

OMSÄTTNINGEN AV REKTORER  
PÅ FOLKHÖGSKOLA  
2003-2009

Kerstin Mustel 2009

# OMSÄTTNINGEN AV REKTORER PÅ FOLKHÖGSKOLORNA

OMSÄTTNINGEN AV REKTORER PÅ FOLKHÖGSKOLORNA .....	2
1. Uppdragsbeskrivning .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Tillvägagångssätt.....	3
2. Sammanfattning .....	4
3. Hur stor är omsättningen av rektorer på folkhögskola? Resultat av kartläggningen .....	6
3.1 Tabell 1-4 Omsättningen av rektorer, långtidsrektorer och korttidsrektorer.....	6
3.2 Åldersfördelning och naturlig avgång p.g.a. pensionering .....	7
3.3 Andelen kvinnliga rektorer.....	8
3.4 Jämförelse med situationen i andra skolformer.....	8
4. Varför avgick rektorerna efter bara 1-3 år på tjänsten? Resultat av intervjuundersökningen. 9	
4.1 Tabell 5-7 Orsakerna till avgång på skolor med många rektorsbyten.....	9
5. Tabell 8. Korttidsrektorernas bakgrund. ....	12
6. De avgångna rektorernas erfarenheter Resultat från intervjuerna.....	13
6.1 Verkligheten kontra uppdraget.....	13
6.2 Ekonomins dominans .....	13
6.3 Kulturkrockar vid utvecklings- och förändringsarbete .....	14
6.4 Samspelet mellan rektor och styrelse .....	16
6.5 Ett starkt lärarkollektiv .....	17
6.6 Arbetsmiljön, konflikter och bristande legitimitet .....	18
7. Ordförandenas erfarenheter Resultat från intervjuerna.....	20
7.1 Rekrytering av rektor .....	20
7.2 En folkhögskolerektor måste vara stabil och beslutsför.....	20
7.3 Viktigt att ordförande är ett stöd för rektorn och för skolan .....	21
7.4 Styrelsens identitet .....	21
8. Reflektioner och slutsatser .....	22
8.1 Hög omsättning av rektorer.....	22
8.2 Extern rekrytering inget säkert kort .....	22
8.3 Rekryteringen av rektorer behöver bli mer medveten.....	23
8.4 En ny rektor ska veta vad uppdraget innebär .....	24
8.5 Tabell 9 Folkhögskolerektorns situation i fråga om krav, kontroll och stöd. ....	25
8.6 Kraven på en folkhögskolerektor .....	26
8.7 Rektors kontroll över situationen .....	27
8.8 Stöd i form av biträdande rektorer, utbildning, nätverk .....	28
8.9 Styrelsens roll och stöd till rektor .....	29
8.10 Olika bemötande av manliga och kvinnliga rektorer .....	30
8.11 Krav på en mellanchef enligt aktuell skolforskning.....	30
8.12 Skolans kultur, starka lärare och rektors legitimitet.....	31
8.13. Arbetsmiljön.....	34
8.14. Rektors utsatta position vid ofrivillig avgång .....	34
9. Slutord .....	34
10. Litteraturanvisningar .....	35
11. Bilaga Reflektioner från rektorer och ordförande .....	36

## **1.Uppdragsbeskrivning**

Tanken på att göra en utredning om rektorsomsättningen på folkhögskola kom upp pga. oroande rapporter om omsättningen av rektorer på folkhögskola. RIO och SKL: s rektorsavdelning ville ta reda på om rektorsomsättningen är mycket hög och vad orsaken är i så fall. Finns det några trender, några gemensamma nämnare? Syftet med uppdraget var att skaffa fram ett underlag för RIO och SKL: s rektorsavdelning för att inleda en diskussion och finna former för att förbättra rektorernas situation och stödja dem i deras arbetsuppgifter. Uppdraget gavs till Kerstin Mustel.

### **1.1 Bakgrund**

Omsättningen av rektorer är snabbare idag än tidigare. En orsak kan vara att man helt enkelt byter personer på ledarnivå oftare i dag. En annan kan vara att rektorsrollen förändrats och att rektorsarbetet blivit mer omfattande, kraven har ökat samtidigt som ekonomin blivit osäkrare. Folkhögskolorna har blivit mer utsatta för marknadens villkor. Det lägger större ansvar på folkhögskolans rektor än tidigare att klara ekonomin samtidigt som skolan måste värna om sin andel i utbildningslandskapet. Man anställer ibland verksamhetschefer i stället för skolledare. Min egen erfarenhet från folkhögskola och fackligt arbete får mig att söka en del orsaker i de förändringar som skedde 1991. Folkhögskolorna blev 1991 avreglerade från staten vilket bl.a. fick till följd att regelstyrning och kontroll från SÖ byttes ut mot målstyrning och större profilering av skolorna. Folkhögskolerektorn fick stor frihet och därmed större möjligheter att forma verksamheten, samtidigt som den av huvudmannen tillsatta styrelsen fick det övergripande ansvaret. 90-talet innebar också lokala förhandlingar om löner och arbetstider, vilket också blev en del av rektors nya arbetsuppgifter. Folkhögskolorna blev mer olika varandra än tidigare.

### **1.2 Tillvägagångssätt**

Med utgångspunkt från Statskalendern har jag gjort en kartläggning över vilka som varit rektorer på folkhögskola mellan 2003 och 2009. Statskalendern är en översikt över den statliga förvaltningen och dess byråkrati men också över andra institutioner som har statliga uppdrag. Folkhögskolans rektorer är t.ex. ansvariga för statsbidrag och omdömesgivning.

Resultatet av kartläggningen har sedan varit utgångspunkten för telefonintervjuer med lärare och ordförande på de 14 skolor som haft flest rektorsbyten mellan åren 2003 och 2009, i första hand med en begränsning till de rektorer som avgått efter 1-3 på sin tjänst. Några rektorer och ordförande var inte tillgängliga av olika skäl. Sammanlagt intervjuades 23 f.d.rektorer och 7 ordförande. Rektorerna har berättat om sin bakgrund och sina motiv till att söka rektorstjänst på folkhögskola, och om orsaken till den tidiga avgången. De har liksom ordförandena delat med sig av sina egna erfarenheter och gett sin syn på orsakerna till den stora omsättningen på rektorer på deras skolor. De har också reflekterat över framtiden och vad som kan göras för att stärka rektorernas ställning.

Rapporten är anonym i fråga om skolor och individer. Kartläggningen redovisas huvudsakligen i tabeller med kommentarer. Intervjuundersökningen redovisas i form av en sammanställning av de mest förekommande erfarenheterna med belysande citat från de intervjuade. Jag gör också några utvecklingar och jämförelser med aktuell skolforskning. Rapporten avslutas med mina egna reflektioner och slutsatser. Reflektioner från rektorer och ordförande som inte fått plats i intervjueredovisningen redovisas i bilaga.

## 2. Sammanfattning

En kartläggning med Statskalendern som källa visar att det idag är en mycket stor omsättning av rektorer på folkhögskola. 133 rektorer avgick och lika många nyanställdes under åren 2003-2009. Det var bara 27 av dem som avgick med pension vid 65-67 års ålder. På 30 skolor hade man minst 3 rektorsbyten, och på några av dem ända upp till 6 rektorer under samma tid.

De kortvariga rektorerna som bara satt 1-3 år på sin tjänst var dubbelt så många som de som pensionerades. Det innebär en oroligare arbetsituation på folkhögskolorna med brist på kontinuitet som följd. Ofta lämnas problem olösta när en rektor avgår och ärvs av nästa rektor.

I telefonintervjuer berättade sedan 26 avgångna korttidsrektorer om sin bakgrund, motiven till att de sökte tjänsten, sina erfarenheter av tiden som rektor och orsaken till att de slutade. 7 ordförande intervjuades också och delgav sina erfarenheter och tankar om varför det varit så stor omsättning av rektorer på deras skolor och vad man kan göra åt det.

De kortvariga rektorerna kunde delas in i tre grupper. En mindre grupp sökte annat jobb, blev långtidssjukskrivna, gick tillbaka till lärartjänst, eller blev heltidspolitiker. En tredjedel var de tillfälligt anställda som avgick när deras uppdrag var slutfört (oftast ekonomisk sanering eller omorganisering). Den tredje gruppen var de som sade upp sig själva eller blev uppsagda. Och det var ingen liten grupp, utan hälften av korttidarna. Av de intervjuade rektorerna blev 4 rektorer uppsagda och 22 sade upp sig själva. Uppsägningarna berodde i några fall på samarbetsproblem, i ett fall en omorganisation av skolan med ny huvudman och i ett fall en komplicerad olämplighetsfråga.

Anledningen till att rektorer valde att säga upp sig själva var ofta en kombination av orsaker. Ibland blev de provocerade till det, fick ett val att antingen avgå eller säga upp sig själv. En del av rektorerna fick stressymptom och sömnbesvär under sin tid på folkhögskolan. Två av dem blev långtidssjukskrivna och måste avgå av den anledningen. Flera sökte psykologhjälp. Ibland var orsaken en dålig arbetsmiljö, eller för mycket arbete med arbetsuppgifter de inte var intresserade av. Verkligheten stämmer inte med det uppdrag de trott sig ta. Större delen av dem såg fram mot ett spännande uppdrag med att förändra och förnya verksamheten, utveckla pedagogiken eller vara ledare på skola med en ideologisk inriktning. I stället fylldes dagarna med ekonomiska sparbetning, tröttande administration och jakt på inkomstbringande aktiviteter.

De rektorer som saknade biträdande rektor eller ledningsgrupp hade en utsatt ställning och ensamt ansvar. De som var med i rektorsfortbildningsnätverk och gick rektorsutbildning såg det dels som ett nödvändigt kunskapstillskott, del som ett stort stöd i deras verksamhet. Man önskade också mentorer som stöd i vardagen.

Ibland uppstod samarbetsproblem med styrelsen. Den direkta orsaken var ofta att den besparing eller förändring rektorn föreslog inte stämde med styrelsens intentioner eller huvudmannens ideologiska inriktning. Några skolors byte av huvudman gav upphov till övergångsbesvärigheter. Sedan förekom ofta samarbetsproblem med lärare. Det var ofta svårt att få legitimitet för nya idéer på en skola med lärare som suttit länge. Den låga personalomsättningen angavs som orsak till att många lärare motsätter sig alla förändringar, även pedagogisk utveckling men framför allt förändring av strukturer som arbetstidsavtal och lönekriterier.

De många rektorsbytena hade gjort lärargruppen starkare men också förstärkt deras känsla av att det ärr de som bär på kunskapen och traditionerna om vad folkhögskola är, vilket de också talat för den nya rektorn som oftast är externt rekryterad.

Styrelserna fungerar mycket olika. Att ordförande är tillgänglig och ett bra stöd och bollplank för rektor uppskattas, men alla ordförande har inte tid eller intresse för en aktiv insats. RIO-skolornas styrelser är ideella och ofta oprofessionella. Det borde finnas utbildning också för dem om vad folkhögskola är. Landstingsskolorna har längre avstånd till sina politiskt valda styrelser än tidigare och en del av dem har en förvaltningschef som chef. En del landstingsrektorer hade svårt att få en bra kontakt med denna chef.

Under de närmaste 5 åren kommer 56 rektorer att uppnå 65 års ålder och kan då avgå med pension. Ytterligare 19 rektorer uppnår minst 62 års ålder och kan tänkas sluta, eftersom pensionsavtalen ser lite olika ut. Summa 75 personer. Ett generationsskifte är på gång! Större medvetenhet vid rekrytering av rektor är nödvändig. Det behövs klara kriterier på vilka kunskaper och erfarenheter som styrelsen prioriterar, och inte minst, en stabil personlighet. Den nya rektorn ska inte ovetande behöva komma till en problemskola, styrelsen bör ha sett till att problemen lösts innan. Intervjuundersökningen visar att den största gemensamma nämnaren för de tillsvidareanställda rektorer som avgått efter mycket kort tid är att de är externt rekryterade, ofta utan erfarenheter av folkhögskola. De tillfälligt anställda rektorer däremot har i princip alla den erfarenheten.

Kommunikationerna verkar inte vara helt tydliga i fråga om hur stort rektors friutrymme är och vad hon måste ta hänsyn till pga. huvudmannens inriktning. Lärarna hänvisar ofta till traditionen och anser sig stå för den rätta folkbildningen. Det kan vara svårt för en ny rektor att hitta rätt och därför behövs en ordentlig introduktion om både folkhögskolan, statens uppdrag till skolan, huvudmannens inriktning m.m. Lärarna ska från början ha en tydlig roll, och vara delaktiga och Medskapande vid förändringar.

### **3. Hur stor är omsättningen av rektorer på folkhögskola? Resultat av kartläggningen**

#### **3.1 Tabell 1-4 Omsättningen av rektorer, långtidsrektorer och korttidsrektorer**

Hur länge sitter man som rektor på folkhögskola idag? Variationen är mycket stor.

Tabell 1 visar en bild som vi varit vana att se tidigare i folkhögskolan, ett antal äldre trotjänare som haft sina tjänster i många år. De utgör en tredjedel av de nu tjänstgörande rektorerna.

Tabell 2- 4 visar bilden av ett generationsskifte, där rektorerna byts ut allt oftare. 20 % av dem som avgått har pensionerats vid vanlig pensionsålder. Mer än en tredjedel, eller 39 %, har avgått efter att ha varit rektorer endast 1-3 år.

#### **Tabell 1 Rektorer med många tjänsteår i tjänst 2009**

Antal tjänsteår hittills	RIO-skolor		Landstingsskolor		Totalt
	M	K	M	K	
20-28 år	6	1	7	-	14
10-19 år	18	7	8	3	36

#### **Tabell 2 Antalet rektorer som avgått 2003- 2009**

Antal avgångna rektorer 2003-2009	Avgångna med pension vid 65-67 års ålder	Avgångna mellan 60 och 64 års ålder	Avgångna efter 1-3 år på skolan	Avgångna efter längre tid men före 60 år
133	27 (20 %)	24 (18 %)	52 (39 %)	30 (22 %)

#### **Tabell 3 Omsättningen av rektorer 2003-2009**

Skolornas byte av rektorer 2003-2009	RIO-skolor	Landstings-skolor	% av RIO-skolorna	% av landsstings-skolorna	% av 148 folkhögskolor
1 rektor	46	16	43 %	39 %	42 %
2 rektorer	38	18	35 %	44 %	38 %
3 rektorer	14	5	13 %	12 %	13 %
4 rektorer	6	2	6 %	5 %	5 %
5-6 rektorer	3	-	3 %	-	2 %

### Kommentar

Endast 62 av de 148 folkhögskolorna hade kvar samma rektor vid periodens slut som vid periodens början. 86 skolor, dvs. 58 % av skolorna, bytte alltså rektor under perioden, några flera gånger. 86 nya rektorer anställdes i första omgången, 33 i andra och 14 senare.

Det innebär att 133 rektorer avgick och 133 nya tillsattes under denna period.

39 % av dem som avgick hade bara suttit 1-3 år på sin tjänst.

Omflyttningen till andra folkhögskolor är av liten omfattning. Det är på ett begränsat antal skolor som de många rektorsbytena skett. 11 skolor har haft 4-6 personer på rektorstjänsten under perioden, 19 skolor har haft 3.

### Tabell 4 Antalet rektorer som avgått efter 1 – 3 års tjänst

Kortvariga rektorers tjänstetid 2003-2009	RIO-skolor 43 rektorer		Landstingsskolor 9 rektorer		Totalt 52	% av 133 nya rektorer
	M	Kv	M	Kv		
1 år	5	3	1	1	10	7,5 %
2 år	18	4	4	1	27	20 %
3 år	8	5	1	1	15	11 %
	31	12	6	3	52	39 %

Antalet landstingsskolor är idag 41, och antalet RIO-skolor 109. Av undersökningens 30 skolor har 11 en religiös huvudman, 7 landstinget eller region, 3 arbetarrörelsen och 9 övriga organisationer.

RIO-skolorna har både flest andel rektorer som stannar på sin tjänst, 43 %, och flest andel som sitter 3 år eller mindre tid, 40 %. Landstingsrektorerna har nästan lika stor andel som stannat kvar, 39 %, men har mycket färre kortvariga rektorer, endast 22 %.

### 3.2 Åldersfördelning och naturlig avgång p.g.a. pensionering

Bara 20 % avgick p.g.a. ålderspensionering. Ungefär lika många avgick mellan 60 och 64 års ålder, eventuellt också de med pension. Pensionsavtalen kan ju se olika ut på olika skolor. 47 rektorer som suttit längre än 3 år lämnade sin tjänst före 60 års ålder av okänd orsak.

Det har anställts ytterligare 10 rektorer som uppnår pensionsåldern de närmsta 4 åren.

Folkhögskolorna anställer ofta personer med relativt hög ålder som rektor på folkhögskola.

Åldersfördelningen hos 153 rektorer idag, 2009, är följande:

56 rektorer är 40-talister, och därmed över 60 år. 36 %

54 är 50-talister, mellan 50 och 59 år. 35 %

34 är 60-talister, mellan 40 och 49 år. 22 %

9 är 70-talister, mellan 30 och 39 år. 5 %

Under de närmaste 5 åren kommer 56 rektorer att uppnå 65 års ålder och förmodligen avgå med pension. Eftersom en del rektorer avgår något tidigare, kan man till det lägga dem som uppnår 62 års ålder inom 5 år, 19 st. Summa 75 personer. Ett generationsskifte är på gång

### **3.3 Andelen kvinnliga rektorer**

De kvinnliga rektorerna var 2003 endast 36 stycken, vilket innebär en andel på 24 %. 2009 har antalet ökat till 48, och andelen till 32 %. Landstingsskolorna har färre kvinnliga rektorer. I de 107 RIO-skolorna är idag 34 % kvinnor, och i de 41 landstingsskolorna utgör de 27 %.

2003 fanns det 28 kvinnor och 81 män verksamma som rektorer på RIO-skolor. Av dem stannade 54 % av kvinnorna kvar hela perioden mot 40 % av männen.

Men på landstingets folkhögskolor är det stort tapp på kvinnor. 33 män och 8 kvinnor var rektorer på landstingsskolor 2003. Endast 12 % av de kvinnliga landstingsrektorerna var kvar, mot 39 % av männen.

### **3.4 Jämförelse med situationen i andra skolformer**

Skolledarförbundet har nyligen gjort en undersökning om utvecklingen i grund- och gymnasieskolan. De har jämfört vem som var rektor för skolorna i ett slumpmässigt urval kommuner år 2001 och 2007 och beräknat hur många rektorer som fortfarande var ledare för samma verksamhet sex år senare. Totalt gällde det 472 rektorer, eller 12 % av landets skolor, och de fann att 71 procent av rektorerna hade lämnat sin skola sedan 2001. Vissa verksamheter kan mycket väl ha bytt rektor fler gånger än en. Den verkliga omsättningshastigheten bland rektorer i de undersökta kommunerna kan därmed i praktiken vara ännu högre än vad denna undersökning visar. Orsakerna till varför rektorerna lämnat sina befattningar sägs vara att man erbjudits ett mer ansvarsfyllt arbete någon annanstans i kommunen, att man bytt till en annan skola eller arbetsgivare, blivit sjuk eller fått gå pga. uppifrån beslutade omorganisationer och omplaceringar.

Jämförelsen visar att folkhögskolans omsättning av rektorer ännu inte är lika snabb som grund- och gymnasieskolans. På folkhögskolorna avgick 58 % under en lika lång period, på grund- och gymnasieskolan 71 %. På folkhögskolorna avgick 27 % med pension, på grund- och gymnasieskolan endast 9 %.

#### **4. Varför avgick rektorerna efter bara 1-3 år på tjänsten? Resultat av intervjuundersökningen**

##### **4.1 Tabell 5-7 Orsakerna till avgång på skolor med många rektorsbyten**

Intervjuundersökningen har begränsats till 14 skolor med minst 3 rektorsbyten under de senaste 6 åren. I tabell 5 visas orsaken till samtliga 46 rektorers avgång på dessa skolor. Tabell 6 visar orsaken till varför några blev uppsagda, tabell 7 varför några sade upp sig själva.

**Tabell 5 De formella orsakerna till avgång på skolor med många rektorsbyten**

Formell orsak	Summa	RIO-skolor		Landstings skolor		% av 133 nya rektorer
		M	Kv	M	Kv	%
Pension efter mer än 5 år	6	2	1	2	1	13 %
Annan tjänst efter mer än 5 år	2	1		1		4 %
T.f. tjänst upphör.	16	11	2	1		35 %
Sade upp sig själv	18	10	4	2	1	39 %
Uppsagda	4	1	2	1		9 %
Summa	46	27	9	8	2	100 %

##### **Kommentar**

8 av rektorerna hade bakom sig en längre rektorsperiod på 5-13 år när de avgick. Av dem pensionerades 6, 1 gick till en annan rektorstjänst och 1 återgick till lärartjänst på sin egen skola. Övriga 38 rektorer stannade endast 1-3 år på sina tjänster. 16 av korttidsrektorerna var tillfälligt anställda, 22 var tillsvidareanställda.

De 16 t.f.rektorerna avgick när jobbet var gjort. Det är oftast den egna skolans personal som får rycka in vid den vakans som uppstår när en rektor avgår i förtid: studierektorer, lärare, en kamrer, ett par styrelseordförande. Några av t.f:arna var pensionerade rektorer eller rektorer från andra skolor som kallats in för att reda upp en trasslig situation innan en ny tjänst tillsattes. Dessutom förekom några konsulter på dessa tjänster. 3 av dem som haft en t.f. rektorstjänst sökte tjänsten när den väl utlysts men fick den inte därför att man prioriterade externa sökande.

Av de 22 tillsvidareanställda rektorerna sades 4 upp och 18 sade upp sig själv. 2 av de senare avgick efter en långvarig sjukskrivning, relaterad till problem i tjänsten. Ytterligare ett par rektorer var tvungna att sjukskriva sig efter avgången. 1 avgick för att bli heltidspolitiker. 19 personer som sade upp sig själva hade bakom sig en komplex situation där det inte alltid gick att ange en enda orsak till det. I tabell 7 förklaras detta närmare.

**Tabell 6 Orsakerna till uppsägningar från styrelsen**

RIO-skolor	Lt-skolor	Orsakerna till att rektorer blev uppsagda
1	1	En negativ lärarenkät
1		Personliga skäl- olämpligt uppträdande
1		Uppsägning av rektorn ett led i omorganisering till ny huvudman
		Olika uppfattning mot ledningen i fråga om ledningsstrukturer

**Kommentar**

4 rektorer blev uppsagda, 3 på rörelseskolor och 1 på en landstingsskola. I tre fall handlade det främst om samarbetsproblem, i ett fall en omorganisation av skolan med ny huvudman och i ett fall en komplicerad olämplighetsfråga.

Två av rektorerna på rörelseskolor sades formellt upp av personliga skäl. De hade det gemensamt att de var egna företagare, entreprenörer, som styrelsen förväntade sig för förnyelse och mycket ”go” av, som en ordförande sade. Ingen av dem hade heller folkbildningserfarenhet. Men orsaken till uppsägningarna var mycket olika. I det ena fallet gällde det ”olämpligt uppförande”, i en form som orsakade vissa efterräkningar för problem som vållats med både myndigheter och samarbetspartner o.dyl. I det andra fallet var det en rektor med pedagogiska idéer som mötte starkt motstånd från lärarna bl.a. i form av en negativ lärarutvärdering.

Ett par av rörelsefolkhögskolorna bytte huvudman under perioden. På en av skolorna ingick det i omorganisationen att dåvarande rektorn sades upp. Enligt ledningen var det en gemensam överenskommelse att rektorn skulle avgå i detta skede.

Orsaken till uppsägningen av landstingsrektorn var att han hade riktat kritik mot ledningsstrukturen för bristande funktion.

**Tabell 7 Orsakerna till att rektorer sade upp sig själva**

RIO-skolor	Landstingsskolor	Huvudsaklig orsak
3	1	Rektor hade inte styrelsens förtroende efter en tid. Förslag och åtgärder passade inte ihop med styrelsens intentioner och inriktning.
7	2	Rektorn fick inte ägna sig åt det tjänsten utlovat och hade inte medarbetarnas förtroende att genomföra vissa åtgärder. Arbetsmiljön blev ohållbar.
2		Rektor ansåg att ordförande/styrelse var för kontrollerande och lade sig i rektors ansvarsområde.
2		För mycket ekonomiska problem.
2	1	Sökte en annan tjänst eller blev heltidspolitiker
1	1	Långvarig sjukperiod

### **Kommentar**

22 rektorer sade upp sig själva. Ofta fanns en samverkan av olika orsaker i bakgrunden. Två avgick pga. en långvarig sjukperiod, men upprinnelsen till sjukdomen fanns i arbetsmiljön på skolan. 2 sökte andra tjänster, också främst pga. situationen på skolan. Endast den som blev heltidspolitiker hade kunnat tänka sig att bli kvar på folkhögskoletjänsten.

Det var bara 2 av rektorerna som direkt angav ekonomiska problem som orsak till att de valde att avgå, men för många av de övriga var det en av flera anledningar till att de tröttnade. Alltför många blev indragna i långdragna konflikter och fick inte styrelsens eller medarbetarnas förtroende. 13 av rektorerna angav sådana orsaker som särskilt bidragande tunga skäl till avgång. 3 st hade kunnat stanna kvar med medarbetarnas och styrelsens fulla förtroende men tyckte att priset för att stanna kvar på tjänsten blev för högt trots allt. Några angav också att deras rektorsansvar beskars på ett sätt av styrelse och ordförande som de i längden inte ville vara med om. De sökte alla andra tjänster och är mycket nöjda att de flyttade.

De 2 rektorer som angav ekonomin som främsta orsak hade inga problem med medarbetare eller styrelse. Den ene hade skolledarerfarenhet från grsk/gysk och fann att han föredrog det systemet, Det var för jobbigt att ansvara för ekonomin på en rörelseskola. Den andra avgick därför att hon tröttnat på huvudmannens fixering vid lönsamhet och ständiga krav på nya inkomstbringande verksamheter utanför folkhögskoledelen.

De flesta av rektorerna påtalade också den stora klyftan mellan deras förväntningar på en rektorsroll på folkhögskola och det arbete de i verkligheten fick ägna nästan all sin tid åt. I avsnitt 4 beskrivs de intervjuade rektorernas erfarenheter av tiden som rektor på folkhögskola.

## 5. Tabell 8. Korttidsrektorernas bakgrund.

Tabell 8 Korttidsrektorernas bakgrund

De 16 t.f.anställda rektorerna		De 22 t.v.anställda rektorerna	
Internt rekryterade	Externt rekryterade	Internt rekryterade	Externt rekryterade
6 biträdande rektorer	3 brandkårsrektorer	2 lärare	4 skolledare från grsk/gy
2 styrelseordförande	1 lärare från fhs	1 biträdande rektor	2 lärare från grsk 2 lärare från fhs
2 kamrerare, skolekonomer			2 högskollärare
1 politiker			3 företagare 5 chefer
1 konsult			1 politiker

### Kommentar

Korttidsrektorernas bakgrund är mycket belysande och visar en tydlig skillnad mellan de tillsvidareanställda och de tillfälligt anställda rektorerna. 86 % av de tillsvidareanställda var externt rekryterade mot bara 25 % av t.f.rektorerna. Vidare hade bara 22 % av tillsvidarerektorerna folkhögskoleerfarenhet mot 87 % av t.f.rektorerna. 22 % av tillsvidarerektorerna hade skolledarerfarenheter mot 56 % av t.f.rektorerna.

F-programmet tillmäts ingen betydelse idag vid tillsättningar på skolorna.

Endast 3 av t.f.rektorerna och 3 av t.v.rektorerna hade gått f-programmet. Ännu färre hade skolledarutbildning när de började sin rektorstjänst.

Det visar sig att när man tillsätter en t.f. rektor vill man vara säker på att uppdraget utförs snabbt och effektivt av någon som kan folkhögskola. Men när man sedan gör en varaktig rektorstillsättning, väntar man sig mer av en extern sökande, någon med nya idéer som kan förändra och lyfta skolan.

Ingen av dem som sades upp hade någon skolledarvana, däremot hade två varit entreprenörer och hade erfarenhet av annat chefskap. Många av korttidsrektorerna var för övrigt oprövade som skolledare, endast 36 % hade erfarenhet av skolledarskap, varav hälften på folkhögskola, hälften på grundskola/gymnasieskola.

62 % av de kvinnliga rektorerna hade folkhögskolebakgrund, 40 % av de manliga. Endast 12 % av de kvinnliga hade skolledarvana tidigare, mot 45 % av de manliga. Däremot hade 75 % av de kvinnliga erfarenhet av annat chefskap, jämfört med 35 % av de manliga.

Dessa siffror väcker en del frågor både om tillsättningen av rektorer och om behovet av rektorstöd och rektorsutbildning. Det skulle vara intressant att jämföra med dem som inte är med i den här undersökningen, nämligen de som sitter längre på sina tjänster.

## **6. De avgångna rektorernas erfarenheter Resultat från intervjuerna**

### **6.1 Verkligheten kontra uppdraget**

#### **Vilka var motiven för att söka rektorstjänsten?**

30 % var intresserade av folkbildning och folkhögskolan som idé, 25 % av pedagogisk utveckling. 20 % ville vara med och utveckla verksamheten, och resten fördelades ungefär lika mellan att arbeta inom rörelsen och att bli chef eller ledare. Man såg fram mot ett spännande och roligt uppdrag.

Verkligheten stämmer inte alltid med uppdraget. Det handlar inte direkt om stor arbetsbelastning i sig, utan att arbetet fylls till brädden av ekonomi, administration och personalkonflikter. Landstingsrektorerna upplever mycket av administrationsarbetet och mötena som ganska meningslöst. En rektor på RIO-skola sade upp sig enbart för att han tröttnat på att jaga inkomster till skolans konferenshotell.

*Han blev stressad och trött, hade velat jobba mer med pedagogik, inte sälja kurser, inte jobba med ekonomi. Ekonomin borde vara ett medel och inte ett mål.*

*Det blir aldrig som man tror. Man tror att man ska kunna påverka och utveckla, men slukas av allt praktiskt + den stora trögheten hos lärarna. Man fastnar i rutiner. En massa policydokument var inte skrivna och måste skrivas när jag tillträdde.*

Mest tid tar personalärenden och försök att lösa interna konflikter på skolan. Ofta får den nya rektorn ära problemen, ibland uppstår de under hans tid. En berättar att hennes arbetstid ständigt uppgick till 55-60 tim per vecka, men att det hade gått an om inte 70 % av den tiden gått åt till att hantera personalproblem.

En del av personalproblemen består av motstånd mot rektors idéer. Flera av rektorerna kom till folkhögskolan fulla av entusiasm över att få arbeta med pedagogisk utveckling i en fri skolform tillsammans med en entusiastisk lärarkår. Men gensvaret uteblev.

Minst fyra av rektorerna fick stressymptom under sin tid på folkhögskolan. Två av dem blev långtidssjukskrivna och måste avgå av den anledningen. Också andra har beskrivit stressymtom och sömnbesvär som följd av en lång period av turbulens på skolorna. Flera har måst söka psykologhjälp och sjukskrivit sig efter att ha sagt upp sig.

### **6.2 Ekonomins dominans**

För åtminstone 6 av rektorerna har den dåliga ekonomiska situationen varit en obehaglig upptäckt när de började sin rektorstjänst, ingen hade upplyst dem om den saken. Endast 4 personer gick in som rektorer i det direkta syftet att sanera en dålig ekonomi, samtliga på t.f. tjänster.

*Det första jag fick göra var att låna 1 M till att betala löner till personalen. Likviditeten var lika med 0. Skolan hade ett samlat underskott på ca 3 M och ingen buffert. Det fanns inget arbetstidsavtal och övertidsersättningarna till både lärare och övrig personal var ca 400 000 per år. Hyrorna på tjänstebostäderna var så låga att skattemyndigheterna började processa om det.*

Ett par av rektorerna har måst ta itu med eftersatt underhåll det första de gjorde:

*De flesta av skolans byggnader var möjliga och folk mådde dåligt i lokalerna. Det visade sig att avloppsvatten rann direkt in i betongen pga. felbyggnation långt tidigare. Styrelsens ordförande hade ansvaret för byggnaderna men hade inte gjort något allt på alla år. Kök och matsal var nedgångna, Kokerskan sade en dag att nu funkar bara en platta i köket. Taket läckte in. Hälsovårdsmyndigheterna hörde av sig, eftersom skolan lagade ca 600 måltider varje dag.*

Den nya rektorn kan få direktiv av styrelsen att förändra mycket snabbt, spara in pengar snabbt, säga upp folk och dra in kurser osv. Ibland har rektorn inte orkat med den takten och här finns exempel både på rektorer som blivit uppsagda och de som blivit sjukskrivna.

*Chefen ville att skolan skulle slimmas snabbt för ekonomins skull, och han skulle sparka folk och skära ner kurser. Jag ville använda naturliga pensionsavgångar och låta det ta lite längre tid. En hel grupp lärare stod på tur att avgå med pension de närmaste åren. Men det godtogs inte.*

I några fall finns också konsulter inblandade, som ibland får en överordnad roll även när det gäller ekonomin. De är anställda på viss tid, men förenklar inte alltid situationen för rektorn som får ytterligare en chef att förhålla sig till.

Många rektorer har bristfällig utbildning i ekonomiska frågor. Även de med skolledarvana från andra skolformer tycker att det är svårt med rörelsefolkhögskolornas högre krav på självständigt ekonomiskt ansvar. För en f.d. högstadierektor var det här den främsta grunden till att han sade upp sig efter en kort tid på folkhögskola. Också de med vana från landstingsskola upplever att det ekonomiska ansvaret är tyngre på en rörelseskola. Landstingsskolorna har en nämnd som ger administrativ hjälp, och det är möjligt att begära mer anslag om skolan skulle gå med underskott – därmed inte sagt att man alltid får det beviljat. Och med samma storlek på verksamheten och personalen kan landstingsskolan ha 1/3 mer att röra sig med jämfört med rörelseskolan.

*Folkhögskolan är en ensam värld. Arbetsgivaren är långt borta för det mesta. Rektorerna som kommer från allmänna skolväsendet får en chock när de upptäcker att det inte finns någon skolförvaltning att få hjälp av utan en folkhögskolerektor på en folkhögskola måste klara allt sånt själv.*

### **6.3 Kulturkrockar vid utvecklings- och förändringsarbete**

#### **Olika inställning till metoder att minska utgifterna och öka intäkterna.**

Något som återkommer i flera rektorers berättelser är hur styrelsen krävt att ekonomin skulle saneras men samtidigt har antingen styrelsen själv, eller några av styrelsemedlemmarna, eller personalen, gjort tummen ner för de förslag som rektor lägger fram för att åtgärda problemet. Och när styrelsen eller lärarna inte godkänner förslagen, förlorar rektorn kontrollen över hanteringen av ekonomi och administration, samtidigt som ansvaret kvarstår.

Några exempel på åtgärder som rektor har genomfört och fått kritik för eller hindrats att göra

- nedläggning av olönsam verksamhet, uppsägningar av personal, flytt till andra lokaler
- försäljning av oanvända byggnader,
- start av nya kurser, start av konferensverksamhet, nya samverkanspartner och projekt
- förändring av lärarnas tjänstgöring och avtal

Motargumenten kan vara att förslagen strider mot huvudmannens ideologi, eller inte passar ihop med styrelsens intentioner med verksamheten. Lärarna anser ofta att förslagen strider mot skolans traditioner, de är inte folkbildningsmässiga. En rektor uttrycker det så här:

*Jag ville att skolan skulle öppnas upp mot samhället och omgivningen, men det ville varken lärarna eller huvudmannen. Man var inte överens om tagen. Man måste göra något åt ekonomin, men det var svårt att förändra något. Man hade haft det så här i 100 år och ville fortsätta med det.*

### **Utveckling av verksamheten**

Många rektorer har sett fram mot att få vara med och driva utveckling av verksamheten. Alla får inte med sig lärarna på det och i vissa fall inte heller styrelsen. Kommunikationerna verkar inte helt tydliga på hur stort rektors friutrymme är och vad som måste tas hänsyn till pga. huvudmannens inriktning och lärarnas krav på delaktighet.

Olika huvudmän har olika intentioner med verksamheten. Det finns ingen regelbok men många gamla traditioner om vad som är folkhögskolemässigt eller inte. Det är ju närmast en tolkningsfråga som olika huvudmän ser olika på. Lärarna hänvisar ofta till traditionen och anser sig stå för den rätta folkbildningen. Det kan vara svårt för en ny rektor att hitta rätt.

Några exempel: På en skola satsar man hårt på konferensverksamhet. På en annan skola försöker en rektor få bättre ekonomi genom att öka konferensverksamheten och får mothugg av styrelsen som inte drar åt samma håll. På en skola har rektorn först en ordförande som stöttar hans idéer om verksamhetsutveckling och sedan en ny ordförande som förkastar samma idéer och river upp fattade beslut. Det är inget bra utgångsläge för rektorn! Det måste finnas kontinuitet i styrelsens inriktning. En skola vill gärna ha nya externa samarbetspartner och projekt med dem, grannskolan är tvärtom emot samarbete med lokalsamhället, och motsätter sig sådana utvecklingsförsök av rektor.

En del externt rekryterade rektorer har en idealbild av den fria folkhögskolan som en idealisk skolform för pedagogiska experiment och utveckling. Och de blir besvikna många gånger. På flera skolor framträder en skiljelinje mellan traditionalister och förnyare som motsvarar olika syn på hur lärarrollen ska gestaltas och hur undervisning ska bedrivas. Det kan väcka irritation att en ny rektor är alltför ivrig med nya idéer. Det är också vanligt att lärarna kritiserar externa rektorer för bristfälliga folkbildningskunskaper och att de förändringar de föreslår är ”mot de studerande”.

*Rörligheten hos lärarna är mycket låg. Det skapar en statisk och förändringsobenägen kultur, och försvårar pedagogisk utveckling. Jag ville införa PBI och muntligt berättande som pedagogiskt verktyg, vilket visat sig fungera för omotiverade deltagare. De körde med gammaldags förmedlarpedagogik och ville inte ändra sig. Kursdeltagarna själva hade ingen delaktighet i sitt lärande. Starkt motstånd mot förändringar.*

En rektor berättar om sin frustration. En nyanställd lärare hade tidigare jobbat på lantbruksgymnasium med EKA-modellen, som visat sig vara mycket bra för elever med låg motivation, och fortsatte med det på folkhögskolan, Men de andra lärarna köpte inte konceptet.

*Alla kursdeltagare var med på hennes lektioner, på övrigas förmedlingslektioner var frånvaron stor. Hennes metod var bra för elever med låg motivation. Men kollegerna trodde inte på nya pedagogiska idéer, de ville jobba som de alltid gjort.*

*De tyckte att mina åtgärder hade för mycket av näringslivstänkande, att en del låg utanför folkhögskolans grunduppdrag, och att jag visste för lite om folkhögskolan och om folkbildningens syften.*

### **Strategiska förändringar**

Det här har varit en stötesten för många som avgått. Det har först och främst gällt lärarnas arbetstidsavtal och lönekriterier, men ibland också ledningsstrukturer. Många rektorer har inte lyckats bryta motståndet och genomföra förändringen som tänkt.

Inte minst de externt rekryterade rektorerna tycker ofta att lärarna har ovanligt förmånliga arbetsvillkor. Flera skolor har arbetstidsavtal med undervisningsskyldighet och ett arbetsår på 33-34 veckor. En del avtal medger stora övertidsuttag. En skola hade övertidsersättningar på 1 M kr på ett år, enligt en rektor.

*Personalen är kvar väldigt länge, inte konstigt med de arbetstiderna, Folkhögskolan är en sluten miljö, med introverta förhållanden. Ingen följde arbetstidsavtalet att stå till förfogande hela arbetsdagen, Strukturerna stödde inte uppdraget att stödja de svaga eleverna.”*

*Uvt-räkningen är destruktiv både pedagogiskt och ekonomiskt. Branschavtalet ger inget stöd för rektor att skapa ordning och ekonomi. Det behövs en rekommendation om arbetstiden med pedagogiska riktlinjer och tid för möten.*

Flera av de ny tillträdde rektorerna både på rörelseskolor och på landstingsskolor fick direkt när de tillträdde ett styrelseuppdrag att ändra på sådana här gamla strukturer. Och när landstingsskolorna underställdes landstingens skolförvaltningsnämnd infördes nya arbetstidsavtal som rektorn beordrades införa snarast. På en skola i den här gruppen ledde det till att rektor fick en kollaps, gick i terapi flera år men slutligen sade upp sig. Alla rektorer har inte orkat med de slitningar som uppstått när en motvillig lärarkår skulle påtvingas en ny arbetsordning.

En annan förändring av strategisk natur har varit att inrätta strukturerade ledningsgrupper som fungerar tillsammans med rektorn. Det är inte bra att rektor är ensam eller har en motsträvig studierektor som inte är överens med honom om tagen. Där rektor lyckats utforma en strategisk ledningsgrupp som samarbetar bra med honom har arbetet flutit mycket lättare och konflikter har ofta kunnat hanteras. Men rektors förslag om grupper har inte alltid tagits väl emot. Lärarna har ibland ansett att de har stridit mot skolans demokratiska traditioner.

## **6.4 Samspelet mellan rektor och styrelse**

En del styrelser på rörelsefolkhögskolor beskrivs av sina rektorer som ideella, svaga, ibland intresserade men sällan professionella. På de flesta av rörelsefolkhögskolorna är de hopsatta av rörelsefolk. Ibland kan styrelsen vara överdimensionerat stor, som på en skola där den består av 28 personer när alla suppleanter är med.

*Styrelserna är ofta väldigt ideella, de har inte förmåga att ta något större ansvar och är inte alltid så kunniga. Jag var van vid en kunnig styrelse och en skola där man tillämpade regler och förordningar, bl.a. inom arbetsrätten. Här fanns varken regler eller kunskap.*

Rektorer på landstingsskolor har speciella problem De har ibland mycket långt till styrelsen och dess ordförande och har mest kontakter med en förvaltningschef. De högre cheferna ifrågasätts aldrig trots ständiga konflikter med mellanchefer som rektorer, är erfarenheten på en skola. Erfarna rektorer har lärt sig att framföra sina krav för folkhögskolans räkning i rätt sammanhang,

och att få gehör för dem. Nya rektorer står ofta handfallna inför situationen. Det är viktigt att kunna kommunicera med cheferna och med den politiskt tillsatta styrelsen, men det fungerar inte alltid.

Rektors arbete är ett ensamjobb om skolan inte har en studierektor som hon kan samarbeta med och dela arbetet med. Ordföranden kan och bör också vara ett stöd för rektorn. Så är det inte på alla skolor.

Rektorerna kräver att deras självständighet som skolledare respekteras. En sade upp sig pga. att hon irriterades av en ordförande med stort kontrollbehov, en annan hade en styrelse som lade sig i verksamheten, förlängde beslutsvägarna och tog ifrån rektorn beslutanderätten över nya tjänster.

### **Styrelsens stöd**

Styrelsen beskrivs ofta som ganska nedtonad. I de flesta fall har rektorn styrelsen bakom sig men endast ett par av rektorerna har upplevt ett mer aktivt stöd från styrelsen redan från början. Det är vanligare att den kommer in när krisen redan är ett faktum. Då kopplas Företagshälsovården in eller man försöker åtgärda problemen genom att använda externa konsulter som utreder och utvärderar rektors situation eller rektor själv. Ibland blir situationen bättre, men det har hänt att en utvärdering varit till rektors fördel men styrelsen ändå uttryckt att den inte längre har förtroende för rektor varför det enda som återstått varit att säga upp sig.

*Styrelsen var mycket inaktiv när det gällde skolan. När den träffades talades det bara ekonomi. Det fördes aldrig några medarbetarsamtal med rektor och gjordes ingen uppföljning av hur det gick på skolan. Skolan hade en ny ordförande som inte brydde sig om att träffa honom överhuvudtaget.*

En rektor menar att styrelsen måste förklara tydligare för lärarna vem som har beslutsrätten. Det måste vara klart vem som beslutar om vad på skolan för att där ska bli lugn och ro. En ordförande säger å andra sidan att nya rektorer måste lära sig kompromissa med lärare som känner till folkbildning bättre än vad rektorn antagligen gör.

*Det är nödvändigt att beslutsfunktionerna tydliggörs och förstås av alla i skolsamhället. Styrelsen verkar inte förstå detta, utan lämnar över till rektor att ensam möte kollektivet på skolan.*

Flera rektorer anser också att styrelser smiter från sitt ansvar när åtgärder som de beställt av rektor inte visar sig fungera bland medarbetarna. I några fall har styrelsen helt förlorat förtroendet för rektorn även om rektor själv tycker att han gjort många lyckade åtgärder. Styrelsen har då låtit de rektorer det gäller välja att bli uppsagd eller säga upp sig själv. De har då valt det senare alternativet.

## **6.5 Ett starkt lärarkollektiv**

Många av rektorerna beskriver ett starkt lärarkollektiv som varit anställda länge på skolan, och är vana att få sin vilja igenom. Att personalomsättningen är mycket låg, vittnar många om. Den nya rektorn får ingen legitimitet, och lärarna saknar förtroende för honom. Det har gjort att själva grunden för kommunikation är rubbad. Ibland verkar det vara färdiga föreställningar – grundade eller ogrundade – samt beslutsprocesserna mer än själva besluten som väcker irritationer och skapar problem.

*Lärarkollektivet är oerhört starkt. De vill ha allting som det alltid har varit, och tar inga diskussioner. Ett cementerat gäng. Vad rektor säger gäller bara inte. Det finns många grupperingar som håller emot. Olika linjer, eller de som jobbat längst.*

Rektorerna vittnar också om uppkomsten av olika grupperingar på skolorna som har sina egna identiteter. De berättar att de inte släpptes in i kollektivet på grund av att där fanns så starka informella ledare. Det gjorde rektor till en motpol i stället för en lagledare. Flera talar om fenomenet med tystnadskulturen, där enskilda personer inte vågar yttra en annan åsikt än den ledande klicken. Det visas tydligt när enskilda inte vågar yttra sig på personalmöten o dyl. eller styrelsemedlemmar som inte vågar protestera på styrelsemöten när man diskuterar rektor där.

*Det är svårt att komma till en skola där nästan alla varit länge och tycker sig veta allt om hur skolan fungerar bäst. Det finns ett starkt gruppträck, och man är rädd att bli av med sin identitet att vara en i laget. Därför blir det en stor tystnad inför någon som inte har samma identitet och inte är med i gruppen.*

På några folkhögskolor lever stormötesdemokratin från 60- och 70-talet kvar. Den har en lång tradition inom folkhögskolan, men uppskattas inte av alla rektorer. Några av dem har utsatts för starkt tryck från stormöten där rektorn kritiserats hårt.

*Folkhögskolan styrs ofta av en anarkistisk stormötesdemokrati, där alla har makt men bara en har ansvar, dvs. den som är satt att leda, rektorn. Det är en mycket dysfunktionell organisationsstruktur. Lärarna – inte minst de från gymnasieskolan - och facket medverkar i denna konserverande process.*

## **6.6 Arbetsmiljön, konflikter och bristande legitimitet**

De 18 rektorer som sade upp sig själva har alla det gemensamt att de utöver mängden av vanliga arbetsuppgifter haft problem med medarbetarna eller styrelsen. De har dels ärvt konflikter från skolans tidigare historia, dels mött motstånd för sina idéer om förändring och förnyelse.

En del rektorer sade upp sig redan efter ett år därför att de helt enkelt tröttnade på situationen och inte vill föröda sina dagar på ett hopplöst projekt. 7 av de intervjuade rektorerna stannade däremot kvar något längre under helt oacceptabla förhållanden innan de gav upp. Några blev sjukskrivna p.g.a. den dåliga arbetsmiljön. Andra blev direkt provocerade att avgå. I ett fall blev en rektor uppsagd utan motivering, vilket ledde till att rektorn gick till tingsrätten och fick skadestånd efter en förlikningsprocess.

### **Ärvda situationer och konflikter**

Flera av de avgångna rektorernas företrädare var 60-tals rektorer som suttit länge på posten på en till synes väl fungerande skola. De hade haft en mer gammaldags syn på rektorskapet och sett sig som en medarbetare bland lärarna. Ibland innebar det också att skolan fungerat utan personalavtal och anställningsbevis. Några nya rektorer har hamnat på skolor där man inte hade någon facklig företrädare, inget skyddsombud osv. Styrelserna hade tyckt att det nu var dags att ändra på vissa saker och uppdrog åt den nya rektorn att göra det. Och det mottogs inte alltid väl av personalen.

Interna konflikter kan också ärvas. De "sitter i väggarna" och är väldigt svåra att göra något åt det, därför att orsakerna är okända och ligger långt tillbaka i tiden.

*När skolan tidigare haft strul med flera skolledare, är personalen märkt av det. Den har också stärkts av ledarbytena, tagit över dagordningen. Det kan också finnas gamla konflikter som bara överlever och sprids.*

*Jag var bara en i raden av rektorer som hamnade mitt i lärarnas konflikter.*

### **Från missnöje till mobbing**

Motståndet märks först som ett allmänt missnöje på skolan. En del visar stark misstro mot ledningen, och misstänker dolda agendor bakom allt rektor föreslår. Det förekommer att man helt enkelt inte bryr sig om vad rektor säger. Hans legitimitet är då lika med noll.

På en del skolor trappas konflikten sedan upp. Ibland går man officiella vägar, som att dela ut enkäter och författa långa PM med negativ kritik, ordna stormöten där man kritiserar rektor, begär Arbetsmiljöinspektion o.dyl. I några fall leder det dåliga klimatet till personlig förföljelse. Kränkande mail, anonyma skrivelser till styrelsen om rektors oduglighet har varit vardagsmat för några särskilt utsatta rektorer på ett mindre antal skolor. En rektor fick höga skadeståndsanspråk för s.k. provocerad uppsägning, en annan hängdes ut i lokalpressen i en veritabel avgångskampanj. Studierektorer som förutsätts vara ett stöd för rektor har i åtminstone tre fall beskrivits som aktiva i motståndet mot rektor.

Flera rektorer har offentligt blivit utpekade som syndabockar för problemen på skolan. Styrelser har voterat om uppsägning, lärare har skrivit protestlistor mot rektor och skickat till styrelsen – och samtidigt har enstaka personer ur styrelsen eller lärargruppen kommit fram till rektorn i enrum och sagt att de inte varit med på aktionen mot rektorn, egentligen. Men grupptricket har varit för starkt.

*Det är svårt med skolor som har många gamla trätor i väggarna. Syndabocksfenomenet blomstrade. Det fanns stora lärargrupper som alltid misstänkte dolda agendor.*

### **Jämförelse med andra skolformer**

Den skolforskning om utvecklingsarbete i gymnasiet som jag tagit del av visar att förhållandena är ganska lika folkhögskolans. Även på gymnasiet finns starka lärare som har en egen vilja, och även där förekommer grupptrick som vänder sig mot skolledare. Den oftast utpekade syndabocken är också här rektorn, som man vill avlägsna från skolans ledning. Och det är också vanligt med problem i kommunikationen mellan skolledning och lärare på skolan, vilken säkert hänger samman med syndabocksproduktionen. Skolans offentliga rum har kommit att anta karaktären av en tystnadskultur. Så misstanken att folkhögskolan är unik i det här fallet är inte korrekt.

## **7. Ordförandenas erfarenheter Resultat från intervjuerna**

### **7.1 Rekrytering av rektor**

Några ordförande konstaterade att de kanske inte varit så tydliga i annonseringen med vad de önskat av rektor, men trodde nog att det kommit fram vid anställningsintervjun i stället. Även om det inte uttryckts i kriterier för tillsättning av tjänsten borde vissa kunskaper vara självklara för dem som sökte en rektorstjänst. Ibland får man också för få bra ansökningar.

Det finns få internsökande idag till rektorstjänster. Det kan bero på att de vet för mycket om vad det innebär och att de inte vill sätta sig i den situationen. Styrelserna är också ovilliga att ta interna sökande idag. Enbart folkhögskoleerfarenhet räcker inte. Det kan tvärtom vara mycket svårt för en lärare att bli ledare för andra lärare.

*Hon var en omtyckt lärare från en annan skola, men lämnade aldrig lärarrollen, växte inte in i rektorsrollen, klarade inte kontroverser med lärarna. Dessutom kunde hon inte de elementäraste saker vad gäller styrelsearbete. Ledarerfarenhet är nästan ett måste för en rektorstjänst!*

Andra ordförande understryker att man inte kan tillsätta en rektor som lärarna inte vill ha. Man kan inte gå emot sin personal i det fallet. Då har det ingen betydelse om personen i fråga är en intern eller en extern sökande.

Rektorer som kommer utifrån har ibland inte de elementäraste kunskaper om folkhögskolan eller om arbetsledning men styrelsen förväntar sig att de snabbt lär sig det. Ordförandena anser att rektorsfortbildningsgrupperna spelar en stor roll. Men alla nya rektorer är inte lika snabba att sätta sig in i vad som krävs av en rektor, vilket kan ställa till problem.

*Den nya rektorn visade sig vara helt okunnig om vad tjänsten innebar. Han följde inte direktiven om den ekonomiska strukturen, och verksamheten började gå med förlust. Han drev kurser med oplanerade inköp av lärartjänster för kurser som inte fick några deltagare. Han drev kurser med stora underskott.*

Flera ordförande har lärt av tidigare misstag och insett att styrelsen bör ha en tydlig kravspecifikation när skolan söker ny rektor. Man ska helst ha en ekonomiskt kunnig person, med rektorserfarenhet och arbetsledarvana, som också kan vardagsjuridik som förhandlingar med facket o dyl. Man bör annonsera åtminstone i DN, på rörelsens hemsida och på arbetsförmedlingen.

### **7.2 En folkhögskolerektor måste vara stabil och beslutsför.**

Flera av de intervjuade ordförandena påpekar att en folkhögskolerektor måste vara trygg i sig själv och stabil. Det innebär en viss utsatthet att leda en organisation som inte är regelstyrd. Skolan är inte vilken arbetsplats som helst, den är en tät miljö. Styrelsen är inte alltid mogen att förstå det. Det kräver mer styrka hos en folkhögskolerektor än hos en skolledare i andra skolformer för att kunna matcha lärarna, som ofta är både starka och kunniga på folkhögskola. Framför allt måste hon klara av att fatta beslut och stå fast vid dem. Alltför många rektorer har varit konflikträdda och inte kunnat säga till när det behövdes. Det är orsaken till flera sjukskrivningar och att folk sagt upp sig. De rektorer som stannat kvar har också ofta varit pressade av lärare och personal men stått emot pressen och skapat ett bra arbetsmiljöklimat på sikt. Men det finns också rektorer som stannat kvar och gett upp sina tankar på förändring eller

kompromissat. Det finns olika sätt att förhålla sig!

Det förekommer då och då att f.d. rektorer blir kvar på skolan som lärare. Det kanske fungerar bra, men åtminstone en ordförande hade dåliga erfarenheter och tryckte på betydelsen av tydliga, konsekventa rektorsbyten. En avgående rektor ska inte vara kvar på skolan. Det kan finnas allianser kvar på skolan som inte bidrar till att lösa en konfliktsituation.

### **7.3 Viktigt att ordförande är ett stöd för rektorn och för skolan**

Några av ordförandena har tagit upp vikten av att ordförande har täta kontakter med rektorn och ger mer stöd. Stödet är viktigt, liksom att ordföranden har närhet till skolan. Det är också viktigt att inte runda chefen - inga beslut får tas efter kontakter med lärare och personal utan att rektor är med! En ordförande talade också om det speciella i relationen på en folkhögskola.

*Det finns ett starkare samband mellan ordförande och rektor på en folkhögskola än i en förvaltning, en personlig relation.*

När det uppkommer oenighet mellan rektor och styrelse handlar det ofta om skilda tankar om verksamhetsutveckling. Då har kommunikationen mellan styrelse och rektor inte fungerat i fråga om detta. Ibland har rektorn varit medlem av rörelsen och ändå missat vad som anses olämpligt, ibland har styrelsen valt att tillsätta en person som inte är med i huvudmannens rörelse och borde då kanske ha diskuterat den här typen av mer ideologiska frågor mera med rektor.

Ekonomi skötes dåligt, och han klarade inte upp situationen med starka lärare som motarbetade en del av hans förslag. Styrelsen fann också att hans tankar om utveckling på skolan inte stämde med rörelsens intentioner med verksamheten

Styrelsen måste vara lyhörd mot personalen, det är ofta enda sättet att få veta om det är problem med rektor. Rektor själv kommer inte alltid och berättar hur det är. En ordförande menade också att man inte kan tillsätta en rektor som lärarna inte vill ha. Man kan inte gå emot sin personal. När en rektor sade upp sig efter stora konflikter med lärarna fick styrelsen och personalen tillsammans försöka kompromissa sig fram till en lösning av det nya arbetstidsavtal som drivits igenom för att personalen skulle godta det och man ändå skulle få ut mer effektivitet och att rektor skulle förfoga över personalens tid mer,

### **7.4 Styrelsens identitet**

Styrelsen bör ha en egen identitet. Det är bra om styrelsen kan bli ett team. Styrelsens främsta uppgift är att föra rörelsens talan, därefter att skapa goda förutsättningar för skolans uppdrag. Anställa rätt personal, med rätt ideologi. Många styrelser väljs utifrån rörelseanknytning men det finns också andra exempel. En ordförande beskriver sin styrelse som sammansatt av folk som jobbar med personalfrågor professionellt, en är chefsrekryterare, och avlastar rektor rätt mycket arbete. Den har ett fastighetsutskott och ett arbetsutskott som jobbar med ekonomi och verksamhetsfrågor.

En ordförande talar om att man måste anpassa sig till dagens utbildningsbehov och samtidigt behålla sin rörelsens ideologi. Folkhögskolan har en framtid om man är flexibel och kan göra snabba omställningar. Man måste vara trendkänslig men trogen sin ideologi. På hans skola har man inte KY-kurser därför att man inte anser att det är folkhögskolans uppgift. Och man har startat kurs och dagkonferensverksamhet för att fylla lokalerna, men inte tummat på

nykterhetsregeln som man har. Man prövar nya grepp, både i fråga om kurser och intern organisation.

En ordförande som också varit t.f.rektor en tid berättar hur han fick ställa allt till rätta efter en avgången rektor som kommit på kant med medarbetarna.

Min främsta uppgift var att få folk på gott humör igen, och jobba fram ett arbetslag som kände lust att arbeta igen. Den andra uppgiften var att finna en ledningsstruktur som kunde ta ut kursen och veta var vi ska gasa, och var vi ska bromsa. Den tredje uppgiften var att föra styrelse och arbetslag närmare.

Styrelsen är ansvarig för målstyrning och styrdokument, och ska tillsätta och avsätta rektor men inte blanda sig i verksamheten. Det är viktigt med tydliga roller. Men styrelsen bör vara mer synlig. Inte lägga sig i arbetet på skolan, men visa sig någon gång eller höra av sig. Förankring i rörelsen är viktigt, men man måste också kunna se folkhögskolan som skild från rörelsen. Och sist, men inte minst, styrelser behöver ofta utbildning om vad folkhögskola är för något.

### **Landstingsfolkhögskolornas styrelser**

Landstingens styrelser är speciella En ordförande som varit med länge och sett förändringar i ledningen beskriver hur det blivit mer tjänstemannastyre när förvaltningschefen är den ansvarige i stället för den politiskt valda styrelsen. Förut var kontakten lättare, styrelsen besökte skolan vid varje styrelsemöte och träffade olika grupper på skolan samtidigt. Förr hade man en rekryteringsgrupp på 3 personer när man anställde rektor, nu är det förvaltningschefen som gör det. Förvaltningschefen har ansvaret för tillsättning och ev. avgång av rektor och är också den instans som rektor ska vända sig till vid behov av stöd och hjälp.

## **8. Reflektioner och slutsatser**

### **8.1 Hög omsättning av rektorer**

Kartläggningen visar en omsättning av rektorer på 58 % .Bara 1/5 av dem som avgick gjorde det med pension vid 65-67 års ålder. Mer än en tredjedel avgick efter att ha varit rektorer endast 1-3 år. 30 skolor hade minst 3 och upp till 6 rektorer under samma tid. Räknar man alla som innehaft rektorstjänster under 2003-2009, blir summan 133.

58 % är trots allt lägre än i grundskolan, där man redovisar en omsättning på 71 %. Rektorerna är mer långlivade på folkhögskola. Förr var det inte ovanligt att en tjänst på folkhögskola räknades som en livsuppgift, som lärare eller rektor. Delvis var det samma förhållande i hela samhället. Det verkar som om vi nu upplever ett generationsskifte.

Alltför stor genomströmning av skolledare är både kostsamt och en påfrestning för personalen. Erfarenheten visar att varje gång en verksamhet byter operativ chef måste organisationen ställa om och anpassa sig på nytt. Det innebär en oroligare arbetssituation på folkhögskolorna med brist på kontinuitet som följd.

### **8.2 Extern rekrytering inget säkert kort**

Hälften av de kortvariga rektorerna sades upp eller sade upp sig själva. Deras bakgrund skiljer sig radikalt från tidigare rektorers. Förr var det viktigt med folkhögskoleerfarenhet och folkrörelseanknytning. Idag räknas annat lika högt eller högre. Den största gemensamma nämnaren för de rektorer som sades upp eller sade upp sig själva var att de var externt

rekryterade. Det är värt att notera att 19 av de 22 som sagts upp eller sagt upp sig själva inklusive de rektorer som avgick pga sjukdom, var externt rekryterade.

När man tillsätter rektor, vänder man sig ofta till en extern sökande, någon med nya idéer som man tror kan förändra och lyfta skolan. Men när man tillsätter en t.f.rektor väljer man i princip alltid en studierektor, biträdande rektor, kamrer eller styrelseordförande som redan finns på skolan, eller en brandkårsrektor, dvs en erfaren rektor från en annan folkhögskola, som kallas in för att ställa till rätta allt som gått fel tidigare på skolan, under en begränsad tid. De vet alla vad folkhögskola är och kan folkhögskolekulturen, och de får för det mesta legitimitet för sina åtgärder. En avgående rektor säger med viss besvikelse att han själv motarbetades när han försökte sig på exakt samma åtgärder som hans efterträdare t.f.rektorn sedan utförde utan att medarbetarna reagerade. De allra flesta av t.f. rektorerna hade folkhögskoleerfarenhet, bara 40 % av de tillsvidareanställda. Av intervjuerna framgår att okunskap om skolformen har stor betydelse och ofta finns i bakgrunden vid konflikter med medarbetarna och även med styrelsen.

Bristen på skolledarvana är en annan faktor. Ingen av dem som sades upp hade någon skolledarvana, däremot hade två varit entreprenörer och hade erfarenhet av annat chefskap. Många av korttidsrektorerna var för övrigt oprövade som skolledare, bara 1/3 hade erfarenhet av skolledarskap, varav hälften på folkhögskola, hälften på grundskola/ gymnasieskola. Fler av de kvinnliga rektorerna hade folkhögskolebakgrund men färre hade skolledarvana jämfört med de manliga.

Rörelseskolor vill helst ha en rektor med anknytning till huvudmannen, men kräver det inte alltid. De flesta av korttidsrektorerna uppfyllde detta krav, men stannade ändå inte särskilt länge på tjänsten. Men där den saknades, menade ordföranden att de gjorde en miss när de inte begärde att rektorn skulle göra det.

Dessa siffror väcker en del frågor både om tillsättningen av rektorer och om behovet av rektorstöd och rektorsutbildning. Flera ordförande har av erfarenhet lärt sig att skolledarvana är viktigt, och att om erfarenhet av folkhögskola inte finns, måste den nya rektorn snabbt skolas in i skolformen..

### **8.3 Rekryteringen av rektorer behöver bli mer medveten**

Inom 5 år kommer mellan 56 och 75 rektorer att avgå med pension. En ny rektorsgeneration ska tillsättas.

Vilka egenskaper en skolledare ska ha verkar man ha varit ganska omedveten om i många av styrelserna. Flera rektorer och ordförande kunde inte erinra sig några kriterier man använt vid ansökningstillfället. Kriterier som finns i vissa annonser tenderar att vara ganska högtflygande, med krav på den sökande att ha visioner och förmåga att förändra och utveckla folkhögskolan, vara en ledare för framtiden. I några fall efterlyste man en entreprenör med idéer om förnyelse. Flera folkhögskolor annonserar efter verksamhetschefer. Den typen av ledare återfinns normalt inte i folkhögskolans kultur. Folkhögskolorna är inga vanliga skolor, och inga företag man kan driva, sade en landstingsskolas ordförande.

Skolor som tvingats söka nya rektorer efter kort tid har lärt sig av erfarenheten och blivit mer medvetna om behovet att tänka igenom vilken rektor de behöver. Flera betonar att rektorn måste ha stabil läggning, stark personlighet och hon får inte vara konflikträdd. Hon måste också kunna ta beslut och hålla fast vid dem. Hon måste också antingen känna till folkhögskolekulturen eller

schnabbt sätta sig in i den. Saknas dessa kriterier kommer hon troligen inte att fungera på folkhögskola. Och hon bör ha skolledarvana.

Interna sökande stoppas ibland också av sina kolleger, och de som blir rektorer upptäcker ofta att det är svårt att fungera som chef över sina gamla kolleger. Men om de accepteras av lärarna, verkar de ändå ha det lättare än de som är externt rekryterade, som ofta får svårt med trovärdigheten och legitimiteten.

Intressant är att alla t.f.tjänster på de 14 folkhögskolor som ingår i intervjustudien har besatts med personer med folkhögskoleerfarenhet, de flesta internt rekryterade, och de har som det tycks utfört sina uppdrag väl och även fått legitimitet för att göra det. Så var inte fallet med de tillsvidareanställda rektorerna, som i majoriteten av fallen saknade denna erfarenhet. Många av dem fick aldrig medarbetarnas förtroende.

Det är många som anser att det behövs en mer professionell tillsättning av rektorstjänster. En kriterielista bör göras upp och man bockar helt enkelt av vad den sökande uppfyller av dem. Det är bättre att utannonsera tjänsten på nytt om ingen sökande håller måttet. Några kriterier borde vara självklara på alla folkhögskolor. Personalledning är kanske det viktigaste, men också pedagogisk kompetens, viss ekonomisk kompetens, och erfarenhet av folkbildning. Personliga egenskaper är självfallet också viktigt, förmåga att samarbeta med människor, och att ha en trygg och stabil läggning. Man måste också se till att majoriteten av personalen står bakom den som får tjänsten.

Rektorn måste behärska allt inom rektors ansvarsområde, även sådant som budgetfrågor och förhandlingsrutiner om löner och arbetstid. Styrelsen ska så fort möjligt skicka rektorn på rektorsutbildning och se till att hon går med i några rektorsnätverk. En mentor kan också vara till mycken hjälp för kunskapsöverföring och stöd. I introduktionen måste också ingå att få vetskap om för huvudmannen viktiga riktlinjer för folkhögskolans verksamhet, vare sig det är en rörelses inställning till vissa företeelser, eller ett landstings formella strukturer.

En gång i världen hade man rektorstjänster på viss tid. Det kanske man inte önskar tillbaka, men provanställning har prövats på några ställen och det kan ha sina fördelar.

#### **8.4 En ny rektor ska veta vad uppdraget innebär**

Många av dem som söker en rektorstjänst är intresserade av folkbildning, folkhögskolan som idé och vill arbeta med pedagogisk utveckling. De har inte tänkt sig att sälja kurser och jobba med ekonomi hela tiden. I verkligheten upptas tiden väldigt ofta av ekonomiska problem och personalkonflikter. Styrelsen måste ge rektor ett tydligt och ärligt uppdrag .

I flera fall har styrelser mörkat om att skolan haft en dålig ekonomi eller olösta personalkonflikter. I en del fall har också styrelsen passat på att begära förändringar av den nya rektorn som de inte lyckats göra tidigare, t.ex. nya arbetstidsavtal med personalen, utan att nämna att det prövats förr utan framgång. Å andra sidan har det också hänt att blivande rektorer framställt sig på ett förskönande sätt, och att styrelser blivit förda bakom ljuset. Det borde vara större öppenhet vid anställningstillfället så att ingen behöver starta sitt jobb med felaktiga förutsättningar.

Många rektorer berättar att det inte handlar så ofta om stor arbetsbelastning i sig som att arbetet fylls till brädden av ekonomi och personalkonflikter. Men skolan behöver inte ha dålig ekonomi

för att rektorer ska tröttna på att ekonomin fick ta så stor plats. Flera rektorer vittnar om styrelsens intresse för lönsamhet och en sade upp sig enbart för att han tröttnat på att jaga inkomster till konferenshotellet skolan hade.

Antagligen gör de skolor helt rätt som anställer t.f. rektorer mellan de fasta tjänsterna för att städa upp efter föregående rektor. När det varit besvärligheter på en skola, ska man inte anställa en ny oerfaren rektor utan att han är medveten om situationen och villig att åta sig den. När ekonomin sanerats och personalkonflikterna lösts, är tiden rätt att tillsätta en ny rektor som vill utveckla skolan.

## 8.5 Tabell 9 Folkhögskolerektorns situation i fråga om krav, kontroll och stöd.

Karasek-Theorell krav, kontroll- och stödmodellen är en stressrelaterad arbetsmiljöteori, som är mycket användbar i fråga om ledarskap och arbetsmiljö. Om kraven i arbetet är för höga, oregelbundna eller svårtolkade, och den anställda har svårt att kontrollera dem och saknar stöd från andra, då ökar arbetsstressen. Till slut hamnar man i en situation präglad av "job strain" och efter en längre tid påverkar det också hälsan. Alltför många rektorer råkar ut för det.

	Pedagogisk	Ekonomi/administrati on	Social
Krav	Leda verksamheten mot folkbildningens och huvudmannens mål. Utveckla verksamheten. Utföra ett pedagogiskt ledarskap och vara ett stöd för lärarna	Sparkrav, minska utgifter Administrativt rutinarbete Hitta nya inkomster. Hålla budgeten Fatta beslut. Fackliga förhandlingar.	Kommunicera med överordnade och med medarbetarna. Kontakter med myndigheter. Personalansvar. .
Kontroll	Kunna påverka pedagogiskt utfall. Ha legitimitet hos lärarna. Kunna genomföra krav från myndigheter	Kunna påverka budget. Få tillräckligt med resurser Delta i beslut	Kunna påverka arbetsklimatet på skolan. Kontroll över egen arbetsbelastning och tid.
Stöd	Rektorsutbildning Information Fortbildning	Utrustning, Extra anslag vid behov Biträdande rektor Ledningstrupp	Stöd och uppskattning från ordförande och medarbetare Rektorsnätverk Bollplank i styrelsen

## **8.6 Kraven på en folkhögskolerektor**

### **8.6.1 Folkhögskolans frihet spännande men osäker**

Att förordningen avskaffades 1991 hade stor betydelse. Den stora friheten är på gott och ont. En folkhögskola saknar det regelverk som annan verksamhet vanligen har. Det ger rektorn stor frihet och innebär en spännande flexibilitet, som lockar många. Men den innebär också osäkerhet om gränser och riktning. Och ingen skola är den andra lik. Det måste vara svårt för en ny rektor att orientera rätt. Därför är det viktigt med information och diskussion om gränser och inriktning. Det kräver att huvudmannen/styrelsen/ordföranden själv har tydliga intentioner och riktlinjer och kan diskutera dem med rektor före och under arbetet med stora förnyelseprojekt. Det krävs också en kontinuitet. Det är ohållbart för rektorn om en styrelse godkänner hans åtgärder och nästa styrelse river upp dem.

### **8.6.2 Den pedagogiska ledningen**

Rektor bör ha en vision för ledningen av skolan, en ideologisk grundsyn som också påverkar den pedagogiska ledningen. Hon ska leda verksamheten mot de mål som satts upp av staten och av huvudmannen. Men det gäller också att vinna medarbetarnas förtroende när det gäller strategierna och taktiken att nå målet. Det är inte ovanligt att rektorerna hamnar i rollkonflikter mellan sin egen vision och verklighetens krav, och det är vanligt med konflikter med både medarbetare och ibland också med styrelsen om hur man bäst når målen.

Många rektorer är frustrerade över att de inte hinner med det pedagogiska ledarskapet. En del har delegerat det till en biträdande rektor vilket kan fungera bra. Ändå kan rektorn beklaga att hon inte själv har tid med det. Det är också betydelsefullt att rektor har legitimitet hos medarbetarna för det pedagogiska ledarskapet, annars sker inga varaktiga förändringar. Och den legitimiteten kan vara svårt att uppnå. Flera av de externt rekryterade rektorerna är mycket besvikna över att inte få något gensvar från lärarna på sina förslag till pedagogisk förnyelse och tycker att lärare som varit länge på skolan är en bromskloss för utveckling.

### **8.6.3 Ekonomifällan**

Rektorerna på folkhögskola har en hög arbetsbelastning. En grundskole- och gymnasierektors främsta arbetsområde är det pedagogiska ledarskapet. På folkhögskolan är rektorn också fastighetsansvarig, budgetansvarig och personalansvarig. Rektorn som tiokämpare har beskrivits i äldre och nyare versioner tidigare, t.ex i skriften om Rektorer och kvalitetsarbete på folkhögskola.

Det gäller att se till att ekonomin går ihop, ofta finns besparingskrav och man måste söka nya inkomstkällor i form av nya kurser och uppdrag. Kraven på att klara ekonomin är större på rörelseskolor än på landstingsskolor. Om de ekonomiska kraven tar för mycket tid, hinner rektorn inte med de andra områdena på ett tillfredsställande sätt. Flera rektorer beskriver den återkommande jakten på nya sätt att få verksamheten att gå runt som förödande. Folkhögskolan har fastnat i ekonomifällan, säger man.

Administrationen är större på landstingsskolorna. Om man ska göra tjänsten som rektor där attraktiv, måste man dra ner på administrationen, säger de som vet, och se till att rektor har hjälp av välutbildade ekonomer som också kan folkhögskolans bidragsdel och kan göra en budget.

Till det har på senare tid kommit en rad kvalitetsanspråk från FBR och regeringen som innebär att mäta och värdera verksamheten på olika områden. Även om många finner de kraven stimulerande på många sätt innebär de också extraarbete som läggs ovanpå tidigare arbetsuppgifter.

#### **8.6.4 De sociala kraven har ökat**

Folkhögskolerektorn ska sköta omvärldsbevakning och ha goda kontakter med olika myndigheter. Det senare är en uppgift som ökar i takt med att många kursdeltagare idag har sociala och mentala problem av olika slag. Kursdeltagarna på speciellt allmän kurs är oerhört bräckliga och liknar inte riktigt folkhögskoledeltagare som man brukar beskriva dem. En rektor beskriver dem som håglösa, vill inget, har inga framtidsplaner och är inte motiverade att studera för att förändra sin situation. Det gör att lärarna också börjar må dåligt. Det är inte lätt för en rektor att då stödja sina lärare i den nya lärarrollen. Verkligheten stämmer inte alltid med visionerna.

Rektor ska också ha goda kontakter med personalen och kursdeltagarna, lösa olika problem och finnas till hands. På stora internatskolor finns mycket personal, och personalfrågorna tar mycket tid och engagemang.

#### **8.6.5 Kontakterna med facket**

På en del skolor går de fackliga kontakterna bra. Flera rektorer angav att de hade smidiga relationer med SFHL. Men det finns andra som tyckte att SFHL:s representant var alltför militant.

En del av de nyblivna rektorerna hade ingen arbetsledarvana och ingen förhandlarvana. Ändå hör det till arbetsuppgifterna att känna till arbetsrätten och kunna sköta MBL och förhandlingar om arbetstid och löner.

Sedan fanns också exempel på rektorer som var vana att kommunicera med facket, och kom till en skola där man inte hade haft någon facklig aktivitet tidigare. Det innebar andra problem. Man måste också skilja på lärarnas medbestämmande och fackets. Kan man inte det, kan man råka ut för skadestånd, vilket hände en rektor som ansåg sig ha informerat facket när han talat med lärarna.

Jag skulle ha önskat ett lokalt fack att förhandla med. Fanns inte, ansågs inte behövas på skolan. Inte heller skyddsombud.

Facket hade en kompromisslös hållning och skulle alltid vinna i varje MBL-förhandling.

### **8.7 Rektors kontroll över situationen**

Kontroll innebär att man kan påverka ett visst utfall. Kontroll innebär både förutsägbarhet och stabilitet i miljön. I folkhögskolan har rektorn också mer kontroll över verksamheten än i allmänna skolan, pga. att det finns färre styrdokument, läroplaner och förordningar. Men många

rektorer ansåg sig inte kunna genomföra sina pedagogiska utvecklingsplaner.pga. lärarnas motstånd. Och om ekonomin inte går ihop, finns ingen möjlighet att genomföra utvecklingsplaner o dyl.

Det förekommer ofta att rektorn tror sig ha mer handlingsfrihet än det sedan visar sig. Och även om de flesta av de intervjuade ordförandena anser att rektors ansvar ska vara väl definierat och att styrelsen inte ska lägga sig i verksamheten, finns det både exempel på att en ny styrelse lagt in ändrade rutiner och begränsat rektors rätt att anställa personal o dyl., eller övervakat verksamheten på ett irriterande sätt. Det visar vilka olikheter som finns mellan skolorna i fråga om rektors handlingsutrymme! Det är relativt vanligt på intervju skolorna att styrelse eller medarbetare inte godkänt de förslag till besparingar, utveckling av verksamhet eller förändring av strategier som rektor tänkt ut.

Då förlorar rektorn kontrollen och därmed sina verktyg att handla. När det händer på en rörelseskola kan det bero på att styrelsens intentioner och riktlinjer inte är tydliga eller inte har kommunicerats, och är det en landstingsskola har rektorn inte insett landstingets principer. Det kan också bero på att rektorn inte tagit nödvändiga kontakter i tid för att förankra sina planer.

På en landstingsskola har rektorn i dag kommit på mellanhand. Många beslut som rör folkhögskolan fattas på annat håll. Ibland får skolan finna sig i paketlösningar som landstinget egentligen anpassat för sjukvård.

## **8.8. Stöd i form av biträdande rektorer, utbildning, nätverk**

### **8.8.1 Rektorstjänsten ett ensamjobb**

Folkhögskolan är en ensam värld. Och varje folkhögskola är unik. Rektorstjänsten är en utsatt post. När problemen hopas, finns ingen i närheten att tala med. Arbetsgivaren är ibland långt borta. Rektorer från allmänna skolväsendet får en chock när de upptäcker att en rektor på en rörelsefolkhögskola måste klara allt själv, utan hjälp av en skolförvaltning. Man är också överens om att det är jobbigare på en rörelseskola än på en landstingsskola.

### **8.8.2 Biträdande rektor och ledningsgrupper**

En rektor bör ha avlastning och fördelning av sina arbetsuppgifter på skolan. Det är stor skillnad på rektorer som har en biträdande rektor eller en duktig kamrer. De ensamma har det mycket kämpigare. På rektorsutbildningens dag för handledning är det de ensamma som kommer med de största problemen, vittnar rektorerna om. Det borde vara naturligt med ledningsgrupper på alla folkhögskolor. Chefsskap i andra verksamheter har större ledningsgrupper. Det är mycket olyckligt att biträdande rektorer på landstingsskolor ibland sägs upp av besparingskäl.

De flesta rektorer verkar nöjda med de pedagogiska resurser som finns, ingen av de intervjuade var missnöjd med sin lön och en f.d. grundskolerektor tyckte att folkhögskolans undervisningsutrustning var av en kvalitet som man bara kan drömma om i grundskolan.

Flera har prövat mentorer och anser det vara ett förträffligt stöd. En del har också själva kontaktat grannrektorer för att de ska vara mentorer under en tid. Det är också bra att åka och hälsa på varandra på skolorna i det dagliga arbetet. Det skulle kunna ordnas en bank med mentorer, med

olika specialiteter, t.ex. en som är bra på organisation, en på ekonomi, en på personalledning. Någon har bra erfarenheter Arbetsgivaralliansen, en annan av arbetshandledning från Ledarinstitutet.

### **8.8.3 Rektorsutbildning, rektorsfortbildning och nätverk**

Alla utan undantag talar sig varma både för rektorsutbildningarna och för nätverken. De självstyrande fortbildningsgrupperna är de nätverk som betyder mest för rektorerna. Erfarenhetsutbytet är mycket värdefullt. Där kan man tala fritt om sina problem och glädjeämnen, få feedback för sitt arbete och kollegialt stöd. Också andra nätverk, geografiska eller huvudmannainriktade, är bra.

Flera önskar också utbildningar för biträdande rektorer och ”påläggskalvar”, de som vill söka rektorstjänster. Introduktionsutbildningar för nya rektorer är också nödvändiga och bör komma in så snart som möjligt. Rektorsutbildningarna borde vara obligatoriska för alla rektorer. Endast så kan kvaliteten säkerställas. Modellen med teori + forskning + cases är föredömlig.

En rektor väcker tanken om en legitimering för rektorskapet, en behörighet. Också styrelser behöver utbildning. De behöver lära sig vad som är folkhögskolans huvudverksamhet och vilka bestämmelser som gäller, tycker en rektor.

## **8.9 Styrelsens roll och stöd till rektor**

En ordförande poängterar att det bör finnas en personlig relation mellan en rektor och en ordförande på en rörelseskola. En del ordförande talar med sina rektorer varje vecka, en del är svåra att nå. En ordförande klagar på att rektor hemlighöll sina svårigheter med personalen tills det var för sent att göra något åt det. Många rektorer vill ha styrelseordföranden som bollplank för sina idéer. Och i fall det råder en konflikt på skolan är det viktigt att rektor kan känna sig säker på att styrelsen inte lyssnar på klagomål från personalen utan att tala med honom om det.

### **8.9.1 Styrelsen på en rörelseskola**

En ideell styrelse kan mycket väl vara intresserad och engagerad i folkhögskolan, men det är ganska vanligt att den inte är särskilt professionell. Den bryr sig antingen för mycket eller inte alls, säger en rektor, som också påpekar att det inte är något prestigeuppdrag att sitta i en folkhögskolestyrelse. Några har upplevt att styrelsen inte håller fast vid sitt stöd om det blir problem på fältet. Den kan vara med hela tiden under rektors arbete med förändringar, också uppdragen kommer från dem. Men när det verkligen gäller, drar sig styrelsen ur och låter rektor ensam ta motståndet.

En ordförande framhåller att det är viktigt att styrelsen blir ett team, som drar åt samma håll, även om de representerar olika huvudmän. Styrelsen måste se skolan som skild från rörelsen i vissa avseenden. Ofta är en rörelsefolkhögskolas styrelse mer allierad med huvudmannen än med skolan, men ibland måste man låta skolans bästa gå före huvudmannens principer.

Det finns behov av tätare kommunikation mellan rektor och styrelse när det gäller förändringar av skolan för att det inte ska gå snett, som t.ex. i fråga om alkoholförbud ska gälla även extern verksamhet och uppdragsutbildning. Eller att skolan inte vill ha KY-utbildning därför att huvudmannen inte tycker att det är folkhögskolans uppdrag. Byte av huvudman är en speciellt

känslig situation som ofta upplevs som mycket jobbig för alla inblandad personal, inklusive rektor. De skolor som varit med om det hade önskat mer förberedelser före övertagandet.

Huvudmannen kan hämma skolans utveckling med alltför stränga rörelsekrav, t.ex. alkoholförbud även i uppdragsutbildningen.

Uppstarten med den nya huvudmannen var tuff. Tufft att förena den övertagna personalen med den nyanställda.

Styrelsen har ibland dålig kompetens om vad folkbildning är och kan vara, liksom om arbetsrätt och om sin arbetsgivarroll. Ofta kompenseras det av en intresserad och engagerad ordförande, men styrelsen borde ändå få mer information om folkbildningens syften och villkor. Styrelseordförandena bör ha egna utbildningstillfällen.

### **8.9.2 Landstingskolorna**

Landstingsrektorerna har andra problem. Avståndet är långt mellan styrelse och folkhögskola. Det har blivit mer tjänstemannastyre när förvaltningschefen blir den ansvarige i stället för en ordförande. Förut var kontakten lättare. Förr hade man en rekryteringsgrupp på 3 personer när man anställde rektor, nu är det förvaltningschefen som gör det. Rektor är numera enhetschef och måste inrätta sig efter dessa beslut. Han förväntas också vara lojal med den politiskt styrda landstingsorganisationen. Förvaltningschefen är hans närmaste chef, inte ordföranden.

En landstingskola får finna sig i paketlösningar som landstinget egentligen tänkt för sjukvård och annan undervisning. Man vill tex. att alla skolor i landstinget ska ha exakt samma avtal, vilket inte passar folkhögskolor som är olika varandra. Då måste rektor kunna argumentera för en annan lösning. De erfarna landstingsrektorerna som suttit länge på sina tjänster och som rycker ut som brandkårsrektor framhäver att rektorn på en landstingskola måste vara stark i sin framtoning och sin argumentation för folkhögskolan inför nämnd och förvaltning. De betonar att det informella är lika viktigt som det formella. Varför inte låta de erfarna rektorerna med sig av sina erfarenheter?

### **8.10 Olika bemötande av manliga och kvinnliga rektorer**

Endast en av de intervjuade rektorerna säger sig ha upplevt det. Hon säger att skolan visserligen inte valde rektor efter kön, men behandlade henne och den manlige efterträdaren olika. Man ifrågasatte hennes tågresor men inte hans flygresor och taxiresor. Man ifrågasatte hennes idéer men inte hans osv.

### **8.11 Krav på en mellanchefer enligt aktuell skolforskning**

En beskrivning av en skolledares utsatta mellanposition som mycket väl kan jämföras med folkhögskolans hittade jag i ett avsnitt i Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser *Anders Persson, Gunnar Andersson & Margareta Nilsson Lindström*, Kapitel 2 ur *Skolkulturer*, Anders Persson (red.), Studentlitteratur 2003.

Där intervjuades först förvaltningschefer och sedan lärare om deras syn på hur en framgångsrik skolledare ska bete sig.

Förvaltningscheferna prioriterade att rektorn

- är lojal mot beslut fattade på högre nivå
- kan hantera knappa resurser kreativt

- är beslutsför inom en mål- och ekonomistyrd organisation
- är en driftig genomförare av förvaltningens skolutvecklingsidéer

Lärarna prioriterade helt andra saker. Rektorn ska

- ha erfarenhetsmässig förankring i skolvardagen
- delta i verksamheten
- ge stöd till lärare
- visa respekt för professionell autonomi
- vara en jämbördig kollega
- ha visioner

Rektorn måste förstås uppfylla kraven från cheferna uppifrån, men det är en fördel för rektor själv att rektorstjänsten ger utrymme för rektorn att delta i skolans vardagsliv. Det kan bli möjligt om hon avlastas en del av rutinadministrationen och liknande uppgifter.

## 8.12 Skolans kultur, starka lärare och rektors legitimitet

Bo Nestor från Skolledarhögskolan i Stockholm säger att det finns två faktorer som är grunden till att lyckas som rektor

1. Den skolkultur som finns på skolan när den nya rektorn kommer dit, dvs. de skrivna och oskrivna reglerna på arbetsplatsen, som bildar psykologiska kontrakt mellan de anställda.
2. Rektor själv och hennes kunskap, personlighet, förmåga.

Det handlar om samspel. Det är bara den mycket karismastiske rektorn som kan bryta skolkulturen och införa en ny kultur. En skolledare i en för dem främmande kultur accepteras inte och får ingen legitimitet och därmed kort livslängd som rektor. Det framgår mycket tydligt av intervjuundersökningen.

Folkhögskolekulturen är välkänd för dem som arbetar inom folkhögskolan men lite diffus för dem som inte har den erfarenheten. Men den är svår att beskriva. Man talar om folkhögskoleanda och ett särskilt förhållningssätt till kursdeltagarna, om skoldemokrati mm. Här är inte platsen att gå in närmare i folkhögskolekulturen. Men en sak bör nämnas, att lärarrådet före 1991 enligt den statliga förordningen för folkhögskolan hade ansvaret för folkhögskolans pedagogik, inte rektor, vilket fortfarande lever kvar i äldre lärares medvetande.

### 8.12.1 Behovet av legitimitet

Lärarna har alltså av tradition en stark ställning på folkhögskola, något som ytterligare stärkts på de skolor som haft många rektorsbyten. De har starka synpunkter på om rektorns åtgärder stämmer med folkbildningens principer eller inte. Uppenbarligen fattas det en hel del ifråga om kommunikation och kunskap här. Den rektor som vill genomföra förändringar trots motstånd måste vara stark och diplomatisk. Han måste vinna legitimitet hos lärarna. Lärarna i sin tur måste kunna argumentera för sin syn på saken, och också godta att vissa förändringar kan vara bra för verksamheten. Dialogen är viktig.

Detsamma gäller för den rektor som vill genomföra en pedagogisk förnyelse. Hon måste ha en dialog med lärarna och ge dem rätt till delaktighet och erkännande för sin professionalitet. Det gemensamma för folkhögskolepedagogiken är ofta är ett förhållningssätt, inte en pedagogik som ser ut på ett visst sätt. Men naturligtvis måste folkhögskolan som andra skolformer förnya sig och ta till sig nya pedagogiska erfarenheter. Det är en delikat uppgift för rektor.

Det svåraste att förändra är strukturer. Det kan ses som ett tecken på gammalmodiga lärare, som bevakar sina privilegier. Från lärarnas synvinkel kan det vara att de verkligen anser att den gamla traditionen passar bättre för folkhögskolan. Det ankommer på rektor att argumentera för varför en förändring ska göras och hur långt den ska gå. Han måste kunna förhandla om strukturer, Ibland har kompromisser fungerat bra. En rektor beskriver det så här;

” Första året var en smekmånad. Men man tyckte bara att han gick för fort fram, och under andra året kom en del motstånd. Tredje året upplevde han en balans. Lärarna hade förstätt att man måste hänga med, och han som rektor hade förstätt att han måste följa spelets regler”.

De rektorer som visar sig mer i verksamheten får ofta mer positiv respons från medarbetarna än de som inte tar sig den tiden. Det finns rektorer som får emotionellt stöd av personalen även när de måste fatta obehagliga beslut, men då finns redan ett förtroende mellan dem. De t.f. anställda rektorerna verkar få acceptans för sitt uppdrag, som bedöms som nödvändigt städjobb efter en tidigare strulig eller allvarlig situation. Däremot är det vanligare med motsatsen när det gäller de övriga rektorerna, som ofta möts av motstånd i stället för stöd när de vill vidta liknande åtgärder.

## **8.12. 2 Lärarnas krav på autonomi och medbestämmande enligt aktuell skolforskning**

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

### **Pedagogisk utveckling**

De folkhögskolerektorer som misslyckats i sina försök att få med sig medarbetarna är inte unika i skolvärlden. Även i grund- och gymnasieskola beskrivs lärare som individualister som inte låter sig styras så lätt. Jag vill hänvisa till en forskningsrapport om utvecklingsarbete på gymnasieskolan. *Skolutveckling, konkurrens och sociala processer – om förutsättningar och hinder för skolutveckling och arbete vid en gymnasieskola Ola Holmström och Anders Persson.*

Den nya rektorsroll som efterfrågas i dag är mer uppgiftsorienterad än relationsorienterad. En skolledare som inriktar sig på utvecklingsarbete utmanar sina sociala relationer på skolan, och når inte alltid fram till att förändra lärarnas syn på lärande och utbildning. Kraven på att å ena sidan vara relationsorienterad och å andra sidan uppgiftsorienterad placerar rektorn i ett komplicerat förhållande till lärarkollegiet och egna ambitioner samt den roll rektorn förväntas ha enligt utbildningspolitiska visioner. I flera fall har rektor gått på rejäla stötar i sina försök att hantera detta spänningsförhållande .

Jag kan tänka mig att detta spänningsförhållande är ännu mer framträdande på folkhögskola, där lärarna av tradition har en stark pedagogisk roll och har en erkänd autonom professionalitet. I grundskola och på gymnasieskolan har lärarna tvingats byta läroplaner och börja arbete efter nya riktlinjer med jämna mellanrum. Det har aldrig varit fallet på folkhögskola, Rektorer som kommer från andra skolmiljöer har svårt att riktigt förstå styrkan i dessa traditioner och att det är nödvändigt att skaffa sig legitimitet för en större förändring innan den genomförs.

Lärarna har berättigade krav på autonomi och medbestämmande. De värnar om ett eget handlingsutrymme – där man kan få sköta sitt i lugn och ro och där ingen lägger sig i – samt att vara betrodd av framförallt skolledningen för sitt agerande inom detta handlingsutrymme.

De kräver också visst medbestämmande för förändringar, inte minst på det pedagogiska området. I forskningsrapporten som nämns ovan plockar man fram fyra lärarroller som har med lärarens upplevelse av autonomi och medbestämmande att göra. I ett skolutvecklingsperspektiv kan de fingerade rollerna formuleras som ”aktiv”, ”egenrådlig”, ”reglerad” och ”marionett”.

	<b>Medbestämmande</b>	
	+	-
+	Aktiv	Egenrådlig
<b>Autonomi</b>		
-	Reglerad	Marionett

*Den aktiva läraren* känner sig delaktig i skolans beslutsprocesser samtidigt som hon finner ett eget handlingsutrymme att förfoga över i sin undervisning.

*Den egenrådiga läraren* har på förhand en negativ inställning till, eller svagt intresse för, rektors utvecklingstankar. Hon kan också uppleva att hon inte har något reellt inflytande i utvecklingen, däremot har hon fortfarande ett eget handlingsutrymme i vilket hon kan verka ostört.

*Den reglerade läraren* upplever att de egna tankarna om vad undervisning är och vad en skola ska göra inte är i enlighet med samtida visioner och mål. I ett skolutvecklingsperspektiv framstår man som en ”bakåtsträvare”.

*Marionetten* känner sig varken ha medbestämmande eller frihet att utforma sin egen undervisning. Det leder till bristande engagemang eller till och med uppgivenhet.

### **Förändring av strukturer**

I många av folkhögskoleintervjuerna berättar rektorer om hur de försökt förändra strukturer på folkhögskolan. Framför allt har förändring av arbetstidsavtal mött starkt motstånd. Det är inte unikt för folkhögskolan. I den tidigare nämnda forskningsrapporten om en gymnasieskola, i rapporten kallad Nya gymnasiet, beskrivs våldsamma strider kring tecknandet av ett nytt arbetstidsavtal under ht 2000.

Omständigheterna kring dessa strider förefaller i högsta grad ha förvärrat ett redan ansträngt socialt klimat på skolan. Konflikten kom ytterst att gälla storleken på den faktor som avgör för- och efterarbetstid som varje enskild lärare får i relation till en undervisningstimme.

Lärarkollegiet oroades över en ökande skolledningskontroll av den egna arbetstiden. Genom denna ökade kontroll inskränktes den professionella autonomin, man kände sig inte betrodd och stred för att arbetsintensiteten inte skulle öka inom den oförändrade årsarbetstiden.

Förhandlingarna under hösten 2000 resulterade i ett mycket ansträngt socialt klimat.

Stridsåtgärden, som liknar den som brukar kallas paragrafärbete, innebar att man under en period i många fall helt enkelt vägrade att delta i något annat arbete på skolan än den egna undervisningen om inte skolledningen uttryckligen beordrade annat.

Inte alltför olikt liknande problem på folkhögskola!

### **Ett lyckat förändringsarbete**

I en studie från Göteborgs universitet: *Att starta ett förändringsarbete, har Kjell Granström, Mats Ekholm och Dan Stigne*, beskrivit hur ett väl strukturerat och stödjande ledarskap ska vara för att skapa ett harmoniskt förändringsarbete, där man har medarbetarna med sig.

De menar att det framför allt är viktigt med

- Delaktighet – aktivitet och planmässighet där alla är med

- Legitimitet - vem säger att förändring och utveckling ska ske? Är det en bra idé?
- Information – ingen väsentlig information ska undanhållas.
- Medskapande – vara med och påverka förändringen på alla nivåer. Realistiska tidsplaner.
- Personlig förändring – utrymme för olikheter och inga krav på känslomässig förändring.

### **8.13. Arbetsmiljön**

Arbetsmiljön på flera de intervjuades skolor är ofta allvarligt störd av de många rektorsbytena som i många fall lämnat efter sig olösta konflikter och ibland en allmän misstro mot rektorer. Konflikterna är ofta ärvda och den nya rektorn borde kunna kräva att man städat upp innan han tillträder. Ett beprövat system är att låta en t.f.rektor göra en ordentlig genomlysning och uppstädning både av ekonomi och konflikter, och det verkar fungera ganska ofta. Men inte alltid, som framgår av rapporten. Då måste man ta tag i den dåliga arbetsmiljön för att skapa arbetsro och ett rimligt socialt klimat. Om klimatet är väldigt infekterat bör man ta hjälp utifrån, av en arbetsmiljökonsult eller en erfaren folkhögskolerektor. Det kan vara svårt för rektor att ensam ha ansvaret för arbetsmiljön om rektorn själv är en del av problemet eller blivit utpekad som syndabock.

Det finns exempel i intervjuundersökningen på fullkomligt oacceptabla negativa yttringar som några rektorer utsattes för. Det visar att den rektor man anställer måste vara mentalt stark och kunna klara en press av det slaget. Många gör det, men det finns också alltför många exempel på rektorer som brutits ned och blivit sjuka. I de flesta fallen har styrelsen vidtagit åtgärder och tillkallat extern hjälp, men ofta har det varit för sent. Det förekommer också att rektor blir uppsagd som lösning på problemet, vilket kanske inte leder till önskad arbetsro för nästa rektor heller. Det är nödvändigt att hantera arbetsmiljöfrågorna på ett sätt som inte bara rör symptomen utan också orsakerna. Det borde dessutom vara naturligt på en folkhögskola att alla på skolan tar ansvar för det sociala klimatet.

### **8.14. Rektors utsatta position vid ofrivillig avgång**

En synpunkt som flera rektorer av bitter erfarenhet delar med sig av är att om en rektor tvingas avgå eller säga upp sig själv till följd av problem i arbetsmiljön, borde han ha ett skyddsnät som inte finns idag. Man måste kunna utöva sin myndighetsutövning utan att riskera sparken för det, utan motivering som sker idag. Det måste finnas en större tröghet i systemet. Man ska inte kunna avsätta rektor för att lärarna inte gillar förändringar som är nödvändiga. Och flera talar om att rektorer som tvingas avgå ofrivilligt borde få ett avgångsvederlag. En pensionsålder på 60 år efterlyses också.

## **9. Slutord**

Omsättningen av folkhögskolerektorer är hög och det finns en del gemensamma orsaker till det. Så gott som alla rektorer och ordförande har intygat att det är ett stimulerande och roligt jobb att vara rektor på en folkhögskola. Man känner att folkhögskolan har ett viktigt uppdrag. Det är möjligt att profilera sig och att vara kreativ. Men det finns otroliga förväntningar både utifrån och inifrån på vad skolan ska åstadkomma. Värst är att ekonomin och personalfrågorna tar så orimligt mycket tid och att man ofta är ensam om ansvaret. Det kan finnas konflikter på skolan som gör rektors arbetsmiljö ohållbar och ibland orkar han inte stanna kvar utan lämnar tjänsten. Det går att underlätta rektorsjobbet genom en mer genomtänkt rekrytering, avlastning via biträdande rektorer, rektorsutbildning och stöd i form av kontakter med ordförande och rektorsnätverk. Det är tillgod hjälp om styrelserna är engagerade i skolan och har kunskaper om folkhögskolans syfte

och villkor. Undersökningen visar också att den absolut största gemensamma nämnaren för rektorer som inte stannat på sin tjänst mer än högst 3 år är att de är externt rekryterade och inte har någon erfarenhet av folkhögskola tidigare. Många har inte heller skolledarvana. Den vetenskapen borde få konsekvenser för rekryteringen i fortsättningen. Man måste också vara tydligare i rekryteringen av ny rektor i fråga om vilka kriterier man vill ska vara uppfyllda.

## **10. Litteraturanvisningar**

Vid jämförelser med andra skolformer och annan forskning har jag haft glädje av följande skrifter och artiklar

- Skolutveckling, konkurrens och sociala processer – om förutsättningar och hinder för skolutveckling och arbete vid en gymnasieskola *Ola Holmström och Anders Persson* Arbetslivsinstitutet 2001
- Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser *Anders Persson, Gunnar Andersson & Margareta Nilsson Lindström*, Kapitel 2 ur *Skolkulturer*, Anders Persson (red.), Studentlitteratur 2003.
- Artikeln *Rektorsyrket lockar inte*, intervju med Lars Flodin, ordförande för Sveriges skolledarförbund. DN 19 aug 2008
- *Folkhögskolans rektorer och kvalitetsarbete* *Seppo Puolle, Tomas Uvesten, Håkan Söderlund och Klas Sjögren*
- *Att starta ett förändringsarbete.* *Kjell Granström, Mats Ekholm och Dan Stigne*, Göteborgs universitet

## **11. Bilaga Reflektioner från rektorer och ordförande**

### **Rektorsrollen**

- Det behövs en legitimering för rektorskapet, en behörighet. Man hanterar ju både ett stort statsbidrag och omdömessättning. Det är statliga myndighetsuppdrag!
- En rektor måste ha mycket på fötterna. Erfarenhet av personalledning är viktigt, kunskap om folkbildning och om chefskap. Och inte minst arbetsrätt.
- Rektor måste vara tydligare i vad hon vill. Makten som folkhögskolerektor är stor, om styrelsen inte är särskilt professionell.
- Vi har en korporativ organisation, som inte vill bli beskuren. Då får man rektoräterskolor, vilket skadar skolformen på sikt.
- Flera styrelser satsar idag på konsulter och psykologer som ständigt utvärderar rektorn i stället för att stödja honom.
- Det är få internsökande idag till rektorstjänster. Det kan bero på att de vet för mycket om vad det innebär och de vill inte sätta sig i den situationen. Styrelserna är också ovilliga att ta interna sökande i dag.
- Det är inte bra med internrekrytering på folkhögskola. Svårt för en lärare att bli chef för sina kolleger.
- Det kan slå helt fel med extern rekrytering på folkhögskola om man väljer verksamhetschefer utan kunskaper om folkhögskolan.
- De viktigaste arbetsuppgifterna är personalrelationer och att skaffa legitimitet i jobbet. Lärarna är välutbildade och verbala och rektorn måste kunna föra den pedagogiska debatten.

- Folkhögskolan är en ensam värld. Arbetsgivaren är ofta långt borta. En rektor borde inte behöva jobba ensam.
- Man ska inte kunna säga upp rektor därför att lärare motsätter sig förändring.
- Man måste kunna utöva sin myndighetsutövning utan att riskera sparken för det. Det måste finnas en tröghet i systemet.

### **Om lärare och personal**

- Rörligheten hos lärarna är mycket låg. Det skapar en statisk och förändringsobenägen kultur, och försvårar pedagogisk utveckling. Man måste arbeta mer med personalfrågor!
- Svårt att komma till en skola där nästan alla varit länge och tycker sig veta hur skolan fungerar bäst. Starkt gruppsytryck råder, och man är rädd att bli av med sin identitet att vara en i laget.
- Svårt med skolor som har gamla träor i väggarna. Syndabocksfenomenet blomstrar.
- Polariseringen mellan olika grupper på skolan har ökat. Lärare och annan personal står långt ifrån varandra.
- Klimatet måste vara sådant att rektor och medarbetare har respekt för varandra. Man ska inte sträva efter att bli omtyckt i första hand.

### **Om Facket**

- Jag skulle ha önskat ett lokalt fack att förhandla med. Fanns inte, ansågs inte behövas på skolan. Inte heller skyddsombud.
- Man ska skilja på lärarnas medbestämmande och fackets.

## Rektorerna om styrelsens roll

- Rektorn måste ha stöd, och tät kontakt med ordföranden, Styrelsen ska vara mer synlig på skolan, utan att lägga sig i arbetet.
- Uppgiften som rektor på en rörelsefolkhögskola är ett kamikaseuppdrag!
- Styrelsen kan ibland inget om lagar och förordningar, och tar inget ansvar.
- Flera styrelser ger inte rektor vare sig anställningsbevis el. arbetsbeskrivning.
- Att sitta i en folkhögskolestyrelse är inget prestigeuppdrag.
- Styrelsen styr inte, och vet ofta mycket lite om folkhögskola
- Styrelseordförandena bör ha egna utbildningstillfällen.
- Det är rektorerna som fostrar sina styrelser. Lägg fokus på rektor.
- Ibland finns en för dålig uppfattning i styrelsen om vad folkhögskola är. Det händer att man annonserar efter en verksamhetschef i stället för en rektor!
- Olika bemötande av manliga och kvinnliga rektorer i vissa fall. Ex: Man granskar en kvinnas resor i detalj men inte den manlige efterträdarens. Likaså ifrågasätts hennes idéer medan man sväljer hans direkt.
- FBR bör dra in deltagarveckor om det är så dålig kvalitet att rektorer byts hela tiden och ge dem till andra skolor. Det äventyrar kontinuiteten och därmed kvaliteten att byta rektor ofta.

## Ordförandena om styrelsens roll

- Klara roller. Tydlighet är viktigt.
- Styrelsens främsta uppgift är att föra rörelsens talan. Sedan att skapa goda förutsättningar för skolans uppdrag. Anställa rätt personal, med rätt ideologi.
- Styrelser behöver utbildning om vad folkhögskola är för något.
- Förankring i rörelsen är viktigt, men man måste också kunna se folkhögskolan som skild från rörelsen.
- Styrelsen bör vara mer synlig. Inte lägga sig i arbetet på skolan, men visa sig någon gång eller höra av sig.
- Täta kontakter med rektorn nödvändiga. Ge rektor mer stöd. Stödet är viktigt, liksom att ordföranden har närhet till skolan.
- Det finns ett starkare samband mellan ordförande och rektor på en folkhögskola än i en förvaltning, en personlig relation.
- Styrelsen bör ha en egen identitet. Bra om styrelsen kan bli ett team.
- En avgående rektor ska inte vara kvar på skolan. Det kan finnas allianser kvar på skola Tydliga konsekventa rektorsbyten behövs
- Inte runda chefen- inga beslut får tas efter kontakter med lärare och personal utan att rektor är med
- Styrelsen måste vara lyhörd mot personalen. Man kan inte gå emot sin personal.

## Om rektorsutbildning, nätverk och mentorer

- Det behövs en legitimering för rektorskapet, en behörighet. Rektor måste ha en utbildning för tjänsten. Så snart han är anställd ska den börja. Han hanterar ju både ett stort statsbidrag och omdömessättning.
- RIO:s rektorsutbildning på 2 år, med 8 träffar, var jättebra. Teori, forskning, cases att diskutera med kolleger. Mer sånt!
- Fokusering på ledarskap i utbildningen har hjälpt rektor att utvecklas. Det är som att lära sig jobbet genom att åka framåt på ett rullband på flygplatsen jämfört med de som får gå hela sträckan själva.
- En obligatorisk rektorsutbildning skulle vara bra. Personalvård, rättsliga regler, ekonomisk grundkompetens omdömes-sättning mm.
- Den rektorsutbildning som finns har bra delar om pedagogik och visioner, sämre om ekonomi och personalfrågor.
- En grundkurs i hjälpredan, tack!
- Utbildning av styrelserna behövlig, så att de förstår vad vi får statsbidrag till och vad som inte stämmer med vad rörelsen vill ha.
- Även biträdande rektorer behöver mer stöd och utbildning. Gärna ett nätverk för dem. De har en mellanställning som det är svårt att hitta former för.
- Det är en tredjedel som väljer bort att delta i de självstyrande grupperna för rektorernas fortbildning, och de får problem!
- Gärna specialkurser för ordförande och rektorer i olika områden.
- På RIO-kongresserna bör man ha ett pass för styrelseordförande om viktiga saker inom folkbildningen, men också om så enkla saker som att man måste ha vissa kriterier för en rektorstillsättning. Det minsta man kan begära är att den blivande rektorn har erfarenhet av personalledning, ekonomi och har högskolepoäng.
- Skapa starkare rektorsnätverk. Rektors ensamhet är riskfylld för både skolan och den enskilde rektorn. Ett sätt att hantera det är att ha deltidsarbetande styrelseordföranden, men det finns säkert fler och andra modeller.
- Rektorsnätverk är nödvändiga bollplank med kolleger.
- Mentorer borde alla rektorer ha, och de ska bytas alltefter vad som behövs vid den tidpunkten. Inrätta en bank av mentorer med olika specialiteter som personalledning, ekonomi osv.
- Arbetsledning från Ledarinstitutet fungerar bra.
- Sammankalla rektorerna till en tanke-smedja där folkhögskolans möjligheter och potential lyfts fram och vilka förutsättningar som krävs för utveckling. Genom alla de som slutat i förtid går mycket kompetens och kunnande förlorat.

## Folkhögskolans framtid

### Några rektorers reflektioner

- Folkhögskolans starka och inte sällan känslomässigt definierade ideologi är både dess styrka och svaghet. Om den kan koncentreras och uppdateras kan den bli en kraft till förändring. Som den ser ut idag verkar den mest vara konserverande för att inte säga museal. Det finns en risk att folkhögskolorna älskas ihjäl av sina starkaste förespråkare.
- Folkhögskolan måste göra upp med sin självbild och inse att det inte finns någon särart i folkhögskolans pedagogiska arbete. Överge idén att folkhögskolan är så unik. Högskolan är också bra.
- Varenda utbildningsaktör har idag problembaserat lärande. Högskolor och gymnasier har progressiva utbildningserbjudanden. Särarten ligger i stället i småskaligheten och närheten och ev. internat.
- Utmönstra begreppet ”folkhöskoleanda” som är ett mystiskt begrepp för en svårdefinierad organisationskultur.
- Återgå till folkhögskolans grunduppdrag, att ge utbildning till dem som bäst behöver det. Handikappade t.ex. Se till att ha kompetens för det.
- Bryt folkhögskolans isolering i utbildningssamhället, annars blir den ifrånsatt!
- Beslutsfunktionerna måste tydliggöras och förstås av alla i folkhögskolan. Stormötesdemokratin är anarkistisk och en disfunktionell organisationsstruktur.
- Rörligheten hos lärarna är låg. Det försvårar pedagogisk utveckling.
- Folkhögskolan har fastnat i ekonomifällan. Att ha besparing som enda utvecklingsmodell är knappast kreativt.
- Utmönstra begreppet folkhöskoleanda. Det beskriver en svårdefinierad organisationskultur med dolda koder.
- Skapa starkare nätverk runt rektorerna, som är ensamma på sin post. Det är unikt för folkhöskola.
- Det talas för lite om att folkhöskolan lever under kommersiella villkor idag.
- Problemen kring allmänna linjen måste tänkas igenom. Att den är obligatorisk måste ifrågasättas.
- Kvalitetsanspråken från FBR och regeringen att man skall ”mäta” vår verksamhet har tillkommit, där vi förut har haft som ledord ”fri och frivillighet”. Vi kan gärna avge kvalitetsmätningar men de skall i så fall endast vara beskrivande. Det måste få finnas områden i vårt samhälle som får vara en frizon. Skolorna håller en hög kvalitet.

