

Utbildningsdepartementet  
(U2015/1888/S)  
103 33 Stockholm

30 september 2015

## REMISSVAR

### Rektorn och styrkedjan (SOU 2015:22)

*Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefs talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.*

*Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.*

Ledarna har beretts tillfälle att yttra sig över Utredningen om rektorernas arbetsituation inom skolväsendets betänkande Rektorn och styrkedjan (SOU 2015:22).

Utredaren har haft i uppdrag att undersöka hur arbetsituationen för rektorerna inom skolväsendet kan förändras i syfte att öka förutsättningarna för bättre elevresultat i skolan.

- Ledarna avstyrker utredningens förslag. Ledarna menar att ytterligare utbildning inte medför att arbetsituationen för rektorerna förändras.

### Problemen med rektorernas ledarskap

Ledarna instämmer i slutsatsen att rektorsfunktionen är central för skolverksamhetens kvalitet och utveckling.

Utredningen konstaterar att det pedagogiska ledarskapet blir lidande av en stor mängd administrativa uppgifter, att många upplever svårigheter med att klara av de uppgifter de har ansvar för och att de inte anser att de har tillräckligt med resurser och stödfunktioner för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Utredningen konstaterar dessutom att många av rektorernas utmaningar kan kopplas till svagheter i styrkedjan. Vi instämmer i slutsatsen att ledarskapet på skolan är centralt och avgörande för elevernas resultat. Utredningen visar att ledarskapet är den näst viktigaste faktorn för elevernas utveckling och studieresultat, efter kvaliteten på lärarnas arbete och undervisningsmetoder och att förutsättningarna för lärarnas arbete och undervisningsmetoder skapas av rektorer – indirekt pedagogiskt ledarskap.

Utredningen har kommit fram till att det finns ett tydligt stöd för att rektorernas ledarskap behöver stärkas i flera avseenden. "Rektorerna behöver bli bättre på att organisera och leda skolan med utgångspunkt i det nationella uppdraget, elevernas utveckling och resultaten utifrån det systematiska kvalitetsarbetet". Utredningen menar att det är genom ett aktivt pedagogiskt ledarskap med fokus på lärande som rektorn får den kunskap som behövs för att kunna organisera och bemanna skolan på bästa tänkbara sätt, utveckla personalens kompetens på bästa sätt samt fördela resurser dit resurserna bäst behövs. Utredningens förslag bygger därför på slutsatser kring hur det pedagogiska ledarskapet kan stärkas.

Ledarna betonar ledarskapets värde och att chefer behöver förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap som leder till önskade resultat för verksamheten.

### Utredningens förslag

Utredningens förslag att komma till rätta med arbetssituationen för rektorerna inom skolväsendet i syfte att öka förutsättningarna för bättre elevresultat i skolan är att tillhandahålla mer utbildning – för blivande rektorer, för rektorer, chefer över rektorerna samt lärarna. Detta ska genomföras inom ramen för ett nationellt handlingsprogram med en ny skyldighet i skollagen som ger rektorer en fördjupningsutbildning.

Ledarna ställer sig tveksamt till om effekterna av ett nationellt handlingsprogram leder till att arbetssituationen för rektorerna därmed förändras så att bättre elevresultat uppnås.

## Problembild

Den problembild som ligger till grund för utredningen är följande.

- Det finns ett utvecklingsbehov när det gäller rektorers ledarskap.
- Rektorer anser att de inte kan avsätta tillräckligt tid för pedagogiskt ledarskap, bland annat på grund av för stor mängd administration.
- Många rektorer upplever att svårigheter att klara av de uppgifter som de har ansvar för. De saknar dessutom strukturella och personella förutsättningar för att kunna delegera uppgifter i organisationen då personalen redan har stor arbetsbörda.
- Det är vanligt att rektorer uppger att de inte har tillräckligt med resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.
- Det är svårigheter att balansera mellan uppdrag från stat och kommun.

Förslaget till nationellt handlingsprogram för att stärka skolans styrkedja motiveras av en vilja att utveckla rektorers administrativa och ekonomiska kompetens – men är problemet bristande kompetens? Är inte problemet brist på tid för att hinna med ledarskapet i rektorsuppdraget?

Inom lagt förslag lyfts dilemmat fram om vem som ska ta ansvar för utbildningen – är det staten eller huvudmannen? Egentligen fördjupar förslaget den problematik som redan är skissad, nämligen att ansvarsfördelningen mellan huvudman och stat är otydligt och skapar ogynnsamma förutsättningar för rektorsuppdraget. På vilket sätt kan utbildning förebygga och förhindra denna otydlighet?

Hur ska de förslag utredningen lämnat möjliggöra att rektorer delegerar mer, utför mindre administration och lägger mer tid på pedagogiskt ledarskap? Forskningen har visat att rektorer vet *vad* de ska göra. Kommer inte de förslagna åtgärderna åter skapa kunskap om VAD men inte möjliggöra HUR?

Ledarna delar utredningens bedömning att rektorers pedagogiska ledarskap behöver stärkas. Dock anser Ledarna att det finns andra och mer konkreta sätt att förbättra rektorernas arbetssituation.

- Det nationella uppdraget borde ses över så att det bättre stämmer överens med det lokala uppdraget. En översyn av delegationsordningarna borde vidtas.
- Högre krav på huvudmannen borde ställas vad gäller att definiera och tydliggöra förväntade effekter i rektorns ledarskap kopplat till de nationella målen.
- Administrationen för rektorer måste minska – antingen genom färre administrativa uppgifter eller genom ökade administrativa resurser.
- Huvudmannen borde ställa krav på rektorn att ägna sig åt det pedagogiska ledarskapet genom att precisera målbild och förväntningar.
- Rektorer behöver kunna delegera och ha resurser att delegera till. Detta kan genomföras med inrättande av biträdande rektorer.
- En fördjupning av rektorsutbildningen bör bestå av ledarskapsutbildning kring delegering och organisering.

Stockholm



Annika Elias