



Yttrande över betänkandet Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4), dnr 00322/2026

Synpunkter

Barn- och utbildningsnämnden Helsingborg lämnar följande synpunkter på de förslag som lämnas i betänkandet.

Förslag: Rektors pedagogiska ledarskap ska definieras i skollagen:

"...sådant ledarskap som rektorn utövar i nära och direkt relation till undervisningen, med särskilt fokus på de processer som stärker kvalitet och utveckling, samt genom att, i syfte att främja dessa processer, sätta organisatoriska ramar, fördela resurser och skapa förutsättningar för medarbetarnas professionella lärande."

Nämnden instämmer i utredningens betoning av rektors pedagogiska ledarskap för skolans utveckling och för att skapa förutsättningar för ett gott lärande för barn och elever. Nämnden ser positivt på att det pedagogiska ledarskapet definieras i skollagen och att det tydliggörs att det är rektor som har det yttersta pedagogiska ansvaret på skolan.

Uppdraget som rektor är komplext och förutsättningar för hur man bäst organiserar för att skapa trygghet och studiero samt ett nära ledarskap varierar mellan olika skolor. För att inte riskera att rektor ensam blir den som utför det undervisningsnära ledarskapet kan det behövas ett team bestående av flera ansvariga skolledare. Att rektor kan distribuera delar av arbetet till exempelvis biträdande rektorer och förstelärare ger möjligheter till både bredd och effektivitet i utvecklingsarbetet på skolan.

Förslag: Rektorns ansvarsområde får inte vara mer omfattande än att rektorn kan utöva det pedagogiska ledarskapet ska regleras i skollagen

Nämnden anser i enlighet med utredningen att det är viktigt att rektor ges förutsättningar att vara en nära ledare som garanterar det pedagogiska ledarskapet samt trygghet och studiero. Utredningen har valt att inte reglera detta i antal elever, medarbetare eller enheter utan i stället överlåta detta till huvudmannen att bestämma. Nämnden instämmer i att det bör vara så, kunskap om och anpassning till lokala förutsättningar behövs för att dela in verksamheten i lämpliga förskole- och skolenheter. Hänsyn kan då tas till

strukturellt missgynnade områden och kvantitativa aspekter så som utredningen önskar.

Nämnden delar även utredningens uppfattning att rektors ansvar inte ska omfatta för stora personalgrupper. Men nämndens erfarenhet är att det även finns nackdelar med för små enheter. En av dessa är att det endast ger utrymme för en skolledare på skolan. Ett ensamt chefsansvar är krävande för rektor. Att närliggande mindre enheter eller skolor med olika stadiindelning kan organiseras och samordnas under en rektor ger pedagogiska vinster i samverkan mellan enheterna. Inte minst gäller detta kompetensutveckling och kollegialt lärande. Ett team/ledningsgrupp av biträdande rektorer som stöd för rektor är här en framgångsfaktor. Det bidrar till bättre möjligheter att bygga en effektiv och mindre sårbar organisation. Det finns även fördelar med att låta olika skolformer, exempelvis grundskola och anpassad grundskola, vara samlokaliserade under en gemensam ledning av en rektor. Det ökar möjligheterna till samverkan och integration mellan skolformerna.

Nämnden delar således inte utredningens uppfattning om att stora enheter gör det omöjligt att utöva ett pedagogiskt ledarskap. Tvärtom ser nämnden att en viss storlek ger bättre möjlighet att få ekonomisk bärkraft och därmed ökade möjligheter att kunna organisera goda lärmiljöer och undervisningssituationer utifrån elevernas olika behov. En god ledningsstruktur med biträdande rektorer ger rektor möjlighet att kunna utöva det pedagogiska ledarskapet och vara tillräckligt nära i utvecklingsfrågor och individuella elevärenden. Att kunna delegera personalansvar även till en biträdande rektor eller administrativ chef är en viktig förutsättning för att åstadkomma detta.

Förslag: Huvudmannens ansvar för att, med hjälp av ansvarig skolchef, säkerställa förutsättningar för rektorns pedagogiska ledarskap ska särskilt framgå i skollagen

Att säkerställa förutsättningar för rektorns pedagogiska ledarskap är viktigt. Huvudmannens indelning av skolenheter och därmed även rektors ansvarsområde, är en del i detta. Det gäller även ansvaret för rektors professionella utveckling och att säkerställa kapacitet och kompetens i huvudmannens stöd inom exempelvis ekonomi, juridik och personalärenden. Trots ett utvecklat stöd kvarstår att arbetsbelastningen för rektorer ofta är hög, inte minst den administrativa. Ofta blir rektor synonymt med att vara "vägen in" för myndigheter, kommunala förvaltningar och andra aktörer. Forskning visar att även stödfunktioner kan uppfattas som kravställare gentemot rektorer i förhållande till rektors autonomi. Den administrativa belastningen behöver minska. Det kan inte alltid förändras med lagstiftning, men frågan behöver uppmärksammas och motverkas i agerande både från statligt och kommunalt håll.

Förslag: Rektorns mandat att besluta om den inre organisationen, med avseende på biträdande rektorer och annat ledningsstöd ska förtydligas i skollagen

Nämnden ser positivt på utredningens förslag att förtydliga att det är rektor som styr sin inre organisation och tillsätter biträdande rektorer. Rektor kan

därigenom leda det pedagogiska arbetet genom ett distribuerat ledarskap även på en större enhet. Nämnden har goda erfarenheter av att tillämpa denna princip i Helsingborgs stads skolor. Den bidrar till att göra arbetet som rektor hanterbart och därigenom även mer attraktivt.

Förslag: Rektorns pedagogiska ledarskap ska inte vara möjligt att delegera i sin helhet.

Nämnden delar utredningens uppfattning om att rektor har det yttersta ansvaret för det pedagogiska arbetet på skolan. Rektor ska ha djup kunskap om verksamheten, både dess styrkor och utmaningar, genom dialog med lärarna och besök i verksamheten. Det pedagogiska ledarskapet ska inte kunna delegeras i sin helhet. Men att vara rektor får inte, och kan inte vara, ett ensamarbete. Att kunna ha en väl fungerande ledningsstruktur med biträdande rektorer och ett distribuerat ledarskap ger bättre förutsättningar för pedagogisk utveckling men också en bättre arbetsmiljö för rektor. Nämnden ställer sig därför inte bakom utredningens förslag att personalansvar inte längre ska få delegeras till biträdande rektorer.

Förslag: Skolverket ska ges i uppdrag att ge huvudmännen stöd i arbete med att säkra rektorsförsörjningen och i att hantera rektorsomsättningen

Som utredningen konstaterar så varierar förutsättningarna för skolhuvudmännen i stor omfattning. Nämnden känner inte igen sig i bilden av stor omsättning bland rektorer. Helsingborg har en betydligt lägre rektoromsättning än snittet i Sverige. Nämndens uppfattning är att det i Helsingborgs stads skolor etablerade arbetssättet med ledningsgrupper med biträdande rektorer bidrar till detta. Rektorsrollen blir inte ett ensamarbete och rollen som biträdande rektor blir ett naturligt steg i rekryteringsgången av rektorer.

Förslag: Behörighetskraven för rektorer ska ändras

Utredningen föreslår en skärpning av behörighetskraven för rektorer med krav på lärarexamen. Nämnden anser att det är viktigt att en rektor har en akademisk och pedagogisk examen, gärna kombinerat med en gedigen erfarenhet som lärare i klassrummet. Men, att som utredningen dra slutsatsen, att lärarexamen är den enda vägen till att kunna inneha en befattning som rektor är en för snäv bedömning.

Förslag: Befattningsutbildningen för rektorer ska reserveras för rektorer och genomföras med godkänt resultat. Biträdande rektorer ska erbjudas annan utbildning inom professionsprogrammet.

En effektiv ledningsorganisation där rektor stöds av biträdande rektorer kräver en god insikt om rollen och ansvaret som rektor. Nämnden anser därför att det är positivt att biträdande rektorer har möjlighet att gå rektorsutbildningen. Det underlättar även rekryteringsgången till rektorsbefattningen. Två parallella utbildningar, en för rektorer och en för biträdande rektorer, skulle troligen innebära en stor överlappning i innehåll.

Förslag: en rektor ska inte samtidigt kunna vara skolchef. Behörighetskrav och statlig befattningsutbildning för skolchefer ska införas.

Nämnden delar utredningens uppfattning om att den som leder en skolverksamhet som vilar på vetenskaplig grund ska ha en högskoleexamen. En befattningsutbildning bör även ingå.

Utredningens bedömningar

Utöver de förslag som utredningen lämnar gör den även ett antal bedömningar. Nämnden vill kommentera följande.

Bedömning: Staten bör ta större ansvar kring skolans finansiering.

Staten har under senare år i högre grad styrt både innehåll och finansiering mot riktade sakområden inom skolan. Ett stort antal riktade statsbidrag, ofta med kort framförhållning innan ikraftträdande, bidrar till osäkerhet och ryckighet i planeringen av verksamheten. Det finns även ett antal olika statliga utredningar som föreligger för beslut inom kort, som på olika sätt påverkar såväl ekonomiska förutsättningar som rektors förutsättningar för att bedriva ett pedagogiskt ledarskap. De sammanvägda konsekvenserna av de olika förslagen behöver beaktas i ett sammanhang, som en helhet. Nämnden saknar detta perspektiv i utredningen.

Bedömning: Det finns behov av nationella interoperabla system för skolväsendet

Nämnden ställer sig enig i att denna fråga måste utredas närmare. Huvudmän har olika digitala system och införande av standardiserade statliga digitala system kan resultera i stora kostnader. Fördelar med att införa gemensamma system måste överväga de risker och kostnader som finns vid ett införande.

Bedömning: Rektorer behöver adekvat kompetens för att leda och samordna elevhälsoarbetet

Utredningen bedömer att befattningsutbildningen för rektorer bör innefatta ledning av elevhälsoarbetet. Nämnden instämmer i bedömningen då det är viktigt att rektor har kunskap om och möjlighet att leda det tvärprofessionella elevhälsoarbetet i skolorna.

Bedömning: Det bör utredas huruvida professionsprogrammet för rektorer ska inkludera meriteringsnivåer.

Nämnden ser positivt på att denna fråga ska utredas vidare.

Bedömning: Insatser för rektorers professionella utveckling bör samordnas så att de främjar progression i rektorers lärande.

Nämnden delar utredningens uppfattning och instämmer i vikten av att möjligheter skapas för rektorer att nå masterexamen som kvalificerar för forskarutbildning.

Bedömning: Incitamenten för att få rektorer att vilja arbeta på skolor med stora utmaningar bör stärkas. Huvudmännen bör ta ett större ansvar för att få erfarna rektorer att söka sig till och stanna kvar på skolor med stora utmaningar.

Det är en stor utmaning för huvudmannen att åstadkomma förutsättningar för att få de skickligaste rektorerna och lärarna till skolor med de största utmaningarna. Nämndens erfarenhet är att det inte i första hand är en lönefråga utan att det i hög grad handlar om de sammanvägda arbetsvillkoren, inte minst möjlighet till att arbeta i väl fungerande arbetslag och ledningsgrupper som stärker och utvecklar både individen och organisationen.

Avslutningsvis vill nämnden åter peka på möjligheten med en förstärkt skolledning med ett delat, distribuerat och delegerat ledarskap. Tillräckligt stora enheter som ger ett effektivt resursutnyttjande, med ett starkt ledningsteam kring rektor kombinerat med ett kvalificerat stöd från förvaltningen, bidrar till goda förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.