av de intervjuade lärarna på samma skola menar, att kvinnorna skulle tacka ja bara de blev tillfrågade, och att de själva inte söker vikariat "för att rektor är så fylld av fördomar och de vet att de skulle få nej";
- båda de intervjuade lärarna på en skola menar att en av deras skolledare är svår att samarbeta med, inte står för sina åsikter etc. Samme skolledare anser att samarbetet med lärare och övrig personal är mycket bra;
- en kvinnlig skolledare säger att ingen på skolan ser snett på henne för det hon är kvinna, medan en lärare i samma skola uppger att avunden mot den kvinnliga chefen är stor i kollegierummet;
- en lärare menar att kvinnorna i kollegierummet är osäkra men skulle vara intresserade av skolledarvikariat, om de fick lite uppmuntran och påstötningar från skolledningen. På samma skola säger en av skolledarna att man "drar sig för att besvära" de kvinnliga lärarna eftersom de har så mycket hemansvar. Man frågar hellre de manliga lärarna som har vikarierat tidigare.

Hur den "objektiva" verkligheten än ser ut i dessa exempel, så är de subjektiva föreställningarna om den av stor betydelse för de berördas beslut och handlingar. Enligt perceptionspsykologiska forskningsrön fungerar dessutom perceptionsprocessen i selektiv riktning, så att man t. ex. tenderar att lättast uppfatta och minnas det som bekräftar eller överensstämmer med ens tidigare föreställningar. Vidare finns sannolikt i de konkreta exemplen ovan inslag av bl. a. önsketänkande och/eller bortträngning.

Detta är faktorer som till en del förklarar trögheten i attitydförändringar i allmänhet och som i föreliggande fall tycks inverka menligt på möjligheterna till öppen kommunikation och till en förändring av falska föreställningar. Särskilt påtaglig är det psykosociala avståndet och olikheterna i subjektiva föreställningar när det gäller å ena sidan de manliga skolledarnas och å den andra sidan de kvinnliga lärarnas uppfattning om varför proportionen kvinnor bland skolledare är så låg (se avsnitt 4.1.3).

5.2 Slutord

För att undvika upprepningar har redovisningen i detta avsnitt begränsats till sådana iakttagelser som inte alls eller inte i lika hög grad har framträtt i den bredare analysen i det föregående. Till de hinder på individ-, grupp- och organisationsnivå som kunde beskrivas i det totala materialet kommer ytterligare faktorer som kan antas inverka hämmande på kvinnliga lärares möjligheter och benägenhet att söka och få skolledartjänst. Dessa faktorer gör sig alltså gällande på lokalnivå, i samspelet mellan olika grupper och individer inom ramen för den enskilda skolsituationen. De är till en del gemensamma drag hos de berörda skolorna och till en del begränsade till några av dem.

Sammantagna bildar alla dessa faktorer på individ-, grupp-, organisations- och lokalnivå ett nät av mer eller mindre synliga, mer eller mindre påtagliga hinder som samverkar och som sannolikt i stor utsträckning förstärker varandra.

6 Synpunkter från de intervjuade

Efter utskrift av den preliminära versionen av undersökningsrapporten översändes den som överenskommet till de 22 intervjupersonerna. I ett följebrev ombads IPP höra av sig till intervjuaren med eventuella ytterligare synpunkter, frågor och kritik före ett datum räknat fyra veckor från brevets avsändande. I ett brevsvar från en av de intervjuade manliga lärarna påpekades bl. a. risken för missuppfattning av en formulering angående formen för redovisningen av IPPs synpunkter. För att korrigera eventuella missförstånd på denna punkt och samtidigt ge en påminnelse om önskan att få reaktioner på rapporten, utsändes ett andra brev en vecka efter det första.

Kompletterande synpunkter och kritik lämnades endast av två av de intervjuade – en manlig lärare och en manlig skolledare. I båda fallen är de negativa kommentarerna rörande rapporten få – den förstnämnde har en invändning mot en slutsats baserad på vad man skulle kunna kalla en språklig övertolkning. En modifiering av resonemanget har gjorts – i övrigt är synpunkterna enbart positiva. Den andre intervjupersonen som var villig att ta sig tid att delge rapportskrivaren sina reaktioner, hade dels några smärre förtydliganden att göra beträffande egna citerade uttalanden, dels några kommentarer som gäller rapporten mer allmänt. Den ena avser språket i de citerade avsnitten, där formuleringarna ibland strider mot gängse regler för god språkbehandling. Som förklaring kan sägas, att dessa citat och ordvändningar medvetet har behållits i sin ursprungliga form, dels för att ge en så "sann" redovisning som möjligt av de intervjuades svar, dels för att söka återge något av den oftast otvungna och fria atmosfär som intervjuerna genomfördes i.

Den andra kommentaren gäller just denna känsla hos intervjupersonen av att kunna tala relativt fritt. En känsla som, menar denne IP, ledde till ett mindre genomtänkt uttryckssätt än som annars hade känts befogat. När så intervjumaterialet analyseras och en rad inkonsekvenser av olika slag inom ramen för respektive intervju redovisas i rapporten, känner sig IP generad och menar att han skulle ha uttryckt sig klarare, om han hade vetat att det skulle användas så. Eftersom denna reaktion är lättförståelig och kanske inte är ovanlig, kan ett klargörande här vara motiverat.

Med utgångspunkt i det teoretiska trippelperspektiv som valts för denna studie, betraktas vardagsverkligheten sådan den möter oss i all sin förvirrande mångfald av uppenbara inkonsekvenser och skenbara brist på sammanhang som mer "sann" än de logiskt oantastliga deklarationer som pre-

senteras lyssnaren efter moget övervägande. Eftersom man i denna undersökning vill belysa vilka bakomliggande faktorer som spelar roll för den aktuella frågeställningen, är på förhand väl genomtänkta programförklaringar av betydligt mindre intresse än spontana yttranden och infall. De förra uttrycker i allmänhet en önskan om eller en strävan mot ett mer eller mindre utopiskt idealtillstånd, som sällan återger faktiska förhållanden i nuläget. De senare ligger däremot ofta betydligt närmare den praktiska verkligheten och kan, just genom frånvaron av "genomtänkthet", direkt eller indirekt spegla mycket av de för- och omedvetna tankeprocesser som är verksamma i varje konkret situation. De kan också sägas vara "sannare" i den bemärkelsen, att bakgrunden till de flesta av våra vardagshandlingar och -beslut till största delen kan antas vara – inte objektiva, konsekventa och grundligt utredda överväganden – utan just sådana oklara, emotionellt färgade och inkonsekventa funderingar och föreställningar som exemplifieras i det föregående.

Litteratur

Ahlin, M., Jonsson, E.: Ett psykosocialt arbetssätt. Utvärdering av ett personalvårdsförsök för lärare. Stencil, Nacka kommun, 1977.
Bradley, G.: Kvinnan och karriären. PA-rådets Meddelande nr 64, Stockholm, 1972.
Dewald, P.: Dynamisk psykologi. Natur och Kultur, Stockholm, 1972.
Erikson, E.H.: Ungdomens identitetskriser. Natur och Kultur, Stockholm, 1969.
Etzioni, A.: Moderna organisationer. Aldus, Stockholm, 1973.
Freud, A.: Jaget och dess försvarsmekanismer. Natur och Kultur, Stockholm, 1969.
Heller, J.: Catch 22. Dell Publishing Co, Inc., 1963 (Sv.: Moment 22).
Herlin, H.: Resursallokering och rollstruktur bland manliga och kvinnliga forskare. Lic. avh., Sociologiska Institutionen, Sthlms Univ., Stockholm, 1971.
Herlin, H. i Boalt, Lantz, Herlin: The Academic Pattern. Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1973.
Herlin, H.: Elevattityder i skolan i Skolan som arbetsplats. SIA-utredningen, Utbildningsdepartementet 1974:1.
Kvinnor i statlig tjänst. Utredningen angående kvinnors situation inom den statligt löneregleradе offentliga förvaltningen. SOU 1975:43.
Lesche, C., Stjernholm Madsen, E.: Psykoanalysens videnskapsteori. Munksgaard, Copenhagen, 1976.
Liljeström, R.: Roller i omvandling. Delegationen för jämställdhet mellan män och kvinnor, SOU 1976:71.
Mangs, K., Martell, B.: 0–20 år enligt psykoanalytisk teori. Studentlitteratur, 1974.
Matrikel för Stockholms skolor läsåret 1977/78.
Miller, J.B. (ed): Psychoanalysis and Women. Penguin Books, New York, 1973.
Problem och svårigheter i skolan. SIA-utredningen, Utbildningsdepartementet 1974:2.
Rapporter i psykosociala frågor. Bilaga 2 till arbetsmiljöutredningens betänkande. SOU 1976:3.
Reich, W.: Character Analysis. Vison Press, London, 1949.
Rössel, R., Schmidt, K.: En individualpsykologisk efterundersökning av 30 enkopretiker och deras kontroller. Psykologiska Institutionen, Sthlms Univ., Stockholm, 1975.
Seidenberg, R. i Miller, J.B. (op cit).
Skolans arbetsmiljö. Utredning om skolans inre arbete – SIA. SOU 1974:53.
Statistiska Meddelanden, SCB, U 1977:9.

Wernersson, I.: Könsdifferentiering i grundskolan. Studies in Educational Sciences 22, Göteborg, 1977.
Westlander, G.: Arbete och livssituation. PA-rådets meddelande nr 68, Stockholm, 1976.

Underbilaga 1 Frågeområden – skolledare

1. Hur kom det sig att Du blev rektor/studierektor?
- □ vad gjorde att Du valde lärarjobbet?
- □ föräldrars sysselsättning?
- □ hur länge har Du varit rektor/studierektor?
- □ ev. hinder eller svårigheter under vägen?
- □ tror Du att Du hade haft lättare (svårare) att bli studierektor om Du hade varit man (kvinna)?
- □ på vad sätt? Vore det önskvärt att ändra på? I så fall hur?

2. Hur ser Du på Ditt jobb?
- □ positiva sidor
- □ negativa sidor (samarbete med lärare etc.)?
- □ har Du nånsin funderat på att byta jobb? Händer det att Du funderar på att byta jobb?
- □ varför?
- □ hur tycker Du att det är att vara rektor/studierektor?

3. Vad tror Du det kommer sig att andelen kvinnliga skolledare är så mycket lägre än andelen kvinnliga lärare?
- □ vad tror Du det beror på att kvinnliga lärare söker skolledartjänster i mindre utsträckning än män?
- □ tycker Du att det vore önskvärt att ändra på? I så fall hur? (så att fördelningen blev jämnare på alla nivåer?) (varför?)
- □ anser Du att man ställer större krav på en kvinna än på en man vid studierektors- och rektorstillsättningar?
- □ anser Du att man stöder manliga lärare mer i att ta studierektorsvikariat, gå kurser etc.?

4. Hur tycker Du att en ideal (studie)-rektor ska vara?
- □ särskilda egenskaper?
- □ särskilda erfarenheter?
- □ särskilda kunskaper?

5. Civilstånd och familjeförhållanden?
- □ makes/makas sysselsättning, hemma eller utearbetande?
- □ barn, ålder?
- □ hur har det gått/går det att kombinera jobb och familj? – jobb och fritid?

6. Hur ser Du på den närmaste framtiden i Ditt jobb?
- ☐ förändringar – önskemål om förändringar?
- ☐ vad anser Du att jämställdhet mellan kvinnor och män handlar om?
- ☐ tror Du att samhället skulle se annorlunda ut om kvinnor hade haft mer att säga till om i kommunstyrelser, riksdag och andra beslutande organ?

Något Du undrar över – vill tillägga?

Underbilaga 2 Frågeområden – lärare

1. Hur kom det sig att Du blev lärare?
- □ hur länge har du varit lärare? Jobb innan?
- □ har Du någonsin funderat på att bli studierektor/rektor? Skulle Du vilja bli . . .? Varför/varför inte?
- □ tror Du att Du skulle kunna bli studierektor/rektor om Du ville?
- □ vad tror Du krävs av Dig som lärare för att bli en bra studierektor/rektor? (kurser, andra jobb etc.)
- □ hur ser Du på Din egen kompetens och lämplighet i jämförelse med Dina kolleger?
- □ hur tror Du att det är att vara studierektor/rektor?
- □ tror Du att Du skulle ha lättare (svårare) att bli studierektor/rektor om Du vore man (kvinna)?
- □ på vad sätt? Vore det önskvärt att ändra på? I så fall hur?

2. Hur ser Du på ditt jobb?
- □ positiva sidor, negativa sidor (samarbete med skolledningen etc.)
- □ har Du någonsin funderat på att byta jobb? Varför? Till vad?

3. Vad tror Du det kommer sig att andelen kvinnliga skolledare är så mycket lägre än andelen kvinnliga lärare?
- □ vad tror Du det beror på att kvinnliga lärare söker skolledartjänster i mindre utsträckning än män?
- □ vad tycker Du att det vore önskvärt att ändra på? Varför? I så fall hur?
- □ anser Du att man ställer större krav på en kvinna än på en man vid studierektors- och rektorstillsättningar?
- □ anser Du att manliga och kvinnliga lärare behandlas olika, t. ex. så att man stöder manliga lärare mer i att ta vikariat, gå kurser etc.? Dvs.: "man söker inte om man inte är säker på att få jobbet"?

4. Hur tycker Du att en ideal studierektor/rektor ska vara?
- □ särskilda egenskaper, erfarenheter, kunskaper?
- □ vem tror Du blir studierektor/rektor?
- □ varför tror Du man blir studierektor/rektor?

5. Civilstånd och familjeförhållanden?
- □ föräldrars sysselsättning? – makes/makas sysselsättning?

- ☐ barn, ålder?
- ☐ hur har det gått/går det att kombinera jobb och familj – jobb och fritid?

6. Vad anser Du att jämställdhet mellan män och kvinnor handlar om?

7. Tror Du att samhället skulle ha sett annorlunda ut om kvinnor hade haft mer att säga till om i olika beslutande organ?

8. Hur ser Du på den närmaste framtiden i Ditt jobb? Önskemål om förändringar?

Något Du undrar över – vill tillägga?

Bilaga 5 Planeringsunderlag för studiedagar om skolledararbetet

Av

Lennart Carlsson
Margareta Claesson-Heljeberg
Mats Ekholm
Nils Eskil Stegö

SIA-utredningen föreslår i sitt betänkande (SOU 1974:53) Skolans arbetsmiljö att studiedagar anordnas om skolledarnas arbete och arbetsuppgifter. Man föreslår också att ett informations- och studiematerial utformas för en tvådagars information om skolledarnas arbete. I prop. 1975/76:39 ansluter sig föredraganden till dessa förslag, som också blev riksdagens beslut.

I anslutning till expertgruppens arbete med att utarbeta ett förslag till studiecirkelverksamhet har man funnit det angeläget att diskutera en principlösning för hur en sådan tvådagars information bör utformas. Diskussionerna under dessa studiedagar bör leda fram till att intresserade lärare bereds möjligheter att fördjupa sitt studium av skolledningens arbetsfält, t. ex. genom att deltaga i en sådan studiecirkel som beskrivs i betänkandet (SOU 1980:18) Att vara skolledare.

Det förefaller omotiverat att föreslå en enda uppläggning på de två studiedagarna. Därför skisseras här nedan flera olika alternativ på hur innehållet i dessa studiedagar kan utformas. Enbart ett av förslagen har fått en mer detaljerad utformning. I detta förslag anges hur man på skolan kan gå tillväga för att studera "förväntningar på skolans ledning". Det andra förslaget visar på hur "diskussioner kring ledarskap" kan aktualiseras på skolan. I det tredje förslaget antyds hur skolpersonalen skall kunna gripa sig an frågan om behovet av ledare i skolan och i det fjärde förslaget hur skolpersonalen kan gå tillväga för att gemensamt komma överens om vissa principer för ledningsarbetets fördelning.

Förslag 1 *Förväntningar på skolans ledning*

Dagen läggs upp så att personalen *studerar* företeelsen skolledning. Studieaktiviteterna bör ske på de teman som nedan skisseras. Organisatoriskt bör studieledare utses någon månad före studiedagen, vilka tar på sig att med

utgångspunkt i temabeskrivningarna föreslå en konkret plan för studierna under studiedagen och dessutom ansvarar för att eventuella kontakter med personer tagits eller material skaffats fram. Under studiedagen är det lämpligt att personalen sätts samman i grupper där varje grupp studerar sitt eget tema. Arbetet under studiedagen föreslås bli skriftligt rapporterat och gruppernas rapporter sätts efter utskrift samman till en helhet så att samtliga på skolan någon tid efter studiedagen kan läsa vad respektive studiegrupp kom fram till. Förslag till teman för studiegruppsarbetena under den första studiedagen lämnas nedan.

1. Statens syn på skolans ledning

Studiegruppen kan här lämpligen utnyttja olika skrifter i vilka skolledaruppgifter beskrivs. Studiegruppen bör under studiedagen försöka tränga in i vad samhället ställer för krav på skolledningen och översiktligt sammanfatta dessa. En uppgift för de bland skolmedlemmarna som är förtrogna med utredningstexter.

2. Skolledningens historia

Studiegruppen bör försöka beskriva hur den egna skolformens skolledaruppgift sett ut förr, förändrats under åren och blivit som den nu är. Studiegruppen bör gärna spekulera i varför förändringar skett och söka efter parallella utvecklingslinjer i andra organisationer utanför skolan t. ex. i den militära organisationen, i företagsvärlden, inom sjukvården etc.

Som källor kan under studiedagen nyttjas skolhistoriska beskrivningar och samtal med pensionerade överlärare, rektorer, skolinspektörer och andra kännare av skolledningens faktiska utveckling. En uppgift för rektorsområdets historieintresserade.

3. Våra kommunpolitikers syn på skolledning

Studiegruppen bör försöka skapa en bild av vad den egna kommunens politiker har för uppfattning om skolledningens uppgifter och funktioner. Studiegruppen har två vägar att gå fram – dels genomgång av handlingar i vilka skolstyrelsen yttrat sig om skolledningsfunktionen, dels samtal med skolstyrelsepolitiker *och* med andra ledande kommunala politiker, t. ex. kommunalråden eller lokalpartiernas ordförande om vilken syn de har på skolledning. Att man inte bör begränsa samtalen till enbart skolstyrelseledamöter hänger samman med att också andra politikers synpunkter är av betydelse för vilken linje som drivs i skolstyrelsen. Samtalen behöver förberedas noga under studiedagens första del.

4. Skolledningens syn på skolledning

Studiegruppen försöker skapa en bild av hur det egna rektorsområdets skolledare ser på skolledningens arbetsuppgifter och ansvar. Studiegruppen kan lämpligen planera ett frågeunderlag som sedan utnyttjas för samtal med

de personer som har ledningsfunktioner gentemot personalen på skolan, t. ex. rektor, studierektor, huvudlärare, tillsynslärare. Kontakt behöver tas i förväg med den man vill tala med för organisation av tidsschema.

5. Skolpersonalens syn på skolledning

Studiegruppen försöker skapa en bild av hur de vuxna på skolan ser på skolledningsuppgifterna – vad ledningsuppgifterna innebär och vilka som ska fylla dem. Studiegruppen förbereder lämpligen frågor under studiedagen som kan läggas till grund för samtal med några personer som väljs ut att representera personalens syn. Innan studiedagen genomförs behöver ett urval av sådana personer ha skett och tid för samtal avtalats.

6. Skolelevernas och föräldrarnas syn på skolledning

Studiegruppen försöker skapa en bild av hur eleverna och föräldrarna på skolan ser på skolledningsuppgifterna. Studiegruppen förbereder lämpliga frågor under studiedagen som kan läggas till grund för samtal med några elever (föräldrar) som väljs ut att representera denna synvinkel. Innan studiedagen genomförs behöver ett urval av elever och föräldrar ha skett och tid för samtal avtalats.

Den andra studiedagen

Den andra studiedagen förbereds genom att deltagarna läser de egna rapporterna om skolledning.

Personalen ägnar dagen åt att dels analysera de fakta och föreställningar som kommit fram, dels diskutera hur man på skolan tillsammans skall kunna ta del i skolledningsarbetet.

Förslag 2 *Diskussioner kring ledarskap*

Studiedagarna inleds med att skolpersonalen gemensamt ser igenom ett centralt producerat videoband. Bandet innehåller intervjuer med kvinnliga och manliga ledare från skilda verksamhetsområden.

I ett särskilt studiedagshäfte ges en kort presentation av de personer som intervjuas på videobandet.

I grupp diskuteras t. ex. följande frågor.

- ☐ Vad hade dessa ledare gemensamt?
- ☐ Egenskaper som skilde dem åt?
- ☐ Skilda personligheter?

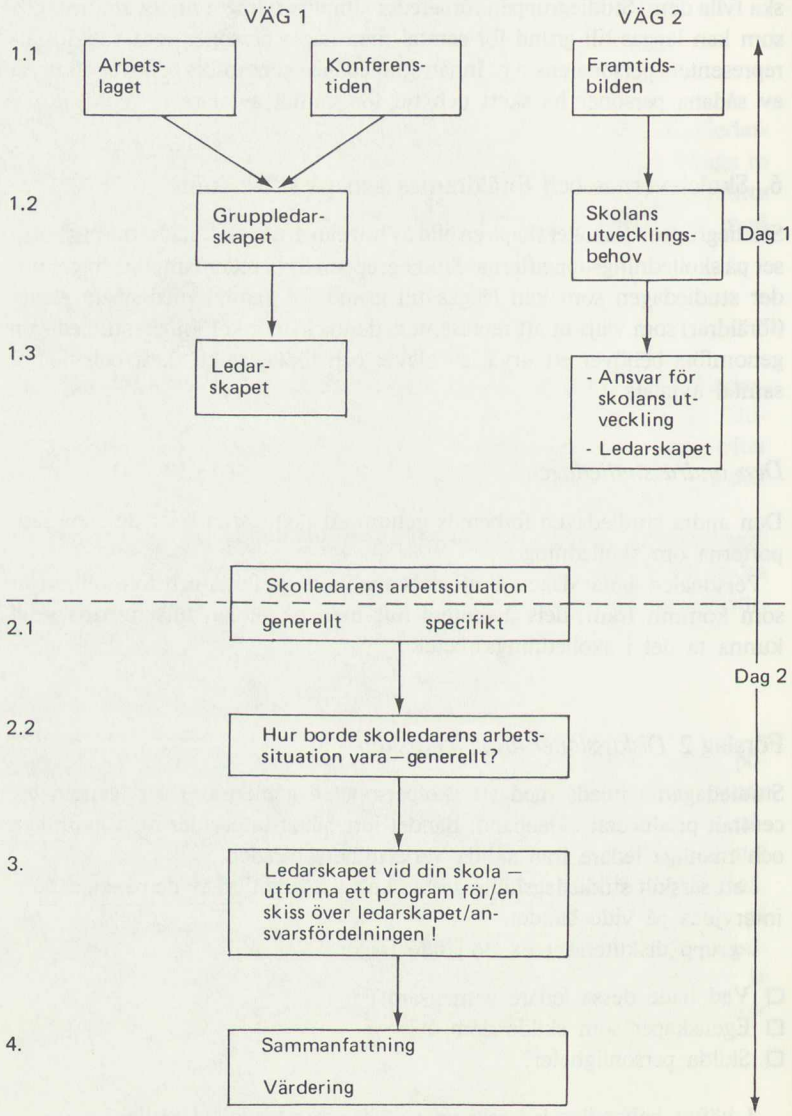
I häftet behandlas ledarskapet i skolan samt skolledarrollen.

Fortsatt diskussion i smågrupper rörande t. ex. följande frågor:

- ☐ Vilka egenskaper bör en ledare ha?
- ☐ Vilka förväntningar har vi på skilda ledare?

- ☐ Vilken besluts- och ansvarsfördelning har vi på vår skola?
- ☐ Vilket ledarskap?
- ☐ Vilka förväntningar har vi på varandra? (Skolledare, tillsynslärare, huvudlärare, vaktmästare ...)

Förslag 3 *Ledare i skolan – behövs de?*



Detta förslag tar sitt ursprung i en konkret, aktuell situation eller verksamhet i skolan, t. ex. lagarbetet. Med detta som utgångspunkt diskuterar sig sedan deltagarna i mindre grupper fram till en skiss över ledarskapet/ansvarsfördelningen inom skolan.

Lagarbetet borde kunna vara en utgångspunkt för funderingar om

- gemenskap i arbetet
- frihet kontra bundenhet i arbetet
- ansvar för arbetets planering, genomförande, uppföljning
- ansvarsfördelning inom arbetslaget, mellan arbetslagen

och leda fram till resonemang om

- gruppledarskap/arbetslagsledarskap
- behövs någon vald ledare?
- bör en inom arbetslaget ha ledaransvar eller bör rektor/studierektor eller annan befattningshavare i skolan ha detta?

Sedan är det naturligt att gå över till ledarskapet.

- Vad är egentligen ledarskap? Kan man i skolan sätta likhetstecken mellan skolledarens roll och ledningsfunktionen? Har synen på ledarskap förändrats? Gäller samma villkor för skolan som för t. ex. det fria näringslivet?
- Efter det att gruppen en stund har listat ett antal ärenden/arbetsområden som bedöms ta skolledarens tid i anspråk kan det vara lämpligt att ta fram lite fakta om vad en skolledare fyller sin arbetstid med. Detta kan presenteras i form av lätthanterlig dokumentation.

Efter denna behandling av skolledarens generella arbetssituation kan det vara naturligt att den "egna" skolledaren/de "egna" skolledarna får redovisa sin arbetssituation. Med förklaringar och reflektioner. Stämmer denna beskrivning med den generella bilden?

- Diskutera så förväntningar på en skolledare och på skolledarfunktionen och försök utifrån dessa gruppfunderingar att skriva ned ett program för ledarskapet i skolan – som du/gruppen tycker att det ska vara.
- Avsluta sedan arbetet – eventuellt i storgrupp – med en återblick på dagens arbete i de olika grupperna.

På samma sätt skulle man kunna lägga upp studiedagsarbetet utifrån andra intressanta och aktuella utgångspunkter, t. ex. konferenstiden eller den framtida skolan.

Förslag 4 *Skolledningsuppgifterna – värda att delas*

Det fjärde alternativet för studiedagsutformning innebär att första dagens arbete ägnas åt en inträngande inventering av ledaruppgifter i den egna skolan (lärarens, huvudlärarens, tillsynslärarens, skolledarnas).

Denna inventering bör göras med hjälp av enkla frågeinstrument och leda fram till en någorlunda fullständig kartläggning. Dagen bör avslutas med en diskussion om hur ansvarsfördelning på en arbetsplats präglad av

demokrati bör utformas och vad detta får för konskevenser för den rådande ansvars- och arbetsfördelningen.

Relativt lång tid bör förflyta till nästa studiedagstillfälle. Under mellanperioden bör de enskilda arbetslagen i skolan (lärarlag, huvudlärarkonferensen, elevvårdskonferensen, skolledarteamet) diskutera och dokumentera hur man idealt vill fördela ledningsuppgifterna på grupper och enskilda befattningshavare utifrån redovisade behov och vad som är möjligt enligt gällande författningar och avtal.

Dessa dokument presenteras inledningsvis under den andra studiedagen. Huvuddelen av arbetet ägnas sedan åt utformning av ett handlingsprogram, som redovisar olika individers och gruppers ansvar och ledningsuppgifter.

Statens offentliga utredningar 1980

Kronologisk förteckning

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

Statens offentliga utredningar 1980

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

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

Socialdepartementet

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

Budgetdepartementet

Preskriptionshinder vid skattebrott. [4]

Utbildningsdepartementet

Skolforskning och skolutveckling. [2]
Lärare i högskolan. [3]
Förenklad skoladministration. [5]
Läromedlen i skolan. [15]
Att vara skolledare. [18]
Fler kvinnor som skolledare. [19]

Jordbruksdepartementet

Vildsvin i Sverige. [11]

Industridepartementet

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

Kommundepartementet

Ökad kommunal självstyrelse. [10]

Anm. Siffrorna inom klammer betecknar utredningarnas nummer i den kronologiska förteckningen.

LiberFörlag
Allmänna Förlaget

ISBN 91-38-05345-
ISSN 0375-250X