

**STOCKHOLMS STAD  
UTBILDNINGSNÄMNDEN**

2015 -06- 05  
Dnr. 1.6.1-6849/2015 Till berörd remissinstans

**Angående remissen om Remiss av  
betänkandet - Rektorn och styrkedjan (SOU  
2015:22)**

Detta gäller remissvar på "Remiss av betänkandet - Rektorn och styrkedjan (SOU 2015:22)"

Dnr: 000986/2015

Remisstiden sträcker sig till den 30 september 2015, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på roteln.

Ansvarig handläggare/borgarrådssekreterare på Skolroteln är Mika Metso, tfn 0721229247.

**Remissvar skickas till:**

- Skolroteln i **digital form (word/excel)**. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: KS 314-331-2004
- KF/KS kansli i **pappersform**.

Bilägg **inte** remissunderlaget. Det finns redan diariefört i kommunstyrelsens diarium.

Häfta **inte** ihop handlingarna.

**Adresserna är följande:**

Rotelns e-post: Funktion SLK RIV-remissvar eller  
RIV-remissvar@stockholm.se

KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Skolroteln

**Remitteringsmapp****Ärende: Remiss av betänkandet - Rektorn och styrkedjan  
(SOU 2015:22)**

Inkom till KF/KS kansli den

Behandling i övrigt:

För yttrande senast: 14 september 2015

För yttrande för SLK senast: 30 september 2015

|                           |                      |               |
|---------------------------|----------------------|---------------|
| <b>Stadsdelsnämnderna</b> | <b>Facknämnderna</b> | <b>Övriga</b> |
|                           | Utbildningsnämnden   | SLK           |



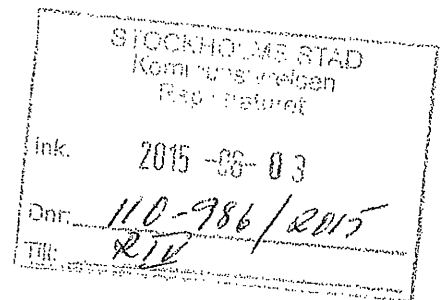
REGERINGSKANSLIET

Remiss

2015-05-27

U2015/1888/S

Utbildningsdepartementet



Betänkande – Rektorn och styrkedjan (U 2015:22)

**Remissinstanser:**

1. Riksdagens ombudsmän
2. Myndigheten för delaktighet
3. Barnombudsmannen
4. Ekonomistyrningsverket
5. Statskontoret
6. Statens skolverk
7. Statens skolinspektion
8. Specialpedagogiska skolmyndigheten
9. Sameskolstyrelsen
10. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering
11. Karlstads universitet
12. Högskolan Halmstad
13. Arbetsmiljöverket
14. Sametinget
15. Diskrimineringsombudsmannen
16. Regelrådet
17. Arjeplogs kommun
18. Bjuvs kommun
19. Bollebygds kommun
20. Danderyds kommun
21. Fagersta kommun
22. Gävle kommun
23. Göteborgs kommun
24. Huddinge kommun
25. Härryda kommun
26. Kalmar kommun
27. Kristinehamns kommun
28. Kungälv kommun

29. Linköpings kommun
30. Ljungby kommun
31. Malmö kommun
32. Mora kommun
33. Mölndals kommun
34. Norbergs kommun
35. Nordmalings kommun
36. Ockelbo kommun
37. Skellefteå kommun
38. Skinnskattebergs kommun
39. Stockholms kommun
40. Sundbybergs kommun
41. Umeå kommun
42. Vindelns kommun
43. Vännäs kommun
44. Värnamo kommun
45. Västerås kommun
46. Örkelljunga kommun
47. Academedia
48. Fridaskolorna AB
49. Internationella Engelska skolan i Sverige AB
50. Jensen Education College AB
51. Kunskapsskolan AB
52. Friskolornas riksförbund
53. Föräldraalliansen Sverige
54. Idéburna skolors riksförbund
55. Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ)
56. Hörselskadades Riksförbund
57. Landsorganisationen i Sverige
58. Tjänstemännens centralorganisation
59. Ledarna
60. Lärarförbundet
61. Lärarnas Riksförbund
62. Riksförbundet Hem och Skola
63. Svenska kommunalarbetsförbundet
64. Svenskt näringsliv
65. Sveriges Akademikers Centralorganisation
66. Sveriges Elevråds Centralorganisation
67. Sveriges elevråd SVEA
68. Sveriges Kommuner och Landsting
69. Sveriges Skolledarförbund
70. Sveriges vägledarförening
71. Synskadades riksförbund

Remissvaren ska ha kommit in till Utbildningsdepartementet senast den 30 september 2015. Svaren bör lämnas både på papper till

Utbildningsdepartementet, 103 33 Stockholm och per e-post i ett format som man kan kopiera textavsnitt från, t.ex. Wordformat eller teckenläsbar PDF, till [u.registrator@regeringskansliet.se](mailto:u.registrator@regeringskansliet.se).

I remissen ligger att regeringen vill ha synpunkter på förslagen eller materialet i betänkandet. Om remissen är begränsad till en viss del av betänkandet, anges detta inom parentes efter remissinstansens namn i remisslistan. En sådan begränsning hindrar givetvis inte att remissinstansen lämnar synpunkter också på övriga delar.

**Myndigheter under regeringen** är skyldiga att svara på remissen. En myndighet avgör dock på eget ansvar om den har några synpunkter att redovisa i ett svar. Om myndigheten inte har några synpunkter, räcker det att svaret ger besked om detta.

För **andra remissinstanser** innebär remissen en inbjudan att lämna synpunkter.

Råd om hur remissyttranden utformas finns i Statsrådsberedningens promemoria *Svara på remiss – hur och varför* (SB PM 2003:2). Den kan laddas ner från Regeringskansliets webbplats [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se).



Eva Lenberg  
Rättschef

Kopia till

Fritzes kundservice, 106 47 Stockholm

# Rektorn och styrkedjan

*Betänkande av Utredningen om rektorernas  
arbetssituation inom skolväsendet*

*Stockholm 2015*



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

---

SOU 2015:22

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst.  
Beställningsadress: Fritzes kundtjänst, 106 47 Stockholm  
Ordertelefon: 08-598 191 90  
E-post: [order.fritzes@nj.se](mailto:order.fritzes@nj.se)  
Webbplats: [fritzes.se](http://fritzes.se)

För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer  
på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

*Svara på remiss – hur och varför.*

*Statsrådsberedningen, SB PM 2003:2 (reviderad 2009-05-02)*

En kort handledning för dem som ska svara på remiss. Häftet är gratis och kan laddas ner  
som pdf från eller beställas på [regeringen.se/remiss](http://regeringen.se/remiss).

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet.

Omslag: Elanders Sverige AB.

Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2015.

ISBN 978-91-38-24252-0

ISSN 0375-250X

## Till statsrådet och chefen för Utbildningsdepartementet

Regeringen beslutade den 10 april 2014 att tillkalla en särskild utredare för att undersöka hur arbetssituationen för rektorerna inom skolväsendet kan förändras i syfte att öka förutsättningarna för förbättrade elevresultat i skolan (dir. 2014:58). Samma dag förordnades professor Olof Johansson som särskild utredare.

Som utredningens experter förordnades från och med den 20 maj 2014 ämnesrådet Kerstin Hultgren, ämnesrådet Sverker Lönnerholm och ämnesrådet Lars Werner. Som sekreterare i utredningen anställdes från och med den 10 april revisionsdirektören Ulf Andersson.

Utredningen har i enlighet med direktivet samrått med Sveriges Kommuner och Landsting, Friskolornas riksförbund, Sveriges Skolledarförbund och Lärarförbundet. Utredningen har inhämtat synpunkter från bland andra Statens skolverk, Statens skolinspektion, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Lärarnas Riksförbund, Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering samt (IFAU).

Utredningen har fått vissa uppdrag utförda efter en överenskommelse med Umeå universitet, Centrum för skolledarutveckling.

Utredningens betänkande Rektorn och styrkedjan (SOU 2015:22) överlämnas härmed till regeringen.

Stockholm i mars 2015

Olof Johansson

/Ulf Andersson



# Innehåll

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sammanfattning .....</b>                                                          | <b>11</b> |
| <b>Summary .....</b>                                                                 | <b>17</b> |
| <b>1 Författningsförslag.....</b>                                                    | <b>23</b> |
| 1.1 Förslag till ändring i skollagen (2010:800).....                                 | 23        |
| <b>2 Uppdraget, genomförandet och betänkandets disposition.....</b>                  | <b>25</b> |
| 2.1 Uppdraget och bakgrunden.....                                                    | 25        |
| 2.2 Utredningsarbetet.....                                                           | 26        |
| 2.3 Betänkandets disposition.....                                                    | 27        |
| <b>3 Forskningen om framgångsfaktorer för rektorernas ledarskap .....</b>            | <b>29</b> |
| 3.1 Kraven på rektor skiftar från land till land och från tid till annan .....       | 29        |
| 3.2 En rektor inom det svenska skolväsendet i dag ska vara pedagogisk ledare .....   | 30        |
| 3.3 Skolan är en professionell organisation, som styrs med mål och resultatkrav..... | 32        |
| 3.4 Forskningens rön om hur en bra rektor ska vara i den svenska skolan .....        | 34        |
| 3.5 Huvudmannens uppgifter inom skolväsendet i relation till rektorns uppdrag .....  | 38        |

|          |                                                                                                                      |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6      | Internationell utblick – rektorns ledarskap i olika länder.....                                                      | 39        |
| 3.7      | Rektorsforskning - återkommande teman.....                                                                           | 41        |
| 3.8      | Ett forskningsområde under utveckling .....                                                                          | 41        |
| 3.9      | Intensifieringen av rektorernas arbete .....                                                                         | 43        |
| 3.10     | Hinder för rektorernas pedagogiska ledarskap.....                                                                    | 44        |
| 3.11     | Arvets inflytande på undervisningen och rektorernas<br>arbete .....                                                  | 45        |
| 3.12     | Forskningsupplägg och metoder .....                                                                                  | 46        |
| 3.13     | Rektors rekrytering, urval och socialisering ägnas lite<br>uppmärksamhet .....                                       | 47        |
| 3.14     | Forskning kring rektorer – en kaskadeffekt .....                                                                     | 48        |
| 3.15     | Rektors betydelse för elevernas studieresultat .....                                                                 | 49        |
| 3.16     | Skolfaktorer som har betydelse för att alla elever ska nå<br>goda resultat.....                                      | 53        |
| 3.17     | Rekommendationer för att driva rektorsforskning<br>framåt .....                                                      | 54        |
| <b>4</b> | <b>Rektorns ledarskap - nationella mål och lokal<br/>skolutveckling .....</b>                                        | <b>57</b> |
| 4.1      | Under 1950-talet blev rektorn ett instrument för<br>genomförande av den nationella skolpolitiken .....               | 57        |
| 4.2      | Under 1970-talet blev rektorn verksamhetsansvarig.....                                                               | 58        |
| 4.3      | Rektorn blev kommunal chef, med ett tydligare uppdrag<br>visavi lärarna och undervisningen .....                     | 61        |
| 4.4      | Valfrihetsreformerna under 1990-talet ökade kraven på<br>rektorn gällande budget, planering och marknadsföring ..... | 65        |
| 4.5      | Rektorns ledarskap förtydligades och stärktes<br>ytterligare i och med 2010 års skollag .....                        | 66        |

|          |                                                                                                     |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.6      | Aktuella problem – fortfarande pressad arbetssituation och bristande ledarskap .....                | 69        |
| 4.6.1    | Rektorn har en hög arbetsbelastning.....                                                            | 70        |
| 4.6.2    | Rektorns pedagogiska ledarskap behöver utvecklas .....                                              | 71        |
| 4.7      | Olika förklaringar till skolans ledarskapsproblem.....                                              | 75        |
| 4.7.1    | Förklaringar knutna till huvudmannen eller huvudmannens samspel med rektorerna .....                | 76        |
| 4.7.2    | Förklaringar knutna till den statliga styrningen .....                                              | 77        |
| <b>5</b> | <b>Huvudmännens, rektorernas och lärarnas uppfattningar om pedagogiskt ledarskap .....</b>          | <b>81</b> |
| 5.1      | Kort om statens syn på pedagogiskt ledarskap över tid .....                                         | 81        |
| 5.2      | Rektorerna respektive lärarna om styrkan i det pedagogiska ledarskapet .....                        | 85        |
| 5.3      | Begreppet pedagogiskt ledarskap - vilka uppfattningar finns?.....                                   | 91        |
| 5.3.1    | Meningsbärande ord i definitioner av pedagogiskt ledarskap.....                                     | 91        |
| 5.3.2    | Användningen av meningsbärande ord som ingår i olika definitioner av pedagogiskt ledarskap .....    | 94        |
| 5.3.3    | Användning av bärande ord som återfinns i texter om pedagogiskt ledarskap .....                     | 96        |
| 5.3.4    | I vilket sammanhang används centrala ord av rektorer i kommunala skolor? – citat från rektorer..... | 97        |
| 5.3.5    | Cheferna om pedagogiskt ledarskap.....                                                              | 104       |
| 5.3.6    | Lärarna om pedagogiskt ledarskap .....                                                              | 107       |
| 5.3.7    | Pedagogiskt ledarskap i praktiken .....                                                             | 110       |
| 5.4      | Sammanfattande reflektioner angående pedagogiskt ledarskap .....                                    | 115       |

|          |                                                                                                |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>Rektorernas arbetssituation och tidsanvändning.....</b>                                     | <b>119</b> |
| 6.1      | Rektorers tid – en vanlig vecka.....                                                           | 119        |
| 6.1.1    | Inledning.....                                                                                 | 119        |
| 6.1.2    | Metod och urval.....                                                                           | 121        |
| 6.1.3    | Tidsloggen.....                                                                                | 122        |
| 6.1.4    | Översiktligt om rektorernas tidsanvändning.....                                                | 123        |
| 6.1.5    | Arbets tid för en vecka.....                                                                   | 125        |
| 6.1.6    | Mest och minst tid.....                                                                        | 125        |
| 6.1.7    | Administration och pedagogiskt ledarskap.....                                                  | 127        |
| 6.1.8    | Arbetsuppgifter som deltagarna inte hann med.....                                              | 133        |
| 6.1.9    | Delegering och lösningar.....                                                                  | 133        |
| 6.1.10   | Tillfredsställelse och styrning.....                                                           | 134        |
| 6.1.11   | Några slutliga reflektioner.....                                                               | 137        |
| 6.2      | Rektorns pedagogiska ledarskap enligt enkäterna.....                                           | 139        |
| 6.3      | Sammanfattande reflektioner angående rektorers<br>arbetssituation och tidsanvändning.....      | 147        |
| <b>7</b> | <b>Samspel och stöd – rektorer och huvudmän.....</b>                                           | <b>149</b> |
| 7.1      | Kommunernas krav på rektorerna enligt platsannonser<br>för rektorstjänster.....                | 149        |
| 7.2      | Den kommunala delegationen till rektorerna.....                                                | 153        |
| 7.2.1    | Kort om delegation och verkställighet.....                                                     | 153        |
| 7.2.2    | Kort om de granskade delegationsordningarnas<br>omfång och uppläggning.....                    | 154        |
| 7.2.3    | Några kritiska reflektioner om de granskade<br>delegationsordningarna.....                     | 155        |
| 7.3      | Styrningen av rektors arbete från huvudmannen.....                                             | 156        |
| 7.4      | Utvecklingen av huvudmannens stöd till rektorerna<br>efter införandet av 2010 års skollag..... | 159        |
| 7.4.1    | Utvecklingen av det organisatoriska stödet till<br>rektorerna.....                             | 159        |
| 7.4.2    | Hur stödet till rektorerna har förändrats.....                                                 | 160        |
| 7.4.3    | Behoven av förstärkning av det organisatoriska<br>stödet.....                                  | 164        |

|          |                                                                                        |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.5      | Kompetensutveckling för ökad samsyn .....                                              | 180        |
| 7.6      | Sammanfattande reflektioner angående samspel och<br>stöd – rektorer och huvudmän ..... | 183        |
| <b>8</b> | <b>Sammanfattande analys och förslag .....</b>                                         | <b>185</b> |
| 8.1      | Problemen med rektorernas ledarskap .....                                              | 185        |
| 8.2      | Rektorernas pedagogiska ledarskap .....                                                | 187        |
| 8.3      | Rektors tidsanvändning .....                                                           | 189        |
| 8.4      | Huvudmannens styrning av rektorerna .....                                              | 190        |
| 8.5      | Styrkedjan och chefsstrukturen i förvaltningen .....                                   | 191        |
| 8.6      | Rektorernas syn på kongruensen mellan huvudmannens<br>och statens styrning .....       | 192        |
| 8.7      | Mina förslag till lösningar på dilemmat .....                                          | 195        |
| 8.7.1    | Hur kan rektorernas ledarskap stärkas? .....                                           | 196        |
| 8.7.2    | Förslag till nationellt handlingsprogram för att<br>stärka skolans styrkedja .....     | 198        |
| 8.7.3    | Rekryteringsutbildning för blivande rektorer .....                                     | 199        |
| 8.7.4    | En något justerad inriktning av<br>rektorsprogrammet .....                             | 200        |
| 8.7.5    | En obligatorisk fördjupningsutbildning efter<br>rektorsprogrammet .....                | 201        |
| 8.7.6    | Utbildning för skolchefer .....                                                        | 202        |
| 8.7.7    | Utbildning av lärare om skolans styrsystem .....                                       | 203        |
| 8.7.8    | Utbildning och dialog med förtroendevalda .....                                        | 204        |
| 8.7.9    | Slutord .....                                                                          | 205        |
| <b>9</b> | <b>Konsekvensanalys .....</b>                                                          | <b>207</b> |
| 9.1      | Utredningens förslag i korthet .....                                                   | 207        |
| 9.2      | Konsekvenser för staten .....                                                          | 209        |
| 9.2.1    | Kostnader och andra konsekvenser för staten .....                                      | 209        |
| 9.2.2    | Finansiering .....                                                                     | 212        |

|               |                                        |     |
|---------------|----------------------------------------|-----|
| 9.3           | Konsekvenser för skolhuvudmännen ..... | 212 |
| 9.4           | Eventuella konsekvenser i övrigt ..... | 213 |
| 10            | Författningskommentar .....            | 215 |
|               | Referenser .....                       | 217 |
| <b>Bilaga</b> |                                        |     |
|               | Kommittédirektiv 2014:58 .....         | 223 |

## Sammanfattning

Rektorsfunktionen är central för skolverksamhetens kvalitet och utveckling. Mitt uppdrag har bland annat varit att undersöka hur arbetssituationen för rektorerna inom skolväsendet kan förändras i syfte att öka förutsättningarna för förbättrade elevresultat i skolan.

Det är känt sedan tidigare att många rektorer anser att de på grund av en stor mängd administrativa uppgifter inte kan avsätta tillräckligt med tid för pedagogisk ledning av verksamheten. Tidigare undersökningar har också visat att många rektorer upplever svårigheter med att klara av alla de uppgifter de har ansvar för.

Denna utredning påvisar att många av rektorernas problem beror på svagheter i den så kallade styrkedjan. Med skolans styrkedja avses här den kedja som består av staten-huvudmannen – huvudmannens förvaltning – rektorerna – lärarna. I skolor med fristående huvudman utgörs motsvarande kedja ofta av staten – huvudmannen – rektorns chef – rektor – lärare, och är ofta i praktiken något kortare.

Ett problem är att samtalet som förs mellan nivåerna i styrkedjan i många fall är otydligt. Därför leder inte dialogen fram till en gemensam strategi för hur de nationella målen ska uppnås på den enskilda skolenheten.

Min samlade slutsats är att det finns ett stort behov av att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap. Rektorerna behöver bli bättre på att organisera och leda skolan med utgångspunkt i det nationella uppdraget, elevernas lärande och utveckling samt via det systematiska kvalitetsarbetet. En viktig aspekt av rektorernas pedagogiska ledarskap är att bygga och förvalta en fungerande skolorganisation med utgångspunkt från elevernas, personalens och övriga intressenters behov. Ett utvecklat aktivt pedagogiskt ledarskap är en förutsättning för en framgångsrik utveckling av elevernas kunskapsutveckling. Det är nämligen 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. Frågan är *hur* rektorernas pedagogiska ledarskap kan stärkas.

Jag menar att det främst behövs *kulturförändringar* i syfte att bereda vägen för rektorernas pedagogiska ledarskap. Huvudmännen och de ledande tjänstemän som företräder huvudmännen behöver i större utsträckning följa upp rektorernas arbete och tydliggöra de krav som finns på förändringar i styrningen och ledningen av de enskilda skolorna. Men det är också viktigt att huvudmännen i olika situationer ger stöd till rektorerna. Samspelet, stödet, ledningen och styrningen behöver utvecklas inom hela styrkedjan. I kommunerna representeras huvudmännen av dels en politisk nämnd, dels tjänstemän som är chefer över rektorerna. På motsvarande sätt finns ofta även för de fristående skolorna olika aktörer som på olika sätt representerar huvudmännen. Det finns generellt ett stort behov av att utveckla kunskapen om det nationella uppdraget hos skolhuvudmännen och de tjänstemän som är chefer över rektorerna.

Rektorernas arbetssituation är inte tillfredsställande och ska den förändras krävs ett utvecklat samtal mellan de olika nivåerna i styrkedjan, och där måste huvudmännen eller de som är satta att representera huvudmännen som chefer för rektorerna spela en viktig roll som bärare av det nationella uppdraget. Ett utvecklat samtal som bygger på god kunskap om utmaningarna i relation till uppdraget och en tydlig målbild skulle troligen också bidra till en positiv utveckling av rektorskulturen.

Många rektorer behöver bli bättre på att prioritera och på att utveckla ett genomtänkt och fullödigt pedagogiskt ledarskap. De olika skolkulturer som lärarna är bärare av är också viktiga att uppmärksamma i detta sammanhang. Styrkedjan och de nationella målen för skolan omfattar i högsta grad även lärarna och deras arbete med eleverna.

Brist på tillit eller förtroende mellan olika aktörer i skolans styrkedja är ett av skolans problem. Bristande förtroende från huvudmännens sida gentemot rektorerna riskerar bland annat att leda till överlastade skolkontor, som i praktiken skapar merarbete för rektorerna snarare än att underlätta för dem. På många håll

brister det i förtroende även i relationen mellan rektorerna och lärarna. Problemet med lågt förtroende mellan rektorer och lärare synes hänga samman med att det finns en skolkultur som innebär en "negativ ledarsyn". Skolkulturen behöver förändras i riktning mot mera av kollegialt samarbete och acceptans för rektorns pedagogiska ledarskap.

Att förändra kulturer bland grupper av professionella låter sig inte göras snabbt och enkelt. Det krävs återkommande målinriktade dialoger och diskussioner på lokal nivå samt utbildning kopplat till styrkedjan och elevernas kunskapsutveckling. Huvudmännen, rektorerna och även lärarna bör omfattas av olika aktiviteter – dialoger och utbildning – i syfte att öka förståelsen för att rektorernas pedagogiska ledarskap är en viktig förutsättning för att skolan ska kunna uppnå de nationella målen. Givetvis måste dialoger, utbildningar och andra insatser baseras på ett ordentligt faktaunderlag, som på ett övertygande sätt påvisar behovet av ett ingående pedagogiskt ledarskap från rektorernas sida.

Jag föreslår mot bakgrund av ovanstående ett flerårigt nationellt handlingsprogram i syfte att stärka skolans styrkedja i relation till de nationella målen. Programmet föreslås träda i kraft den första januari 2017 och avslutas den 1 januari 2022. Därefter bör en utvärdering genomföras.

Handlingsprogrammet föreslås bestå av:

- *En statlig rekryteringsutbildning för blivande rektorer*

Jag föreslår att en ny rekryteringsutbildning inrättas som riktar sig till lärare eller andra som är intresserade av framtida ledaruppdrag på olika nivåer inom skolan. Utbildningens syfte är att främja rekryteringen av skolledare, men den ger också en kompetensutveckling för personer som har eller kommer att ha andra ledaruppgifter som exempelvis arbetslagsledare. Rekryteringsutbildningen för blivande rektorer föreslås bestå av 10 högskolepoäng, till en kostnad av 20 000 kronor per plats. Totalt föreslås 500 platser per år. Totalkostnaden för rekryteringsutbildningen blir således 10 miljoner kronor årligen. Därutöver tillkommer att Skolverket tilldelas ett belopp motsvarande 6 % av kurskostnaden för att täcka verkets kostnader för att ta fram ett styrdokument för utbildningen samt för att administrera den nationella intagningen.

- *En något justerad inriktning för befattningsutbildningen för rektorer, det så kallade rektorsprogrammet*

Jag föreslår att den befintliga befattningsutbildningen för rektorer, det så kallade rektorsprogrammet, justeras något. Utbildningen bör i större utsträckning inriktas mot det nationella uppdraget och den lokala styrkedjan från huvudman och dennes chefer till rektorer och lärare. Det är viktigt att rektorerna får kunskap om sin roll i den statliga styrkedjan. Rektorerna behöver också lära sig att ställa krav på den lokala huvudmannens och dennes företrädares stöd, ledning och styrning för en skola med god nationell måluppfyllelse och goda elevresultat både vad gäller kunskaper och social mognad. Utbildningen kan justeras enligt ovan utan att ytterligare medel avsätts.

- *En obligatorisk fördjupningsutbildning efter rektorsprogrammet*

Jag föreslår att det i skollagen införs en skyldighet för varje skolhuvudman att se till att rektorn går en fördjupningsutbildning som påbörjas snarast möjligt efter att det har gått tre år sedan rektorn avslutat rektorsprogrammet. Utbildningen bör främst behandla det systematiska kvalitetsarbetets roll i styrkedjan för skolan. Fördjupningsutbildningen föreslås bestå av 10 högskolepoäng. Jag föreslår att 15 miljoner kronor per år avsätts till utbildningen, vilket medger omkring 550 utbildningsplatser per år. Skolverket tilldelas ett belopp motsvarande 6 % av kurskostnaden för att täcka verkets kostnader för att ta fram ett styrdokument för utbildningen samt för att administrera den nationella intagningen.

- *En utbildning för skolchefer*

Jag föreslår att en utbildning inrättas för skolchefer och andra chefer över rektorer. Under utbildningen bör rektorns styrproblem analyseras och dessutom bör arbetet med att åtgärda styrproblemen inledas, dvs. utbildningen ska planeras för att vara både teoretisk och praktisk med fokus på verksamhetsanalyser och stöd, styrning och ledning. Skolchefsutbildningen föreslås bestå av 10 högskolepoäng, till en kostnad av 28 000 kronor per plats och år. Totalt föreslås 200 platser per år. Kostnaden för utbildningen blir 5,6 miljoner kronor per år. Skolverket tilldelas ett belopp motsvarande 6 % av kurskostnaden för att täcka verkets kostnader

för att ta fram ett styrdokument för utbildningen samt för att administrera den nationella intagningen.

- *Utbildning av lärare om skolans styrsystem*

Jag föreslår även en förstärkt betoning av och utrymme för kunskap och förståelse om den nationella styrkedjan inom lärarutbildningen. Förslaget ska ses som en uppmaning till de lärosäten som utbildar lärare. Kunskapen om och förståelsen av styrkedjans funktion kan utvecklas och förbättras inom de flesta av lärarutbildningarna.

- *Utbildning och dialog med förtroendevalda*

Jag menar vidare att regeringen bör överväga utbildning för nämndledamöter i kommunala nämnder med ansvar för skolan. Det borde kunna ske genom regionala och/eller lokala konferenser. En sådan utbildning kan lämpligen anordnas året närmast efter ett allmänt val.