



# Skolledarnas framtidigtfrågor

Till dig som värdesätter  
skolledarnas ansvar och verksamhet



SVERIGES  
SKOLLEDARFÖRBUND

Sveriges Skolledarförbund är den samlade rösten för alla skolledare i Sverige. Vi anser att ledarskapet är avgörande för skolans resultat. Och vi ställer krav som motsvarar yrkesrollens ansvar.

- » En konkurrenskraftig lön som motsvarar uppdraget.
- » Förutsättningar för ett gott ledarskap.
- » En politik som främjar barnens utveckling och elevernas resultat.

# Vi står inför en stor utmaning

Inom tio år kommer vi i Sverige att vara en miljon medborgare fler. Redan inom fem år kommer antalet barn och elever i storstäderna att ha ökat med 60 procent. Hundratals nya förskolor och skolor behöver byggas. Och det uppstår förstås ett enormt rekryteringsbehov av skolledare och lärare i en tid när kompetensbristen redan är en utmaning.

Därför måste vi göra allt som står i vår makt att göra förskolan och skolan till en attraktiv arbetsplats med bra löner och bra möjligheter till utveckling under hela yrkeskarriären. Och vi måste ha en utbildningspolitik som säkerställer att alla – oavsett vem man är, var man bor eller har för bakgrund – får en bra och likvärdig utbildning.

Tillsammans med lärarna har skolledarna det dagliga ansvaret för hur förskolan, skolan och de andra utbildningsverksamheterna klarar sina centrala uppdrag. Och det är skolledarna som genom sitt uppdrag har den bästa överblicken över vad som fungerar bra och mindre bra i dagens utbildningssystem.

Därför behöver vi bli lyssnade på.

*Ta del av våra viktiga frågor. Och sprid dem gärna!*

## **Matz Nilsson**

Förbundsordförande

Sveriges Skolledarförbund

# Sveriges viktigaste chefer

Skola och utbildning har en avgörande betydelse för samhällets utveckling. Den unga människans skolupplevelser och studieresultat styr i hög grad hur hans eller hennes framtid utvecklar sig. En utbildning som stimulerar till ett livslångt lärande och ett vuxenliv präglad av deltagande och engagemang, är oerhört viktig för både individen och samhället.

Som chefer för verksamheten har skolledarna ett stort ansvar för att tillgängliga resurser används på bästa sätt för att gynna barns och elevers utveckling mot målen i läro- och kursplaner, men också för att skolan är en attraktiv arbetsplats för lärare och annan personal. De har ansvar för sin egen och medarbetarnas kunskaps- och kompetensutveckling och för att säkra förutsättningarna för en högkvalitativ och rättssäker utbildning. De leder även det viktiga arbetet mot mobbning för en trygg och säker skolmiljö.

Skolledarens komplexa uppdrag ställer höga krav på verksamhetsförankring, ledaregenskaper, etisk medvetenhet och civilkurage. Det är därför vi kallar vi våra medlemmar för Sveriges viktigaste chefer.

## **Sveriges Skolledarförbunds uppdrag och ansvar**

Sveriges Skolledarförbund är den samlade rösten för skolledare i Sverige och vi företräder alla som har en ledande befattning i förskola och skola.

Vi är en fackförening som värnar om våra medlemmars löner



och arbetsmiljö, men också ett yrkesförbund som arbetar för att utveckla professionen och säkra de förutsättningar som krävs för att uppdraget ska kunna utföras framgångsrikt.

Vi är beredda att axla ansvaret som ledare i förskola och skola men kräver också vissa förutsättningar för att kunna nå framgång.

# En konkurrenskraftig lön

Skolledare har stort ansvar och stor betydelse för barns utveckling och elevers resultat. Lön och anställningsvillkor måste motsvara ansvaret och de komplexa uppgifter som skolledarna har.

## En lön som stimulerar goda resultat

Som en följd av den välkomna och stora satsningen på lärarlöner har löneskillnaden mellan skolledare och lärare minskat och på vissa håll till och med blivit omvänd. Löneavståndet måste spegla ansvarsavståndet, det vill säga den faktiska skillnaden mellan chefs uppdag och ansvar och medarbetarnas.

Vi kräver därför att en chef har 25 procents högre lön än underställd personal. Skillnaden i ansvar – ansvarsavståndet – måste speglas i lönen.

Utöver fortsatta och tydliga investeringar i skolledarlöner inom ramen för de löneavtal som skolledarna omfattas av, behövs ytterligare insatser. Därför har vi uppmanat regeringen att utforma en lönesatsning med fokus på skolledarprofessionen. Utan skickliga skolledare som äger förmåga att leda och motivera sina lärare och säkra likvärdigheten för eleverna, får vi svårt att möta de utmaningar som skolan står inför. Lönen är också viktig för att attrahera nya skolledare och för att säkra kontinuiteten i ledarskapet.

## **En lön som motsvarar arbetsinsatsen**

Arbetsmiljöverket har granskat skolan som arbetsplats och är allvarligt oroat över skolledarnas arbetsbelastning. Skolledare arbetar alldeles för många timmar per vecka och har inte sällan krav på sig att vara nåbara även på kvällar, helger och under semestern.

Lönen måste stå i paritet med den arbetsinsats som krävs.

## **Överenskomna gränser för nåbarhet och tillgänglighet**

Sveriges Skolledarförbund rekommenderar att huvudmän och företrädare för skolledarna kommer överens om en tillgänglighetspolicy. Den bör sätta gräns för i vilken utsträckning skolledaren behöver vara tillgänglig utanför vanlig arbetstid och säkerställa skolledarnas behov av återhämtning och möjlighet att kombinera arbete med fritid och familjeliv.

**”Mållönen för rektorer har passerat  
75 000 kronor i månaden 2020.  
Och snart räknas även förskolechef  
som rektor.”**

## **Anställningsformer som stöder rekryteringsbehovet**

Att fler vill fortsätta arbeta efter att de fyllt 65, ofta i lite mindre fasta former. Det finns också en stor efterfrågan på erfarna skolledare. Moderna lagar och avtal behövs, som möjliggör att den erfarna arbetskraftens kompetens bättre tas tillvara i en tid när skolan har mycket stora rekryteringsbehov.

## **Höjd lön för framtida rekrytering**

Skolledarnas löner måste höjas rejält för att rekrytera de bästa ledarna till förskola och skola, för att Sveriges skolledare ska fortsätta att förbättra resultaten och vilja stanna kvar inom svenskt utbildningsväsende. Utan skickliga ledare kommer skolan inte klara av att möta framtidens utmaningar.

## **Lön för hela jobbet**

Skolledare måste börja ta betalt för sin övertid. Många skolledare har förhandlat bort sin övertidsersättning och kompenseras alldeles för lågt för övertiden. Allt för mycket av skolledarnas övertid varken mäts eller ersätts. Denna obetalda arbetstid snedvrider huvudmannens förutsättningar för verksamhetsplaneringen. Att periodvis arbeta mycket är ofta en del av ett chefsuppdrag men då måste ersättningen också vara skälig.



# Bra förutsättningar för ledarskap

Med sin centrala roll påverkar skolledaren förutsättningarna för elever, lärare och annan personal att trivas och prestera bra på den gemensamma arbetsplatsen. Med rollen följer ett ansvar för normbildningen, och skolledare är förebilder både vad gäller att använda arbetstiden till rätt saker som att lämna tillräckligt utrymme för återhämtning. Bra förutsättningar för skolledare får därmed positiva effekter för hela skolans organisation.

## **Rimligt antal underställda**

Eftersom utbildningsverksamhet präglas av komplexitet och föränderlighet behöver antalet medarbetare per chef vara relativt sett lägre än i andra branscher. Nu är förhållandet det motsatta. Färre medarbetare per rektor/förskolechef ger ökat utrymme att utöva det ledarskap som krävs för att lyfta resultaten. Det skapar bättre relationer mellan chefer och anställda, ökar engagemanget och gör läraryrket mer attraktivt.

## **Tydliga mandat, ansvar och förutsättningar att leda organisationen**

För att kunna fullgöra det uppdrag som staten formulerat, måste rektor och förskolechef ges makt och inflytande över de resurser och processer som har betydelse för kvaliteten. De måste inkluderas i alla övergripande diskussioner om organisation och resursfördelning.

Skolledarna ska känna att de har stöd att fatta de beslut som är nödvändiga för att få verksamheten att utvecklas mot de nationella målen, och de måste få förtroende att bygga den organisation som gynnar elevernas lärande bäst.

### **Ökad stabilitet, medvetenhet och långsiktighet vid tillsättning av chefer**

Omsättningstakten på skolledare är oroväckande hög hos vissa huvudmän/skolor. Att lösa problem genom att skilja en skolledare från uppdraget tenderar att bli allt vanligare. Men täta ledarbyten påverkar verksamheten negativt och skolhuvudmännen bär ett stort ansvar för att möjliggöra ett långsiktigt ledarskap. Detta är särskilt viktigt på skolor med stora utmaningar där stabilitet och kontinuitet är avgörande för att lyfta resultatet.

### **Tydliga roller mellan politik och verkställighet**

Framgångsrika skolhuvudmän kännetecknas av en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan styrelsen, ledande tjänstemän och rektorer/förskolechefer. Därför vill Sveriges Skolledarförbund att den lokala styrningen av förskolan och skolan stöds av mål- och ansvarsdokument som tydligt visar vilka lärandemål som satts upp för varje verksamhet, vilka förväntningar som finns på ledarna och hur tidsplanerna ser ut för att nå målen.

Rektorer och förskolechefer måste ha ett tydligt mandat att styra över tillgängliga resurser och sin egen inre organisation för att kunna ta ansvar för att förskolans/skolans resultat utvecklas som

förväntat. De arbetsuppgifter som inte direkt följer av ansvaret som pedagogisk ledare kan med fördel delegeras.

### **Samhället måste säkra tryggheten på våra skolor**

Skolledarnas uppdrag försvåras avsevärt om relationerna till elever och/eller föräldrar präglas av bristande respekt. Allt fler av våra medlemmar utsätts för hot och våld på sin arbetsplats, företrädesvis från anhöriga till barnen och eleverna. Därför vill vi att regeringen överväger att skärpa straffen för hot och våld riktat mot skolledare som agerar inom ramen för sitt nationella uppdrag, i likhet med till exempel poliser och socialarbetare, så kallat tjänstemannaskydd.

”Skolledare ska ha ett rimligt antal medarbetare. Att leda fler än 25 ställer stora krav på en välfungerande organisation.”

# En politik för goda resultat

Sveriges Skolledarförbund vill komma bort från den negativa synen på skolan och i stället inspirera till konstruktiva förbättringar. Skolledare, lärare, elever, föräldrar, politiker och myndighetsföreträdare måste gemensamt ta ansvar för att stärka skolan och bidra till en positiv utveckling. Vi vill forma en skola som är relevant för sin samtid och samtidigt en spjutspets mot en mer osäker framtid. Vi vill skapa en organisation i form en sund och attraktiv arbetsplats för elever, lärare, skolledare och annan personal. Allt för att eleverna ska lyckas bättre.

## **Stärk det statliga ansvaret för likvärdigheten**

Medlemmarna i Sveriges Skolledarförbund vill ha ett ökat statligt ansvar för finansieringen av skolan. Elevernans livschanser får inte vara beroende av kommuners eller skolors olika ekonomiska förutsättningar. En återgång till ett system där staten tar tillbaka ansvaret för grundfinansieringen av undervisningen genom riktade sektorsbidrag bör utredas. Vi anser också att regeringen bör överväga att i skollagen stärka den statliga styrningen av skolan genom att styra uppdrag och ansvar för huvudmannens högste tjänsteman. Staten måste kunna garantera att det finns resurser som räcker till alla barn och elever, oberoende av vilken förskola eller skola de går i.

## **Eget professionsprogram som garanterar kompetensutvecklingen**

Är det någon verksamhet som måste riggas för det livslånga lärandet är det skolan. Att det finns stora brister i skolledares och lärares möjligheter till professionell fördjupning inom ramen för sin anställning är ett stort misslyckande. Därför ställer sig Sveriges Skolledarförbund bakom Skolkommissionens förslag om ett professionsprogram för lärare och skolledare.

Programmets övergripande syfte ska vara att främja deras professionella utveckling och skapa goda förutsättningar för kapacitetsbyggande i skolväsendet. Det ska möjliggöra ett stärkt ledarskap, en mer utmanande undervisning och bidra till positiva effekter på elevers kunskapsutveckling och skolresultat, och därmed medverka till att göra skolan till en dynamisk och attraktiv arbetsplats.

**”Ett professionsprogram har stora möjligheter att vända den negativa utvecklingen och ge höjd kvalitet i undervisningen, förbättrade kunskapsresultat och en stärkt likvärdighet i den svenska skolan.”**

## **Öppna för nya personalkategorier i skolan**

Svårigheten att rekrytera behöriga och legitimerade lärare ställer krav på nytänkande. Sveriges Skolledarförbund menar att lärarassistenter, socialpedagoger och andra yrkesgrupper kan behövas i skolan för att avlasta lärarna. De kan också, under den ansvariga lärarens ledning, utgöra en resurs för eleverna.

## **Tydligare uppdrag för elevhälsan**

Elevhälsans uppdrag är att bistå med specialistkunskap för att hantera/lösa problem som utgör hinder i lärandeprocessen. Elevhälsan ska ha goda möjligheter att tillsammans med pedagogerna arbeta hälsofrämjande och förebyggande. Fler elever än vad som är fallet i dag måste få förutsättningar att lyckas med sin utbildning.

## **Utnyttja digitaliseringens möjligheter**

Digitaliseringen öppnar för nya arbetssätt i förskola och skola. Rätt använd kan tekniken bidra till att individualisera det pedagogiska arbetet utifrån barns och elevers skilda behov samtidigt som administrationen underlättas. Regeringens nationella digitaliseringsstrategi behöver kompletteras med tydliga och tidsatta mål för utvecklingsarbetet och resurser för att säkra en likvärdig implementering.

# Ta reda på mer!

På [skolledarna.se/om-forbundet](http://skolledarna.se/om-forbundet) kan du läsa mer om oss och våra viktiga frågor:

- » Utbildningspolitiskt program
- » Lönepolitiskt program
- » Arbetsmiljöppolitiskt program – Vår arbetsmiljö
- » Yrkespolitisk plattform
- » Yrkesetisk kod
- » Definition pedagogiskt ledarskap

Där kan du också ladda ner den här skriften; *Skolledarnas framtidsfrågor*.

Sprid den gärna vidare!

## Var med och påverka!

Är du inte redan medlem och vill vara med och påverka ditt eget yrke och svensk utbildningspolitik? Gå in på [skolledarna.se/blimedlem](http://skolledarna.se/blimedlem) eller skicka ett mejl till [blimedlem@skolledarna.se](mailto:blimedlem@skolledarna.se).

# Våra viktigaste frågor

I den här skriften har vi sammanfattat våra viktigaste och mest aktuella frågor, de som våra medlemmar anser att arbetsgivare, politiker och andra beslutsfattare ska prioritera.

Det handlar i förlängningen om hur vi kan skapa förutsättningar för en förskola och skola som är likvärdig och som bättre lyckas med att utveckla barnens och elevernas kunskapsresultat.

Mer om vår syn på skolläraryrket, förutsättningarna att göra ett riktigt bra jobb och våra utbildningspolitiska frågor kan du läsa på [skolledarna.se](http://skolledarna.se).

