



# Rektorsprogrammet



MÅLDOKUMENT 2021–2027



Skolverket har i uppdrag av regeringen att formulera mål för den statliga befattningsutbildningen för rektorer enligt förordningen (2011:183) om befattningsutbildning och fortbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem. Myndigheten har valt att utforma det centrala innehållet i form av ett måldokument, vilket vänder sig i första hand till kursdeltagare med huvudmän samt till de lärosäten som av Skolverket fått uppdraget att bedriva utbildningen.

# Rektorsprogrammets syfte och mål

Skollagen anger att det ska finnas en befattningsutbildning för rektorer.<sup>1</sup> Den statligt reglerade befattningsutbildningen, dvs. rektorsprogrammet, styrs av förordningen om befattningsutbildning och fortbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem. Skolverket har till uppgift att uppställa de mål som ska gälla för utbildningen.<sup>2</sup> Rektorsprogrammet utgör därmed en del av den statliga styrningen av förskolan och skolan.

”Syftet med befattningsutbildningen är att ge rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion kunskaper om de krav som anges i föreskrifter som gäller inom skolan, förskolan och fritidshemmet, samt att utveckla deras roll som ledare så att verksamhetens kvalitet kan säkerställas. Målet med utbildningen är att deltagarna få sådana kunskaper att de kan

- 1.** ansvara för att elever och barn får en likvärdig och rättssäker utbildning,
- 2.** skapa förutsättningar för måluppfyllelse på såväl individ- som verksamhetsnivå, och
- 3.** ansvara för att verksamheten som helhet utvecklas.”<sup>3</sup>

Rektorer har en central roll i genomförandet av det nationella uppdraget såsom det uttrycks i förskolans och skolans styrdokument. Rektorsprogrammet ska främja ett professionellt skolledarskap och vila på såväl vetenskaplig grund som beprövad erfarenhet. Utbildningen ska skapa goda förutsättningar för rektorer att genomföra sitt nationella uppdrag och ta det ansvar som fastställts i skollagen, läroplanerna och andra relevanta författningar. Därmed säkras barns och elevers rätt till en likvärdig och rättssäker utbildning. Rektorsuppdraget fordrar kompetens i att kunna arbeta systematiskt med att utveckla utbildningens kvalitet och därigenom förbättra förutsättningarna för måluppfyllelse och likvärdighet. Den egna verksamheten

---

1. 2 kap. 12 § skollagen

2. 1–2 kap. 1 § och 2 kap. 2 § tredje stycket förordningen (2011:183) om befattningsutbildning och fortbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem

3. 2 kap. 2 § (2011:183)

ska kontinuerligt följas upp och utvärderas i relation till de nationella målen och de lokala prioriteringarna. Rektorsprogrammet syftar till att stärka rektorernas kunnande i att leda, organisera och utveckla sin verksamhet med barns och elevers välmående och lärande i fokus. Det innebär att särskild vikt läggs vid ett ledarskap som har sitt fokus på undervisningens kvalitet. Rektorsprogrammets undervisning ska vara kopplad till rektorers praktik, lägga en stabil grund samt ge verktyg för ett aktivt ledarskap och verksamhetsutveckling.

## **Rektorns uppdrag och ansvar – det pedagogiska ledarskapet**

Som pedagogisk ledare och chef för lärare och övrig personal har rektorn enligt skollagen och läroplanerna det övergripande ansvaret för enhetens verksamhet, dess resultat och kvalitet. Med utgångspunkt i styrdokumentet och de förutsättningar som staten och huvudmannen ger ska rektorn tolka och förmedla en förståelse för uppdraget, organisera arbetet i verksamheten samt tillsammans med lärare och övrig personal utveckla innehåll och arbetsformer.

Det pedagogiska ledarskapet är en förutsättning för att skapa en framgångsrik förskola och skola. Det innebär att leda och samordna all personal i pedagogisk verksamhet – oavsett professionstillhörigheter – där alla barns och elevers lärande och välmående är i fokus.

Rektorn har ansvar för att enhetens resultat följs upp och utvärderas i relation till de nationella målen. Rektorn ska i dialog och samarbete med sin personal kartlägga och analysera verksamheten kritiskt för att identifiera nödvändiga utvecklings- och förbättringsområden.

Rektorn har därutöver ett ansvar för att tillsammans med huvudmannen knyta ihop det nationella uppdraget med de krav som den egna verksamheten står inför utifrån lokalsamhällets villkor och förutsättningar. Mandat och ansvar i styrkedjan behöver därmed tydliggöras.

Rektorn ska i handling omsätta de grundläggande värderingar som verksamheten ska vila på enligt läroplanerna. Rektorn ska ansvara och verka för att utbildningen grundas i såväl vetenskaplig forskning som beprövad erfarenhet. Rektorns omdöme och etiska kompass är avgörande i ett autentiskt och demokratiskt skolledarskap. För att få till stånd en framgångsrik skola behöver rektorn kunna synliggöra och driva de pedagogiska frågorna så att en aktiv dialog med lärarna om undervisning och lärande blir levande.



### **Rektorsprogrammets målgrupp**

Rektorsprogrammet riktar sig i första hand till rektorer för de läroplansstyrda skolformerna samt till personal med motsvarande ledningsfunktion. I mån av utrymme kan även biträdande rektorer erbjudas plats i utbildningen.

### **En obligatorisk utbildning**

Rektorsprogrammet är obligatoriskt för nyanställda rektorer i skolan och från och med 1 juli 2019 även för rektorer i förskolan (2 kap. 12 § skollagen). Utbildningen ska påbörjas snarast möjligt efter det att rektorn har tillträtt sin anställning och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen. För rektorer inom förskolan ska utbildningen vara genomförd inom fem år efter tillträdesdagen.



## Tidsomfattning

Rektorsprogrammet pågår under tre år och omfattar 30 högskolepoäng på avancerad nivå. Utbildningen omfattar studieperioder med vistelse på internat och seminariedagar. Därutöver ges uppgifter att utföra i anslutning till den egna skolan eller förskolan. I utbildningen ingår även professionshandledning enskilt eller i grupp. För att kunna genomföra utbildningen och tillgodogöra sig den krävs att rektorerna avsätter minst 20 procent av sin tjänst för studier och ges stöd i att avsätta denna tid från sin huvudman. Varje deltagare har alltså ett ansvar för att avsätta tillräckligt med tid och främja det egna lärandet.

## Huvudmannens ansvar och delaktighet

Huvudmannen anmäler rektorn till utbildningen. Skolchefen eller motsvarande person på huvudmannanivån ansvarar för att förbereda och lägga upp en plan för deltagandet i utbildningen tillsammans med sin rektor. Planen bör klargöra hur tid för utbildningen kan skapas inom ramen för tjänsten liksom tid för gemensam uppföljning. Ett villkor för deltagande är att huvudmannen aktivt involveras på olika sätt i utbildningen.

## Upplägg och arbetsätt

Rektorsprogrammet förutsätter ett erfarenhetsbaserat och processinriktat lärande. Studierna i programmet tar sin utgångspunkt i deltagarnas professionella erfarenheter som fördjupas i litteraturstudier och föreläsningar. Utbildningen omfattar professionellt skrivande samt grupp- och tillämpningsövningar. Utöver detta ingår olika former av undersökande arbete i den egna verksamheten som relateras till vetenskapliga teorier och modeller.

En grundläggande pedagogisk idé med befattningsutbildningen är att teori och praktik vävs samman till en meningsfull helhet för deltagarna.

## Kostnad

Staten och huvudmannen delar på kostnaderna för utbildningen. Staten betalar universitetens kostnader för utbildningen, medan huvudmannen står för deltagarens förutsättningar att genomföra utbildningen i form av lön under utbildningstiden, kurslitteratur, resor samt kostnader för internat- och seminariedagar.

# Rektorsprogrammets innehåll

Rektorsprogrammet omfattar sammanlagt 30 högskolepoäng på avancerad nivå. Utbildningen består av följande kurser om vardera 10 högskolepoäng:

- Skoljuridik och myndighetsutövning
- Styrning, organisering och kvalitet
- Skolledarskap – pedagogiskt ledning

Rektorsprogrammet är en professionsinriktad utbildning som ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. De tre kurserna ska vara nära förbundna med varandra. För att kunna uppfylla det nationella uppdraget behöver rektorer god kunskap om och förståelse för det ansvar som följer med befattningen enligt skollagen, läroplanerna och övriga författningar som har betydelse för verksamheten. Utbildningen ska även ge en orientering om de skolmyndigheter och angränsande myndigheter vars verksamhet berör förskola och skola.

Rektorsprogrammet ska som helhet belysa ett strategiskt och aktivt ledarskap som är kunskapsbaserat. Centralt är att belysa omvärldens förändringar liksom att kunna sätta in förskolans och skolans roll i ett internationellt och historiskt sammanhang. Här ingår frågor om digitalisering, kulturell mångfald och hållbar utveckling i enlighet med Agenda 2030.<sup>4</sup>

Att kunna genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete – att veta hur verksamheten ska följas upp, utvärderas och utvecklas – är nödvändig kompetens för rektorer. Att leda lärare och övrig personal i att bibehålla, sprida och utveckla undervisningsprocesser av hög kvalitet är avgörande för verksamhetens förmåga att nå de nationella målen. Rektorer i skolan ska även ha kunskap om bedömningsmetoder och betygssystem för att kunna leda och organisera lärarnas arbete med att säkerställa en likvärdig och rättssäker betygssättning. Rektorer i förskolan ska ge förutsättningar för förskollärare att ansvara för barnens omsorg och undervisning.

---

4. SOU 2019:13 Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet samt <https://www.globalamalen.se/>





Under utbildningen förutsätts teori och praktik vara två oskiljaktiga inslag, som dialektiskt skapar mening i Rektorsprogrammet. Ett undersökande förhållningssätt ska uppmuntras. Detta innebär reflektion över och kritisk granskning av ledarskapet i egen och andras verksamhet för att förstå rektorns position och roll. Men det handlar även om att kunna utmana och förändra rutiner, normer och kulturer i organisationen inom det handlingsutrymme som bestämmelserna ger.

## **Skoljuridik och myndighetsutövning**

### **Syfte**

Kursen syftar till att öka förståelsen för de regleringar som styr skolväsendet samt hur de bör tillämpas. Målet med kursen är därmed att stärka kompetensen i att ta det myndighetsansvar som åvilar rektorn enligt lagar, förordningar och andra styrdokument. Det sammanhållna uppdraget med fokus på kunskaper och värden, såsom det formuleras i skollagen och läroplanerna, belyses särskilt liksom det kompensatoriska uppdraget. Därutöver ska rektorn vidareutveckla sin förmåga att värdera och bedöma handlingar utifrån juridiska och etiska perspektiv.

### **Innehåll**

Inom kursen Skoljuridik och myndighetsutövning behandlas de rättsliga förutsättningar för verksamheten som anges i de lagar, förordningar och andra styrdokument som reglerar verksamheten i förskola och skola. Till detta kopplas även de internationella konventioner som är aktuella inom området. Rättssystemets uppbyggnad liksom juridiska metoder för att bedöma, argumentera kring och lösa rättsliga problem ingår. Dessutom ska rektorn stärkas i sin myndighetsutövning och kunna fatta beslut i enlighet med gällande lagstiftning. Kursen ska bidra till att rektorn med stöd av lagar, förordningar och andra styrdokument verkar för barns och elevers rätt till en likvärdig och rätts-säker utbildning. Även de stats- och förvaltningsrättsliga principer som har betydelse för verksamheten ska behandlas under kursen.

Kursen ska belysa rektorns ansvar och mandat som chef och pedagogisk ledare, särskilt vad gäller rektorns ansvar enligt läroplanerna, samt identifiera frågor som berör arbetsrättsliga perspektiv som chef för lärare och övrig personal.

Kursen behandlar även etiska dilemman och juridiska vägval i förskolans och skolans verksamhet. Kursen ska belysa på vilka sätt skolväsendet har styrts och utformats såväl historiskt som i nutid. Utöver detta behandlar kursen frågor om vad det innebär att arbeta i en politiskt styrd verksamhet och att leda verksamhet i styrningen mellan stat och huvudman.

Efter kursen ska rektorn kunna:

- **använda** sitt mandat och **ta ansvar** i relation till stat och huvudman för att **fatta** övervägda och juridiskt grundade beslut i verksamheten
- med hjälp av rättskällorna **identifiera, analysera, bedöma** och **lösa** rättsliga problem i praktiskt förekommande situationer och sammanhang
- **organisera** verksamheten och **argumentera** för denna i enlighet med skollagen och andra författningars krav på att **ge alla** barn och elever det stöd och den stimulans de behöver
- **fatta** och **motivera beslut** i enlighet med lagar och förordningar, och utifrån etiska perspektiv och dilemman **klarlägga** och **bedöma** olika handlingsvägar.

## **Styrning, organisering och kvalitet**

### **Syfte**

Kursens syfte är att stärka och utveckla deltagarnas kompetens att tillämpa skolväsendets styrdokument i praktiken genom ett målinriktat arbete med barns och elevers kunskapsutveckling och medborgerliga bildning i fokus.

Kursen ska särskilt ge perspektiv på styrning av utbildning. Vidare ska den stärka rektorns förmåga att organisera verksamheten och att bedöma vad som kännetecknar god kvalitet i pedagogisk verksamhet.

### **Innehåll**

Kursen Styrning, organisering och kvalitet ska bidra till att rektorn med stöd av skollagen samt respektive skolforms läroplan verkar för en demokratisk och likvärdig förskola och skola. Rektorn ska inom denna kurs få möjlighet att analysera skolan i relation till omvärlden, både som föränderlig samhällsinstitution och utvecklingsbar orga-

nisation. Kursen behandlar de mål för verksamheten som anges i de styrdokument som reglerar verksamheten i förskola och skola. De olika skolformernas institutionella funktion i samhället är central och ska vara grundad i de värden som uttrycks i läroplanerna. Skolans samhälleliga bildningsuppdrag och undervisningens organisering för barns och elevers kunskapsutveckling kopplas till vetenskapligt grundade teorier och metoder. Kursen ska utveckla skicklighet i att analysera de förutsättningar och processer som påverkar samtliga barns och elevers utvecklings- och lärandeprocesser, liksom belysa vetenskapliga teorier och metoder för att etablera både en arbets- och utvecklingsorganisation. Kursen ska behandla metoder för uppföljning, analys och utvärdering samt pröva och öva metoder för systematiskt kvalitetsarbete i pedagogisk verksamhet. Det innebär också ett kritiskt förhållningssätt till såväl kvalitetsbegreppet som olika styrningsmodeller.

Kursen ska vidare belysa rektorns roll som chef och ansvarig för verksamhetens personal och resurser. Det innebär att förstå och kunna tillämpa olika system för resursfördelning och att vara den som leder och fördelar arbetet i den dagliga verksamheten. Moment i kursen behandlar exempel på resursfördelningssystem från huvudmannanivå.

Kursen ska också främja ett aktivt organiserande ledarskap som gör att deltagaren kan formulera realiserbara och utvärderingsbara mål. Ett mål- och resultatstyrt ledarskap handlar om mod – att utmana förhållningssätt, kulturer och arbetsmetoder i organisationen – och att våga ändra riktning.

Efter kursen ska rektorn kunna:

- **kartlägga, analysera** och **värdera** verksamhetens befintliga resurser, resultat och behov samt dess kultur och organisering med hjälp av relevanta data
- **organisera** och **systematisera** nödvändiga rutiner och funktioner inom organisationen med fokus på att **säkra** eller **förbättra** undervisningens och verksamhetens kvalitet
- **följa upp** och **utvärdera** verksamheten genom att **leda** ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete
- **identifiera** verksamhetens behov av digitalisering utifrån pedagogiska, administrativa och tekniska perspektiv.

## Skolledarskap – pedagogisk ledning

### Syfte

Kursen syftar till att stödja, syna och systematisera rektorers pedagogiska ledarskap. Det innebär att stärka rektorers kompetens att leda och samordna all personal – med olika professionstillhörigheter – med fokus på alla barns och elevers välmående, lärande och bildning.

I syftet ingår att utveckla ett kvalitetsmedvetet ledarskap som hävdar undervisningsskicklighet i ett tryggt och vänligt arbetsklimat. Kursen syftar därutöver till att stärka förmågan att kritiskt reflektera över det egna ledarskapet och rektorsrollen liksom över utmaningar i att både leda och vara ledd.



## Innehåll

Inom kursen Skolledarskap – pedagogisk ledning behandlas grundläggande förutsättningar för pedagogisk ledning av förskolan och skolan. Kursen ska belysa den komplexitet som karakteriserar rektorsuppdraget. Den målstyrda organisationen med ett ständigt förändringstryck – vars mångtydiga praktik är föremål för olika behov och intressen – ställer krav på rektorns förmåga att prioritera.

Kursen har särskild inriktning på uppdraget att leda förskolan och skolan. Rektorns legalitet och legitimitet är två perspektiv som belyses utifrån den makt som rektorn besitter i relation till såväl barn, elever och lärare som vårdnadshavare – men även i relation till huvudmannen och det omgivande samhället. Rektorn ska förstå, ta ansvar och samverka i styrkedjan. Ledarskapet kan beskrivas utifrån tre aspekter: strategi, relation och kommunikation. Det innebär att vetenskapliga teorier om ledarskap, grupprocesser och kommunikation behandlas och tillämpas i kursen liksom teorier om individers och gruppers lärprocesser.

Det pedagogiska ledarskapet sätts i relation till förskolans och skolans mål och uppdrag, i relation till individ och samhälle. Rektorns förmåga att leda lärare och övrig personal med utgångspunkt i verksamhetens nuläge och behov är avgörande. Det innebär att verka för ett kommunikativt klimat och att skapa forum för lärande.

Efter kursen ska rektorn kunna:

- **leda** personal i riktning mot verksamhetens fastställda mål samt **organisera** för ett professionellt lärande
- **använda** kommunikativa strategier för att **klargöra** och **prioritera** verksamhetens uppdrag, mål och resultat
- **hantera** grupprocesser och konflikter
- **utveckla** samverkansformer för delaktighet och inflytande, för såväl personal som elever.



# Examination

De tre kurserna ska examineras så att de bidrar till måluppfyllelse. Det är de lärosäten som anordnar utbildningen som ansvarar för examinationens upplägg och genomförande.

Beställningsuppgifter:  
Skolverkets publikationsservice  
Telefon: 08-527 332 00  
E-post: [publikationsorder@skolverket.se](mailto:publikationsorder@skolverket.se)  
[www.skolverket.se/publikationer](http://www.skolverket.se/publikationer)

ISBN: 978-91-7559-359-3  
Grafisk form: AB Typoform  
Foto omslag: Ulf Huett  
Foto: s. 5 Ulf Huett, s. 8 och s. 12 Elke Welzbacher  
Tryck: Stibo Complete, Horsens  
Skolverket, Stockholm 2020

*Skolverket*