

Till berörd remissinstans

ANGÅENDE REMISSEN
”REKTORSPROGRAMMET - ETT
NATIONELLT PROGRAM FÖR UTBILDNING
AV REKTORER OCH STÖD FÖR
REKTORSFUNKTIONEN”

Detta gäller remissvar på rapporten ”Myndigheten för skolutvecklingsrapport Rektorsprogrammet - ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen ” (Dnr: 322-1827/2006).

Remisstiden sträcker sig till den 18 maj 2006, vilket vi ber er respektera. Utbildnings- och kulturdepartementet gav inte möjlighet till förlängd remisstid.

Ansvarig tjänsteman på Personalstrategiska avdelningen är Lena Ehrlenfeldt, tfn 08 508 29 649.

Klicka här och skriv övrig info eller radera

- Remissvar ska skickas, endast i digital form (word/excel), till *Personalstrategiska avdelningen (SLK-Personalstrategiskavdelning, GroupWise)*. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: SotN 314-331-2004
- Remissvaren ska även skickas till KF/KS kansli i digital form samt i pappersform. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik samt bifogade filer. Ex: SotN 314-331-2004.

Adresserna är följande:

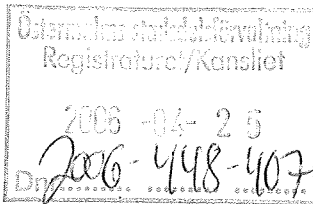
Avdelningens e-post: SLK-Personalstrategiskavdelning (GroupWise)
slk-personalstrategiskavdelning@stadshuset.stockholm.se OBS! stavningen
KF/KS kansli e-post: KFKS-remissvar (GroupWise)
KFKS-remissvar@stadshuset.stockholm.se
KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Lena Ehrlenfeldt
Personalstrategiska avdelningen



REGERINGSKANSLIET



Remiss

2006-04-18

U2006/1776/S

Utbildnings- och kulturdepartementet

Skolenheten

Enligt sändlista

STOCKHOLMS STAD	
Kommunstyrelsen	
KF/KS Kansli	
Ink.	2006-04-19
Dnr:	322-1827/2006
Fili:	RTK

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

Regeringen uppdrog den 1 juli 2004 åt Myndigheten för skolutveckling att utveckla innehåll och form för den statliga rektorsutbildningen i syfte att öka rektorsutbildningens effektivitet. Myndigheten har den 1 mars 2006 i rapporten *REKTORSPROGRAMMET – ett nationellt program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen* redovisat sitt uppdrag med förslag om en ny rektorsutbildning.

Förslaget remitteras härmed för synpunkter. För att ge remissinstanserna en helhetsbild lämnas här en redogörelse för bakgrunden till regeringens uppdrag, rektors roll i departementets förslag till ny skollag och vuxenutbildningslag samt den fortsatta beredningen av ärendet i Regeringskansliet.

Bakgrunden till regeringens uppdrag

Översynen var föranledd av behovet av att öka kapaciteten i rektorsutbildningen så att fler rektorer eller motsvarande får möjlighet att genomgå rektorsutbildningen. Vidare har målgruppen för rektorsutbildningen, utöver rektorer i det offentliga skolväsendet och fristående skolor, förändrats till att omfatta även befattningshavare med ledningsansvar för förskolan. Utvecklingen på skolområdet med förstärkt ansvar för rektor på ett antal områden har samtidigt visat på behovet av att överväga innehållet i rektorsutbildningen.

Rektors roll i departementets förslag till skollag och vuxenutbildningslag

Rektor har enligt dagens skolförfattningar ansvar för undervisning och annan verksamhet i skolan samt ett särskilt ansvar för skolans utveckling och för att kvalitet och nationell likvärdighet kan säkras i undervisningen. Utbildnings- och kulturdepartementet har under 2005 i ett utkast till lagrådsremiss med förslag till ny skollag samt i en departementspromemoria med förslag till vuxenutbildningslag redovisat sin syn på ledningen av

förskola och skola och på rektors ledningsansvar för den pedagogiska verksamheten samt rektors myndighetsuppdrag.

Rektor får enligt förslagen ett ökat ledningsansvar för den pedagogiska verksamheten i förskolan och skolan. I detta innefattas ansvar och beslut om övergripande organisation av det pedagogiska arbetet, arbete med barn och elever i behov av särskilt stöd, formerna för samarbete mellan skolan och hemmen m.m. Här ingår också skolans ansvar för att förebygga, upptäcka och åtgärda alla typer av kränkande behandling samt att fatta de beslut som rör enskilda elever och som är myndighetsutövning. I uppgiften ingår också att tillsammans med högskolan utveckla den verksamhetsförlagda delen av lärarutbildningen. Även förskolan skall enligt förslaget till ny skollag ledas av rektor.

Rektorsutbildningen i dag och i förslaget

Rektorsutbildningen är ett styrinstrument för staten. Sedan många år anordnas en statlig rektorsutbildning för i första hand nyutnämnda rektorer. Målgruppen för denna utbildning är rektorer och andra pedagogiska ledare med verksamhetsansvar för läroplansstyrda verksamheter.

Enligt 2 § förordningen (2002:1161) med instruktion för Myndigheten för skolutveckling skall myndigheten svara för den statliga rektorsutbildningen. Myndigheten har uppdragit åt sju högskolor och universitet att genomföra rektorsutbildning. En utbildning bedrivs även inom myndigheten. Myndighetens förslag till ny rektorsutbildning innebär fortsatt ansvar för myndigheten för rektorsutbildningen men med annan fördelning än i dag av själva genomförandet av utbildningen.

Myndigheten presenterar i sitt förslag till ny rektorsutbildning en utbildning i flera steg. Utbildningen innehåller både frivilliga och obligatoriska delar. I förslaget betonas myndigheten att rektor har ett tungt nationellt uppdrag och ett tydligt ansvar för likvärdigheten i svensk skola. Detta är enligt myndigheten ett starkt argument för att en del av utbildningen görs obligatorisk. I förslaget betonas vidare vikten av stöd för rektors myndighetsutövning. Kunskap om innebörd och konsekvenser av kravet på kvalitetsredovisning är enligt myndigheten ett annat område av betydelse för den nationella likvärdigheten.

Kostnaden för rektorsutbildningen uppgår i dag till ca 50 miljoner kronor. Myndigheten utgår i sitt förslag från att detta är den kostnadsnivå som skall gälla för rektorsutbildningen även fortsättningsvis. Därutöver föreslår myndigheten att delar av utbildningen skall finansieras av huvudmännen.

Den fortsatta beredningen av ärendet

Efter remissomgången avser departementet att ta ställning till den fortsatta beredningen av ärendet. Planeringen är för närvarande att ett nytt uppdrag till Myndigheten för skolutveckling skall beredas, där regeringen anger sina

utgångspunkter för en ny rektorsutbildning. Förslaget om obligatorisk certifiering av viss del av utbildningen kommer att beredas i särskild ordning. Det sistnämnda förslaget förutsätter en ändring i skollagen och förslag till bestämmelser behöver först utarbetas.

Remissen

I remissen ligger att regeringen vill ha synpunkter på det samlade förslaget. Vidare vill regeringen särskilt ha remissinstansernas bedömningar i följande frågor.

- Täcker de fem stegen i förslaget huvudmannens behov beträffande stöd till skolledningsfunktionen?
- Är den skisserade samverkan mellan lokal och nationell nivå, som den beskrivs i förslaget, en lämplig samverkansmodell?
- Är den föreslagna obligatoriska delen av rektorsprogrammet ett lämpligt sätt att tillgodose nödvändig kunskap hos rektor om myndighetsutövning och elevers rättssäkerhet?

Remissinstanser:

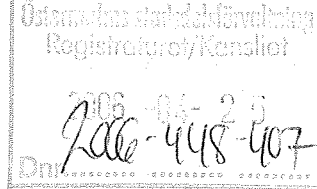
1. Ekonomistyrningsverket
2. Verket för förvaltningsutveckling
3. Statens skolverk
4. Myndigheten för nätverk och samarbete inom högre utbildning
5. Nationellt centrum för flexibelt lärande
6. Högskoleverket
7. Uppsala universitet
8. Göteborgs universitet
9. Umeå universitet
10. Linköpings universitet
11. Karlstads universitet
12. Växjö universitet
13. Örebro universitet
14. Malmö högskola
15. Högskolan i Kalmar
16. Lärarhögskolan i Stockholm
17. Arbetslivsinstitutet
18. Arbetsmiljöverket
19. Alingsås kommun
20. Borås kommun
21. Eksjö kommun
22. Falkenbergs kommun
23. Falköpings kommun
24. Gällivare kommun
25. Gävle kommun
26. Göteborgs kommun
27. Götene kommun
28. Helsingborgs kommun
29. Höör kommun

30. Jönköpings kommun
31. Kalix kommun
32. Kalmar kommun
33. Karlskrona kommun
34. Kristianstads kommun
35. Lidköping kommun
36. Luleå kommun
37. Malungs kommun
38. Malmö kommun
39. Nacka kommun
40. Orsa kommun
41. Ovanåker kommun
42. Stockholms kommun
43. Södertälje kommun
44. Tranås kommun
45. Uddevalla kommun
46. Umeå kommun
47. Uppsala kommun
48. Valdemarsvik kommun
49. Vilhelmina kommun
50. Värmdö kommun
51. Ystad kommun
52. Örebro kommun
53. Landstinget i Stockholms län
54. Västra Götalandsregionen
55. Sveriges Kommuner och Landsting
56. Skolledarförbundet
57. Lärarförbundet
58. Lärarnas Riksförbund
59. Friskolornas Riksförbund
60. Elevorganisationen i Sverige
61. Förbundet Elevkårernas Centralorganisation
62. Föreningen för vuxnas lärande
63. Riksförbundet för formell vuxenutbildning
64. Sveriges elevråds samarbetsorganisation

Remissvaren i 3 exemplar skall vara inkomna till Utbildnings- och kulturdepartementet senast den 20 juni 2006.

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 broschyr "Svara på remiss. Hur och varför?" Broschyren kan beställas från Regeringskansliets förvaltningsavdelning, Information Rosenbad, 103 33 Stockholm.

Nils Cederstierna
Expeditions- och rättschef

Kopia till Riksdagens utredningstjänst



MYNDIGHETEN FÖR
SKOLUTVECKLING

2006-02-14
MISSIV

Dnr 2006:29

Regeringskansliet
Utbildnings- och kulturdepartementet
103 33 STOCKHOLM

REGERINGSKANSLIET
Utbildnings och kulturdepartementet
Registratören

Ink. 2006 -03- 01

Dnr.

U2006/1776/S

**REKTORSPROGRAMMET- ett nationellt program för utbildning av
rektorer och stöd för rektorsfunktionen**

Regeringen gav den 1 juli 2004 uppdrag till Myndigheten för skolutveckling
att utveckla den statliga rektorsutbildningen (U2003/2021/S).

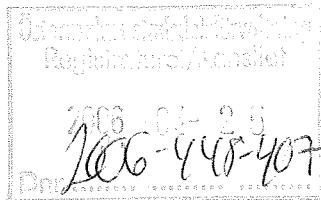
Den 1 april 2005 lämnade myndigheten, enligt uppdraget, en delrapport.

Härmed överlämnas slutrapporten "REKTORSPROGRAMMET – ett nationellt
program för utbildning av rektorer och stöd för rektorsfunktionen".

Pia Enochsson
Generaldirektör



MYNDIGHETEN FÖR
SKOLUTVECKLING
RAPPORT



1 (13)

Dnr 2006:29

2006-03-01

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

Rektorsprogrammets struktur – en sammanfattande översikt

Myndigheten föreslår tillskapandet av ett statligt rektorsprogram som har fyra grundläggande funktioner uppdelade i fem steg;

1. **Steg ett – stödinsatser i samband med rekrytering.** Denna del i rektorsprogrammet syftar till att vara ett erbjudande om stöd för kommuner som inte har utarbetade rutiner för sin ledarförsörjning och där rekryteringsprocesserna kan behöva utvecklas. Myndigheten för skolutveckling samordnar och organiserar genomförandet.
2. **Steg två och steg tre – ett program för grundutbildning av rektorer.** Detta program riktar sig till nyutträdna rektorer och består av två steg:
 - **Steg två** – ett obligatoriskt ettårigt steg med rektors myndighetsroll i fokus. Personal från högskolan medverkar i genomförandet tillsammans med medarbetare från Skolverket. Examination leder till certifiering. Staten står för alla kostnader utom rektors tid. Myndigheten för skolutveckling samordnar och organiserar.
 - **Steg tre** – ett erbjudande om deltagande i en tvåårig del med inriktning mot skolledning och skolutveckling. Staten delfinansierar detta utbildningssteg. Myndigheten för skolutveckling genomför steg tre.
3. **Steg fyra – kontinuerlig samverkan och kompetensutveckling med nationella och kommunala utvecklingsfrågor i fokus.** Denna del i rektorsprogrammet syftar till att stödja skolutveckling inom nationellt och kommunalt prioriterade utvecklingsområden genom att erbjuda samverkan, kompetensutveckling, forskningskontakter och andra utvecklingsinsatser. Myndigheten för skolutveckling ansvarar för samordning och genomförande. Kostnadsfördelningen mellan staten och huvudmännen varierar beroende på insatsernas karaktär.
4. **Steg fem – en akademisk fördjupningsutbildning med inriktning mot skolledarskap och skolutveckling.** Rektorer som genomgått rektorsprogrammets steg två och steg tre erbjuds delta i en fördjupande akademisk utbildning som leder fram till mastersnivå. Högskolan ansvarar för genomförandet.

Myndigheten för skolutveckling ansvarar för samordning av genomförandet av rektorsprogrammets olika steg så att dessa kan bilda en helhet för den enskilda huvudmannen. Denna samordning sker genom en regelbunden s.k. *skolledningsdialog*.

2006-03-01

Dnr 2006:29

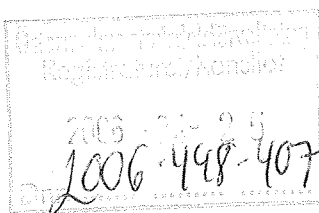
1. Inledning

Internationellt väckte det uppseende då Sverige införde en sammanhållen och obligatorisk nationell utbildning för rektorer i mitten av 1970-talet. Uppseendet väcktes dels därför att den utbildning som höll på att formas var en obligatorisk nationell utbildning och dels därför att utbildningen riktade sig till i tjänst varande rektorer och dessutom för att utbildningen var tidsmässigt relativt omfattande. Dessa förhållanden, som var en medveten strategi att stärka det nationella styrsystemet i samband med att en omfattande decentralisering genomfördes, avvek från många nationers starka föreställningar om att en utbildning av detta slag borde vara meriterande och ske före tillsättandet. De enda motsvarigheterna till denna satsning fanns i några av de tidigare öststaterna, där nya skolledare fick genomgå en politisk-ideologisk kurs eller den tre månader långa preparandkurs som franska skolledare gick igenom innan de tillträdde. Genom dessa kurser klargjorde centrala myndigheter vilka regler som gällde för skolornas verksamhet. Den svenska skolledarutbildningen väckte också internationell uppmärksamhet eftersom man inom denna deltog i s.k. samhällsinriktad praktik, dels genom eget arbete, dels genom insatser i annan barn- och ungdomsinriktad samhällsverksamhet utanför skolan.

Den skolledarutbildning som växte fram – och som alltsedan dess blivit något av en institution i landet – väckte internationell respekt med anledning av den konsekventa pedagogik som tillämpades. Utbildningen var erfarenhetsbaserad och processinriktad och avvek härigenom tydligt från de mer akademiska och sedvanliga utbildningsformer som var de gängse mönstren på den tiden för denna typ av utbildningar. Starka krafter har under årens lopp också försökt förändra utbildningen till mer traditionella och förmedlingspedagogiska former och vissa förändringar har genomförts – t.ex. vad det gäller obligatoriet och praktikperioder i utbildningen – men den grundläggande pedagogiska ideologin har ändå i utbildningen givits en envis kraft att överleva. Den dåvarande Skolledarutbildningen var obligatorisk från sin start 1976 fram till 1991 då den nuvarande Rektorsutbildningen tog över och som från sin start var frivillig.

De erfarenheter som trettio års genomförd nationell skolledarutbildning innebär, tillsammans med utbildningens omvittnat goda mottagande såväl bland svenska skolledare som bland internationell expertis, måste ses som en viktig utgångspunkt för en framtida rektorsutbildning. Samtidigt sker en kontinuerlig förändring av förutsättningarna för ledarskap i svensk skola som ett resultat av ett alltmer komplext samhälle. Utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknologin ökar även såväl möjligheten som nödvändigheten att fortlöpande finna nya former för en utbildning av detta slag.

Regeringen gav Myndigheten för skolutveckling i uppdrag att utveckla innehåll och form för den statliga rektorsutbildningen i syfte att öka rektorsutbildningens effektivitet. Myndigheten fick även uppdraget att se över innehållet i rektorsutbildningen så att den



- bättre kan stärka rektorernas ansvar för övergripande mål,
- ge rektorerna en fördjupad kunskap om skolans uppdrag,
- stärka rektorerna i deras roll som chefer så att de härigenom blir bättre på att leda och utveckla verksamheten.

Myndigheten fick också uppdraget att utreda hur rektorsutbildningen kan beakta rektors ansvar för

- att motverka och förhindra kränkande behandling
- bedömning och betygssättning
- andra frågor om elevernas rättigheter
- att driva jämställdhetsarbetet i skolan.

Andra faktorer som ligger till grund för denna utredning är dels erfarenheterna från Skolverkets utbildningsinspektion om rektors myndighetsutövning och dels den låga andelen rektorer som fullgjort den statliga rektorsutbildningen eller annan ledarskapsutbildning.

Detta är—mycket kortfattat—bakgrunden till denna rapport.

2. Förutsättningar för ett framgångsrikt utbildningsprogram

Ett utbildningsprogram behöver fylla ett antal funktioner för att kunna fungera som ett framgångsrikt stöd för såväl den enskilde skolledaren som huvudmannen. Programmet måste därför

- *överensstämma med intentionerna i skolans styrsystem.* Programmet ska tillvarata nationella krav på skolledarrollen samtidigt som programmet ska garantera det kommunala självstyrets princip. Detta har inneburit en del inte helt lätta överväganden.

Ett sådant övervägande är relaterat till frågan om delar av ett utbildningsprogram kan vara obligatoriskt. Å ena sidan kan man hävda att rektors huvudman är kommunen¹ och att deltagandet i ett statligt utbildningsprogram måste bygga på ett lokalt beslut. Å andra sidan har rektor ett tungt nationellt uppdrag och har ett tydligt ansvar för likvärdigheten i svensk skola, vilket är ett starkt argument för att delar av programmet görs obligatoriskt.

Myndigheten anser att det bör finnas en obligatorisk del i utbildningsprogrammet som främst fokuserar det nationella styrsystemet och rektors ansvar och roll som myndighetsutövare. Myndigheten anser vidare att kommunerna ska erbjudas deltagande i andra delar av utbildningsprogrammet.

¹ När begreppet "kommun" används i rapporten inkluderas även huvudmän för fristående skolor.

2006-03-01

Dnr 2006:29

- *stödja utvecklingen av ett effektivt skolledarskap*, som verksamt kan bidra till såväl skolans drift och myndighetsutövning som till skolans utveckling.

Skolan som en komplex och politiskt styrd organisation ställer stora krav på ledarskapet. Forskning har under de senaste decennierna också samstämmigt påvisat ledarskapets betydelse för den enskilda skolans utveckling och hur ett framgångsrikt skolledarskap även påverkar elevernas prestationer på flera viktiga sätt²;

- genom att vara ett stöd för personalens utveckling,
- genom att tydliggöra riktningen för den lokala organisationens utveckling samt
- genom att omforma organisationen, genom t.ex. systematisk påverkan av skolkultur, genom kontinuerlig utvärdering av skolans resultat, genom skapandet av stödjande strukturer och samarbetsprocesser

Erfarenheterna från de första åren av Skolverkets utbildningsinspektion pekar på att rektor ofta behöver stöd i att utveckla sin kunskap om det regelverk som styr skolans förutsättningar och verksamhet – det regelverk som bland annat ska garantera en likvärdig skola. Detta pekar på ett uttalat behov att stärka rektors roll som myndighetsutövare, som en del i ett nationellt styrsystem där rektorsfunktionen har en mycket central position.

- *tillvarata lokala och individuella utvecklingskrav*. Jämförelser mellan skolor visar tydligt att måluppfyllelsen ofta varierar även om faktorer som påverkar skolornas förutsättningar hålls under kontroll. I klartext innebär detta att skolor är olika bra på att hantera sina uppdrag. Jämförelser mellan skolor visar också att förutsättningarna i stor utsträckning varierar både från kommun till kommun och från skola till skola – t.ex. vad gäller elevernas etniska bakgrund, sociala förhållanden eller ifall eleverna kommer från hem med studietradition. Variationer finns också i skolors förmåga att hantera genusfrågor. Sammantaget betyder detta att skolor ofta har olika utvecklingsbehov och skälen till detta kan ligga antingen i skolan eller i själva förutsättningarna för skolornas arbete.

Rektorer som tillsätts har givetvis olika bakgrund. Medan vissa kan ha en bred ledarerfarenhet eller andra kunskaper och erfarenheter som en rektor förväntas ha, kommer en stor del av de nyrekryterade rektoreorna till sitt första ledararbete med relativt begränsade kunskaper och erfarenheter som rör arbetet som ledare i en så komplex organisation som skolan är. En ytterligare faktor som begränsar rektors

² Se t.ex. Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson & Wahlstrom, (2004): *Executive summary: How leadership influences student learning. Learning From Leadership Project*, The Wallace Foundation

erfarenheter kan vara den relativt vanliga internrekrytering som förekommer, där rektor rekryteras ur den egna skolans personal.

Dessa variationer beträffande skolors eller enskilda rektorers behov ställer viktiga krav på att utbildningsprogrammet kan vara flexibelt och anpassa sig såväl till lokalt kommunala förutsättningar, till den enskilda skolans förutsättningar som till den enskilde skolledarens utbildningsbehov. Utbildningsprogrammet måste därför kunna knyta an till de utvecklingsarbeten som bedrivs kommunalt och lokalt – och vara ett stöd för dessa – samtidigt som det behöver ha en nära koppling till aktuella nationella utvecklingssträvanden.

Dessa tre förutsättningar, som är väsentliga för ett framgångsrikt utbildningsprogram, behöver vävas samman till en helhet för att utbildningen ska bli framgångsrik. Tillsammans representerar de krav som kan ses ur nationens styrperspektiv, det kommunala ledningsperspektivet, den lokala skolans utvecklingsperspektiv och den enskilde skolledarens perspektiv. Vart och ett av dessa fyra perspektiv representerar omistliga områden för intressenterna i ett nationellt utbildningsprogram³ - ett utbildningsprogram som ytterst syftar till att stärka styrsystemet och vara en del i strävanden mot en likvärdig och utvecklingsinriktad skola med hög måluppfyllelse.

3. Skolledningsdialog för utvecklingsstöd och utbildning av huvudmannens rektorer

För att ett utbildningsprogram ska kunna integrera dessa nationella och lokala utvecklingsbehov till en meningsbärande helhet krävs samverkan mellan företrädare för den kommunala nivån, den nationella nivån och den enskilde skolledaren. Myndigheten för skolutveckling föreslår att en sådan samverkan sker i form av en *skolledningsdialog* mellan kommunen och myndigheten.

Genom en sådan dialog kan kommunen och myndigheten tillsammans planera för hur utvecklingsstöd i samband med kommunens ledarförsörjning kan utformas, där de statliga delarna av rektorsprogrammet sätts in i det kommunala sammanhanget. Vid skolledningsdialogen kan också en planering göras av när kommunens nyrekryterade skolledare bäst kan möta den obligatoriska delen av rektorsprogrammet och vilka förutsättningar som ska gälla för detta deltagande. Rektorsprogrammets målgrupp är rektorer för läroplansstyrda verksamheter.

Genom att skolledningsdialogen hålls mellan kommunen och staten, skapas förutsättningar för att såväl nationella behov som mer specifika kommunala behov kan tillgodoses genom rektors utbildning. Genom skolledningsdialo-

³ Se t.ex. Coddling, J.B. & Tucker, M.S.(2002): *The Principal Challenge: Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*, Jossey-Bass

2006-03-01

Dnr 2006:29

gen kan de delar i rektorsprogrammet som bildar ett erbjudande diskuteras och antingen anpassas till lokala förutsättningar eller helt enkelt väljas bort.

Skolledningsdialogen ska resultera i en överenskommelse mellan huvudmannen och myndigheten om ett rektorsutvecklingsavtal. Om cirka 100 sådana avtal sluts per år, kan landets kommuner vart tredje år möta myndigheten för att upprätta en överenskommelse om samverkan under de kommande tre åren. Detta skulle kunna skapa en bas för en regelbundet uppdaterad bild av hur kompetensförsörjningsläget ser ut för landets rektorer. Det skulle också kunna skapa goda möjligheter att bygga upp en varaktig kommunikationskanal mellan den nationella nivån och landets skolledare. En sådan kommunikation skulle kunna vara informativ, kommunikativ och på sikt även bli interaktiv och härigenom kunna skapa nya förutsättningar för samspelen mellan styrsystemets olika nivåer.

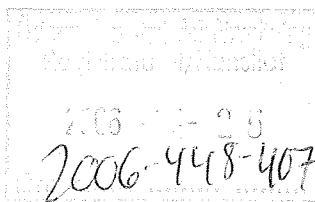
Dialogen fokuserar den kommunala skolledarutvecklingen och syftar till att hantera denna utvecklings olika delar som en sammanhängande helhet – en helhet som använder sig av rektorsprogrammets olika delar. Även om kommunen väljer att inte utnyttja de statliga erbjudandena kommer dialogen att tydliggöra vikten av att kommunen tar ansvar för utvecklingen av skolledare på ett systematiskt sätt. Dialogen kan härigenom också bidra till att den kommunala försörjningen av skolledare får ett tillräckligt utrymme på den kommunala dagordningen.

4. Steg ett – stödinsatser i samband med rekrytering

Det första steget i uppbyggandet av ett optimalt fungerande skolledarskap tas genom att skapa så goda förutsättningar som möjligt för rekrytering.

En del av landets kommuner har sedan lång tid byggt upp tydliga strategier för att säkerställa väl fungerande nyrekrytering till kommunens skolledartjänster. Några kommuner genomför s.k. trainee-utbildningar för att skapa grupper av människor som man har god kännedom om och inom dessa grupper kan kommunens rektorer rekryteras. Ibland sker detta i samarbete med kommunens alla förvaltningar, ibland särskilt inriktat mot skolan. Andra kommuner har byggt upp organisationer för bedömning (s.k. assessment-centers), eller motsvarande urvalsförfaranden, som man måste passera för att komma ifråga till kommunens chefsbefattningar.

I samband med en del av de många tillsättningarna av skolledare som sker varje år i landet kan man inte dra nytta av att de sökande deltagit i ett rekryteringsprogram. Sådana program tycks vara mindre vanliga i mindre kommuner, vilket troligen hänger ihop med ekonomiska förutsättningar, antalet rekryteringar och även tillgång till befattningshavare som kan hantera en sådan process. Alla kommuner har behov av att ha rekryteringsprogram för skolledare så att mindre lyckade tillsättningar kan undvikas. De större kommunerna har lättare än de mindre att finna ekonomiskt hållbara lösningar för sina rekryteringsprogram. Dessa förhållanden kan skapa olika grundläggande



förutsättningar i de mindre kommunerna jämfört med de större. Av denna anledning finns det skäl att bygga upp en del i rektorsprogrammet som gör det möjligt att erbjuda kommuner deltagande i en rekryteringsutbildning som sker i samverkan. Det nationella rektorsprogrammet bör utgöra en samordnande kraft i en sådan process, dels genom att skapa kontakter mellan kommuner som befinner sig i samma belägenhet och dels genom att bidra med stöd under själva arbetet.

Kommunens engagemang i denna del av rektorsprogrammet bestäms i samband med skolledningsdialogen, där man kommer överens om förutsättningar och principer för arbetet.

Myndigheten samordnar och organiserar denna del av utbildningsprogrammet varvid externa aktörers medverkan kan bli aktuell – t ex medverkan av aktörer på marknaden eller högskolan. Huvudmannen står för kostnaderna.

5. Steg två och steg tre – ett program för utbildning av rektorer

Rektorsprogrammets andra steg

Så snart det går efter att rektor har tillträtt sin tjänst påbörjas det andra steget i rektorsprogrammet. Detta utbildningssteg är obligatoriskt. Ambitionen ska vara att detta ska kunna påbörjas under rektors första verksamhetsår. Utbildningssteget ska dock vara genomfört senast tre år efter tillträdet och leder fram till en certifiering.

Huvudinnehållet i denna del av utbildningsprogrammet utgörs av en grundläggande orientering i rektors ansvar som myndighetsutövare – en skoljuridisk översiktscurs. Erfarenheten visar att rektor i sin nya roll nog så plötsligt ställs inför problem där hon/han behöver agera som myndighetsutövare. Genom denna del av utbildningsprogrammet ges rektor tidigt i sin yrkeskarriär stöd för sin myndighetsutövning.

Rektor är en viktig del i ett styrsystem som bygger på ett dubbelt huvudmannaskap, där rektor ska företräda såväl kommunala som nationella intressen. Härigenom är rektorsrollen mer sammansatt än många andra kommunala ledarroller, vilka inte på ett så tydligt sätt ska hantera ett omfattande nationellt uppdrag. Rektorsprogrammets steg två är tänkt att utgå från styrsystemets principer och tidigt i rektors yrkesutövning stödja rektor att kunna utveckla en yrkesroll som svarar mot styrsystemets intentioner, där rektor på ett trovärdigt sätt kan vägleda personal och hävda såväl kommunala som nationella intressen.

Inte sällan är rektors myndighetsutövning kopplad till frågor som rör elevers rätt t.ex. elever som utsätts för kränkande behandling eller elever som behöver särskilt stöd. Vid sådana tillfällen behöver rektor kunna agera snabbt och tydligt. Att då ha en kunskap om vilka principer som gäller och hur det

2006-03-01

Dnr 2006:29

grundläggande regelverket ser ut - skapar en trygghet som i sin tur bygger upp legitimitet i rektorsrollen. I ledningsstrukturer med ensamledarskap, vilket idag är ett vanligt sätt att organisera skolor, är detta en ännu viktigare förutsättning än då den nye rektorn arbetar i ett ledarlag med en eller flera äldre kollegor vid sin sida.

Den obligatoriska delen av rektorsprogrammet ska omfatta

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

Denna obligatoriska utbildningsdel utgörs av två delar som tillsammans bygger upp rektors förståelse för myndighetsutövningen och utvecklar förmågan att hantera detta uppdrag. De ska tillsammans ge rektor kunskaper och förståelse såväl om myndighetsutövningens principer som om regelverket; de ska ge rektor en "mental kompass" för sitt agerande. Detta gäller då rektor ställs inför situationer som berörs av skolans regelsystem och då krav ställs på ett tydligt och tveklöst myndighetsutövande, som samtidigt bygger på eftertänksamhet.

Under den inledande delen möter rektor en översikt av styrsystemets uppbyggnad och intentionerna bakom detta samt en bred orientering om de lagrum som bildar utgångspunkten för rektors myndighetsutövning. Vid sidan av en grundläggande kännedom om de strukturer och principer som bygger upp lagar och förordningar, i vilka skolans uppdrag preciseras, utvecklar rektor sin förståelse av de värderingar som bildar basen för styrdokumentet och som är viktiga delar i vår demokrati. Rektor studerar också hur de egna ledarhandlingarna ska kunna förankras i dessa värderingar. Denna första del av den obligatoriska utbildningen bör utföras av personal med juridisk kompetens inom högskolan som uppdrag från Myndigheten för skolutveckling som har ett samordnande ansvar. Detta utbildningsavsnitt avslutas med en examinering.

Under den andra mer tillämpningsinriktade utbildningsdelen bygger rektor vidare på den kunskap som bildats under den första delen av utbildningen. Utbildningsmaterialet hämtas från Skolverkets utbildningsinspektion och

arbete med tillsyn, där dokumentation av enskilda ärenden uppvisar många exempel på hur regelverket ska tolkas och vilka situationer som är vanliga då rektors myndighetsutövning sätts på prov. Skolverkets personal genomför detta utbildningsavsnitt och står för sina egna kostnader. Myndigheten för skolutveckling ansvarar för att denna andra utbildningsdel genomförs och examineras, varvid den praktiska tillämpningen är i fokus. De två delarnas examination leder fram till certifiering.

Den obligatoriska delen av utbildningsprogrammet ska sträcka sig ett år i tiden med en relativt jämn fördelning av de två olika delarna. Omfattningen i tid är totalt cirka 30 dagars arbete med ett antal internträffar som spänner över några dagar. En omfattande del av arbetet under den obligatoriska delen ska kunna ske på rektors hemmaplan med hjälp av webbaserat stöd.

Myndigheten har dessutom för avsikt att utveckla ett webbaserat stöd för nytillträdda rektorer som dessa kan möta i stort sett omedelbart efter tillträdet och som ska kunna vara ett stöd redan innan man påbörjat utbildningsprogrammets andra steg.

Senast tre år efter tillsättandet ska rektor ha genomgått rektorsprogrammets steg två. Myndigheten anser att dessa kunskaper är viktiga för landets samtliga rektorer. För redan nu verksamma rektorer – som inte kommer att beröras av obligatoriet – ska det därför vara möjligt att testa de egna kunskaperna genom en frivillig examination.

Myndigheten anser att kraven på obligatorisk utbildning bör regleras i skollagen. Uppföljningen av kommunens ansvarstagande för rektorernas deltagande i obligatoriet sker genom Skolverkets utbildningsinspektion.

Eftersom myndigheten föreslår ett obligatoriskt utbildningssteg är det rimligt att staten står för kostnaderna i samband med genomförandet. De enda kostnader som faller på huvudmannen är kostnaderna för rektors arbetstid.

~~Rektorsprogrammets steg tre~~

Efter genomgången steg två inom rektorsprogrammet erbjuds rektor att delta i steg tre. Detta steg fokuserar framförallt skolledarskap och skolutveckling.

Inledningsvis i denna rapport nämndes de trettiåriga erfarenheter av att bedriva utbildning för skolledare där tonvikten till stor del varit utvecklingsfrågor. Utbildningen har tydligt arbetat med en erfarenhetsbaserad och processinriktad utbildningstradition, där rektors personliga tolkning av uppdraget varit en viktig utgångspunkt. Rektorsprogrammets steg tre ska även fortsättningsvis knyta an till denna tradition.

Ytterst är det genom rektors förankring i skolans värdegrund som ledarskapet formas. Därför är det viktigt att rektor ges möjlighet att förstå och bearbeta de demokratiska utgångspunkterna som skolans samhällsuppdrag vilar på och hur de ska påverka det egna ledarskapet. Denna bearbetning kan bäst göras med en så nära koppling till det vardagliga arbetet som möjligt.

2006-03-01

Dnr 2006:29

Det tredje utbildningssteget ska också vara ett stöd för rektor att vidareutveckla sina kunskaper om vilka utvecklingsprocesser och vilket ledarskap som leder till en utvecklingsinriktad skola med hög måluppfyllelse. I detta arbete ska den helhet som byggs upp av skolans förutsättningar, uppdrag, arbetsprocesser och resultat vara i fokus. Rektors kunskapsbyggande ska under utbildningen kunna prövas och förankras i rektors vardagliga praktik.

Erfarenheten visar att det kunskapsområde som berör organisationers ledning och utveckling är relativt okänt. Detta kunskapsområde har genom systematisk forskning vuxit näst intill explosionsartat under de senaste decennierna. I detta utbildningssteg blir därför rektorsprogrammet en inkörsport till de kunskapsfält som utgör grund för ett ledarskap som kontinuerligt utvecklas med näring från forskning och metodiskt beprövad erfarenhet. Eftersom denna del av utbildningsprogrammet ges en tydlig koppling till aktuell skolforskning – såväl svensk som internationell – förutsätts att de som ansvarar för genomförandet är väl bevandrade i den forskning som bedrivs kring ledarskap och skolutveckling.

Genom utbildningsprogrammets tredje steg får rektor stöd att utveckla det personliga ledarskapet. Genom sitt deltagande ska rektor ges möjligheter att förstå och utveckla de egna förutsättningarna för ett ledarskap, där samspelet med elever, elevernas föräldrar och personalen på den egna skolan kan ske målinriktat, trovärdigt, med hög integritet och med elevens resultat i fokus. Utbildningsprogrammets tredje steg bör omfatta ca 20 mötesdagar under två år under sammanhängande internatperioder. Under de två åren förväntas rektor att på egen hand eller i arbetsgrupper samtidigt bedriva ett självständigt utbildningsarbete på hemmaplan i direkt anslutning till rektors vardagliga arbetsuppgifter.

Myndigheten avser att träffa avtal med en eller flera högskolor om hur utbildningen kan överföras till akademiska poäng.

Myndigheten ska ta fram tydliga måldokument för utbildningsprogrammets steg två och tre. Dessa måldokument ska ge utrymme för kontinuerliga förändringar som kan bli konsekvenser av aktuella nationella eller kommunala utvecklingssträvanden.

6. Steg fyra - kontinuerlig samverkan och kompetensutveckling med nationella och kommunala utvecklingsfrågor i fokus

I samband med skolledningsdialogerna skapas överenskommelser mellan kommunen och myndigheten om samverkan och kompetensutveckling som utgår från aktuella nationella och kommunala utvecklingssträvanden. Detta steg i utbildningsprogrammet kan beröra kommunens samtliga skolledare eller avgränsade grupper och således även skolledare som tidigare passerat igenom stegen två eller tre – eller motsvarande.

Genom detta utbildningssteg kan kontinuitet skapas för nationella utvecklingsinsatser och en samverkan mellan kommunala och nationella intressen finna en form. Myndigheten avser att i framtiden kanalisera de riktade och generella utvecklingsinsatserna – som berör landets skolledare – främst genom rektorsprogrammets steg fyra, där skolledningsdialogen är utgångspunkten för den gemensamma planeringen i mötet mellan kommun och stat. Det fjärde utbildningssteget är därför tänkt att bli en garant för en kontinuerlig och konsekvent kontakt mellan den kommunala och den nationella nivån. Härigenom kan hänsyn tas till de olika förutsättningar som förekommer mellan olika kommuner och olika skolor i den enskilda kommunen. Hänsyn kan också i större utsträckning tas till kommunens skolledares varierande behov av stöd.

På sikt – när alla landets skolledare passerat genom utbildningssteg två och sannolikt de flesta genom steg tre – har en ny form av kontakt mellan den nationella nivån och den enskilda skolledaren byggts upp genom de rutiner för kontakter via webb som tillskapats. Dessa rutiner för kontakter kan öppna nya möjligheter för kontinuerlig kommunikation mellan styrsystemets nivåer. Myndigheten har ambitionen att under de närmaste åren vidareutveckla de system som idag finns för att de ska kunna möta dessa framtida behov. Myndigheten kan här dra lärdom av de erfarenheter som finns hos National College for School Leadership i Nottingham i England.

Det fjärde utvecklingssteget är också tänkt att utgå från den enskilda kommunens eller den enskilda skolledarens behov av utvecklingsstöd. Vid skolledningsdialogen kan kommunen lyfta fram sina egna utvecklingsambitioner och initiera ett samtal om dessa skulle kunna stödjas med insatser från myndighetens sida.

I samband med Skolverkets utbildningsinspektion påtalas ibland brister som kan ligga både på det kommunala planet och vara av mer generell karaktär eller på det lokala planet och då vara av mer specifikt slag. I framförallt det förra fallet kan detta vara en utgångspunkt för en gemensam planering som kan starta i skolledningsdialogen om man gemensamt bedömer att stödinsatser riktade till skolledarna skulle kunna bidra till kommunens skolutveckling.

Även om det gemensamma planeringsarbetet i det fjärde utbildningssteget initieras genom skolledningsdialogen och av Myndigheten för skolutveckling kommer genomförandet främst ske genom andra externa aktörer. Myndigheten anser att högskolorna och lärarutbildningarna där kommer att vara viktiga samarbetsparter vid genomförandet. Då blir de regionala utvecklingscentrumen viktiga parter. Genom denna kontinuerliga kontakt med högskolevärlden kan långsiktiga relationer byggas upp mellan forskningsvärlden och praktiken, vilket dels kan leda till en stärkt praktisk forskning om ledarskap och skolutveckling och dels att skolor i större utsträckning kan dra nytta av forskningsvärldens arbete. Myndigheten anser att även andra aktörer på marknaden – utanför skol- och högskolevärlden – är aktuella som samar-

2006-03-01

Dnr 2006:29

betsparter och att det är angeläget att dra nytta av andra erfarenheter om ledarskap och organisationsutveckling i samhället.

Finansieringsformerna för rektorsprogrammets fjärde steg kommer att variera; alltifrån att huvudmannen står för alla kostnaderna till att staten gör det – och olika varianter däremellan. Finansieringen, som behöver diskuteras från fall till fall, kommer att bero på vad som är utgångspunkterna för stödåtgärderna, där nationellt initierade insatser kan tänkas täckas av statliga medel i större utsträckning än lokalt initierade utvecklingsinsatser.

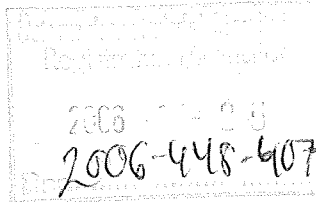
7. Steg fem – en akademisk fördjupningsutbildning med inriktning mot skolledarskap och skolutveckling

För att ett utbildningsprogram för rektorer ska vara fullständigt krävs också att det tar hänsyn till möjligheterna för rektorer att bidra till systematisk kunskapsbildning. Detta bör ske i samverkan med akademiska miljöer. Vid olika lärosäten i landet tas initiativ till mer permanenta studiegångar som förser rektorer med vägar till såväl masternivån som full forskarutbildning. Vid t ex universiteten i Göteborg och Umeå finns påbyggnadsutbildningar som leder skolledare vidare mot forskarutbildning. I mellansverige har myndigheten fått kunskap om att förnyade initiativ håller på att tas mellan ett flertal lärosäten för att skapa två mastersprogram om 80 poäng efter grundutbildning, som ska vara öppna för skolledare som genomgått rektorsprogrammets steg två och steg tre. Inriktningen på dessa masterprogram, som bygger på Bolognaprocessens principer, är skolledning respektive skolutveckling. Efter att en inventering företagits av vilka initiativ som kommer att realiseras under den närmaste tiden, avser Myndigheten för skolutveckling att stödja detta slags samverkan mellan lärosäten.

8. Utbildningsprogrammets dimensionering och ekonomi

Myndigheten tolkar aktuell statistik så att cirka 800 nya rektorer tillträder i genomsnitt varje år. Variationer olika år kommer att förekomma. Mindre variationer kan hanteras genom att intaget av rektorer till steg två kan justeras år från år och ändå uppfylla kravet på att rektor ska ha fullgjort utbildningsprogrammets andra steg senast tre år efter tillträdet. Större variationer måste dock resultera i förändrade ekonomiska förutsättningar.

Det utbildningsprogram som här beskrivs är dimensionerat för ett årligt intag av 800 rektorer till steg två och att samma grupp fortsätter till steg tre. Fullt utbyggt kommer således det föreslagna rektorsprogrammet att rymma ca 800 rektorer i steg två och i vardera de två åren i steg tre, d.v.s. totalt ca 2.400 rektorer. Detta är en väsentlig ökning av rektorer under utbildning.



Inom den nuvarande ekonomiska tilldelningen bedömer myndigheten att det är möjligt att genomföra utbildningsprogrammet på en basnivå. Myndigheten ser dock att vissa kostnader för utvecklingsinsatser under de inledande tre åren kommer att tillkomma. Exempel på sådana insatser är:

- Kompetensutveckling för personal som ska arbeta i Rektorsprogrammets olika delar
- Utvecklingsarbete med avseende på såväl innehållsfrågor och arbetsformer inom främst Rektorsprogrammets första tre steg
- Utveckling av läromedel för främst den obligatoriska delen i programmet
- Utveckling av webbaserat stöd i Rektorsprogrammet – såväl informativt, kommunikativt som interaktivt stöd
- Utveckling av uppföljnings- och utvärderingssystem som kan användas i Rektorsprogrammets olika steg och som därför behöver ha olika uppläggnings

Myndigheten bedömer dessa utvecklingskostnader till tre mkr per år under de första tre åren och äskar dessa medel som ett extra anslag.

Under förutsättning att regeringen fattar beslut i överensstämmelse med dessa förslag föreslår myndigheten att de medel som idag ligger på anslaget 25:3 ap 6 förs till anslag 25:2 ap 1 motsvarande det belopp som idag används för Rektorsutbildningen. Detta föreslås även i Budgetunderlaget för 2007-2009.

