

Kay Artle  
Handläggare  
Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet

## Yttrande - SOU 2026:4 – Rektor i fokus

Detta remissvar har utarbetats av företrädare för Rektorsprogrammet vid Stockholms universitet

### Övergripande synpunkter

Företrädare för rektorsprogrammet delar till stora delar utredningens bild av i vilka avseenden som rektorsrollen behöver stärkas. Vi anser dock att det föreligger ett stort strukturellt problem med utredningens förslag genom att det finns ett genomgående glapp mellan identifierade problem och utredningens förslag samt bedömningar. Förslag och bedömningar som utredningen gör är i stor utsträckning bristfälligt motiverade, det saknas tillräcklig analys av på vilket sätt förslagen och bedömningarna ska kunna ge det resultat som eftersträvas av utredningen. De konsekvenser som förslagen och bedömningarna kan komma att innebära är inte heller tillräckligt utredda, t.ex. konsekvenserna av att biträdande rektorer inte ska få gå rektorsprogrammet och att en ny statlig utbildning ska skapas för dem, att en skolchef inte ska kunna vara rektor samt att rektorer ska få avgöra om det ska finnas biträdande rektorer eller inte.

Utredningen identifierar centrala problem i rektorers arbetsvillkor och i förutsättningarna för pedagogiskt ledarskap. Samtidigt bygger dess lösningar i hög grad på antagandet att dessa problem kan hanteras genom tydligare definitioner, ansvar, utbildning och formella strukturer. Vi ifrågasätter att ledarskap kan stabiliseras på detta sätt, och menar att utveckling av ledarskapet istället måste förstås som ett kontinuerligt arbete i och genom att föränderliga organisatoriska och institutionella kontexter. Utredningen kan sägas identifiera och adressera en problematik med tydliga drag av ett svårbemästrat problem, men svarar huvudsakligen med åtgärder som förutsätter att den kan hanteras genom formell styrning, snarare än genom förändringar i de organisatoriska och kapacitetsmässiga villkor som ledarskapet är beroende av. Utredningen erkänner komplexitet,

### Områdeskansliet för humanvetenskap



variation, dubbel styrning, svår arbetssituation och ett omfattande pågående reformläge, men använder inte detta erkännande i lösningsförslagen. Detta ser vi som en allvarlig brist givet att det är en reell och inte formell och isolerad problematik som ska utredas.

Vi som företräder rektorsprogrammet upplever också en oro för att förslagen ska leda till att rektorsrollen i ökande grad riskerar att konstrueras som en exklusiv expertfunktion. Skärpta krav – såsom egen rektorsutbildning och krav på lärarutbildning – kan få effekten att rekryteringsbasen begränsas. Ett alternativ vore att låta den fortsatta meriteringen efter genomgången rektorsprogram vara förbehållen rektorer, samtidigt som vägen in i uppdraget fortsatt hålls öppen även för biträdande rektorer, i linje med nuvarande ordning.

Vi vill också framhålla att de allra flesta av förslagen förefaller omfatta även rektorer i förskolan men att det i väldigt liten utsträckning förs något resonemang om vad förslagen innebär för förskolan, se t.ex. förslaget om förtydligade behörighetsvillkor.

## **Synpunkter på de olika förslagen**

### **Rektorns pedagogiska ledarskap ska definieras i skollagen**

Vi avstyrker förslaget.

Att rektorer kan påverka undervisningens kvalitet och elevers resultat är väl belagt i forskningen. Samtidigt har förståelsen av ledarskap i aktuell forskning förskjutits från att främst handla om individuella handlingar till att i högre grad ses som en interaktiv och organisatoriskt situerad praktik.

Mot denna bakgrund framstår den föreslagna definitionen som problematisk ur flera olika perspektiv:

För det första definieras ledarskap i förslaget som något rektorn utövar, vilket riskerar att koncentrera ansvaret till individen och därmed förstärka en redan belastad roll. Det är möjligt att definiera rektors ansvar för undervisningens kvalitet utan att samtidigt reducera ledarskap till något som huvudsakligen utövas av rektorn själv. Detta blir särskilt problematiskt i en rättslig kontext, där definitionen kan komma att ligga till grund för ansvarsfördelning utan att motsvarande reglering av organisatoriska förutsättningar tydliggörs.

För det andra knyter förslaget ledarskapet till närhet och direkt relation till undervisningen. Detta riskerar att förväxla spatial närhet med faktisk påverkan. Forskningen visar att skolledarskap verkar genom en kombination av direkta, indirekta och kollektiva processer, och att det är den samlade förmågan att mobilisera och organisera arbete som är avgörande, snarare än graden av närvaro i undervisningen. Definitionen tenderar därmed att blanda samman vad som är väsentligt med vad som är kontingent och spatialt när det gäller hur ledarskap utövas, och tar inte fullt ut hänsyn till variationen i lokala organisatoriska villkor, skolors kapacitetsbyggande och ledarskapets interaktiva karaktär. Att rektorns ledarskap definieras som undervisningsnära riskerar också att skapa otydlighet och osäkerhet i förhållande till rådande ansvarsfördelning enligt skollagen där det anges i 2 kap. 15 § att lärare och förskollärare har ansvaret för den undervisning de bedriver.

För det tredje bör den föreslagna definitionen problematiseras som rättslig regel, eftersom den i begränsad utsträckning uppfyller krav på bestämdhet och tillämpbarhet. Centrala formuleringar som ”processer som stärker kvalitet och utveckling” anger varken vilka processer som avses eller hur dessa ska identifieras och bedömas. Detta försvårar en enhetlig tillämpning och gör det oklart vad som faktiskt krävs av rektorer i praktiken. Att bestämmelsen är otydligt formulerad gör det också svårare att granska och på andra sätt följa upp tillämpningen av dem. Samtidigt blandar definitionen olika typer av påverkan utan att klargöra relationen mellan dem. Ledarskapet sägs utövas i direkt och nära relation till undervisningen, men också genom organisatoriska åtgärder som resursfördelning och skapande av förutsättningar. Organisationen framställs här som en ram, men inte som ett centralt redskap genom vilket ledarskap utövas och får effekt. Definitionen normerar dessutom särskilda arbetssätt genom betoningen på närhet till undervisningen, snarare än att tydligt ange ansvar. Slutligen lokaliserar ledarskapet till rektors individuella utövande, trots att dess praktiker och effekter i stor utsträckning är beroende av interaktioner, organisatoriska och kollektiva förutsättningar. Sammantaget riskerar definitionen att bli svår att tillämpa och att leda till otydlighet, snarare än till en tydligare och mer verkningsfull reglering.

### **Rektorns ansvarsområde, förutsättningar för pedagogiskt ledarskap och mandat att besluta om den inre organisationen**

Vi som företrädare för rektorsprogrammet instämmer med utredningen avseende syftet bakom de aktuella förslagen men konstaterar att de till allra största delen sannolikt inte skulle innebära någon förändring av gällande rätt. Skolinspektionen



ställer krav på begränsningar av rektorns ansvarsområden samt att huvudmannen ska ge förutsättningar för rektorns ledarskap i sin tillsyn utifrån nu gällande bestämmelser i skollagen. Det är därför oklart i vilken utsträckning de aktuella förslagen skulle innebära någon förändring jämfört med idag.

Utredningen vill även att det ska anges i skollagen att rektor ska utse biträdande rektorer och annat ledningsstöd. Vi anser att detta är ett exempel på när konsekvenserna av utredningens förslag inte är tillräckligt utredda. Att bestämma om det ska finnas biträdande rektorer eller inte anses nog idag av de flesta vara en fråga som enligt gällande ansvarsfördelning ligger på huvudmannen. Förslaget skulle alltså innebära en principiell förskjutning av rådande ansvarsfördelning som överhuvudtaget inte är belyst i utredningen.

### **Delegation av det pedagogiska ledarskapet**

Även här kan vi ställa oss bakom syftet med förslaget – att rektor inte genom delegation ska kunna avhända sig det pedagogiska ledarskapet. Men på samma sätt som på vissa andra områden är det oklart om vad förslaget skulle innebära för förändring jämfört med gällande rätt idag.

Rektorn kan enligt nu gällande bestämmelser i skollagen delegera frågor som ligger direkt på rektorn, i den utsträckning det inte finns delegationsförbud i särskilda fall (2 kap. 10 § andra st). Detta är ett användbart och viktigt verktyg för rektors ledarskap som måste värnas. Vid delegation kan dock inte övergripande ansvar delegeras utan det handlar om möjlighet att delegera beslut och annat handlande i enskilda situationer. Vid delegation måste det finnas system för återrapportering så att rektor får information som gör att denne kan behålla det övergripande ansvaret på området. Det handlar här om ett ganska entydigt rättsläge som Skolinspektionen också kontrollerar i sin tillsyn. Eftersom det idag inte är möjligt att genom delegation avhända sig ansvaret för det pedagogiska ledarskapet kan det därför ifrågasättas vilken förändring det aktuella förslaget skulle innebära. Det förefaller delvis som om utredningen utgått ifrån en felaktig innebörd av begreppet delegation – nämligen att delegation innebär en möjlighet att avhända sig ett övergripande ansvar som man har i lag eller annan författning.

### **Nya behörighetskrav**

Vi är positiva till krav på vetenskaplig högskoleexamen, men ser problem med ett absolut krav på lärarutbildning. Även om ett sådant krav har ett tydligt symbolvärde så riskerar det leda till ökad likriktning samt att kvalificerade lärare



lämnar undervisningen. Vi vill istället föreslå en bredare formulering som innehåller krav på relevant högskoleutbildning, pedagogisk förståelse samt dokumenterad erfarenhet – dock utan krav på lärarlegitimation.

Vi vill även framhålla att kravet på lärarexamen förefaller gälla även rektorer i förskolan. Detta är inte närmare kommenterat i betänkandet men den examen som förskollärare får benämnas förskollärexamen. Det förefaller orimligt att ställa krav på en lärarexamen för rektorer i förskolan.

### **Rektorsprogrammet ska inte längre vara öppet för biträdande rektorer**

Vi avstyrker förslaget.

Utredningen motiverar detta förslag i huvudsak med att övriga förslag från utredningen kommer omöjliggöra lösningar där det är biträdande rektorer som i praktiken fullgör rektorsrollen, och att det därför inte längre kommer finnas behov av att biträdande rektorer går befattningsutbildningen för rektorer. Vi invänder starkt mot denna beskrivning och efterlyser statistik och annat underlag som stödjer utredningens argumentation. Sedan många år tillbaka finns det många biträdande rektorer på rektorsprogrammet och vår erfarenhet är att de allra flesta inte i praktiken fungerar som rektorer, utan helt enkelt är ”vanliga” biträdande rektorer. Det är heller inte ovanligt att övergången från att vara biträdande till att vara rektor sker under programmet. Varken lärosäten eller deltagarna själva upplever några problem med att integrera biträdande rektorer på programmet. Det finns således redan en befattningsutbildning som fungerar väl för biträdande rektorer. Att i detta läge föreslå en helt ny utbildning för biträdande rektorer förefaller närmast helt omotiverat. Att skapa en helt ny utbildning för biträdande rektorer skulle även vara resurskrävande och svårt att hantera organisatoriskt för lärosätena. En ny utbildning för biträdande rektorer skulle även innebära stora konsekvenser för de befintliga rektorsprogrammen.

Det ska också noteras att samtliga av de lärosäten som idag erbjuder rektorsprogrammet anordnar en rekryteringsutbildning för rektorer (RYT) på uppdrag av Skolverket. På denna utbildning, som är mycket populär, går många biträdande rektorer. Utredningen har inget resonemang om hur den nya utbildningen för biträdande rektorer ska förhålla sig till RYT.

## Skolchef

Vi vill här inledningsvis peka på att det finns oklarheter i hur utredningen beskriver skolchefsuppdraget. I skollagen 2 kap. 8 a § anges att skolchefens uppdrag är att biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet. Utredningen föreslår ingen ändring i detta avseende utan skolchefens lagstadgade uppdrag kommer även framöver att vara att biträda huvudmannen. Utredningens förslag och argumentation förefaller dock utgå ifrån att skolchefens uppdrag primärt är att stötta rektorer, vilket alltså inte är fallet. Naturligtvis kan en skolchef även vara ett stöd för en rektor, men det är i så fall en sekundär funktion, den primära funktionen är att biträda huvudmannen. Denna oklarhet i beskrivningen av ansvarsfördelningen innebär en strukturell försvagning av utredningens argumentation på detta område.

Vi delar dock i huvudsak bedömningen att rollerna för skolchef och rektor bör hållas isär. Uppdragen skiljer sig åt vad gäller ansvarsnivå, funktion och position i styrkedjan. En tydligare rolluppdelning kan stärka både det pedagogiska ledarskapet och den strategiska styrningen. Samtidigt behöver konsekvenserna av förslaget analyseras vidare utifrån olika organisatoriska förutsättningar. För mindre huvudmän finns t.ex. risk för ökad administrativ belastning och minskad tillgång till skolnära kompetens i skolchefsrollen. Här bör poängteras att en viktig framgångsfaktor för skolchefsuppdraget är att skolchefen är väl förtrogen med den verksamhet som hen är skolchef över. Avsikten med skolchefsfunktionen är inte att funktionen ska behöva rekryteras utifrån och utredningens förslag innebär med hög sannolikhet att framför allt mindre verksamheter i mycket större utsträckning än idag behöver rekrytera en extern skolchef.

Förslaget innebär därmed även en risk att rektorer i mindre organisationer får skolchefer med begränsad utbildningskompetens.

Sammanfattningsvis tillstyrker vi rollseparationen mellan skolchef och rektor men betonar att genomförandet kräver flexibilitet för att undvika negativa konsekvenser i olika organisatoriska och regionala sammanhang.

Vi ser positivt på införandet av en skolchefsutbildning samt att utbildningen ges som högskolepoänggivande kurs. Vi vill dock uppmärksamma att det är av högsta vikt att en sådan utbildning utformas så att den är likvärdig oavsett i vilken kontext en skolchef verkar. I annat fall riskerar regionala och strukturella skillnader att få



stort genomslag och mindre huvudmän riskerar att marginaliseras. Det är också centralt att en ny skolchefsutbildning utgår ifrån skolchefens uppdrag enligt skollagen, dvs. att biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet.