



Datum

2026-04-17

Adress

Diarienummer

GYVF-2026-789

Yttrande

Till

Kommunstyrelsen

**Remiss angående remiss Utbildningsdepartementet -
Betänkandet Rektor i fokus - förutsättningar för ett
pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4)
STK-2026-381**

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden föreslås besluta att lämna följande yttrande:

Sammanfattning

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har fått möjlighet att yttra sig över betänkandet ”Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap” (SOU 2026:4). Nämnden är positiv till att utredningen har tillsatts och att förslag har presenterats i syfte att förbättra rektorers förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet samt minska omsättningen på rektorer.

Utredaren föreslår att definitionen ska formuleras enligt följande: 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 har valt att yttra sig utifrån de skolformer som ligger inom nämndens ansvarsområde - gymnasieskola, komvux och anpassad utbildning.

Nämnden anser att förslaget kan öka rektorernas möjlighet att utöva pedagogiskt ledarskap, men samtidigt riskerar att begränsa rektorsuppdraget till utveckling av undervisning och lärandeprocesser.

Nämnden lyfter att det är komplext att definiera rektors uppdrag i skollagen i sin helhet genom en juridisk definition. Förslaget täcker inte heller rektors arbetsuppgifter i sin helhet utan viktiga områden såsom ansvar för elevhälsan lämnas utanför.



Nämnden ser att förslaget (7.1.2) kan medföra att en gymnasieskola behöver delas upp i flera skolenheter, vilket medför ökade kostnader för huvudmän och har påverkan på den befintliga organisationen där biträdande rektorer utgör en viktig del.

Skolchefsrollen gentemot rektorer (förslag 7.1.3) inom upphandlad verksamhet hanteras inte av förslagen. Nämnden lyfter att skolchefsrollen gentemot rektorer i upphandlad verksamhet har särskilda utmaningar som behöver belysas i förslagen.

Nämnden anser att rektors delegationsrätt (förslag 7.1.4) behöver klargöras, särskilt i relation till vad det är som rektor får delegera av det pedagogiska ledarskapet.

Yttrande

Förslag till yttrande

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har fått möjlighet att yttra sig över betänkandet ”Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap” (SOU 2026:4). Syftet med utredningen har varit att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap och minska omsättningen av rektorer. Enligt direktivet kan det på så sätt skapas bättre möjligheter för långsiktig kvalitet och hållbara strukturer för utvecklingen av utbildningen för barn och elever i skolväsendet. Utredningen föreslår att inkludera en juridisk definition av rektors pedagogisk ledarskap i skollagen (se förslaget 7.1.1). Nämnden är positiv till att utredningen har tillsatts och att förslag har presenterats i syfte att förbättra rektorers förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet samt minska omsättningen på rektorer.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens organisation

Nämnden besvarar remissen utifrån sitt ansvarsområde som är gymnasieskola, vuxenutbildning och anpassad gymnasial utbildning. Det som i utredningen anges som en vanlig rektorsorganisation för gymnasieskolan är dock inte representativt för Malmö när det gäller rektorsorganisationen för gymnasieskolan. Samtliga gymnasieskolor i Malmö har biträdande rektorer som ingår i en skolgemensam ledningsorganisation med rektor som chef. Gymnasieskolorna har även sektionschefer med ansvar för administration, lokaler, IT med mera.

Vuxenutbildningens rektorsorganisation ligger närmare förslagen som lämnas i betänkandet. Rektorerna inom komvux har inte biträdande rektorer eller sektionschefer men däremot en övergripande organisation för administrativt stöd samt för lokaler, IT och pedagogiskt stöd. Vuxenutbildningen har en sektionschefsorganisation som stöttar rektor i arbetet på en skola, men den finns inte under rektors ledning utan leds av en särskild chef för sektionscheferna. Ansvaret för lokaler och fysisk miljö, administration och IT samt pedagogiskt stöd ingår inte i rektors ansvarsområde.



Inom vuxenutbildningen finns även externa anordnare som huvudmannen upphandlat. Malmö stad har valt att inte lämna över betygsrätten inom upphandlad verksamhet utan den ligger kvar hos de kommunala rektorerna för att bland annat säkerställa rättvisa och likvärdiga betyg. Detta innebär att rektor inte är närmaste chef för den pedagogiska personalen, dock utförs ett verksamhetsnära samarbete med lärare och utbildningsansvarig för att utöva det pedagogiska ledarskapet genom avtal och avtalsdialoger, verksamhetsbesök i undervisning, planerat utvecklingsarbete från rektors sida samt uppföljning och utvärdering.

Nämnden bedömer att utredningens förslag pekar mot en organisation där det operativa ansvaret läggs närmare rektorerna, särskilt för gymnasiektoreerna. Ett tänkbart sätt att organisera enligt utredningens förslag är en rektorsorganisation med programansvar för rektorerna inom gymnasieskolan. Malmö hade tidigare en sådan organisation där det fanns flera rektorer på en skola där rektorerna hade programansvar. På skolorna fanns även en gymnasiechef som var chef för rektorerna. Erfarenheten från den organisationen i Malmö är blandad och svårigheterna med att definiera ansvarsgränser i styrkedjan och mandat ledde till att den övergavs.

Förslaget 7.1.1 – rektors pedagogiska ledarskap ska definieras i skollagen

Utredaren föreslår att pedagogiskt ledarskap ska definieras som 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 anser att det finns ett värde i att definiera och tydliggöra vad rektors pedagogiska ledarskap innebär. Samtidigt finns det svårigheter med den definition som föreslås. I utredningens bilaga 3 lyfter Mette Liljenberg och Åsa Hirsch de svårigheter som finns med att fånga in rektorsuppdraget i en juridisk definition såsom pedagogiskt ledarskap då rektorsuppdraget är komplext och mångfacetterat. Liljenberg och Hirsch skriver att det kan vara mer rimligt att se rektorsuppdraget som flera samverkande men avskilda delar inom ett gemensamt ramverk. Delarna handlar om ett undervisningsorienterat ledarskap, organisatoriskt ansvar och ansvar för medarbetarnas professionella utveckling. Det betonas också att rektorsuppdraget är nära förbundet med ekonomi och resursfördelning för att kunna fatta välgrundade beslut i relation till det pedagogiska ledarskapet. Nämnden anser därför att det är viktigt för rektor att ha ett tydligt inflytande över skolans ekonomi. Detta då ett pedagogiskt ledarskap även innebär rektorsbeslut kring elevgrupper, tjänstefördelning och arbetsmiljö för såväl elever som lärare.



Nämnden anser att det är komplext att definiera rektors uppdrag i skollagen i sin helhet genom en juridisk definition. Förslaget täcker inte heller rektors arbetsuppgifter utan viktiga områden lämnas utanför. Nyckelgrupper i en skolas personal som elevhälsa, bibliotekarier och studie- och yrkesvägledare, täcks inte in. Som nämnden påpekat ovan, är det viktigt att rektor har inflytande över skolans ekonomi och även har ett helhetsansvar för den aktuella skolenheten.

Förslaget 7.1.2 - Rektorns ansvarsområde får inte vara mer omfattande än att rektorn kan utöva det pedagogiska ledarskapet

Förslaget i 7.1.2 syftar till att avgränsa rektors uppdrag så att det finns tid att arbeta med det pedagogiska ledarskapet. Förslaget ska läsas i relation till förslaget i 7.1.1 om vad som ska ingå i pedagogiskt ledarskap. Förslaget 7.1.2 uttrycker en ambition och är öppet formulerat. Formuleringen skapar ett utrymme för en betydande variation av hur rektors uppdrag bedöms i förhållande till möjligheten att utöva ett pedagogiskt ledarskap såväl lokalt som nationellt. Centralt för förslaget är hur skolenhetsbegreppet ska tolkas om den nya bestämmelsen tillämpas.

I betänkandet (s.192) anges att vid en skolenhet finns dels verksamhetsorienterad administration, till exempel frånvaroregistrering, information till föräldrar och dokumentation av elevers kunskapsutveckling, dels administration som riktas mot och genereras av skolenhetens organisation, till exempel schemaläggning.

Nämnden ser en svårighet i relation till skolenhetsbegreppet i skollagen. Där anges att rektor är ensam ledare för en förskole- eller skolenhet och att rektor är särskilt ansvarig för att utbildningen utvecklas (1 kap. 3 §, 2 kap. 9 § skollagen).

Huvudregeln är alltså att en rektor ska ansvara för en skolenhet men att en rektor kan vara rektor för flera skolenheter. Nämnden ser därför att förslaget kan innebära att storleken på vissa befintliga skolenheter kan medföra att rektorsuppdraget bedöms som mer omfattande än vad rektorn förmår utöva det pedagogiska ledarskapet. Det kan leda till att befintliga skolor behöver delas upp i flera skolenheter.

Utredningen har inte bedömt kostnaderna för att dela upp skolenheter utan skriver bara att "Förslagen skulle kunna innebära ökade kostnader för en kommun i de fall kommunen vid bestämmelsernas ikraftträdande inte har organiserat verksamheten på ett sätt som är förenligt med dessa uttryckliga krav" (s. 329).

Nämnden ser emellertid att förslaget kan medföra att en gymnasieskola behöver delas upp i flera skolenheter, vilket medför ökade kostnader för huvudmän och har påverkan på den befintliga organisationen där biträdande rektorer utgör en viktig del.



Förslaget 7.1.3 – Rektorn ska ges förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet

Nämnden är positiv till att huvudmannen får ett uppdrag att säkerställa att rektor har förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och att skolchefen pekas ut som ansvarig för att säkerställa detta. Förslaget innebär att skolchefens uppdrag definieras tydligt i skollagen. Skolchefen förväntas att säkerställa och kontrollera samt bidra till att rektorn agerar och fattar beslut enligt bestämmelserna för skolan. Dessutom ska skolchefen se till att rektorn har förutsättningar för att utföra sitt uppdrag enligt den föreslagna definitionen – det vill säga – 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. Förslaget tydliggör dock inte om skolchefen ska vara chef för rektorerna. Nämnden anser att det kan bli ännu tydligare i skollagen vem som ska bli chef för rektorerna och att det är viktigt att chefen har ett mandat att leda rektorerna. Förslagen i betänkandet innebär sannolikt att en del övergripande och strategiska frågor för skolenheten flyttas från rektor till skolchef.

Dock finns här ett utrymme för olika bedömningar bland annat med tanke på att rektorer i olika skolformer har olika förutsättningar för sina uppdrag men också att rektorer i samma skolform kan ha specialuppdrag. I gymnasieskolan kan rektorer vara ansvariga för olika utbildningsformer som lärlingsutbildning, riksrekryterande idrott, riksrekryterande spetsutbildningar med mera. Specialuppdrag är tidskrävande och behöver vägas in när rektors ansvarsområde ska avgränsas. Faktorer som elevers behov, personalgruppens storlek och behovet av samverkan med andra aktörer och avnämare är också viktiga aspekter. Det är även viktigt att beakta omfattningen av de administrativa uppgifter som vilar på rektor.

Nämnden vill också lyfta att olika huvudmäns organisation är avgörande för hur skolchefsorganisationen ska utformas. Det kan finnas svårigheter med att ha flera skolchefer inom en organisation när det gäller gränser för ansvar och mandat.

I detta sammanhang vill nämnden särskilt lyfta att skolchefsrollen för rektorer i upphandlad verksamhet inte har utretts i betänkandet. Nämnden vill lyfta att det finns svårigheter med förslaget när det gäller rektor inom upphandlad utbildning där utbildningsanordnaren har betygsrätt och har tagit över visst myndighetsutövande från den kommunala huvudmannen. Nämnden anser att en kommunal skolchef saknar förutsättningar att påverka en extern rektors tjänsteinnehåll när det inte är huvudmannen som anställt rektorn. Påverkan kan bara ske genom avtalsskrivning och avtalsdialoger.



Förslag 7.1.4 – rektorn ska ha mandat att besluta om den inre ledningsorganisationen

Nämnden delar utredningens bedömning att rektor ska ha ett tydligt mandat att besluta om den inre ledningsorganisationen. Dock anser nämnden att det behöver tydliggöras gällande hur detta mandat kommer skilja sig från dagens bestämmelser i skollagen om att rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 10 § skollagen).

I förslaget nämns biträdande rektor som en funktion som kan utgöra ledningsstöd för rektor, men under andra villkor än idag eftersom rektor inte längre kan delegera i samma omfattning. Dessutom får inte biträdande rektor längre delta i rektorsutbildningen (förslag 7.1.9). Det innebär också att karriärvägen till rektor förändras och att biträdande rektorer som inte går rektorsutbildning har andra förutsättningar att utgöra ledningsstöd till rektor än idag.

Förslag 7.1.5 – rektors pedagogiska ledarskap ska inte vara möjligt att delegera i sin helhet

Förslaget innebär att det inte ska gå att helt delegera bort det pedagogiska ledarskapet från rektor. Förslaget syftar till att skapa förutsättningar för rektor att ansvara för att leda och utveckla utbildningen. Rektors ledarskap handlar om att leda lärprocesser och föra dialog med lärarna på ett sätt som skapar förutsättningar för att föra kvalificerade samtal med medarbetarna. Rektor ska också fatta välgrundade beslut om resursfördelning och skapa strukturer som på ett systematiskt sätt hanterar de behov som undervisningen och barnens och elevernas resultat och utveckling visar.

Nämnden ställer sig delvis frågande till detta förslag då det innebär att rektors uppdrag kommer ha större fokus på klassrumsnivå med fokus på utveckling av undervisning och mindre på skolenhetens strategiska områden. Utöver det innebär förslaget en risk att lärarnas mandat att leda och utveckla undervisning begränsas.

Nämnden anser även att det behöver bli tydligare vad rektor får delegera och inte gällande den juridiska definitionen av ett pedagogisk ledarskap.

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

Förslaget innebär att Skolverket ska ges i uppdrag att ge huvudmännen stöd i arbetet med att säkra rektorsförsörjningen och i att hantera rektorsomsättningen. Nämnden är positiv till förslaget i de fall där det finns svårigheter att rekrytera rektorer. Även huvudmännens olika förutsättningar bör beaktas i framtagande av stöd.



Förslag 7.1.7 – nya behörighetskrav för rektorer

De nya behörighetskraven innebär att endast den som har en lärarexamen, eller tidigare varit rektor och genomfört den särskilda befattningsutbildningen ska få anställas som rektor. Detta innebär också ändringar av behörighetskraven för rektorer i förordningen (2011:1108) om vuxenutbildning.

Av utredningen framgår att majoriteten av rektorer inom grund- och gymnasieskola (över 90 procent) har lärarutbildning (se s.127). Förslaget försvårar dock för personer som kommer från olika yrkesområden att kunna bli rektorer för en branschskola eller för att anställa en rektor till yrkesvux.

Nämnden delar till stora delar utredningens bedömning att det är viktigt att ha en lärarexamen för att ha en djup insikt om undervisning, men nämnden anser att bestämmelsen bör ha ett undantag för att det ska kunna vara möjligt att anställa en person med en annan utbildning vid behov, exempelvis yrkesutbildningar.

Förslag 7.1.8 – befattningsutbildningen för rektorer ska godkännas med godkänt resultat

Nämnden är positiv till förslaget med att det ska anges att det ska bli ett krav att rektorsutbildningen genomförs med godkänt resultat.

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

Förslagen innebär att en organisation med biträdande rektorer inte kommer vara möjlig eftersom utredningen anser att biträdande rektorer inte ges möjlighet att gå befattningsutbildningen. Det kommer begränsa delegation från rektor till biträdande rektor.

De biträdande rektorerna ska i stället få möjlighet att gå riktad fortbildning inom det nationella professionsprogrammet med annan personal med ledningsuppgifter.

Utbildningen ska motsvara relevanta delar av den särskilda befattningsutbildningen för rektorer men kommer att vara mindre omfattande. Nämnden konstaterar att biträdande rektorer redan idag kan delta i professionsprogrammet.

Utredningen föreslår också att denna utbildning ska regleras i förordningen (2011:183) om befattningsutbildning och fortbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem. Ett universitet och en högskola ska på uppdrag av Skolverket få anordna denna utbildning.

Förslaget förändrar den karriärväg som hittills har gällt för en rektorskarriär utan att ersätta den med ett lika tydligt alternativ. Hittills har de biträdande rektorerna i



gymnasieskolan i Malmö fått gå rektorsutbildningen och sedan arbeta tillsammans med rektor för att vara väl förberedd när hen får en rektorstjänst.

Nämnden bedömer att det kan vara en svårighet att rikta utbildning till målgruppens ledningsfunktioner inom skolan då till exempel titeln biträdande rektor inte finns som en befattning i skollagen.

Nämnden anser att också att det är viktigt att den utbildning som de biträdande rektorerna ska delta i har ett annat innehåll än rektorsutbildningen så att det finns en tydlig progression mellan utbildning för biträdande rektor och andra ledningsfunktioner, rektor och skolchef.

Nämnden bedömer att förslaget kan minska steget från lärare till biträdande rektor eller rektor då uppdraget blir mer undervisningsnära. Samtidigt kan det innebära att de biträdande rektorerna blir sämre förberedda för att arbeta med skolans ledning, då de inte kan delta i rektorsutbildningen och samarbeta i praktiken nära rektor i många frågor. Förslaget kommer sannolikt att innebära att antalet biträdande rektorer minskar då rektorer förväntas arbeta klassrumsnära. Förslaget förändrar den karriärväg som hittills varit vanligast för rektorer dvs. att först bli biträdande rektor och sedan gå befattningsutbildningen. För mindre huvudmän som har begränsade resurser för en ledningsorganisation runt rektorer kan det innebära att befattningen försvinner.

Sammantaget kan förslagen påverka vilka personer som är villiga att söka rektorsutbildning då uppdraget blir mer personalnära och mindre strategiskt.

Förslag 7.1.10 – rektorer och lärare verksamma inom Statens institutionsstyrelse och Kriminalvården ska också ha tillgång till professionsprogrammet

Nämnden anser att förslaget är positivt.

Förslag 7.1.11- en rektor ska inte samtidigt kunna vara skolchef

Nämnden anser att det är ett bra förslag som tydliggör roller mellan skolchef och rektorer. Dock anser nämnden att det i små skolor eller hos små huvudmän finns en risk för att det skapas ett onödigt chefsled dvs. ett chefsled som blir onödigt kostsamt. Utredningen föreslår visserligen att förslaget inte ska gälla för fristående förskolor och grundskolor som planerats och godkänts före 2028. Utredningen anser att mycket små huvudmän bör kunna samverka om en skolchef. På detta vis anser utredningen att man bör kunna komma undan problemet som nämnden lyfter. Nämnden anser dock att det då bör regleras. Något sådan reglering gällande möjlighet för samverkan finns dock inte i den bestämmelse (2 kap. 8 a § skollagen) som utredningen föreslår.



Förslag 7.1.12 – behörighetskrav och en statlig befattningsutbildning för skolchefer ska införas

Utbildningen syftar till att ge skolchefen den kunskap som behövs för uppdraget och att säkra att skolcheferna arbetar med uppdraget från staten. Utredningen anser att det inte räcker som det är idag med en frivillig utbildning utan att en utbildning för skolchefer bör utgöra ett varaktigt statligt erbjudande om kompetensutveckling och att skolchefsutbildningen på samma sätt som rektorsprogrammet bör vara en akademisk utbildning som genomförs av lärosätena på uppdrag av Skolverket. Förslaget innebär också att kravet enbart ska gälla nytillsatta skolchefer som tillträder efter den 30 juni. 2028.

Nämnden är positiv till att den utbildning som Skolverket redan erbjuder i dag blir obligatorisk men anser att utbildningen måste omfatta både skolchefsuppdrag gentemot huvudman och stöd till rektorer i deras pedagogiskt ledarskap. Som nämnden framförde under förslaget 7.1.9 behöver det finnas en tydlig progression i vilket innehåll som ska ingå i utbildningarna som förbereder för ledaruppdrag i skolan, dvs. från biträdande rektor och andra ledare, till rektor och skolchef.

Nämnden anser att det ska framgå att utbildningen ska genomföras med godkänt resultat på samma sätt som det krävs för rektor (förslag 7.1.8).

Avslutningsvis

Nämnden bedömer att förslaget av den nya juridiska definitionen av pedagogiskt ledarskap kan tydliggöra rektorernas möjlighet att utöva pedagogiskt ledarskap, men samtidigt riskerar att begränsa rektorsuppdrag till utveckling av undervisning och lärandeprocesser.

Nämnden anser att det är komplext att definiera rektors uppdrag i skollagen i sin helhet genom en juridisk definition. Förslaget täcker inte heller rektors arbetsuppgifter i sin helhet utan viktiga områden såsom elevhälsa lämnas utanför.

Nämnden ser att förslaget 7.1.2 kan medföra att en gymnasieskola behöver delas upp i flera skolenheter, vilket medför ökade kostnader för huvudmän och har påverkan på den befintliga organisationen där biträdande rektorer utgör en viktig del.

Skolchefsrollen gentemot rektorer (förslag 7.1.3) inom upphandlad verksamhet hanteras inte av förslagen. Nämnden vill lyfta att skolchefsrollen gentemot rektorer i upphandlad verksamhet har särskilda utmaningar som behöver belysas i förslagen.

Rektors delegationsrätt (förslag 7.1.4) behöver klargöras i relation till vad det är som rektor kan delegera av det pedagogiska ledarskapet.



Ordförande

Juan-Tadeo Espitia (S)

Förvaltningsdirektör

Anneli Schwartz