

[u.remissvar@regeringskansliet.se](mailto:u.remissvar@regeringskansliet.se)

kopia till

[u.s.remissvar@regeringskansliet.se](mailto:u.s.remissvar@regeringskansliet.se)

Dnr: U2626/00068

Stockholm 2026-05-11

## **Yttrande Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4)**

### **Sammanfattning**

Sveriges Skolledare står bakom en stor del av de förslag som utredaren presenterat och även de bedömningar som utredaren gör. Förbundet utvecklar sina ställningstaganden under rubriken Övergripande synpunkter.

- Förslag 7.1.1 Rektorns pedagogiska ledarskap ska definieras i skollagen. Sveriges Skolledare bifaller förslaget. Förbundet anser dock att effekterna för organiseringen av vuxenutbildningen behöver belysas ytterligare.
- Förslag 7.1.2 Rektorns ansvarsområde får inte vara mer omfattande än att rektorn kan utöva det pedagogiska ledarskapet. Sveriges Skolledare bifaller förslaget. Förbundet vill samtidigt framhålla vikten av att den analys av rektorers förutsättningar som huvudmannen förväntas göra innan beslut om organisering, omfattar en bred genomlysning av rektors samtliga uppgifter och ansvarsområden.
- Förslag 7.1.3 Rektorn ska ges förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet. Sveriges Skolledare bifaller förslaget med tillägget att staten behöver ta ökat ansvar för att säkerställa att alla huvudmän har den nödvändiga kapaciteten.
- Förslag 7.1.4 Rektorn ska ha mandat att besluta om ledningsstöd i den inre organisationen. Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Förslag 7.1.5 Rektorns pedagogiska ledarskap ska inte vara möjligt att delegera i sin helhet. Sveriges Skolledare bifaller förslaget.

- Förslag 7.1.6 Statens skolverk ska ges i uppdrag att ge huvudmännen stöd i arbetet med att säkra rektorsförsörjningen och i att hantera rektorsomsättningen.  
Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Förslag 7.1.6 Statens skolverk ska ges i uppdrag att ge huvudmännen stöd i arbetet med att säkra rektorsförsörjningen och i att hantera rektorsomsättningen.  
Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Förslag 7.1.7 Nya behörighetskrav för rektorer.  
Sveriges Skolledare har inget att invända mot förslaget men vill framhålla vikten av att undantag gäller dem som tidigare genomfört den statliga befattningsutbildningen.
- Förslag 7.1.8 Befattningsutbildningen för rektorer ska genomföras med godkänt resultat.  
Sveriges Skolledare har inget att invända mot förslaget.
- Förslag 7.1.9 Den statliga befattningsutbildningen för rektorer ska reserveras för rektorer men en ny särskild utbildning ska erbjudas biträdande rektorer och annan personal med ledningsuppgifter.  
Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Förslag 7.1.10 Rektorer och lärare verksamma inom Statens institutionsstyrelse och Kriminalvården ska också ha tillgång till professionsprogrammet.  
Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Förslag 7.1.11 En rektor ska inte samtidigt kunna vara skolchef.  
Sveriges Skolledare avråder regeringen från att gå vidare med förslaget. Förbundet kan se logiken i en uppdelning av ansvarsområden men bedömer att vissa mindre huvudmän riskerar att behöva lägga oförsvarligt stora resurser på skolledning om förslaget genomförs.
- Förslag 7.1.12 Behörighetskrav och en statlig befattningsutbildning för skolchefer ska införas.  
Sveriges Skolledare bifaller förslaget.
- Bedömning 7.2.2 Ett komplett huvudmän- och skolenhetsregister bör upprättas.  
Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning.
- Bedömning 7.2.3 Det finns behov av nationella interoperabla system för skolväsendet.  
Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning.

- Bedömning 7.2.4 Rektorer behöver adekvat kompetens för att leda och samordna elevhälsoarbetet. Befattningsutbildningen för rektorer bör därför också behandla ledning av elevhälsoarbete. Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning men ser svårigheter med att utöka nuvarande rektorsprogram i omfattning. Rektorer bör istället garanteras kompetensfördjupning över tid inom ramen för professionsprogrammet.
- Bedömning 7.2.5 Meriteringsnivåer för rektorer bör utredas. Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning.
- Bedömning 7.2.6 Insatser för rektorers professionella utveckling bör samordnas på sådant sätt att de främjar progression i rektorers lärande. Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning.
- Bedömning 7.2.7 Incitamenten för att få rektorer att vilja arbeta på skolor med stora utmaningar bör stärkas. Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning.

## Övergripande synpunkter

Sveriges Skolledare har med stort intresse tagit del av utredarens samlade förslag. Förbundets sammantagna bedömning är att utredaren lyckats väl med sitt uppdrag och presenterat förslag som har goda förutsättningar att komma till rätta med de organisatoriska svårigheter som idag försvårar rektorsuppdraget på många håll.

I nedanstående text kommenterar förbundet mer utförligt förslagen och bedömningarna i betänkandet.

*Förslag 7.1.1 Det ska införas en definition av rektorns pedagogiska ledarskap i 1 kap. 3 § skollagen (2010:800) som ska ha följande lydelse: 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.*

*Genom en ändring i förordningen (2011:1108) om vuxenutbildning ska även det pedagogiska arbetet med utbildning enligt 6 kap. i denna förordning ledas och samordnas i enlighet med denna definition i skollagen.*

Sveriges Skolledare ser stora fördelar med förslaget. Förbundet vill dock framhålla att det i sak egentligen inte ändrar något då lagstiftarens avsikt alltid varit att det var detta som rektor ska göra. Med facit i hand kan förbundet konstatera att tillämpningen av dagens lagstiftning visar på stora tolkningsproblem. Då det inte

anges mer specifikt vad rektorer ska/inte ska göra har dagens lagstiftning aldrig kunnat sägas utesluta några organisatoriska lösningar eller ansvar/uppgifter för rektor.

Utredarens förslag till definition av begreppet pedagogiskt ledarskap avviker inte på någon väsentlig punkt från Sveriges Skolledares egen. Förbundet ställer sig bakom utredarens förslag och framhåller att en tydligare definition i skollagen förväntas kunna bidra till att säkerställa kvaliteten i verksamheterna genom att tydliggöra rektors huvudsakliga uppgifter.

Sveriges Skolledare är i grunden positiva till att förslaget även omfattar vuxenutbildningen men ser att förändringarna kan förväntas bli relativt stora för en del huvudmän. Frågan kan behöva utredas mer ingående för att säkerställa vilka effekter reformen kan få för huvudmän inom vuxenutbildning.

#### **Utredarens förslag**

*7.1.2 Det ska regleras i 2 kap. 9 § skollagen att rektorns ansvarsområde inte får vara mer omfattande än att rektor kan utöva det pedagogiska ledarskapet.*

Sveriges Skolledare ser stora fördelar med förslaget. Genom regleringen skulle man kunna motverka den nuvarande trenden som tenderar lyfta rektorsbefattningen allt högre upp i organisationerna och som fjärrmar rektor från det undervisningsnära arbetet.

Sveriges Skolledare varnade redan vid skollagens införande för att det saknades reglering mot att huvudmän minimerade antalet rektorer och istället införde ytterligare ett verksamhetsnära chefsled, exempelvis biträdande rektorer. Utvecklingen har gett förbundet rätt i sina farhågor. Förbundet menar att en organisation där rektor leder via andra chefer som i sin tur har fullt enhetsansvar inte rimmar med skollagens intentioner om rektor som en verksamhetsnära ledare med särskilt ansvar för rättssäkerhet, likvärdighet och att utbildningen utvecklas. Regleringen kring en rektor per skolenhet, som syftar till att det inte ska finnas någon osäkerhet kring vem som är ansvarig rektor, sätts också ur spel i en organisation där den biträdande rektor utför alla rektors synliga uppgifter.

Vid sidan av dessa invändningar har förbundet länge sett hur utvecklingen mot allt större ansvarsområden för rektor skapar ohälsosamma arbetsförhållanden där ansvar, befogenheter, utbildning och förutsättningar inte längre självklart hänger ihop.

Det blir dock viktigt att säkerställa att inte rektorsuppdraget blir ett uppdrag där praktiskt-administrativa uppgifter fyller arbetstiden. Det administrativa stödet måste anpassas till rektors mer undervisningsnära organisationstillhörighet och följa med i förändringen. Det får inte bli så att den strävan som finns att minska lärares administrativa börda får till effekt att uppgifterna istället hamnar på rektors bord utan möjligheter att delegera/distribuera uppgifterna.

Det är i det här sammanhanget viktigt att begreppet "ansvarsområde" måste tolkas vidare än en mer mekanisk beräkning av antalet skolenheter/underställda. Det måste tolkas som det totala antalet uppgifter som rektor förväntas utföra. Dessa får inte vara fler och mer tidskrävande än att rektor kan utöva det pedagogiska ledarskapet.

*7.1.3 Huvudmannens ansvar för att säkerställa förutsättningar för rektorns pedagogiska ledarskap ska särskilt framgå i den nya paragrafen 2 kap. 9 a § skollagen. I denna paragraf ska det även framgå att dessa förutsättningar ska säkerställas med hjälp av ansvarig skolchef.*

Sveriges Skolledare ser att förslaget blir en naturlig följd av tidigare förslag. Det bör dock framhållas att skolchefen i sin tur behöver förutsättningar för att ta sitt ansvar. Då det fortsatt inte är ovanligt att finansieringen av utbildningsverksamheten hos en huvudman fastställs utifrån kommunens finansiella förutsättningar snarare än barns och elevers behov, kommer det även fortsättningsvis att finnas organisationer detta inte kommer att fungera som avsett.

För att regeringen ska kunna säkerställa att alla barn får den utbildning de har rätt till behöver staten ta ett större ansvar för att finansiera utbildningssektorn samt för att undanröja de läckagerisker som idag finns i systemet och som gör att medel avsatta för barns och elevers utbildning inte fullt ut används till detta.

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

Sveriges Skolledare blir återkommande uppmärksammade på situationer när detta inte fungerar som avsett i dag och ser att ett förtydligande behövs. För att någon reell förändring ska ske är det dock sannolikt avgörande att lagstiftningen uppfattas som tillräckligt tydlig för Skolinspektionen att utgå från vid sin tillsyn.

*7.1.5 Delegationsmöjligheterna enligt 2 kap. 10 § skollagen ska begränsas så att det framgår att rektorn inte får delegera det pedagogiska ledarskapet i sin helhet. Dessutom ska paragrafens första stycke delas upp så att det framgår att rektorn inte kan ge någon annan i uppgift att besluta om den inre organisationen, utse ledningsstöd eller ansvara för resursfördelningen.*

Sveriges Skolledare ser att denna reglering är nödvändig för att säkerställa avsikten med reformen och tydliggöra att rektorn ska vara en undervisningsnära ledare. Förbundet bedömer att en stor andel av de medlemmar som idag har uppdrag som biträdande rektor istället kommer att vara rektorer när förslagen är genomförda.

Det är fortsatt viktigt att det kan få finnas avgränsade ledaruppdrag i en organisation exempelvis för lärare som vill prova på att arbeta med utbildningsledning,

eller där det finns uppenbara fördelar med att hålla kvar vid en större, men samtidigt geografiskt avgränsad, skolenhet som kräver en sammanhållen ledningsgrupp. Förbundet bedömer att dessa uppdrag även i fortsättningen kan kombineras med titeln biträdande rektorer, även om andra titlar bör kunna prövas för att inte orsaka förvirring. Det är också avgörande att det, i större sammanhållna enheter, tydligt är rektor själv som beslutar över sin egen ledningsresurs.

#### *7.1.6 Statens skolverk ska ges i uppdrag att ge huvudmännen stöd i arbetet med att säkra rektorsförsörjningen och i att hantera rektorsomsättningen*

Sveriges Skolledare bedömer att förslaget är ett bra sätt att tydliggöra rektorernas viktiga roll i skolsystemet. Det innebär att Skolverket kan prioritera uppgifter som förbättrar förutsättningarna för ett långsiktigt attraktivt skolledaryrke.

#### *7.1.7 Nya behörighetskrav för rektorer som innebär att endast den som har en lärarexamen, eller tidigare varit rektor och genomfört den särskilda befattningsutbildningen i enlighet med 12 §, ska få anställas som rektor. Detta ska även gälla vuxenutbildning.*

Sveriges Skolledare har uppfattat att det finns skolledare idag som inte har den akademiska träning som behövs för att kunna genomföra rektorsprogrammet på ett tillfredsställande sätt. Att öka behörighetskraven kan vara ett sätt att komma tillrätta med detta. Det kan dock finnas anledning för regeringen att överväga samma formuleringsförslag som för skolchefer där behörighetskraven breddats till akademisk utbildning, i stället för att begränsa behörigheten till endast lärarutbildning. Förbundets erfarenhet är att det finns kompetenta individer med exempelvis utbildning som studie- och yrkesvägledare eller bland elevhälsans professioner som kan vara mycket väl lämpade för uppdrag som skolledare.

Redan idag har en övervägande del av skolledarna lärarbakgrund och det förhållandet lär inte förändras även om man avstår från att helt och hållet stänga dörren för goda ledare med andra utbildningsbakgrunder.

Förbundet ser det som en nödvändig förutsättning att den föreslagna regleringen öppnar för att de rektorer som genomfört den särskilda befattningsutbildningen fortsatt ska kunna anställas som rektorer oavsett utbildningsbakgrund.

#### *7.1.8 Huvudmännens ansvar för att befattningsutbildningen genomförs med godkänt resultat inom den stipulerade tiden, förtydligas.*

Sveriges Skolledares medlemmar vittnar återkommande om svårigheterna att kunna avsätta nödvändig tid för studier under befattningsutbildningen. Om det föreslagna förtydligandet innebär att fler huvudmän blir bättre på att anpassa uppdrag och ge förutsättningar för framgångsrika studier är det mycket värdefullt.

*7.1.9 Den statliga befattningsutbildningen för rektorer ska reserveras för rektorer men en ny särskild utbildning ska erbjudas biträdande rektorer och annan personal med ledningsuppgifter*

Sveriges Skolledare har uppfattat att det finns problem i dagens situation där en växande andel av de skolledare som genomgår rektorsprogrammet har uppdrag som biträdande rektorer. Det mycket framgångsrika upplägget med stark betoning på lärande kopplat till praktisk verksamhet, riskerar att fallera om deltagarna inte har det organisatoriska ansvar som förutsätts. Förslaget har potential att komma till rätta med den problematiken.

Förbundet förutser samtidigt att en stor andel av de skolledare som idag är anställda med titeln biträdande rektor istället kommer att få uppdrag som rektor. Denna förändring gör att fler deltagare i rektorsprogrammet kommer att ha det efterfrågade breda ansvaret.

*7.1.10 Rektorer och lärare verksamma inom Statens institutionsstyrelse och Kriminalvården ska också ha tillgång till professionsprogrammet.*

Sveriges Skolledare ser detta förslag som helt nödvändigt.

*7.1.11 Det ska förtydligas i skollagen att en rektor inom ramen för sin rektorsanställning inte kan ha funktionen skolchef.*

Sveriges Skolledare vet att det förekommer verksamheter där befattningen rektor och skolchef kombineras. Det är dock relativt ovanligt och förekommer endast i mindre verksamheter. Förbundet ser att det finns en risk för att befattningen skolchef då av nödvändighet behöver läggas på en person som med stor sannolikhet inte har skolbakgrund, t.ex en ordförande i en styrelse. Om det ska anställas ytterligare en professionell skolledare riskerar man en övertung ledningsorganisation i förhållande till den verksamhet som bedrivs.

Förbundet ser att denna reglering kan komma att avsevärt försvåra för mindre verksamheter och avråder därför från förslaget.

### **Utredarens förslag**

*7.1.12 Behörighetskrav och en statlig befattningsutbildning för skolchefer ska införas*

Sveriges Skolledare bedömer det som rimligt att skolchefer bör ha en utbildning som till nivå inte avviker från den som övriga professionella inom sektorn befinner sig på. Att erbjudas en statligt finansierad befattningsutbildning är att betrakta som en förmån. På samma sätt som för rektorer är det dock viktigt att skolchefer erbjuds rimliga förutsättningar för att kunna tillgodogöra sig utbildningen.

*7.2.1 Staten bör ta ansvar för att skolväsendet tillförs tillräckliga resurser och för att resurserna går till avsett ändamål.*

Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning. Skärpta kvalitetskrav kommer sannolikt inte att ge avsedd effekt för barn och elever om inte dessa grundläggande förutsättningar finns på plats. På samma sätt behövs dessa förutsättningar finnas på plats om skolledaryrket ska kunna bli mer hållbart och attraktivt.

*7.2.2 Regeringen bör ge Statens skolverk i uppdrag att upprätta ett komplett huvudmänna- och skolenhetsregister.*

Vi har ett mycket stort antal skolhuvudmän i Sverige. Listan förändras också återkommande mot bakgrund av att verksamheter köps upp, läggs ned eller organiseras om. Denna diversifiering innebär stora svårigheter för dem som behöver information eller komma i kontakt med företrädare för verksamheter. Ett register, förutsatt att det går att föra med hög informationskvalitet, skulle underlätta i sådana fall och förbundet delar därför utredarens bedömning.

*7.2.3 Det finns behov av nationella interoperabla system för skolväsendet*

Sveriges Skolledare delar utredarens bedömning och framhåller att det finns stora arbetsmiljövinster att göra för landets skolledare med en förbättrad infrastruktur på IT-området inom skolväsendet.

*7.2.4 Rektorer behöver adekvat kompetens för att leda och samordna elevhälsoarbetet. Befattningsutbildningen för rektorer bör därför också behandla ledning av elevhälsoarbete.*

Sveriges Skolledare delar bedömningen att arbetet med att leda och samordna elevhälsans arbete och få detta att integreras väl med det pedagogiska uppdraget, kräver utbildning. Mot bakgrund av att dagens rektorsprogram är fullmatat och att många skolledare uppfattar det som rejält utmanande att genomföra det med hög ambitionsnivå parallellt med ett rektorsuppdrag, ser förbundet det inte som möjligt att tillföra ytterligare innehåll utan att andra förändringar görs. Skolverket bör istället erbjuda kvalificerade och målgruppsanpassade möjligheter att utveckla sin kompetens att arbeta med det kompensatoriska uppdraget inom ramen för professionsprogrammen.

Förbundet menar dock att det kan övervägas om utbildningen bör bli obligatorisk och ingå som ett krav i ett kommande meriteringssystem för rektorer.

*7.2.5 Det bör utredas huruvida professionsprogrammet för rektorer ska inkludera meriteringsnivåer.*

Förbundet kommer att arbeta för att en sådan utredning kommer till stånd.

*7.2.6 Statens insatser för rektorers professionella utveckling bör samordnas på sådant sätt att de främjar progression i rektorers lärande.*

Sveriges Skolledare ser att ett system för meritering skulle kunna utgöra ramen för dessa insatser.

*7.2.7 Huvudmännen bör ta ett större ansvar för att få erfarna rektorer att söka sig till och stanna kvar på skolor med stora utmaningar.*

Ledarskapets betydelse för väl fungerande skolor är väl belagt, inte minst när det gäller skolor i områden med utmaningar vad avser föräldrars utbildningsbakgrund och socioekonomiska förutsättningar. Idag görs en hel del bra insatser exempelvis inom ramen för SFBS. Huvudmännen har självklart ett ansvar men även statens begränsning av lönesattningar till endast lärare, kan skapa skeva incitamentsstrukturer. Här finns förbättringspotential för att öka attraktiviteten i rektorsuppdragen.

Med vänlig hälsning

Sveriges Skolledare



Ann-Charlotte Gavelin Rydman  
Förbundsordförande



Lena Linnerborg  
Utbildningspolitisk chef