

Rektorsprogrammet – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen

Remiss från utbildnings- och kulturdepartementet

Remisstid 20 juni 2006

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Som svar på remissen *Rektorsprogrammet – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen* överlämnas och åberopas denna promemoria.
2. Protokollet i detta ärende förklaras omedelbart justerat.

Föredragande borgarrådet Erik Nilsson anför följande.

Bakgrund

Utbildnings- och kulturdepartementet har för yttrande remitterat *Rektorsprogrammet – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen*. Rapporten redovisas i *bilaga 2*.

Regeringen uppdrog i juli 2004 åt Myndigheten för skolutveckling att utveckla innehåll och form för den statliga rektorsutbildningen, i syfte att öka rektorsutbildningens effektivitet. Bakgrunden till regeringens uppdrag var bland annat ett behov av fler platser, behov av utbildning för befattningshavare med ledningsansvar för förskolan och ett behov av att se över innehållet i utbildningen, eftersom utvecklingen på skolområdet lett till ett förstärkt ansvar för rektorn inom ett antal områden. I departementets förslag till ny skollag ges rektor dessutom ett ökat ledningsansvar för den pedagogiska verksamheten i förskolan och skolan.

Remisser

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret, utbildningsnämnden och till Hägerstens, Östermalms och Rinkebys stadsdelsnämnder.

Stadsledningskontoret stöder i huvudsak rapportens förslag om ny rektorsutbildning men vill framhålla vikten och nödvändigheten av att utbildningen samspelar med stadens egna chefsutvecklingsinsatser.

Utbildningsnämnden ställer sig i huvudsak bakom rektorsprogrammets förslag. Nämnden anser dock att det är viktigt att alla skolledare får utbildning i sin yrkesroll. Även de rektorer som är anställda i skolorna idag måste inkluderas i det nya programmet.

Hägerstens stadsdelsnämnd stöder rapportens förslag och anser att Myndigheten för skolutveckling lyfter fram viktiga förutsättningar för och delar i ett nationellt

rektorsprogram som ytterst syftar till att stärka styrsystemet och vara en del av strävandena mot en likvärdig och utvecklingsinriktad skola med hög måluppfyllelse.

Östermalms stadsdelsnämnd välkomnar ett förslag till nytt rektorsprogram och är på det stora hela positiv till förslaget och anser att det täcker huvudmannens behov beträffande stöd till skolledningsfunktionen under förutsättning att förslagets fem olika steg genomförs på ett målmedvetet och konsekvent sätt och med hänsyn tagen till kommunens styrdokument. Nämnden förordar dock att rektorsutbildningen är högskoleförlagd och att samarbete sker med skolverket och kommunen. Detta skulle också säkerställa en tydlig koppling till aktuell skolforskning och rektorsprogrammets akademiska fördjupningsutbildning, den så kallade mastersutbildningen.

Rinkeby stadsdelsnämnd välkomnar denna utbildning och är positiv till och deltar gärna med sina erfarenheter i den skolledardialog som föreslås i samband med utbildningen av rektorer.

Mina synpunkter

Skolledarna är nyckelpersoner inom skolans verksamhet. Att vara rektor är ett mycket svårt och krävande uppdrag. Det krävs kompetens inom många olika områden såsom till exempel pedagogik, ekonomi, juridik, bedömning, personalhantering och att kunna leda utvecklingsprocesser. Det erfordras därför kontinuerlig fortbildning för rektorer och också en öppenhet för nya rön och kunskap från områden utanför skolan t.ex. avseende ledarskap. Rapportens förslag är välkommet och är i huvudsak positiva och i rätt riktning.

I rapporten föreslås att myndigheten för skolutveckling ska bygga upp en utbildningsorganisation för skolledare. Detta är mycket tveksamt då landets högskolor och universitet bör vara de som handhar utbildningen för att säkerställa kopplingen mellan forskning och praktik.

I rapporten föreslås skolledningsdialoger mellan staten och huvudman och det är viktigt att även huvudmannens intressen säkerställs i dessa dialoger.

De rektorer som är anställda i skolorna idag måste inkluderas i det nya programmet. Det är även önskvärt att förskolechefer och biträdande rektorer omfattas av rektorsprogrammet.

Det är viktigt att beslut om den nya rektorsutbildningen fattas skyndsamt för att undvika att nytillträdde rektorer avvaktar med att söka utbildningen tills beslut är fattat.

Jag föreslår borgarrådsberedningen föreslå kommunstyrelsen besluta följande

1. Som svar på remissen *Rektorsprogrammet – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen* överlämnas och återopas denna promemoria.
2. Protokollet i detta ärende förklaras omedelbart justerat.

Stockholm den 1 juni 2006

ERIK NILSSON

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

ÄRENDET

Utbildnings- och kulturdepartementet har remitterat rapporten Rektorsprogrammet – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen till Stockholms stad för yttrande. Rapporten redovisas i *bilaga 2*.

Regeringen uppdrog i juli 2004 åt myndigheten för skolutveckling att utveckla innehåll och form för den statliga rektorsutbildningen, i syfte att öka rektorsutbildningens effektivitet. Bakgrunden till regeringens uppdrag var bland annat ett behov av fler platser, behov av utbildning för befattningshavare med ledningsansvar för förskolan och ett behov av att se över innehållet i utbildningen eftersom utvecklingen på skolområdet lett till ett förstärkt ansvar för rektorn inom ett antal områden. I departementets förslag till ny skollag får rektor dessutom ett ökat ledningsansvar för den pedagogiska verksamheten i förskolan och skolan.

REMISSER

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret, utbildningsförvaltningen och till stadsdelsnämnderna Hägersten, Rinkeby och Östermalm.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande av den 19 maj 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret stöder i huvudsak rapportens förslag om ny rektorsutbildning men vill framhålla vikten och nödvändigheten av att utbildningen samspelar med stadens egna chefsutvecklingsinsatser.

De fem stegen i förslaget täcker *delvis huvudmannens behov beträffande stöd till skolledningsfunktionen*. I skolledningen ingår även biträdande rektorer vilket är nödvändigt för att kunna hantera de stora skolenheter som finns i t ex Stockholm. Förskolechefer har också ansvar för läroplansstyrda verksamheter. Stadsledningskontoret anser därför att även biträdande rektorer samt förskolechefer ska omfattas av rektorsprogrammet. Likaså bör även programmet innehålla insatser för länka in skolledare med den tidigare rektorsutbildningen.

Stadsledningskontoret anser att den skisserade *samverkan mellan lokal och nationell nivå*, skolledningsdialogen, är en bra modell för att kunna hantera både det nationella styrperspektivet och det kommunala ledningsperspektivet. Skolledningsdialogen måste dock följas av den tydlig ansvarsfördelning mellan stat och huvudman där även huvudmannens intressen säkerställs. Det finns i förslaget till nationellt rektorsprogram ett uttryck för en ökad statlig styrning som de facto inte formuleras. Detta måste klargöras så att skolledningsdialogen i praktiken kan bli en reell samverkan.

Den föreslagna obligatoriska delen av rektorsprogrammet är ett lämpligt sätt att *tillgodose nödvändig kunskap hos rektorer om myndighetsutövning och elevers rättsäkerhet*. Däremot är stadsledningskontoret tveksamt till förslaget om certifiering. De som ska delta i utbildningen är redan anställda som rektorer och en certifiering har ingen betydelse vare sig för anställningen eller för hur kunskaperna tillämpas.

Som en övrig synpunkt på förslaget vill stadsledningskontoret betona vikten av att utbildningarna utförs av befintliga högskolor på uppdrag av myndigheten för skolutveckling. Det är inte rimligt att myndigheten inom sig ska bygga upp en omfattande utbildningsorganisation. Genom att utbildningen utförs av högskolor säkerställs kopplingen till aktuell skolforskning och professionell kompetens.

Utbildningsnämnden beslutade den 17 maj 2006 att i huvudsak godkänna förvaltningens förslag till beslut samt anförde därutöver följande.

Skolledarna är mycket viktiga nyckelpersoner inom skolans verksamhet. Att vara rektor är ett mycket svårt och krävande uppdrag. Oavsett om certifiering införs eller inte är det viktiga att alla skolledare får utbildning i sin yrkesroll. Även de rektorer som är anställda i skolorna idag måste inkluderas i det nya programmet

Reservation anfördes av vice ordföranden *Lotta Edholm m.fl.* (fp) och ledamoten *Mikael Söderlund m.fl.* (m), *bilaga 1*.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 8 maj 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Utbildningsförvaltningen ställer sig i huvudsak bakom förslagets innehåll, omfattning och struktur. Förvaltningen har likafullt några synpunkter av såväl mer generell som mer specifik art. De flesta av förvaltningens kommentarer och synpunkter presenteras som svar på de tre frågorna till remissinstanserna.

Vad gäller frågan om de fem stegen täcker huvudmannens behov beträffande stöd till skolledningsfunktionen så menar utbildningsförvaltningen generellt att det saknas en beskrivning om hur rektorer med den tidigare rektorsutbildningen ska länkas in i den nya utbildningens steg.

När det gäller steg 1 - *stödinsatser i samband med rekrytering* ser förvaltningen det som värdefullt att kommunerna erbjuder rekryteringsutbildning.

Angående steg 2 och 3 - *program för grundutbildning av rektorer* menar förvaltningen att det är bra att steg två är obligatoriskt och att steg tre är frivilligt. Utbildningsförvaltningen ställer sig dock tveksam till om det är utbildningen som ska leda till certifiering och inte anställningsbeslutet. Förvaltningen anser att denna fråga inte är tillräckligt utredd. Förvaltningen menar att en certifiering inte ger någon reell effekt. Ett systematiskt lokalt arbete med chefsutveckling är en mer framgångsrik väg.

Avsikten är att myndigheten för skolutveckling ska genomföra steg tre av utbildningen. Förvaltningen vill betona vikten av att utbildningen utförs av såväl forskare, konsulter som erfarna skolledare. Myndigheten bör därför få i uppdrag att upphandla kompetens och inte bygga upp en egen hel utbildningsorganisation.

Steg 4 – *kontinuerlig samverkan och kompetensutveckling med nationella och kommunala utvecklingsfrågor i fokus*. Förvaltningen anser det är angeläget att en del i rektorsprogrammet kan vända sig till samtliga skolledare i en kommun. Utbildningsförvaltningen menar vidare att det är positivt att utgångspunkten för vilka stödinsatser som ska riktas till kommunens skolledare bedöms i en gemensam planering med kommunerna. Vidare delar förvaltningen myndighetens uppfattning att högskolorna och lärarutbildningarna ska vara viktiga samarbetsparter vid genomförandet av de överenskomna stödinsatserna riktade till skolledarna. Förvaltningen vill understryka myndighetens tro på betydelsen av att långsiktiga relationer byggs upp mellan forskarvärlden och praktiken, vilket dels kan leda till stärkt praxisnära forskning om ledarskap och skolutveckling och att skolor i större utsträckning kan dra nytta av forskningsvärldens arbete.

Steg 5 – *En akademisk fördjupningsutbildning med inriktning mot skolledarskap och skolutveckling*. Förvaltningen betonar vikten av fler rektorer med akademisk examen för att ge trovärdighet, legitimitet och status åt skolvärlden. Utbildningsförvaltningen har erfarenhet av att skolledare som genomgår masterprogrammet får ökad legitimitet både internt och externt.

Vad gäller frågan huruvida den skisserade samverkan mellan lokal och nationell nivå, som den beskrivs i förslaget, är en lämplig samverkansmodell så anser förvaltningen att en fördjupad samverkan mellan lokal och nationell nivå har många vinster men vill samtidigt peka på vikten av en tydlig ansvarsfördelning mellan stat och huvudman då förvaltningen i det föreliggande förslaget kan skönja en förstärkning av statens styrning av skolverksamheterna. Förvaltningen menar vidare att denna samverkansmodell mellan stat och kommun bör utformas så att den inte hämmar de dialoger och kollegiala utvärderingar som utvecklats kommuner emellan.

Utbildningsförvaltningen ställer sig även lite frågande om myndigheten har kapacitet att klara en så pass omfattande dialog som presenteras i förslaget.

Vad gäller frågan huruvida den föreslagna obligatoriska delen av rektorsprogrammet är ett lämpligt sätt att tillgodose nödvändig kunskap hos rektorer om myndighetsutövning och elevers rättsäkerhet så anser förvaltningen att svaret är ja för alla nytillträdde och blivande rektorer. Förvaltningen ställer sig mer frågande till hur mycket programmet stödjer dem som gått den tidigare rektorsutbildningen.

Som övrig synpunkt vill förvaltningen vill framhålla vikten av att beslut om det nya rektorsprogrammet tas snabbt. Risken är annars stor att nytillträdde rektorer väntar med att söka till rektorsutbildningen och det bildas köer vilket ytterligare kan fördröja starten.

Hägerstens stadsdelsnämnd beslutade den 18 maj 2005 att godkänna förvaltningens förslag till remissyttrande och översända detta till kommunstyrelsen.

Hägerstens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 3 maj 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Hägerstens stadsdelsförvaltning stöder rapportens förslag och menar att Myndigheten för skolutveckling lyfter fram viktiga förutsättningar för och delar i ett nationellt rektorsprogram som ytterst syftar till att stärka styrsystemet och vara en del av strävandena mot en likvärdig och utvecklingsinriktad skola med hög måluppfyllelse.

Förvaltningen bedömer att de fem stegen täcker behovet av stöd till skolledningsfunktionen och att Myndigheten för skolutveckling har gjort en rimlig avvägning när de föreslår att steg två – den skoljuridiska översiktskursen – görs obligatorisk för alla nya skolledare samt att övriga steg utgör ett erbjudande till kommuner och/eller enskilda skolledare.

Det är viktigt att alla rektorer stärks i sin roll som myndighetsutövare, inte minst för att tillvarata elevernas rättssäkerhet. Det är därför rimligt att steg två av utbildningsprogrammet påbörjas så snart som möjligt efter tillträdet på rektorstjänsten, att det är slutfört senast tre år efter tillträdet och att det regleras i skollagen. Ett webbaserat stöd kring regeltolkning och myndighetsutövning bör vara ett värdefullt stöd för både nytillträdde skolledare och mer erfarna skolledare.

Även utbildningsprogrammets steg tre är viktigt för nytillträdde rektorer eftersom det ger kunskap och redskap för att utveckla det personliga ledarskapet. Det tredje utbildningssteget ska också vara ett stöd för rektorn att vidareutveckla sina kunskaper om vilka utvecklingsprocesser och vilket ledarskap som leder till en utvecklingsinriktad skola med hög måluppfyllelse. Förvaltningen instämmer i att det är viktigt att de som ansvarar för genomförandet är bevandrade i såväl svensk som internationell forskning kring ledarskap och skolutveckling. Det är rimligt att steget görs frivilligt eftersom kunskap om ledarskap och utveckling av det egna ledarskapet också kan ske i andra former via lokala chefsutvecklingsprogram och dylikt. På samma sätt är erbjudandet om stöd i rekryteringen värdefullt även om en del kommuner redan har former för detta.

Skolledningsdialogen är en viktig förutsättning för att få med både det nationella styrperspektivet, det kommunala ledningsperspektivet, den lokala skolans utvecklingsperspektiv och den enskilde skolledarens perspektiv. För att utbildningen i steg 4 – kontinuerlig samverkan och kompetensutveckling med nationella och kommunala utvecklingsfrågor i centrum – ska bli framgångsrik och attraktiv för kommunerna och enskilda skolor/skolledare är det viktigt att den tas fram och utformas i samråd mellan intressenterna. Skolledningsdialogen bör kunna utvecklas till att bli ett lämpligt forum för detta samarbete.

Slutligen är det värdefullt att Myndigheten för skolutveckling lyfter fram möjligheten till akademisk fördjupning och möjligheten för rektorer att bidra till systematisk kunskapsbildning. Det finns ett behov av praktisk forskning och av ett närmande av forskning och praktik. Kontinuerlig kontakt mellan högskolevärlden och praktiken kan som Myndigheten för skolutveckling skriver i sin rapport ”dels leda till en starkt praktisk forskning om ledarskap

och skolutveckling, dels att skolor i större utsträckning kan dra nytta av forskningsvärldens arbete”.

Rinkeby stadsdelsnämnd beslutade den 16 maj 2006 att godkänna förvaltningens synpunkter som svar på remissen.

Kerstin Gustavsson (m) meddelade att moderaterna lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

Svante Kindberg (fp) meddelade att folkpartiet lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

Rinkeby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 10 maj 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen välkomnar denna utbildning och är positiv till och deltar gärna med sina erfarenheter i den skolledardialog som föreslås i samband med utbildningen av rektorer.

Östermalm stadsdelsnämnd beslutade 17 maj 2006 att godkänna och överlämna detta tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Reservation anfördes av vice ordföranden *Helena Bonnier m.fl.* (m) och ledamoten *Claes Fleming m.fl.* (fp) och tjänstgörande ersättaren *Camilla Thorstensson* (kd), *bilaga 1*.

Östermalm stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 28 april 2006 har i huvudsak följande lydelse.

Många forskningsrapporter visar att det inte är alldeles säkert att alla skolledare alltid har tillräckliga kunskaper och förutsättningar att leda skolans arbete. Skolledarrollen har också förändrats de senaste decennierna varför en översyn av rektorsutbildningen välkomnas av förvaltningen. Den förändrade rollen kräver en större och förändrad kompetens än tidigare. Det krävs också att denna kompetens ständigt uppdateras och byggs på genom fortbildning knuten till aktuell skolforskning och att kompetensen kopplar an till den lokala verksamhetsutveckling som bedrivs i kommunerna. Därför välkomnar förvaltningen den översyn av rektorsutbildningen som Utbildningsdepartementet uppdragit åt Myndigheten för skolutveckling att göra. Under förutsättning att förslaget fem olika steg genomförs på ett målmedvetet och konsekvent sätt och med hänsyn tagen till kommunens styrdokument anser förvaltningen att förslaget till nytt rektorsprogram täcker huvudmannens behov beträffande stöd till skolledningsfunktionen.

Förvaltningen kan konstatera att förslaget till nytt rektorsprogram och ny rektorsutbildning innebär att Myndigheten för skolutveckling föreslår sig själva som huvudaktör genom hela utbildningen, även i de så kallade ”skolledningsdialogerna” där kommunens intressen ska säkerställas. Hela utbildningsorganisationen ska byggas upp på Myndighetens regionkontor. Detta innebär att helt nya utbildningsorganisationer ute i landet behöver byggas upp, vilket kan ses som ett uttryck för en stark centralisering och försök till ökad centralstyrning. Förvaltningen delar inte uppfattningen att Myndigheten för skolutveckling ska vara huvudaktör när det gäller rektorsprogrammet och rektorsutbildningen. ”Skolledningsdialogerna” bör inte begränsas till kommunernas dialog med representanter från Myndigheten för skolutveckling utan förvaltningen menar att Skolverkets inspektioner och kommunernas lokala kvalitetsarbete måste få ett stort utrymme i dessa dialoger. Som ett led i att stärka den statliga styrningen av skolan kan Skolverket stå som beställare av rektorsprogrammet som dock bör utföras av högskolan i samarbete med

kommunen. Redan idag sker samarbete mellan kommuner, Skolverket och högskolorna då det gäller de flesta obligatoriska delarna i rektorsprogrammet:

- Kunskaper om skollag och skolförordningar
- Barnkonventionens ställning
- Orientering om lagar och förordningar som gränsar till utbildningsområdet
- Orientering om aktuella centrala avtal inom skolområdet
- Jämställdhet
- Elevvårdsarbete
- Kunskapssyn och bedömning
- Rätt till stöd
- Kränkande behandling
- Innebörd och konsekvenser av kravet på kvalitetsredovisning

Förvaltningen anser det främmande att lägga en högskoleutbildning på en myndighet. Förvaltningen förordar därför att rektorsutbildningen är högskoleförlagd och att samarbete sker med Skolverket och kommunen. Detta skulle också säkerställa en tydlig koppling till aktuell skolforskning och rektorsprogrammets akademiska fördjupningsutbildning, den så kallade mastersutbildningen.

Förvaltningen instämmer i att den obligatoriska delen av rektorsprogrammet är ett lämpligt sätt att tillgodose nödvändig kunskap hos rektorer om myndighetsutövning och elevers rättssäkerhet. Det är viktigt att nytillträdde rektor ges möjligheter att få kunskaper i såväl den juridiska världen och dess komplicerade tolkningar, som i den process som äger rum kring ledarskap och skolutveckling.

I samtal med skolledningspersonal på skolorna i Östermalm har dock farhågor framförts att föreslagna 30 dagars obligatorisk utbildning under rektors första arbetsår, steg 2, kan innebära en alltför stor frånvaro från det nytillträdde skolledararbetet. Kanske bör utbildningstiden förlängas. Synpunkter har också framförts att inte bara steg 2, utan också steg 3 i rektorsutbildningen, den del som tar fasta på skolledarskap och/eller skolutveckling, bör vara obligatorisk.

Östermalms stadsdelsförvaltning har haft som målsättning att inte bara rektorer utan också biträdande rektorer och förskolechefer ska ha möjlighet och uppmuntras att genomgå dagens rektorsutbildning. I förslaget finns bara rektorer nämnda som tänkt målgrupp. Förvaltningen förutsätter att biträdande rektorer och förskolechefer inte kommer att vara frångagna möjligheten till rektorsutbildning i det nya förslaget utan att utbildningen också kommer att vara öppen för denna grupp efter rekommendation från kommunen.

Förvaltningen instämmer också i förslaget att även nu verksamma rektorer ska erbjudas en frivillig examination i programmets steg 2.

Förslaget talar om examination i den obligatoriska utbildningsdelen, steg 2. Examinationen ska sedan resultera i en certifiering. Detta förslag kommer att beredas i särskild ordning eftersom det förutsätter en ändring i skollagen och därför måste förslag till bestämmelser först utarbetas. Förvaltningen menar därför att detta bör samordnas med utredningen av eventuell läraryrkning som ska utredas av Utbildnings- och kulturdepartementet.

RESERVATIONER

Utbildningsnämnden

Vice ordföranden Lotta Edholm m.fl. (fp) och ledamoten Mikael Söderlund m.fl. (m) reserverade sig mot nämndens beslut enligt följande.

Vi reserverar oss mot nämndens beslut då vi yrkade att nämnden skulle besluta att som svar på kommunstyrelsens remiss anföra följande;

Myndigheten för skolutveckling har visat att det endast är hälften av landets skolledare som har genomgått, eller som genomgår, den statliga rektorsutbildningen. 27 procent av skolledarna har över huvud taget inte deltagit i vare sig rektorsutbildning eller någon annan form av längre ledarskapsutbildning. Bara en av fyra har deltagit i kommunal rekryteringsutbildning för rektorer och bara hälften i kommunal introduktionsutbildning. Det är oacceptabelt.

Ledarskapet i skolan är av avgörande betydelse för att skolan ska hålla hög kvalitet. Förslagen till förstärkningar av rektorsutbildningen som Myndigheten för skolutveckling nu för fram är välkomna men otillräckliga. Istället vill vi i Allians för Sverige genomföra kraftiga förbättringar av rektorenas utbildning och fortbildning. Vi vill se en ny akademisk rektorsutbildning och en stärkt akademisk fortbildning för landets rektorer. Utbildningen ska ge kunskap och förtrogenhet i myndighetsutövning, skoljuridik, skolekonomi, pedagogisk utveckling och ledarskap. Utbildningen ska kunna erbjudas av alternativa rektorsutbildningar.

Vi vill också att skollagen ska skärpas genom att det införs behörighetskrav för rektorer. Rektorsutbildning ska genomgå av alla rektorer. Det finns förvisso exempel på goda skolledare utan skolledarutbildning, men de är knappast goda skolledare just för att de saknar utbildning. Skolledarskapets legitimitet försvagas om rektorn är sämre utbildad än sina medarbetare.

Östermalms stadsdelsnämnd

Vice ordföranden Helena Bonnier m.fl. (m) och ledamoten Claes Fleming m.fl. (fp) och tjänstgörande ersättaren Camilla Thorstensson (kd) reserverade sig mot nämndens beslut till förmån för eget förslag enligt följande;

Stadsdelsnämnden föreslås besluta att som svar på kommunstyrelsens remiss anföra följande.

Myndigheten för skolutveckling har visat att det endast är hälften av landets skolledare som har genomgått, eller som genomgår, den statliga rektorsutbildningen. 27 procent av skolledarna har över huvud taget inte deltagit i vare sig rektorsutbildning eller någon annan form av längre ledarskapsutbildning. Bara en av fyra har deltagit i kommunal rekryteringsutbildning för rektorer och bara hälften i kommunal introduktionsutbildning. Det är oacceptabelt.

Ledarskapet i skolan är av avgörande betydelse för att skolan ska hålla hög kvalitet. Förslagen till förstärkningar av rektorsutbildningen som Myndigheten för skolutveckling nu för fram är välkomna men otillräckliga. Istället vill vi i Allians för Sverige genomföra kraftiga förbättringar av rektorenas utbildning och fortbildning. Vi vill se en ny akademisk rektorsutbildning och en stärkt akademisk fortbildning för landets rektorer. Utbildningen ska ge kunskap och förtrogenhet i myndighetsutövning, skoljuridik, skolekonomi, pedagogisk utveckling och ledarskap. Utbildningen ska kunna erbjudas av alternativa rektorsutbildningar.

Vi vill också att skollagen ska skärpas genom att det införs behörighetskrav för rektorer. Rektorsutbildning ska genomgå av alla rektorer. Det finns förvisso exempel på goda skolledare utan skolledarutbildning, men de är knappast goda skolledare just för att de saknar utbildning. Skolledarskapets legitimitet försvagas om rektorn är sämre utbildad än sina medarbetare.

Dessutom vill vi stärka rektors befogenheter och ansvar för skolans resultat. Sammantaget är detta ytterst viktiga steg för att nå en bättre måluppfyllelse för elever och bättre ledarskap i skolan.

RAPPORTEN ”UTVECKLINGEN AV DEN STATLIGA REKTORSUTBILDNINGEN”

Bakgrund

Rektors roll är vital ur ett skolutvecklingsperspektiv. Många studier lyfter fram skolans ledning som en viktig förklarande faktor för skolans framgång eller brist på framgång. I en alltmer komplex omvärld förväntas skolan inte bara vara bra på att möta tydliga förväntningar i nuet utan också ha en handlingsberedskap för okända framtida utvecklingsbehov. I skolan är upptagenhet av nuet ofta en viktig förutsättning för att elever känner meningsfullhet med arbetet, att eleven känner att skolans arbete är tydligt kopplat till hennes egen livssituation och hennes egna aktuella frågor. Då blir också ledningens roll som garant för att framtidsperspektivet hålls levande synnerligen viktig – kanske t.o.m. viktigare än i många andra verksamheter där man som ledare ofta har större möjlighet att själv styra de direkta förutsättningarna för arbetet.

Att leda ett av de viktigaste instrumenten för samhällsförändring ställer stora krav på att känna till och behärska styrsystemets struktur och underliggande politiska ställningstaganden. Det kräver också en förmåga att kontinuerligt kunna tydliggöra de förutsättningar som styrsystemet skapar för personalen i deras genomförande av det nationella och det kommunala uppdragets intentioner. Rektor, som ledare i en politiskt styrd organisation, måste på ett trovärdigt och aktivt sätt och i samspel med elever, föräldrar och personal kunna hantera detta dubbla huvudmannaskap som styrsystemet bygger på. Att kunna göra det kräver att rektor känner sig trygg i styrsystemets regelverk och dess andra förutsättningar. Rektor behöver även ha en klar bild över vilka verktyg som finns till förfogande för att leda och utveckla skolan.

Något om utredningsarbetet

Under utredningens första år har ett betydande antal kontakter tagits för att skapa en bred bild av hur Rektorsutbildningen uppfattas idag och vilka tankar man har om den framtida Rektorsutbildningen. Möten med utbildningscheferna har skett vid flera tillfällen. Även grupper av utbildare från samtliga regioner har haft möjlighet att ge synpunkter på den framtida utbildningen. Kommunförbundet och skollära fackliga organisationer tillsammans med en referensgrupp av förvaltningschefer har haft samma möjlighet. Denna form av möten ska fortsätta under den resterande utredningstiden.

I utredningsarbetet har vi även tagit del av utredningen ”Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan” (SOU 2 004:116) där alternativa vägar för utbildning av rektorer indikeras. För att få en tydligare bild av hur rektorer idag uppfattar sin utbildning har en extern aktör, Institutionen för internationell pedagogik vid Stockholms universitet, fått myndighetens uppdrag att genomföra en lägesbedömning genom en intervjustudie med ett antal rektorer som befinner sig mitt i sin utbildning. Intervjuerna riktade sig också till rektors chef och till personal på de skolor som haft rektor i utbildning för att även få andras bilder av vilka spår utbildningen sätter i den konkreta verksamheten.

Resultaten av denna studie – och fortsatta analyser av resultatens innebörder – kommer myndigheten till del under våren 2005 och kommer att vara en av flera utgångspunkter för bedömningen av den framtida Rektorsutbildningens utformning.

Utredningens framgångsfaktorer

I utredningsarbetet av den framtida Rektorsutbildningen kan vi redan nu identifiera fyra centrala faktorer, som vi bedömer kan få stor påverkan på utbildningens effekter. Dessa behöver övervägas inför en framtida Rektorsutbildning.

Utbildningens koppling till den egna skolans kompetensutveckling.

Rektors utbildning behöver det lokala stödsystem som kan byggas upp av pågående utvecklingsprocesser på rektors egen skola. När den egna skolans kompetensutveckling samordnas med rektors utbildning ökar kraven – genom en stark förväntanskraft i rektors omgivning – på att rektor omsätter sin egen utbildning i konkreta handlingar i den egna arbetsmiljön.

Vi ser det därför angeläget att Rektorsutbildningen förändras så att respektive skolas plan för kompetensutveckling på ett starkare sätt samspelar med skeenden i rektors utbildning. Möjligheterna för att Rektorsutbildningens intentioner får tydliga praktiska konsekvenser ökar också genom den lokala samordningen, där många krafter arbetar åt samma håll. Vardagshändelser på rektors skola och personalens förväntningar på rektors arbete tenderar ibland att vara starkare styrkrafter än rektors egna intentioner. Detta förhållande kan förändras genom att utbildningen engagerar sig i en del av skolans vardagshändelser och genom att utbildningen därigenom försöker åstadkomma en ”samordning” mellan personalens förväntningar på rektors handlande och rektors egna intentioner.

Kommunala stödsystem för rektor för att Rektorsutbildningen ska ge effekt

Många erfarenheter från utbildningen pekar på att det inte sällan uppstår ett glapp mellan de utbildningshandlingar som är ett direkt resultat av rektors engagemang i sin utbildning och kommunala utvecklingssträvanden. Även om utbildningen givetvis behöver uttrycka sina mål och fokusera dessa utvecklingsområden, kan sannolikt utbildningens påverkan öka om utbildning och huvudman har gemensamma utvecklingsambitioner på handlingsnivå.

Betydelsefulla förutsättningar för rektors möjlighet att utöva ett utvecklande ledarskap är den befintliga ledningsstrukturen i kommunen och hur skolans ansvarsfördelning och delegering ser ut. Detta uttrycktes tydligt i direktiven ”Kartläggning och utvärdering av skolans ledarskap” (Dir. 2003:36) En viktig faktor för utbildningens genomslag är i vilken utsträckning utbildningen kan genomföras så att den tydligt relateras till sådana grundläggande förutsättningar som ledningsstruktur och ansvarsfördelning utgör. Utbildningen behöver därför skapa en dialog med kommunen i samband med rektors utbildning så att den kan ske i samklang med dessa förutsättningar.

För att få en klarare bild av hur detta ska ske bör Myndigheten för skolutveckling få i uppdrag ägna uppmärksamhet åt och redovisa lärande exempel på hur kommuner och skolor har byggt upp sina ledningsfunktioner, hur dessa är organiserade och hur man arbetar med kompetensutveckling av ledningsgrupper. Dessa exempel kan tjäna som utgångspunkter för hur Rektorsutbildningen genom sin organisering kan bidra till att stödja dessa utvecklingsstrukturer.

Nätverk för interaktion

Erfarenheterna från tre decenniers systematisk nationell skolläda-utbildning har mycket tydligt visat att utbytet rektorer emellan varit en viktig och uppskattad del i rektors professionella utveckling. En viktig förklaring till detta är att krävande ledarhandlingar ofta avkräver den i yrket unge rektorn personliga och många gånger svåra ställningstaganden vars hållbarhet kan behöva undersökas och prövas tillsammans med andra yrkeskolleger i trygga miljöer. Det är därför viktigt att inför en framtida Rektorsutbildning överväga hur den kan bygga systematiska stödstrukturer för utbildningens olika delar. Erfarenheter som då bör beaktas kommer från olika håll; från NCSL (National College for School Leadership) i England, från CFL (Centrum för flexibelt lärande) och från myndighetens eget arbete med att bygga denna typ av stödstrukturer (Skolledare On-line). I dessa miljöer har man erfarenhet av att använda modern informationsteknologi för att bygga stödstrukturer vid sidan av de nödvändiga personliga mötena.

Samverkan med andra skolutvecklingsinsatser

Inledningsvis i denna delrapport betonades rektors vitala roll i skolors

utvecklingsprocesser. Detta talar för att en myndighet som har i uppgift att stödja dessa processer behöver ha en tydlig fokusering mot skolans ledare. Inför en framtida Rektorsutbildning behöver därför övervägas hur en nationell befattningsutbildning för landets rektorer kan samordnas med andra nationella insatser på skolutvecklingsområdet. Genom en sådan samordning skulle nationella utvecklingssträvanden få större kraft på verksamhetsnivå. I detta övervägande blir frågan om var ansvaret för genomförandet av utbildningen ska ligga centralt och även vilka övriga huvudaktörer som ska involveras.

Utredningens centrala frågor

I utredningsarbetet så här långt har några breda frågeområden blivit tydliga.

De berör:

- Utbildningens innehållsområden
- Utbildningens genomströmning
- Utbildningens omfattning
- Utbildningens genomförande

Att en tydlig förändring av den nuvarande utbildningen inom ett av dessa områden kan få omfattande konsekvenser på de övriga tycks givet. Vi har i denna avrapportering för avsikt att skissera *vilken typ av ställningstaganden* vi tror att myndigheten behöver föreslå i den slutgiltiga avrapporteringen av uppdraget.

Utbildningens innehållsområden

I mötena med utbildningens olika intressenter har olika viktiga innehållsområden lyfts fram med i vissa fall något varierande prioritet. Utan att här ta ställning till graden av prioritet kan dessa innehållsområden beskrivas på följande sätt:

Rektor som myndighetsutövare

Här lyfts rektor som garant för elevens rättssäkerhet fram. I detta ryms t.ex. rektors uppgift att värna om elevens rättigheter och att vara en garant för att de valmöjligheter och rättigheter som skolsystemet erbjuder kommer den enskilde eleven till del. Rektors ansvar att garantera den enskilde eleven skydd mot kränkande behandling är ett annat viktigt exempel. Rollen som myndighetsutövare är också förbunden med de viktiga uppgifter som skolan har och som är kopplade till betygsättning och bedömning och de krav på rättssäkerhet i dessa avseenden som varje elev har rätt att kräva.

Rektors ansvar att hantera samhällsförändringens krav på verksamhetsutveckling

Skolans långsiktiga samhällsuppdrag tenderar ibland att drunkna i vardagens ständiga aktivitetsflöde. Detta är, som ovan antytts, en inbyggd konsekvens av skolans uppdrag där ofta det kortsiktigt aktuella ska leda till det långsiktigt framtidsyftande. Rektor har en viktig uppgift att ständigt skapa en lärmiljö där personalen får det stöd man kan behöva för att i handling kunna omsätta de komplexa spänningsfälten mellan det kortsiktiga och det långsiktiga och mellan det individuella och det kollektiva.

För att kunna vara detta stöd för personalen krävs att rektor är väl förtrogen med nationella och lokala perspektiv på skolans resultat, hur dessa kan förstås med skeenden i samhället som utgångspunkt och vilka konsekvenser dessa perspektiv får för den enskilda skolan som en politiskt styrd verksamhet.

Rektors ansvar att leda utvecklingsprocesser i en kunskapsorganisation

Ska rektor kunna fungera som myndighetsutövare och leva upp till de krav som samhällsförändringen ställer på verksamhetsutveckling, behöver rektor väl behärska de verktyg som finns att tillgå för att kunna leda en kunskapsorganisation. Rektor behöver förstå hur en organisation fungerar och kan ledas så att skolans personal på ett proaktivt sätt kan agera då de

ställs inför situationer eller förhållanden som avviker från det förväntade. Det är påtagligt att rektor behöver falla tillbaka på vetenskapligt grundade kunskaper. Att kunna förstå och hantera samhällsförändringens krav på verksamhetsutveckling innebär höga och delvis nya förväntningar på skolors arbete med de egna kvalitetsprocesserna, där arbetet med den egna kvalitetsredovisningen blir en viktig del.

Utbildningens genomströmning

I landet finns ca 8 200 skolledare, vilket inkluderar såväl rektorer som biträdande rektorer. Enligt statistik från hösten 2002 och ett år framåt slutade under denna period drygt 14 %, vilket innebär att nästan 1200 skolledare nyanställdes. Rektorsutbildningen har under de senaste åren haft ett intag runt 500 skolledare per år. I en undersökning gjord 2003 anger drygt 27 % av landets skolledare att man varken har rekryteringsutbildning, introduktionsutbildning, har genomgått den nationella Rektorsutbildningen eller något annat längre ledarutvecklingsprogram. I fristående skolor är denna siffra nästan 50 %. Ungefär hälften av hela gruppen skolledare anger att man inte har Rektorsutbildning. En framtida Rektorsutbildning behöver i större utsträckning nå verksamma skolledare om den ska vara ett kraftfullt nationellt styrinstrument som verkar för att skolors kvalitetsarbete står i överensstämmelse med intentionerna bakom nationella utvecklingssträvanden.

Utbildningens omfattning

Vad gäller utbildningens omfattning är det framförallt två principiella aspekter som blir tydliga;

- dels över hur lång tid utbildningen ska sträcka sig och
- dels vilken intensitet utbildningen ska ha, dvs. hur många dagar som totalt ska fördelas över tid

Utbildningens utsträckning i tid

Utbildningens innehåll ställer krav på utbildningsutrymme. Ska utbildningen få effekter på handlingsnivå behöver utbildningen sträcka sig över en längre tid. Stora delar av innehållet i utbildningen är av den karaktären, att de kräver återkommande bearbetningar, så att rektor får möjlighet att koppla utbildningens innehåll den egna praktiken. Utbildningen berör även synnerligen komplexa områden där erfarenheten visat att korta utbildningsinsatser får mycket begränsade effekter. Exempel på sådana områden är rektors uppgift att omfatta skolans samhällsuppdrag och översätta dessa till den egna praktiken eller kravet på rektor att leda det egna kvalitetsarbetet och kunna få skolans kvalitetsredovisning att bli ett verksamt instrument i detta arbete.

Utbildningsinnehåll av de slag som ovan exemplifierats ställer även krav på vilken pedagogik som ska tillämpas. En utbildning som är erfarenhetsbaserad och processinriktad – vilket ibland kan krävas för att uppnå utbildningsmålen på ett effektivt sätt – ställer större krav på tid än en utbildning med förmedlingspedagogisk tonvikt.

Utbildningens intensitet

Erfarenheterna från utbildningens historia talar för att utbildningen bör ha återkommande inslag under den tid utbildningen varar. Erfarenheterna talar även för att de återkommande utbildningsinslagen bör ha en varaktighet över flera dagar. Detta skapar möjlighet för den variation av olika arbetsformer som nämndes ovan. Rektors arbetssituation är dessutom ofta av det slaget att rektor behöver tid ”för att landa” i sin egen utbildning. Frågan om utbildningens intensitet påverkas av hur en framtida utbildning även kan nyttja andra kommunikationsformer vid sidan av det personliga mötet.

Utbildningens genomförande

Som tidigare antytts behöver utredningen om den framtida Rektorsutbildningen tydligt överväga fördelar och nackdelar med olika anordnares ansvar för utbildningens praktiska genomförande.

Utredningen behöver även överväga vilka andra aktörer som behöver engageras i de olika stegen av rektors utbildning.

Mycket talar för att det är viktigt att rektor kan påbörja sin utbildning relativt snabbt efter tillträddandet som rektor. Rektor som myndighetsutövare – för att bara ta ett exempel – är ett utbildningsområde som alla rektorer sannolikt behöver möta tidigt i sin nya yrkesutövning. Detta leder till att relationen mellan introduktionsutbildning och fördjupningsutbildning behöver utredas och även när olika utbildningsmoment bör förläggas i tiden. Här behöver också övervägas hur ansvar och kostnader ska fördelas mellan stat och kommun.

Ett ytterligare viktigt övervägande berör hur utbildningen ska ställa sig till att ha beredskap för att snabbt möta förändringar i samhällslivet och de krav de ställer på skolan – om utbildningen ska ha ett måldokument som betraktas som stabilt över en längre tid eller om det kontinuerligt anpassas till skeenden i skolans omvärld.

Utredningen behöver i fortsatt samråd arbeta vidare med såväl de framgångsfaktorer som tycks påverka utbildningens effekter som de centrala frågeområden som här lyfts fram.