

SKOLVERKETS AKTUELLA ANALYSER 2015

# Svenska rektorers erfarenhet i nordiskt perspektiv

En analys av TALIS 2013



*Skolverket*



# Svenska rektorers erfarenhet i nordiskt perspektiv

En analys av TALIS 2013

Beställningsuppgifter:  
Fritzes kundservice  
106 47 Stockholm  
Telefon: 08-690 95 76  
Telefax: 08-690 95 50  
E-postadress: [skolverket@fritzes.se](mailto:skolverket@fritzes.se)

ISSN: 1652-2508  
ISBN: 978-91-7559-148-3  
Beställningsnr: 15:1435

Grafisk produktion: AB Typoform  
Tryck: Elanders Sverige AB  
Skolverket, Stockholm, 2015

## Förord

Våren 2013 deltog Sverige i TALIS (The Teaching and Learning International Survey). Studien är organiserad av OECD och den undersöker genom enkäter för lärare och rektorer i årskurserna 7–9 deras upplevelser av de undervisnings- och lärmiljöer de arbetar i. Sommaren 2014 publicerade Skolverket de svenska resultaten i relation till andra länder i en första rapport.

Denna rapport är en fördjupning av data från TALIS 2013 som belyser de svenska rektorerna i jämförelse med rektorer i de andra nordiska länderna. Analysen fokuserar på rektorers erfarenhet och visar att det i Sverige är hög omsättning på rektorer såväl på skolorna som i yrket. Rektorer i Sverige ägnar en stor del av sin arbetstid åt administration och mindre tid till det pedagogiska uppdraget. De mindre erfarna rektorerna i Sverige använder ännu mer tid till administration, vilket innebär att det pedagogiska uppdraget blir ytterligare nedprioriterat.

Rapporten har skrivits av Veronica Borg och Tomas Matti, Enheten för resultatutvärdering, Skolverket. Vi vill tacka alla kollegor som bidragit i arbetet och framförallt alla medverkande rektorer för deras värdefulla deltagande.

Stockholm, februari 2015

*Anna Ekström*  
Generaldirektör

*Tomas Matti*  
Undervisningsråd



# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>6</b>
<b>Rektorer i Norden</b>	<b>7</b>
I Sverige har rektorer kortare tid i rektorsyrket än i Danmark och Finland	7
Omsättningen på rektorer är hög i Sverige	9
Jämn könsfördelning bland de svenska rektorerna	12
Svenska rektorer har en stark ledarskapsutbildning	13
Svenska rektorer har sällan undervisningsskyldighet i sin tjänst	14
<b>Skillnader mellan mer och mindre erfarna rektorer</b>	<b>15</b>
TALIS ger inte stöd för att mer erfarna rektorer finns på utsatta skolor	16
Mindre erfarna rektorer lägger mer tid på administration	16
I Sverige har färre rektorer tillgång till en ledningsgrupp	19
<b>Slutsatser och diskussion</b>	<b>20</b>

## Inledning

Rektorer på svenska skolor i årskurserna 7–9 har olika lång erfarenhet och en relativt stor andel kan betraktas som mindre erfarna.<sup>1</sup> I denna rapport belyser vi de svenska rektorerna i jämförelse med rektorer i de andra nordiska länderna. För att underlätta analysen i rapporten fokuseras genomgående på de rektorer som arbetat tre år eller mindre – de mindre erfarna och de som arbetat mer än tre år – de mer erfarna. De första resultaten från TALIS 2013 presenterades i rapporten *En studie av undervisnings- och lärmiljöer i årskurs 7–9* som publicerades i juni 2014. Data utgörs av rektors och lärares självskattningar i lämnade enkätsvar.<sup>2</sup> För att ingå i urvalsramen ska skolan ge undervisning i årskurserna 7–9, men skolan kan dessutom ha undervisning i lägre årskurser.<sup>3</sup>

### VAD ÄR TALIS?

**TALIS** (The Teaching and Learning International Survey) samlar in internationell jämförbar data om undervisnings- och lärmiljöer. Målet är att tillhandahålla tillförlitlig, användbar och jämförbar information från lärare och rektorer, för att utveckla en lärarprofession med hög kvalitet. Jämförande analyser mellan länder möjliggör att länder som står inför likartade utmaningar kan lära av varandra.

Att rekrytera, behålla och ge möjlighet för lärare och rektorer att utvecklas är en viktig förutsättning för elevers lärande. TALIS undersöker i vilken mån lärares arbete uppmärksammas, utvärderas och värdesätts. Vidare bedömer studien i vilken grad lärares behov av kompetensutveckling uppfylls. Studien ger insikt i vilka normer och värderingar kring undervisning som lärare tar med sig till klassrummet samt vilka undervisningspraktiker de använder sig av. Med utgångspunkt i kunskap om betydelsen av skolledarskap undersöker TALIS också rektors roll och hur de stödjer lärarna. TALIS undersöker även i vilken utsträckning specifika faktorer relaterar till lärares och rektors upplevelse av arbetstillfredsställelse och självtillit till sin förmåga som lärare och rektor.

Samtliga nordiska länder deltog i TALIS 2013 vad gäller årskurserna 7–9 vilket möjliggör denna analys av rektors erfarenhet i Sverige i en nordisk jämförelse.

- 1 Denna studie baseras på data från TALIS 2013, [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Rapporten är skriven av Veronica Borg och Tomas Matti, Enheten för resultatutvärdering, Skolverket.
- 2 Eftersom TALIS är en urvalsstudie, är det viktigt att notera att alla resultat som presenteras här är statistiskt säkerställda (signifikanstester på 5-procentnivån).
- 3 Urvalet till TALIS 2013 gjordes innan begreppet skolenhet infördes i skollagen den 1 juli 2011. Därför används i denna rapport genomgående begreppet skola i enlighet med tidigare gällande skollag.



# Rektorer i Norden

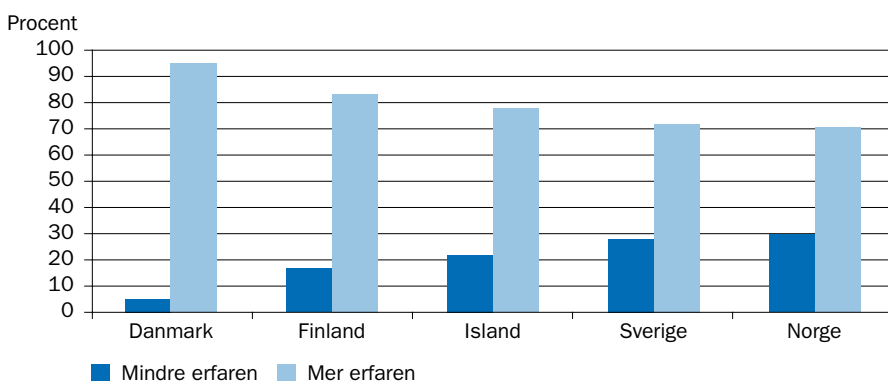
I detta avsnitt redovisas hur rektorerna på skolor som bedriver undervisning i årskurserna 7–9 i de nordiska länderna skiljer sig åt, för att placera Sverige i ett nordiskt sammanhang och därmed ge en tydligare bild av vad som utmärker de svenska förhållandena.<sup>4</sup>

## I Sverige har rektorer kortare tid i rektorsyrket än i Danmark och Finland

Majoriteten av de nordiska rektorerna har arbetat som lärare i någon utsträckning innan de blev rektorer. I Sverige saknar uppskattningsvis 6 procent av rektorerna erfarenhet som lärare, enligt TALIS-data. I genomsnitt har de svenska rektorerna 14 års erfarenhet som lärare vilket kan jämföras med genomsnittet på Island (14,5 år), Norge (15 år), Finland (17 år) och Danmark (18 år). De svenska rektorernas erfarenhet som lärare skiljer sig från rektorernas erfarenhet som lärare i Finland och Danmark, vilka i genomsnitt har arbetat tre till fyra år längre.

Hur lång erfarenhet av rektorsyrket har rektorer i Norden? För att uppskatta rektorernas erfarenhetsgrad inom varje land har rektorskåren delats in i två kategorier; de *mindre erfarna* som varit rektor i upp till tre år samt de *mer erfarna* som varit rektorer mer än tre år. Som går att avläsa i figur 1 nedan har drygt en fjärdedel av de svenska rektorerna arbetat som rektor i tre år eller mindre. I Danmark och Finland är andelen mindre erfarna rektorer lägre medan Island och Norge ligger på samma nivå som Sverige.

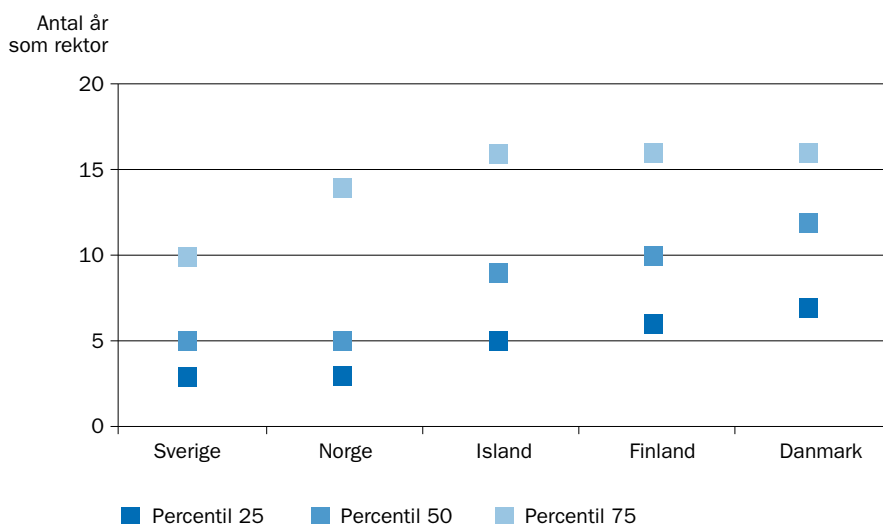
**Figur 1.** Erfarenhet i rektorsyrket.



4 Skolorna kan dessutom bedriva undervisning i lägre årskurser, men studien fokuserar på årskurserna 7–9.

I figur 2 visas fördelningen av hur rektorers erfarenhet i rektorsyrket ser ut i Norden. Genom att fördela rektorerna i respektive land efter hur många års erfarenhet de har, visas hur många procent av rektorerna som placeras under, respektive över, en viss erfarenhetsgrad. Den 25:e percentilen i Sverige är tre år, vilket innebär att 25 procent av rektorerna har tre års erfarenhet eller mindre medan 75 procent av rektorerna har tre års erfarenhet eller mer. Hälften (50 procent) av de svenska rektorerna har fem års erfarenhet eller mer och 25 procent av rektorerna har tio års erfarenhet eller mer. På motsvarande sätt tolkas fördelningarna över antal år som rektor för de övriga nordiska länderna. Värt att notera är att den svenska fördelningen är lägre än de danska och finska, dvs. svenska rektorer är överlag mindre erfarna än sina danska och finska kollegor.

**Figur 2.** Erfarenhet i rektorsyrket, percentiler.

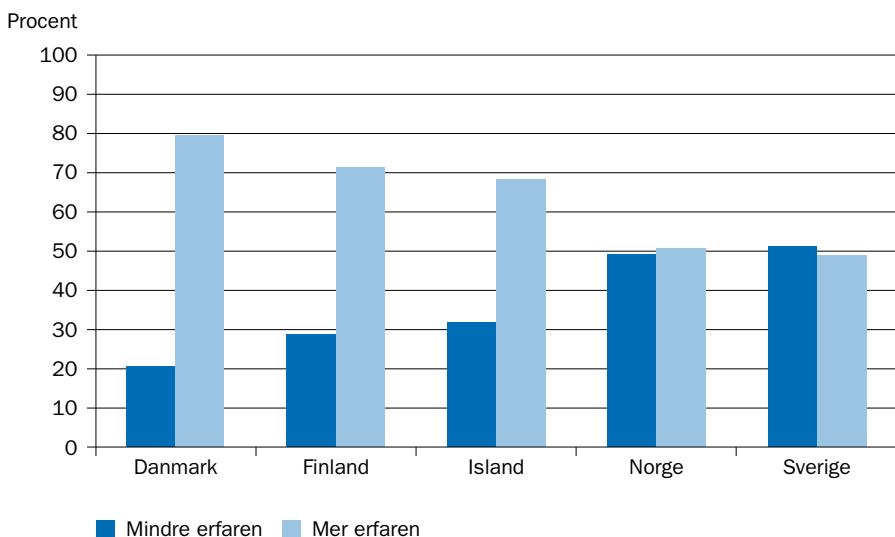


TALIS undersöker även hur många års erfarenhet rektorerna har av andra skolledarroller utöver rektorsrollen. I genomsnitt har de svenska rektorerna arbetat 3,5 år i andra skolledarroller. Det ovan beskrivna mönstret inom Norden där Danmark och Finland har en rektorskår med längre erfarenhet i jämförelse med Sverige (både den fjärdedelen med kortast erfarenhet och den med längst erfarenhet), kvarstår även om man inkluderar rektorernas erfarenhet från andra skolledarroller i måttet på erfarenhet i rektorsyrket.

## Omsättningen på rektorer är hög i Sverige

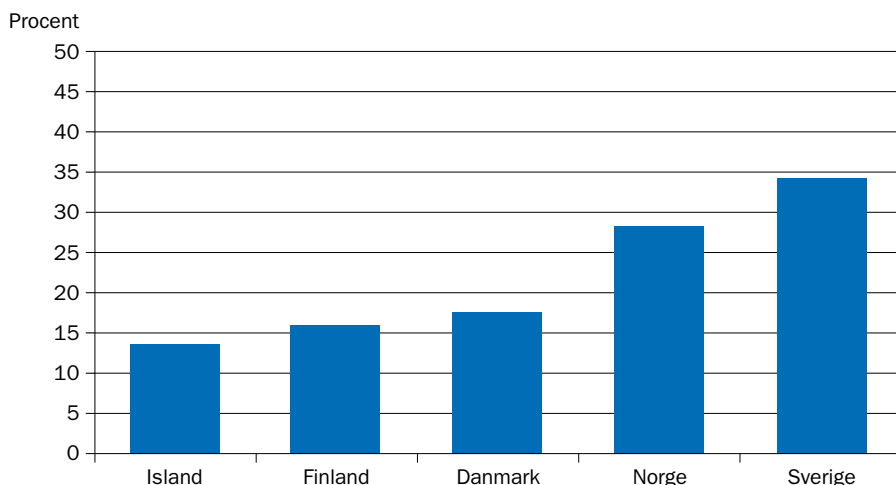
Samma uppdelning i två kategorier görs för rektorernas grad av erfarenhet på *den nuvarande skolan*; de mindre erfarna som varit rektor i tre år eller mindre samt de mer erfarna som varit rektorer mer än tre år. I Sverige har hälften av rektorerna arbetat på sin nuvarande skola i tre år eller mindre (51 procent). De norska rektorerna skiljer sig inte från de svenska rektorerna men däremot är andelen mindre erfarna rektorer lägre i Danmark, Finland och Island (figur 3). Omsättningen på rektorer på skolorna är således relativt hög i Sverige och i Norge, jämfört med de övriga nordiska länderna.

**Figur 3.** Erfarenhet på nuvarande skola.



En anledning till den höga andelen *mindre erfarna* rektorer på den nuvarande skolan är att en relativt hög andel av de svenska rektorerna totalt sett inte har mer än tre års erfarenhet. Samma resonemang gäller för Norge där, precis som i Sverige, ungefär hälften av rektorerna är mindre erfarna på sin nuvarande skola.

**Figur 4.** Mer erfarna rektorer i rektorsyrket som är nya på skolan.

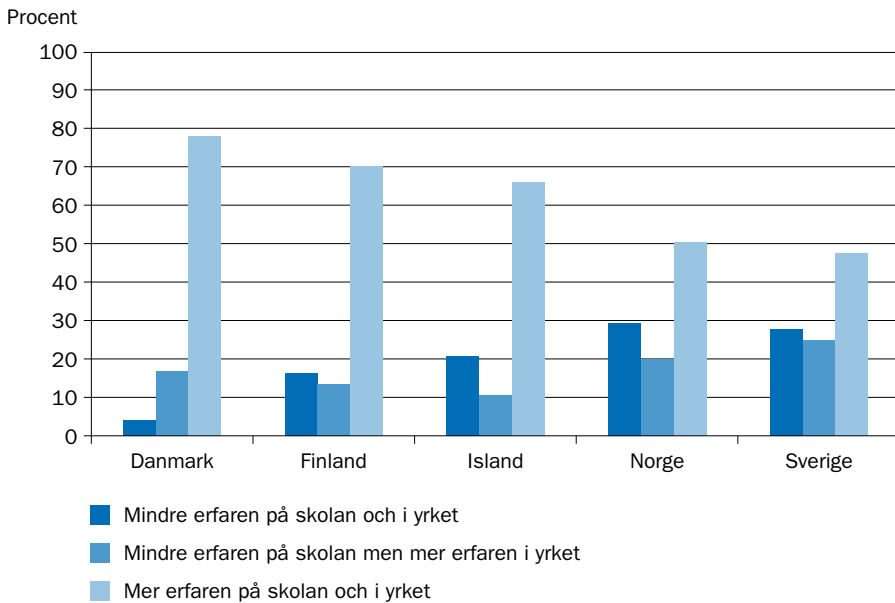


Hur ser då erfarenhetsgraden på den nuvarande skolan ut bland de rektorer som är mer erfarna i rektorsyrket? I figur 4 visas att av de rektorer i Sverige som har mer än tre års erfarenhet i rektorsyrket, så har 34 procent endast arbetat på sin nuvarande skola i tre år eller mindre.

Sverige skiljer sig drastiskt från Danmark, Finland och Island där andelen rektorer som arbetat på sin nuvarande skola i tre år eller mindre bland de mer erfarna rektorerna bara är hälften så stor som den svenska. Detta tyder på att rörligheten mellan skolorna bland de mer erfarna rektorerna är större i Sverige i jämförelse med Island, Finland och Danmark.

I figur 5 nedan har samtliga rektorer i respektive land delats in i tre grupper efter både erfarenhet i rektorsyrket och erfarenhetsgrad på den nuvarande skolan. I den första gruppen återfinns de rektorer som har tre års erfarenhet eller mindre både på den nuvarande skolan och i rektorsyrket. I den andra gruppen finns de rektorer som har mer än tre års erfarenhet i rektorsyrket men som endast jobbat på skolan i tre år eller mindre och i den tredje gruppen återfinns de som är mer erfarna både i rektorsyrket och på den nuvarande skolan. Denna figur tydliggör det mönster som redan påvisats ovan. Sverige och Norge har en större andel av rektorerna som är mindre erfarna totalt sett och en större andel som har längre erfarenhet totalt sett men är nya på sin nuvarande skola än Danmark, Finland och Island.

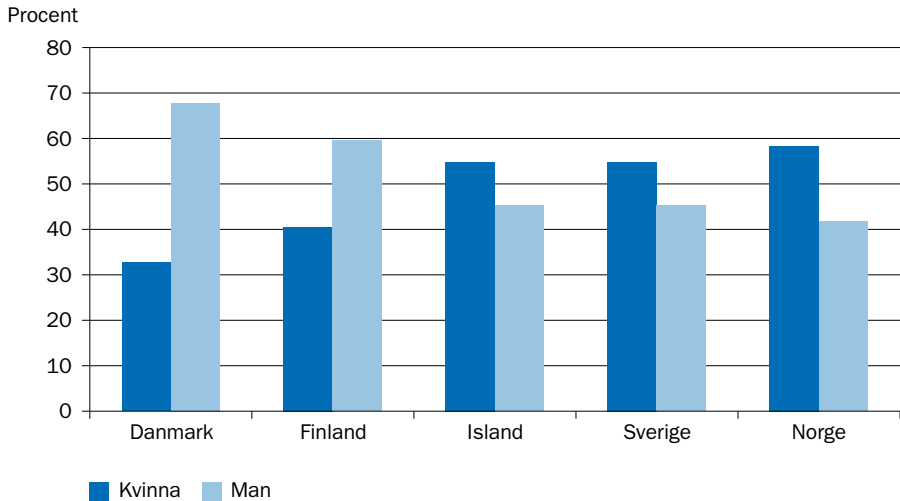
**Figur 5.** Erfarenhet i rektorsyrket samt på skolan.



## Jämn könsfördelning bland de svenska rektorerna

Ungefär hälften av de svenska rektorerna i årskurserna 7–9 är idag kvinnor, enligt TALIS.<sup>5</sup> Andelen kvinnliga rektorer är lägre i Danmark och Finland i jämförelse med Sverige (se figur 6). Det finns ingen skillnad vad gäller andelen kvinnor bland rektorerna i Sverige, Norge och Island.

**Figur 6.** Könsfördelning bland rektorerna.



Åldersfördelningen bland rektorerna i de nordiska länderna är snarlik. Genomsnittsålder för rektorerna i Sverige är 51 år vilket inte skiljer sig från genomsnittsåldern på Island (51 år), Finland (51 år) eller Norge (52 år) men däremot är genomsnittsåldern bland rektorerna i Danmark högre (53 år).

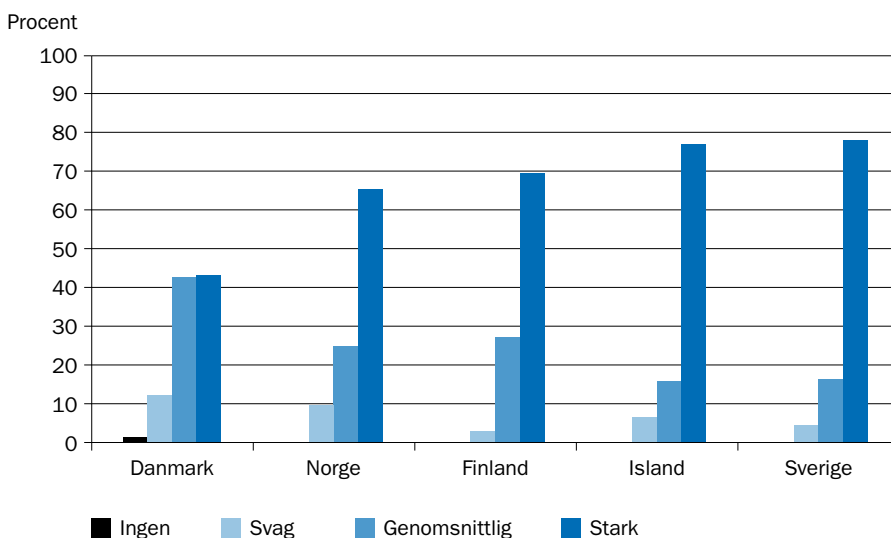
5 I Skolverkets statistik för läsåret 2012/2013, samma år som TALIS 2013 genomfördes, finns uppgifter om antal rektorer för hela grundskolan. Andelen rektorer som var kvinnor var då 66 procent och män 34 procent.

## Svenska rektorer har en stark ledarskapsutbildning

I TALIS undersöks hur lång formell utbildning rektorerna har. En majoritet av rektorerna i samtliga nordiska länder svarar att de har en universitets- eller högskoleutbildning på mellan tre till fem år. Det görs ingen skillnad inom denna utbildningsnivå vad gäller antal studieår. TALIS undersöker inte heller kvaliteten på utbildningen. Det finns alltså inte någon större skillnad mellan de nordiska länderna vad gäller utbildningsnivå på det sätt det mäts i TALIS.

TALIS frågar också om rektorerna gått en skolledar- eller rektorsutbildning, lärarutbildning samt ledarskapskurser. På basis av rektorernas svar har ett ledarskapsindex konstruerats. Enligt detta ledarskapsindex räknas rektorernas utbildning som stark om rektorn genomgått alla tre olika typer av utbildningar, genomsnittlig om två av utbildningarna har genomgåtts och svag om endast en av utbildningarna har genomgåtts.

**Figur 7.** TALIS ledarskapsindex.

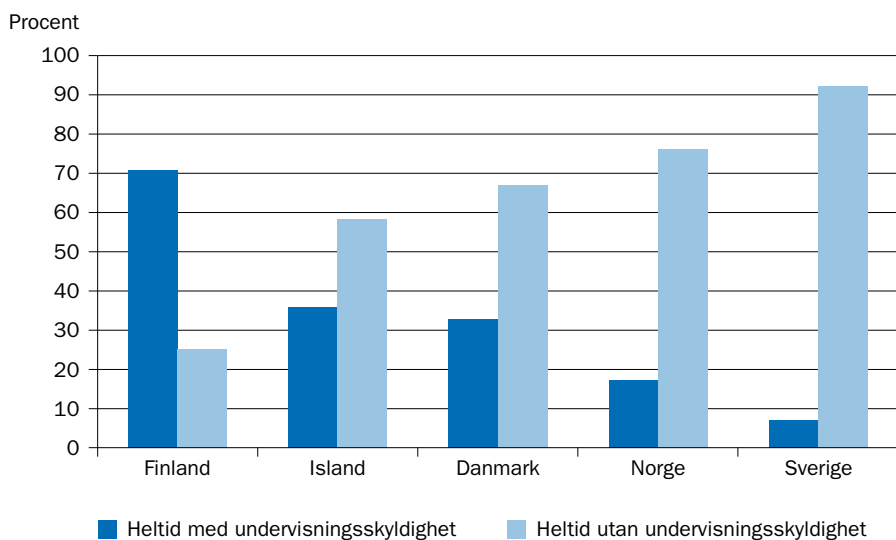


Som figur 7 visar har en stor andel (78 procent) av de svenska rektorerna en stark ledarskapsutbildning och endast 5 procent har en utbildning som klassas som svag. Rektorerna i Norge, Island och Finland uppvisar ett liknande mönster medan bilden ser något annorlunda ut i Danmark där andelen rektorer med stark utbildning är lägre och andelen med genomsnittlig utbildning är något högre. I Danmark har rektorerna däremot lång erfarenhet i rektorsyrket.

## Svenska rektorer har sällan undervisningsskyldighet i sin tjänst

En klar majoritet av de nordiska rektorerna jobbar heltid, minst 95 procent. Heltid definieras i TALIS som en anställningsgrad på mellan 90 och 100 procent. Däremot finns det skillnader inom Norden huruvida undervisning ingår som en del av heltidstjänsten eller inte. I Sverige arbetar 92 procent av rektorerna heltid utan undervisningsskyldighet och endast 7 procent arbetar heltid med undervisningsskyldighet.<sup>6</sup> Detta skiljer sig från situationen i Finland, Island och Danmark. I Finland arbetar 71 procent av rektorerna heltid med undervisningsskyldighet, dvs. en skillnad på uppskattningsvis 64 procentenheter i jämförelse med Sverige. Finland är det enda nordiska land där rektorerna i högre utsträckning jobbar heltid med undervisningsskyldighet än heltid utan undervisningsskyldighet. På Island och i Danmark arbetar en större andel rektorer heltid utan undervisningsskyldighet än med undervisningsskyldighet men denna andel är lägre än motsvarande andel i Sverige. De norska rektorerna skiljer sig inte från de svenska.

**Figur 8.** Anställningsgrad och undervisningsskyldighet.<sup>7</sup>



<sup>6</sup> I Skolverkets statistik för läsåret 2012/2013, samma år som TALIS 2013 genomfördes, finns uppgifter om antal rektorer för hela grundskolan. Andelen rektorer med undervisning var där 6,4 procent, vilket överensstämmer väl med data från TALIS och årskurserna 7–9.

<sup>7</sup> En liten andel av rektorerna i Finland, Island, Norge och Sverige uppger att de jobbar deltid antingen med eller utan undervisning. Denna andel visas inte i figuren.

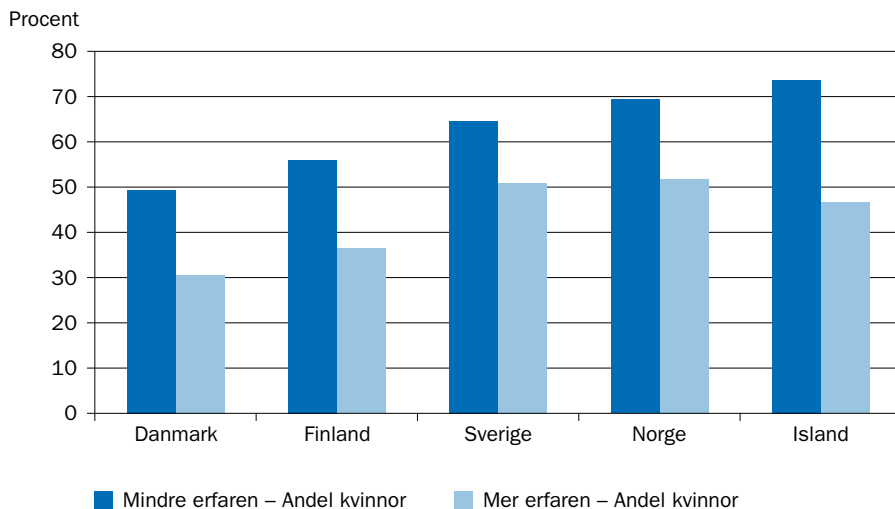


## Skillnader mellan mer och mindre erfarna rektorer

Som redan konstaterats visar TALIS att det finns en del skillnader vad gäller rektorernas erfarenhet i Sverige och i de övriga nordiska länderna. Av vidare intresse är att undersöka om det finns några skillnader mellan rektorer med olika grad av erfarenhet inom varje land. Samma indelning efter erfarenhet som rektor i rektorsyrket har gjorts i de *mindre erfarna* samt de *mer erfarna*.

Som tidigare nämnts är andelen rektorer som är kvinnor i Sverige högre än motsvarande andel i Danmark och Finland men däremot finns det ingen skillnad mellan Sverige, Island och Norge. I figur 9 jämförs andelen kvinnor bland de mindre erfarna och de mer erfarna inom varje land. Även om samma mönster framträder i alla de nordiska länderna går det endast att statistiskt fastställa att andelen kvinnor är högre bland de mindre erfarna rektorerna på Island.

**Figur 9.** Andel kvinnor bland de mindre och mer erfarna rektorerna.



Av de mindre erfarna rektorerna i rektorsyrket är 65 procent kvinnor i Sverige, medan varannan erfaren rektor i rektorsyrket i Sverige är kvinna.

I Sverige är de mer erfarna rektorerna i genomsnitt 53 år gamla vilket inte skiljer sig från de övriga nordiska länderna. Som förväntat är de mindre erfarna rektorerna i genomsnitt yngre än de mer erfarna. I Sverige skiljer sig de två grupperna i genomsnitt med åtta år. De mindre erfarna rektorerna är i genomsnitt ungefär lika gamla i de övriga nordiska länderna. Undantaget är de mindre erfarna rektorerna i Norge som är cirka tre år äldre än de svenska.

Genom att analysera medelåldern för de erfarna rektorerna när de endast hade tre års erfarenhet kan man få en uppfattning om medelåldern skiljer sig åt mellan de nuvarande mindre erfarna rektorerna och de nuvarande mer erfarna rektorerna när de hade samma erfarenhetsgrad. Med TALIS-data går det inte att urskilja några sådana skillnader, dvs. det finns inga indikationer på att de individer som blir rektorer idag är yngre eller äldre än vad de mer erfarna rektorerna var när de började arbeta som rektorer.

## **TALIS ger inte stöd för att mer erfarna rektorer finns på utsatta skolor**

Andelen erfarna rektorer skiljer sig inte mellan kommunal och fristående skola, varken i Sverige eller i övriga nordiska länder. I Sverige, Norge och Island arbetar mindre erfarna och mer erfarna rektorer i genomsnitt på skolor av samma storlek. I Danmark och Finland arbetar mindre erfarna rektorer i högre utsträckning på mindre skolor, sett till det totala antalet elever som finns inskrivna på skolan. I jämförelse med mindre erfarna rektorer i de andra nordiska länderna, arbetar svenska mindre erfarna rektorer på större skolor. Detta kan förklaras av det faktum att storleken på svenska skolor i genomsnitt är större än i de andra nordiska länderna, undantaget Danmark som i genomsnitt har de största skolorna i Norden enligt TALIS.

TALIS kan också användas för att undersöka om andelen rektorer som arbetar på så kallade ”utsatta skolor” skiljer sig åt mellan mindre erfarna och mer erfarna rektorer. Ur ett likvärdighetsperspektiv behöver resurser i form av stöd, skickliga lärare och rektorer sättas in där de bäst behövs. I TALIS används tre olika indikatorer för att definiera utsatta skolor: mer än 10 procent av eleverna har annat modersmål än svenska, mer än 10 procent av eleverna är berättigade till särskilt stöd och mer än 30 procent av eleverna är från socioekonomiskt utsatta hem. Inte i något nordiskt land går det att skönja skillnader mellan mindre erfarna och mer erfarna rektorer vad gäller andelen som jobbar på utsatta skolor. Det går alltså inte att säga att mer erfarna rektorer i högre utsträckning arbetar på utsatta skolor, utifrån TALIS-data.

## **Mindre erfarna rektorer lägger mer tid på administration**

TALIS-data kan inte särskilja några större olikheter mellan mindre erfarna och mer erfarna rektorer vad gäller de skolor de arbetar på. Men finns det några skillnader i hur rektorerna väljer att disponera sin arbetstid beroende på deras erfarenhetsgrad? I TALIS uppger rektorerna hur stor andel av sin arbetstid de i procent lägger på diverse arbetsuppgifter på skolan under ett skolår. I följande beskrivning presenteras *genomsnittsandelen* för de tre mest tidskrävande arbetsuppgifterna.

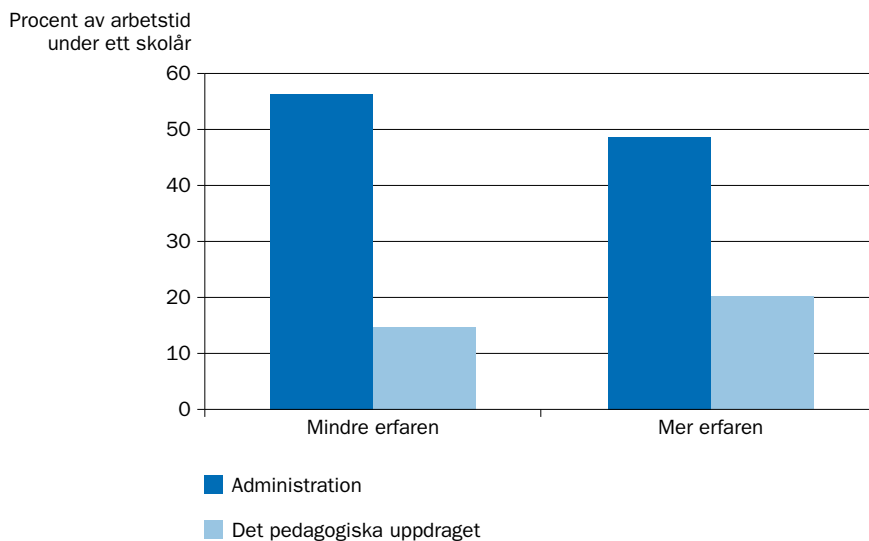
I alla de nordiska länderna lägger rektorerna i genomsnitt största andelen av sin arbetstid på *administrativa uppgifter och ledningsuppgifter, samt möten*.<sup>8</sup> Efter administration lägger rektorerna mest tid på *läroplans- och kursplansrelaterade frågor, samt undervisningsrelaterade uppgifter och möten*<sup>9</sup> följt av *kontakter med elever*, vilket även innefattar rådgivning och ordningsfrågor.<sup>10</sup>

Rektorerna i Sverige, Finland och Danmark lägger en relativt sett stor andel av sin tid på administration i jämförelse med andra OECD länder. De svenska rektorerna ägnar i genomsnitt 51 procent av sin tid under ett skolår på administration, vilket inte skiljer sig från motsvarande andel i Danmark och Finland. Rektorerna lägger mindre tid på denna arbetsuppgift i Norge (40 procent) och på Island (41 procent). Sett till hela rektorskåren så finns det inga skillnader vad gäller andelen tid ägnad åt det pedagogiska uppdraget mellan de nordiska länderna; Sverige (18,5 procent), Finland (18,4 procent), Island (17,8 procent), Norge (17,7 procent) och Danmark (17,6 procent). Den tredje största arbetsuppgiften för rektorer rör *kontakter med elever*. Rektorerna lägger ungefär lika mycket tid på kontakter med elever i Finland (13,9 procent), Sverige (13,6 procent) och Norge (12,7 procent). I Danmark lägger rektorerna mindre tid på kontakter med elever (11,7 procent) i jämförelse med Sverige och på Island ägnar rektorerna mer tid åt kontakter med elever (17,6 procent) än deras svenska kollegor.

I Sverige gäller att de mindre erfarna rektorerna lägger mer tid på administration och ägnar samtidigt mindre tid åt det pedagogiska uppdraget, i jämförelse med deras mer erfarna kollegor (se figur 10). De mindre erfarna rektorerna i Sverige spenderar i genomsnitt 56 procent av sin arbetstid under ett år till administration och 15 procent av tiden till det pedagogiska uppdraget medan de mer erfarna rektorerna i genomsnitt ägnar 49 procent av sin arbetstid åt administration och 20 procent av sin tid åt det pedagogiska uppdraget. Det finns inga sådana skillnader mellan de mindre och mer erfarna rektorerna i de andra nordiska länderna.

- 
- 8 Administrativa uppgifter och ledningsuppgifter, samt möten inkluderar; personalfrågor, föreskrifter, rapporter, skolbudget, schemaläggning och klassindelning, strategisk planering, styrnings- och ledningsaktiviteter, svar på frågor från myndigheter på nationell, regional, läns- eller kommunnivå. Denna typ av uppgifter kallas hädanefter administration, då det i huvudsak är administration som ingår.
  - 9 Läroplans- och kursplansrelaterade frågor, samt undervisningsrelaterade uppgifter och möten inkluderar; att arbeta med kursplaner, undervisning, observationer i klassrummen, elevomdömen, handledning av lärare, fortbildning av lärare. Denna typ av uppgifter kallas hädanefter det pedagogiska uppdraget.
  - 10 Utöver de tre största arbetsuppgifterna ägnar rektorerna en del av sin arbetstid åt kontakt med föräldrar eller vårdnadshavare, kontakt med närsamhället och det regionala samhället, företag och industrier samt andra odefinierade uppgifter.

**Figur 10.** Andel arbetstid på de två mest tidskrävande arbetsuppgifterna bland de mindre och mer erfarna rektorerna i Sverige.



Vidare undersöktes sambandet mellan rektorernas erfarenhetsgrad och andel tid ägnad åt administration respektive det pedagogiska uppdraget med hjälp av regressionsanalys.<sup>11</sup> I denna analys användes rektorernas kön, ålder, total rektors-erfarenhet samt ledarskapsutbildning (ledarskapsindex) som kontrollvariabler vad gäller rektorernas bakgrund. Utöver dessa kontrollerades även för skolans storlek (det totala antalet elever inskrivna på skolan), om skolan har en ledningsgrupp eller inte, antalet pedagogisk stödpersonal, antalet administrativ personal, antalet lärare, huruvida skolan är kommunal eller fristående samt skolans sammansättning (elever som har annat modersmål än svenska, elever berättigade till särskilt stöd samt elever från socioekonomiskt utsatta hem). Regressionsanalysen visar ett signifikant samband mellan erfarenhet i rektorsyrket och andel tid lagd på administration respektive det pedagogiska uppdraget.

<sup>11</sup> Regressionsanalys innebär att man skattar modeller som beskriver sambanden mellan ett antal variabler.

## I Sverige har färre rektorer tillgång till en ledningsgrupp

Ledningsgruppen kan ses som ett stöd för rektor. I Norge och Danmark är det betydligt vanligare med en ledningsgrupp på skolan än i de andra nordiska länderna. En ledningsgrupp i TALIS-enkäten syftar på en grupp inom skolan med ansvar för att leda och sköta skolan i fråga om beslut som rör undervisning, resursanvändning, kurs- och läroplansarbete, omdömen och utvärderingar, samt andra strategiska beslut som leder till att skolan fungerar ändamålsenligt. I Norge och Danmark har uppskattningsvis omkring 90 procent av skolorna en ledningsgrupp. Detta skiljer sig från Sverige där endast 75 procent av skolorna har en ledningsgrupp.

Sammanställningen i förekommande ledningsgrupper ser olika ut i Norden. I alla de nordiska länderna utgör rektorn i nästintill 100 procent av skolorna en del av ledningsgruppen. Den näst mest förekommande funktionen i ledningsgruppen är biträdande rektor i alla nordiska länder förutom i Sverige.<sup>12</sup> Sverige avviker därmed från det nordiska mönstret. I Sverige uppgav endast 55 procent av rektorerna med en ledningsgrupp att det ingår en biträdande rektor i denna. I övriga Norden ligger siffrorna betydligt högre, från ca 70 till 100 procent. Det finns inga skillnader mellan de mindre och mer erfarna rektorerna vad gäller ledningsgrupp med biträdande rektor i Sverige. Däremot har rektorer på de större skolorna i Sverige i något högre utsträckning en biträdande rektor till sin hjälp.

Övriga funktioner som förekom i någon större utsträckning i ledningsgrupperna var arbetslags- eller ämnesgruppsledare, vilka var vanligast förekommande i Sverige och Norge jämfört med övriga Norden. I Sverige och Norge uppgav ca 70 procent av rektorerna att arbetslags- eller ämnesgruppsledare förekom i ledningsgruppen. I Finland uppgav ca 80 procent av rektorerna att lärare ingick i ledningsgruppen, en andel som var betydligt högre än i övriga Norden.

---

12 I den svenska skollagen förekommer inte begreppet biträdande rektor, men det används i många skolor och även i TALIS rektorsenkät. Skolförfattningarna reglerar inte någon annan ledningsfunktion inom en skolenhet än rektor.

## Slutsatser och diskussion

Rektorer i Sverige har enligt TALIS-index för ledarskapsutbildning en hög andel rektorer med en stark ledarskapsutbildning. Detta är positivt. Sedan 2010 krävs en påbörjad rektorsutbildning för att få arbeta som rektor. Sverige har i ett nordiskt perspektiv en låg andel rektorer med undervisningsskyldighet, då endast ca 7 procent av rektorerna har undervisning i sin tjänst.

Svenska rektorer har i genomsnitt 14 års erfarenhet som lärare. I Finland och Danmark har rektorerna i genomsnitt längre erfarenhet som lärare. I Sverige finns relativt många rektorer med mindre erfarenhet i rektorsyrket och med mindre erfarenhet på sin nuvarande skola, vilket tyder på en hög omsättning på rektorer. TALIS undersöker dock inte skolornas måluppfyllelse. Att varannan rektor i Sverige arbetat tre år eller mindre på sin nuvarande skola och att mer än var fjärde rektor varit verksam i rektorsyrket lika kort tid är ett resultat från TALIS där det i ett nordiskt perspektiv liknar situationen i Norge, men inte övriga nordiska länder som har en lägre omsättning på rektorer.

I Norden använder rektorerna generellt en relativt stor del av sin arbetstid till administration. I Sverige finns det skillnader mellan de mindre och de mer erfarna rektorerna, där den relativt stora andelen mindre erfarna rektorer ägnar en större andel av sin arbetstid åt administration. Detta innebär att det pedagogiska uppdraget i Sverige blir nedprioriterat.

Att vara rektor innebär att ha ett stort ansvar och det är viktigt att verksamheten organiseras så att rektor kan prioritera det pedagogiska uppdraget. Verksamheten kan organiseras på olika sätt. I Sverige är det mindre vanligt med en ledningsgrupp på skolan jämfört med Norge och Danmark. I alla de andra nordiska länderna är det också betydligt vanligare med en biträdande rektor i ledningsgrupperna än i Sverige.

Sammantaget visar denna analys att det finns en problematik med ledarstabilitet i det svenska skolsystemet. Mot bakgrund av resultaten kan frågor ställas om det i Sverige skulle behövas ett mer anpassat stöd för de relativt många nya rektorerna, såväl i rektorsyrket som på den nuvarande skolan? En avlastning av rektorernas administrativa arbete behövs i många fall, kanske i form av en annan typ av organisering som frigör tid åt rektor att utöva det pedagogiska uppdraget. TALIS ger inga entydiga svar på hur detta ska göras, men för att öka rektorers möjligheter att utföra sitt pedagogiska uppdrag synes den tid som rektorer lägger på administration behöva minska.



Rektorer på svenska skolor i årskurserna 7–9 har olika lång erfarenhet. En relativt stor andel rektorer kan betraktas som mindre erfarna. Här jämförs de svenska rektorerna med rektorer i de andra nordiska länderna. Detta är Skolverkets andra analys av resultaten från den internationella studien TALIS 2013.

