



## Tjänsteskrivelse

**Datum**

2026-04-16

**Vår referens**

Emma Sofia Larsson  
Utredningssekreterare  
emma.larsson2@malmo.se

### **Remiss angående remiss Utbildningsdepartementet - Betänkandet Rektor i fokus - förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4) FSKF-2026-2186**

#### **Sammanfattning**

Förskolenämnden har fått möjlighet av kommunstyrelsen att yttra sig gällande utbildningsdepartementets remiss "Rektor i fokus – förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap" (SOU 2026:4). Förslagen i betänkandet har som ambition att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap och minska omsättningen av rektorer.

Förskolenämndens synpunkter på utredningens förslag och bedömningar presenteras i förvaltningens förslag till yttrande.

#### **Förslag till beslut**

1. Förskolenämnden godkänner förvaltningens förslag till yttrande.

#### **Beslutsunderlag**

- Remissmissiv
- Rektor i fokus - förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap, Betänkande av Utredningen om bättre förutsättningar för rektorerna inom skolväsendet (SOU 2026:4)
- Förslag till Yttrande över Remiss Utbildningsdepartementet - Betänkandet Rektor i fokus - förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4) STK-2026-381
- G-Tjänsteskrivelse Förskolenämnden 260429 Remiss angående remiss Utbildningsdepartementet - Betänkandet Rektor i fokus - förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap (SOU 2026:4)



## Beslutsplanering

Ordförandeberedning FSKN 2026-04-20

Förskolenämnden 2026-04-29

## Beslutet skickas till

Kommunstyrelsen

## Ärendet

Regeringen beslutade den 23 maj 2024 att uppdra åt en särskild utredare att lämna förslag för att förbättra rektorernas förutsättningar att genomföra sitt uppdrag (dir. 2024:48). Den 22 maj 2025 beslutade regeringen om ett tilläggsdirektiv (dir. 2025:50) som innebär att utredningstiden förlängdes till och med den 14 januari 2026.

Betänkandet syftade till att förbättra rektorernas förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Förslagen i betänkandet har som ambition att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap och minska omsättningen av rektorer.

## Utredningens förslag

### 7.1.1 Rektorns pedagogiska ledarskap ska definieras i skollagen

För att kunna analysera hur förutsättningar kan förbättras anser utredningen att det är viktigt att ställa sig frågan: Förutsättningar för vad? För att kunna skapa förutsättningar för rektorns uppdrag är det viktigt att veta vad detta uppdrag innebär. Enligt skollagen ska rektorn leda och samordna det pedagogiska arbetet. Utredningen menar dock att det saknas en närmre beskrivning av hur det ska göras. Begreppet pedagogiskt ledarskap är vedertaget men trots det återfinns det inte i styrdokumentet och det finns inte heller någon definition av vad ett sådant ledarskap innebär. Utredningen menar att det finns en stor variation när det gäller hur begreppet används i policy, forskning och praktik. Det innebär att det finns en risk att begreppet förlorar kraft och betydelse, alternativt reduceras till att betyda allt och ingenting på samma gång.

Utredningen föreslår att en definition av begreppet rektorns pedagogiska ledarskap införs i skollagen, där detta ledarskap definieras. En definition kan bidra till att tydliggöra ansvaret i styrkedjan, stödja rektorer i deras uppdrag och ge huvudmän, skolmyndigheter och andra aktörer en gemensam utgångspunkt för samtal om kvaliteten i det pedagogiska ledarskapet och om hur ledarskapet kan möjliggöras. Definitionen som föreslås är ”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”.



Utredningen bedömer att det ledningsuppdrag som rektorn har inte kan reduceras till allmänt ledarskap eller administrativ styrning vilket definitionen är formulerad utifrån. Vidare framhålls att det är ett ledarskap som är nära undervisningen, inte för att ta över eller kontrollera lärarnas arbete, utan som stöd och genom ansvarstagande för den kärnverksamhet som är skolans existensberättigande. Slutligen för utredningen fram att utifrån en tydlig definition av pedagogiskt ledarskap kan det också föreskrivas att det ingår i huvudmannens ansvar att skapa förutsättningar för rektorn att utöva detta ledarskap.

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

Utredningen för fram att det i den kartläggning som gjorts framgår att rektorer inte sällan har orimligt stora ansvarsområden. Det kan innebära större rektorsområden med ansvar för flera eller stora enheter och ett mycket stort antal medarbetare, barn och elever. Dessutom kan en och samma rektor ansvara för olika skolformer eller enheter som ligger geografiskt långt ifrån varandra. En del rektorer har därtill uppdraget som skolchef. Utredningen ser detta som en olycklig utveckling som omöjliggör, eller i alla fall gravt försvårar, rektorns möjlighet att utöva det pedagogiska ledarskapet i enlighet med den föreslagna definitionen.

Utredningen föreslår därför att det ska införas en bestämmelse i skollagen som reglerar att rektorns ansvarsområde inte får vara mer omfattande än att rektorn kan utöva det pedagogiska ledarskapet. Utredningen har valt att förtydliga huvudmannens ansvar för att beakta de många olika aspekter som har betydelse för hur omfattande en rektors ansvarsområde kan vara. Det innebär att en rad olika faktorer måste vägas in när huvudmannen fattar beslut om hur verksamheten ska organiseras. I den sammanvägda bedömningen ska antal medarbetare, antal barn eller elever och deras behov, samt avstånd mellan enheterna i de fall rektorn ansvarar för mer än en enhet, beaktas. Vidare måste ansvarsområdets sammansättning beaktas samt enheternas förutsättningar och behov vägas in. Utredningen menar att det till exempel kan innebära en större utmaning att ansvara för enheter som ligger i strukturellt missgynnade områden. Det är alltså den sammanvägda bedömningen av volym och komplexitet som måste beaktas vid beslut om rektorns ansvarsområde.

### **7.1.3 Rektorn ska ges förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet**

Eftersom det finns andra faktorer som har betydelse för rektorns möjligheter att utöva det pedagogiska ledarskapet, förutom ansvarsområdet omfattning, föreslår utredningen ett förtydligande av huvudmannens ansvar när det gäller att säkerställa de rätta förutsättningarna.



I det ingår att ge rektorn adekvat stöd, vidta åtgärder för att minska den administrativa bördan, ta ansvar för rektorns professionella utveckling, säkerställa kapacitet och kompetens i huvudmannens organisation, och ta ansvar för att adekvata resurser tillförs verksamheten.

Huvudmannen behöver regelbundet och systematiskt analysera den egna styrningen och de förutsättningar som rektorer och enheter ges, för att kunna säkerställa förutsättningar för rektorns pedagogiska ledarskap. Utredningen menar därför att rektorers förutsättningar måste utgöra en del av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Enligt nuvarande bestämmelse ska huvudmannen utse en eller flera skolchefer som ska biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs. Utredningen föreslår att det av den nya bestämmelsen om huvudmannens ansvar för att säkerställa förutsättningar för rektorns pedagogiska ledarskap ska framgå att dessa förutsättningar ska säkerställas med hjälp av ansvarig skolchef. På så sätt förtydligas skolchefens roll i detta avseende.

#### **7.1.4 Rektorn ska ha mandat att besluta om ledningsstöd i den inre organisationen**

I den föreslagna definitionen av pedagogiskt ledarskap ingår också ett organisatoriskt ansvar. Ansvaret betyder att rektorn fördelar resurser och skapar förutsättningar och organisatoriska strukturer som möjliggör utveckling av undervisningen.

Utredningen anser att för att rektorn ska kunna ta detta ansvar behöver rektorn ha mandat att ta beslut om organisation och resursfördelning inom sin enhet. Rektorn behöver även mandat att besluta om vilket ledningsstöd som bäst gynnar rektorn och verksamheten. Det är dock inte sällan huvudmannen som tar beslut om huruvida det ska finnas biträdande rektorer i enhetens ledningsstruktur. Ett förtydligande i skollagen föreslås därför där det framgår att ledningsstöd i form av biträdande rektorer är en del av rektorns inre organisation och att det därför ska vara rektorn som tar beslut om att en biträdande rektor eller annat ledningsstöd ska ingå i den inre organisationen.

#### **7.1.5 Rektorns pedagogiska ledarskap ska inte vara möjligt att delegera i sin helhet**

Utredningen anser att det har stor betydelse, för både rektorn och verksamheten, att rektorn har ledningsstöd. Rektorns undervisningsnära ledarskap bör därför kombineras med ett distribuerat eller delat ledarskap, där flera personer med olika kompetenser inom skolenheten samverkar och gemensamt bidrar till att utveckla utbildningen och undervisningen. Utredningen understryker dock att ett distribuerat eller delat ledarskap inte är samma sak som ett formellt delegerat ledaransvar. Utredningen för även fram att ett delegerat ansvar för enskilda ledningsuppgifter är något helt annat än ett delegerat



ansvar för hela det pedagogiska ledarskapet. Utredningen kan konstatera att utvecklingen går mot allt större rektorsområden där rektorn befinner sig långt bort från verksamheten som i stället leds av biträdande rektorer. Det ser utredningen som en oroande utveckling som innebär att själva kärnan i rektorsuppdraget – ansvaret för att leda och utveckla utbildningen – överläts till någon annan. Vidare för utredningen fram att pedagogiskt ledarskap ska kunna fördelas, delas och utövas i samverkan, men det ska inte kunna avsägas. Utredningen föreslår därför att skollagens bestämmelse förtydligas så att det framgår att även om enskilda ledningsuppgifter får delegeras, får det pedagogiska ledarskapet aldrig delegeras i sin helhet.

#### **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**

Enligt gällande bestämmelser är det möjligt även för annan personal med ledningsuppgifter att gå den statliga befattningsutbildningen för rektorer. Detta har lett till att biträdande rektorer i stor utsträckning deltar i utbildningen, vilket utredningen menar kan ses som logiskt i relation till det omfattande uppdrag som de inte sällan har. Utredningen lämnar dock förslag som syftar till att tydliggöra rektorns roll som pedagogisk ledare. Sammantaget innebär dessa förslag att en organisation med biträdande rektorer som i praktiken uppbär befattningen rektor, inte kommer att vara möjlig om förslagen genomförs. Därmed behöver biträdande rektorer inte heller genomgå den omfattande och krävande befattningsutbildningen. Utredningen föreslår därför en ändring som innebär att befattningsutbildningen för rektorer ska reserveras för dem som innehar denna befattning. Fortbildning för biträdande rektorer och annan personal med ledningsuppgifter är dock fortsatt angelägen. Utredningen föreslår därför att en ny sådan fortbildning i stället ska erbjudas som en särskild utbildning inom ramen för den kompetensutveckling som erbjuds dessa grupper i det nationella professionsprogrammet. Utbildningen ska motsvara relevanta delar av den särskilda befattningsutbildningen för rektorer.

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

Skolchefens roll är att säkra regelefterlevnad, särskilt genom det systematiska kvalitetsarbetet och i att skapa goda förutsättningar för rektorerna i deras uppdrag. Givet skolchefens viktiga funktion, framhåller utredningen att det är angeläget att den som utses till skolchef har rätt förutsättningar. I nuläget ställs dock inga krav på särskild utbildning eller erfarenhet för att få uppdraget som skolchef. Utredningen föreslår därför att behörighetskrav för skolchefer ska införas i skollagen. Enligt utredningens förslag ska endast den som har en högskoleexamen få utses till skolchef. Skolchefsfunktionen förutsätter också att den som innehar den har god kännedom om



skolförfattningarna samt om villkoren för skolutveckling och pedagogiskt ledarskap. Därför föreslår utredningen en befattningsutbildning för skolchefer, i syfte att ge skolchefer adekvat kompetens för uppdraget. För små huvudmän kan förslaget om behörighetskrav innebära utmaningar. Utredningen har därför bedömt att den bestämmelsen endast ska gälla ny tillsättningar av skolchefer efter den 30 juni 2028. Vidare föreslås att behörighetskravet inte ska gälla skolchefer vars verksamhet har planerats och godkänts före den 1 juli 2028.

### **Bedömningar 7.2.1–7.2.7<sup>1</sup>**

Utredningen bedömer att rektorsuppdragets förutsättningar behöver stärkas genom åtgärder utöver lagförslag. Staten bör ta ett större ansvar för skolans finansiering, eftersom kommunernas olika kapacitet och ambitionsnivåer leder till ojämna resurser. Dagens system med många riktade statsbidrag bedöms vara ineffektivt, administrativt betungande och hämmande för långsiktig utveckling, vilket motiverar en reformerad och mer statligt styrd finansiering.

Utredningen föreslår även att ett komplett huvudmanna- och skolenhetsregister upprättas för bättre uppföljning och styrning, samt att nationella administrativa system utvecklas för att minska rektorers administrativa börda.

Vidare behöver rektorer stärkas kompetensmässigt, särskilt i att leda och samordna elevhälsoarbete. Meriteringsnivåer för rektorer bör utredas för att främja professionell utveckling och långsiktig kompetensförsörjning. Statliga insatser för rektorers kompetensutveckling bör samordnas i ett sammanhängande professionsprogram med tydlig progression.

Slutligen bedömer utredningen att förbättrade arbetsvillkor, rimliga ansvarsområden, tillräckliga resurser och tydliga utvecklingsvägar är centrala för att attrahera och behålla skickliga rektorer, särskilt på skolor med stora och komplexa utmaningar.

### **Ansvariga**

Moa Morin Enhetschef

Linda Abrahamsson Avdelningschef

Serene Rosberg Förvaltningschef

---

<sup>1</sup> 7.2.1 Staten bör ta ett större ansvar för skolans finansiering, 7.2.2 Ett komplett huvudmanna- och skolenhetsregister bör upprättas, 7.2.3 Det finns behov av nationella interoperabla system för skolväsendet, 7.2.4 Rektorer behöver adekvat kompetens för att leda och samordna elevhälsoarbetet, 7.2.5 Meriteringsnivåer för rektorer bör utredas, 7.2.6 Insatser för rektorers professionella utveckling bör samordnas, 7.2.7 Incitamenten för att få rektorer att vilja arbeta på skolor med stora utmaningar bör stärkas.