

Reformer, hållbarhet, utveckling och kvalitet - rektors roll och uppdrag

Helene Ärlestig

Att vi har duktiga skolledare är en förutsättning för att förskola och skola ska fungera. Vi lever i en tid då det är höga förväntningar på att skolan både ska fungera och förändras. De närmaste åren ska flera stora skolreformer genomföras. Vad är viktigt att hålla fast vid och vad behöver förändras för att skapa en skola där elever, lärare och skolledare vill vara och som ger eleverna de kunskaper de behöver? Vad blir viktigt för att rektorer och andra skolledare ska klara sina uppdrag? Krävs det ett annat ledarskap och en förändrad rektorsroll? I den här presentationen problematiseras de möjligheter och utmaningar som rektorer står inför under de närmaste åren.

Agenda

Introduktion – Hur ser berättelsen om dagens och morgondagens skola och rektors uppdrag ut?

Gruppsamtal

Pedagogiskt ledarskap som en lösning eller en otillräcklig förhoppning

Gruppsamtal

Att leda och styra med och genom andra

Gruppsamtal

Mot framtiden men vilken?



Studies in Educational Leadership 27

David Gurr
Peng Liu *Editors*

Educational Leadership Preparation and Development

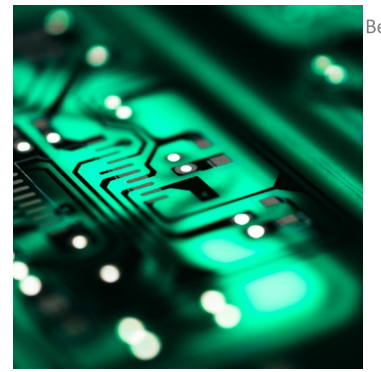
An International and Future Focused
Perspective

 Springer

Skolan och skoledares uppdrag i dag och imorgon

Helene.arlestig@umu.se

Dagens utmaningar och möjligheter



- Stark teknisk utveckling (AI, industri)
- Ökat välstånd (klassklyftor)
- Demografiska förändringar
- Orolig omvärld (krig, migration, miljö)
- Värderingsförskjutningar
- Komplexitet och specialisering
- Många fungerande skolenheter men stor heterogenitet
- Elevfrånvaro, psykisk ohälsa
- Kompetens och rekryteringsproblematik
- Tilltro till kvalitetsarbete och skolutveckling
- Hög reformtakt och förändringströtthet
- Tilltro till samspel och erfarenhetsutbyte



- **En tredjedel av Sveriges 15-åringar når inte upp till grundläggande kunskapsnivåer i Pisa 2025**

- Andelen elever som inte når upp till en grundläggande nivå har ökat i både läsförståelse och matematik – till 31 respektive 34 procent. Motsvarande andelar i förra mätningen, Pisa 2022, var 24 och 27 procent.

- **Fortsatt bristande likvärdighet**

- – *Vi har nu en situation där nästan hälften av eleverna med mindre gynnsam socioekonomisk bakgrund inte når upp till en grundläggande nivå i matte, och det ser nästan lika illa ut för läsförståelsen. Så ska det inte se ut i svensk skola, säger Anna Castberg.*

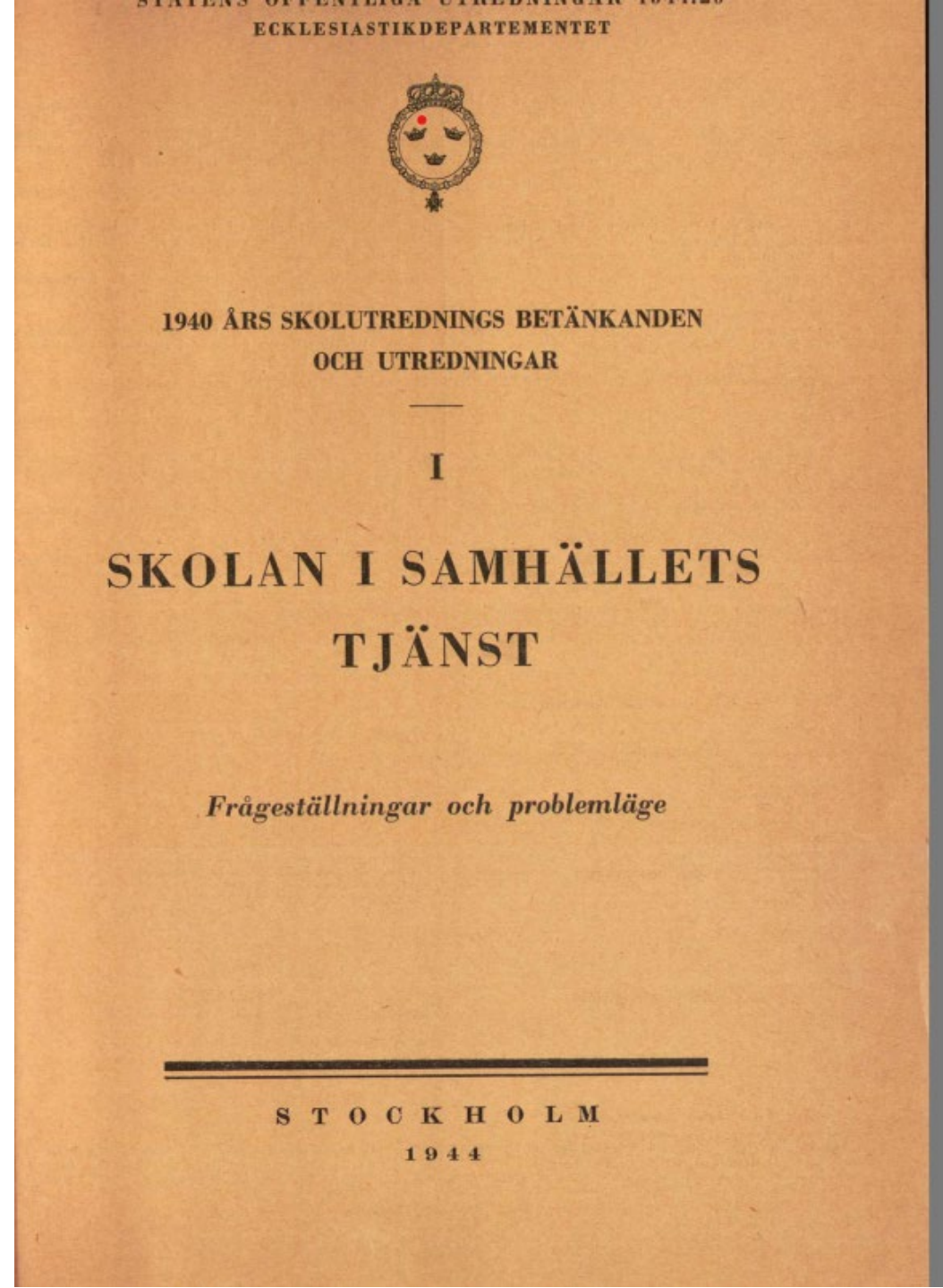
- Nytt i Pisa 2025 är att *elever med mer gynnsam socioekonomisk bakgrund försämrar sina resultat betydligt. Det här gäller även i flera andra OECD-länder.*

- – Samtliga internationella studier visar att vi har stora problem med likvärdigheten i den svenska skolan. I Pisa 2025 ökar inte skillnaderna i resultat utifrån socioekonomisk bakgrund, utan minskar. Men det beror på att vi ser ett så stort tapp för elever med mer gynnsam socioekonomisk bakgrund. Det är oroväckande, säger Anna Castberg

1940 års skolutredning

Skolan står helt i samhällets tjänst, handlar på dess uppdrag, arbetar för dess syften, men den har egna rötter i det förflutna, och den bär ansvar för framtiden. Den tål inga våldsamma kastningar eller hastiga ryck, den kan och bör icke ändras efter tillfälliga konjunkturers mer eller mindre pockande krav.

Den är genom starka och värdefulla traditioner förankrad i ett gånget skede och förbereder sina lärjungar för ett kommande. Den måste arbeta på lång sikt: de lärjungar, som i år tagas in i småskolans första klass, lämna skolan först om sju—åtta, nio—tio eller tolv—tretton år, de stå i sin ålders blomma efter ett par årtionden och verka sedan i arbetslivet ytterligare en lång följd av år, alltjämt med den grundutrustning, som skolan givit. (sid 45-46)



STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR 1948:27
ECKLESIASTIKDEPARTEMENTET



1946 ÅRS SKOLKOMMISSIONS
BETÄNKANDE
MED FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR
DET SVENSKA SKOLVÄSENDETS
UTVECKLING

STOCKHOLM

Demokratin bygger på alla medborgares fria samverkan. En sådan samverkan måste i sin tur bygga på fria personligheter. **Skolans främsta uppgift blir att fostra demokratiska människor. Satsen får inte missförstås. Den innebär inte, att skolan skall förkunna demokratisk-politiska doktriner.**

Undervisningen får inte vara auktoritär, vilket den skulle bli, om den ställdes i en politisk doktrins tjänst, vore denna doktrin än demokratins egen.

Demokratisk undervisning måste tvärtom vila på objektiv vetenskaplig grundval. Den skall hos lärjungarna befrämja aktning för sanningen och lust att söka den. Lärjungarna äger rätt till saklig upplysning om de stora ideologiska och samhälleliga stridsfrågorna och bör på grundval härav själva sedan arbeta sig fram till en personlig uppfattning.

Författningsförslag SOU2025:19

Grundskolans läroplan

1. Skolans uppdrag

Utbildningen inom skolväsendet syftar till att **förmedla och förankra kunskaper och värden hos barn och elever. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på.** Utbildningen syftar också till att i samarbete med hemmen **främja barns och elevers allsidiga personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvarskännande individer och medborgare.** En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. Grundskolan ska ge eleverna kunskaper och värden och utveckla elevernas förmåga att tillägna sig dessa. **Utbildningen ska utformas så att den bidrar till personlig utveckling samt förbereder eleverna för aktiva livsval och ligger till grund för fortsatt utbildning. Utbildningen ska främja allsidiga kontakter och social gemenskap och ge en god grund för ett aktivt deltagande i samhällslivet.**

Skolan står för kunskap och bildning, Ansvar, frihet och medmännisklighet, Saklighet, Likvärdighet, Samhällsanknytning



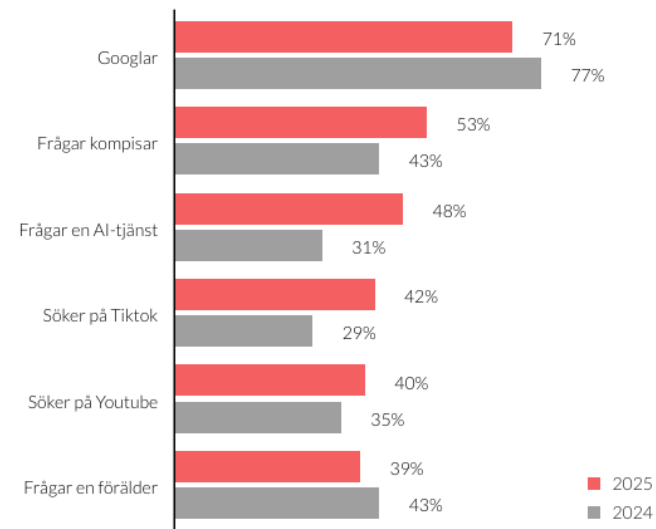
- Kvalificering
- Socialisering
- Subjektifiering (Biesta, 2020)



FIGUR 24.

Flervalsfråga: Vad av följande gör du om du är intresserad av att lära dig mer om ett visst ämne?

Topp 6 av 16 alternativ redovisas



(Skolverket). I rapporten "Trender 2026 – Enligt unga!" lyfts också att blue-collar-yrken kan få ett uppsving. Det speglar både en dragning mot mer konkreta arbetsuppgifter och en känsla av att praktiska yrkesroller kan upplevas som tryggare när traditionella karriärvägar känns mindre givna.

En sista, och ibland lite bortglömd, dimension i debatten är hur mycket unga själva använder AI, både i skolan och på fritiden. Utöver att deras ofta kreativa AI-användning kan ge dem kompetenser som ingen ännu vet att man kommer efterfråga, använder många AI i hög grad för att lära sig nya saker. Här går det naturligtvis att föra en diskussion om risker kopplade till fusk och felaktig användning, men kanske är detta främst ett övergångsproblem när vi ser hur snabbt unga har förändrat sina inlärningsrutiner och integrerat AI i sitt vardagliga lärande.

"Jag tror att många unga kommer med hjälp av AI försöka skapa något dom kan leva på. Det är så enkelt att be AI göra nästan vad som helst åt en, musik, en film, en uppgift från skolan. Jag tror att många kommer försöka bygga upp hela företag med hjälp av AI."

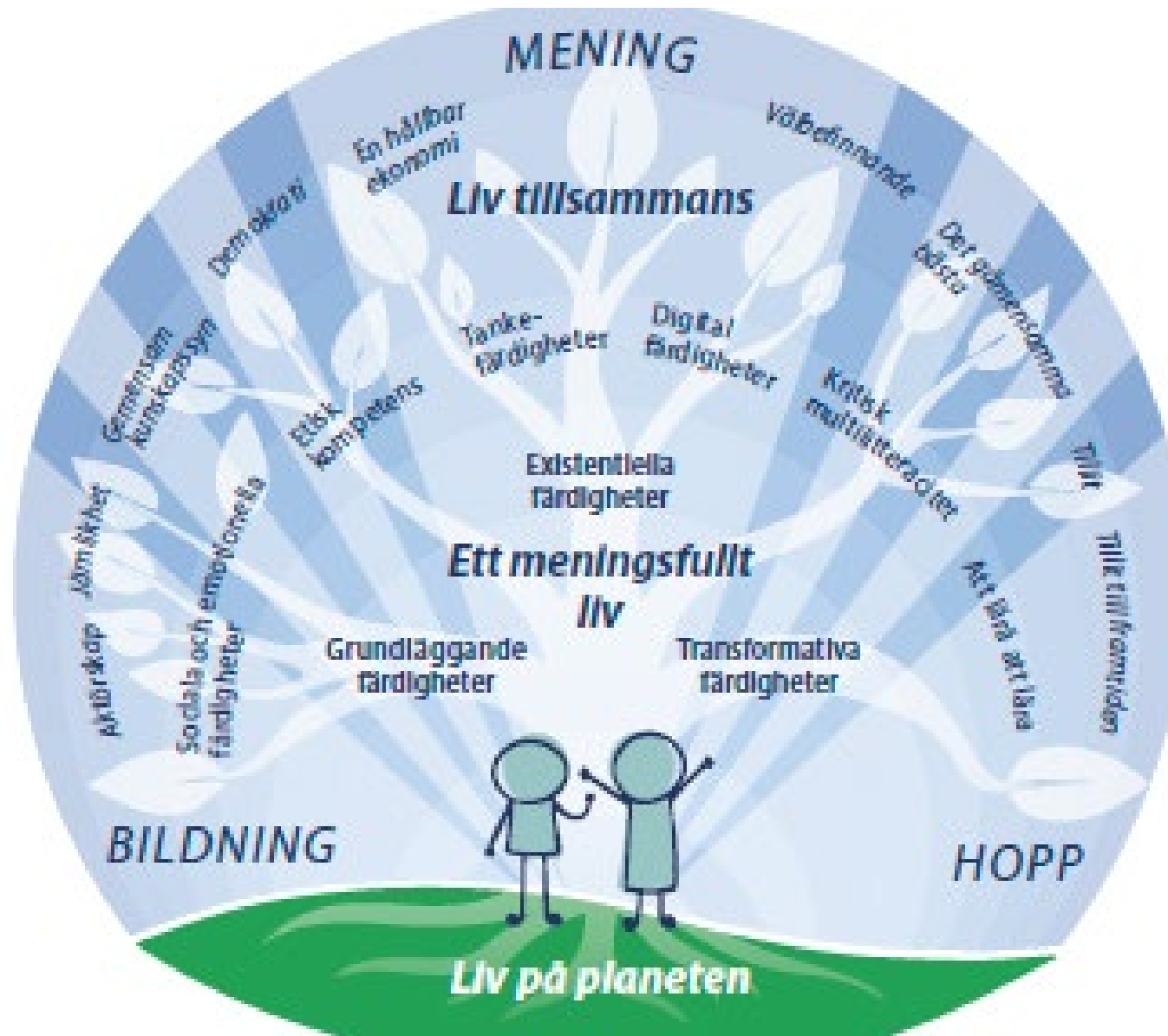
– Kille, 19 år

Helene.arlestig@umu.se

FIGUR 25.

48%

Nästan en av två unga vänder sig till en AI-tjänst när de vill lära sig mer om ett visst ämne.



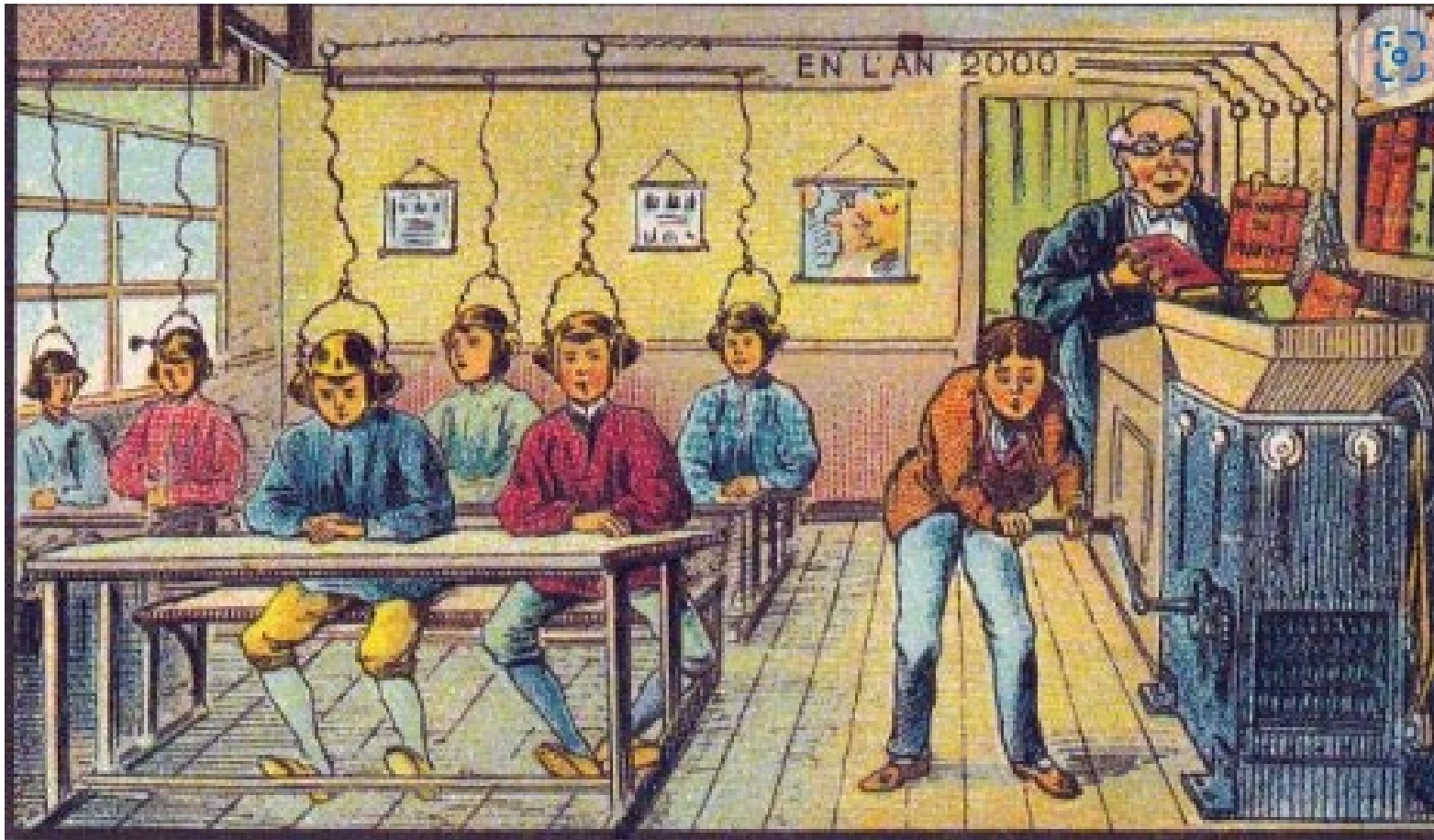
"Barnets utveckling till en balanserad och klok vuxen kräver i slutändan samma saker oberoende av tidsålder: grundläggande kunskap om världen, en upplevelse av att man är värdefull, har rätt att få hjälp och å andra sidan är förpliktad att följa gemensamma spelregler och vara till glädje för andra, att växa upp till att njuta av arbete och möda och att tåla att känslorna ibland är negativa samt ha förmåga att fungera med olika slags människor är viktigt nu och i framtiden."

Grundskolan 2045: För Livet. Vision för den finska grundskolan

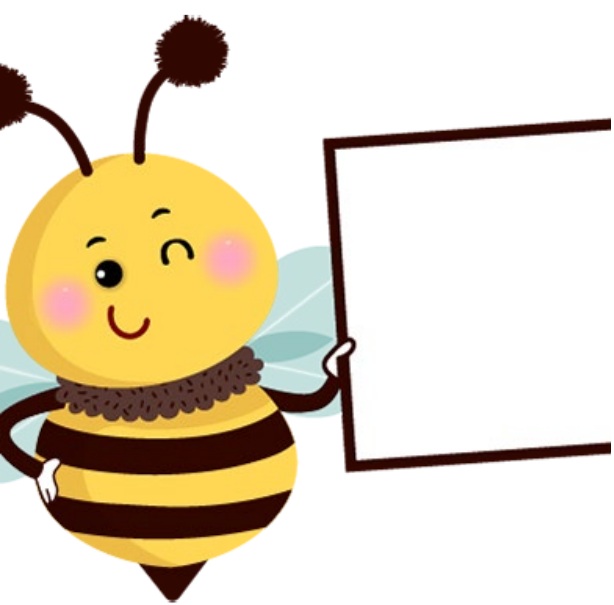
Riktade statsbidrag som en del av en ökad statlig styrning

- **Skolan får ett tillskott på 4,3 miljarder kronor under 2026**
- **14 miljarder ska satsas på skolan de kommande åren**
 - **Stärka trygghet och studiero**
 - **Höjd kvalitet i lärarutbildningen**
 - **Stärka bibliotek**
 - **Läroplaner med kunskapsinriktning**
 - **Stärkt elevhälsa**
 - **Ökad skolsäkerhet**
 - **Ett betygssystem som går att lita på**
 - **Mobilfri skola (1/7 2026)**
 - **Reglerad undervisningstid för lärare**
 - **Stödundervisning för de elever som behöver det**
- **Det finns ett antal pågående eller ej beslutade utredningar**

Går det att förutse framtidens skola?



[What Did the Future of Learning Look Like 100 Years Ago? | Teaching & Learning in Higher Ed.](#)



Hur kommer morgondagens skola/förskola och rektors roll och arbete se ut 2046?

De största
förändringarna?

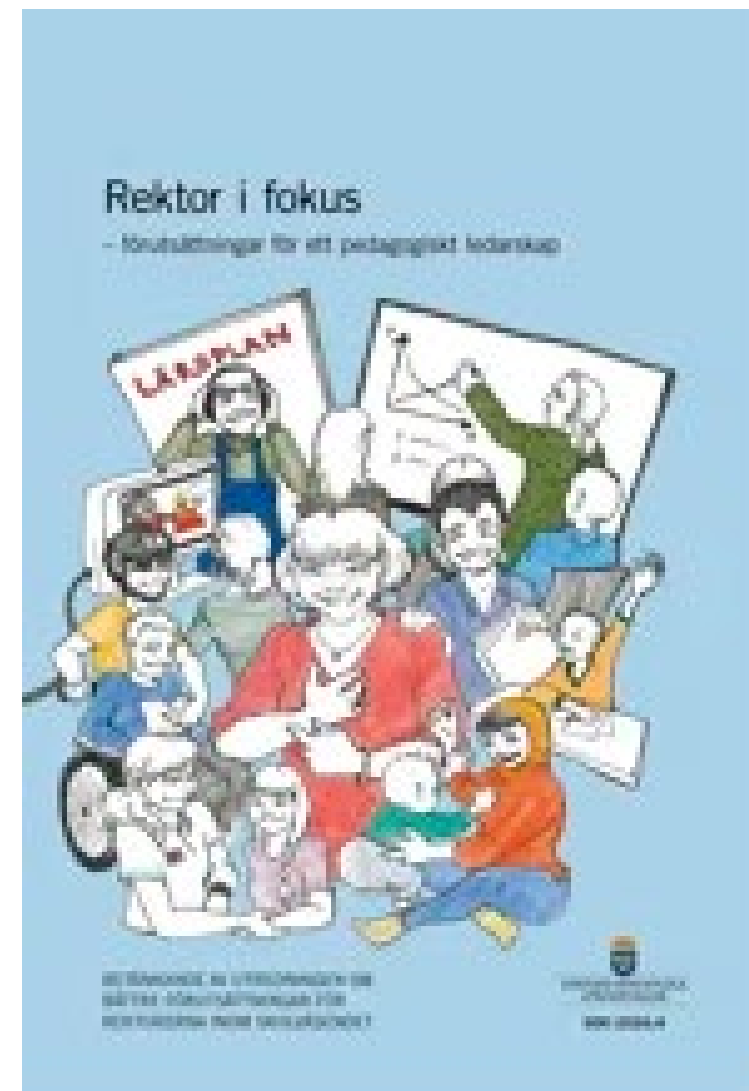
Frågor som rektorer
fortfarande behöver
brottas med?

Viktigaste att behålla?



Rektor i fokus– förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap SOU 2026:4

- Utredningen föreslår att en definition av begreppet rektorns pedagogiska ledarskap införs i skollagen, där detta ledarskap definieras som sådant ledarskap som rektorn **utövar i nära och direkt relation till undervisningen, med särskilt fokus på de processer som stärker kvalitet och utveckling, samt genom att, i syfte att främja dessa processer, sätta organisatoriska ramar, fördela resurser och skapa förutsättningar för medarbetarnas professionella lärande.**

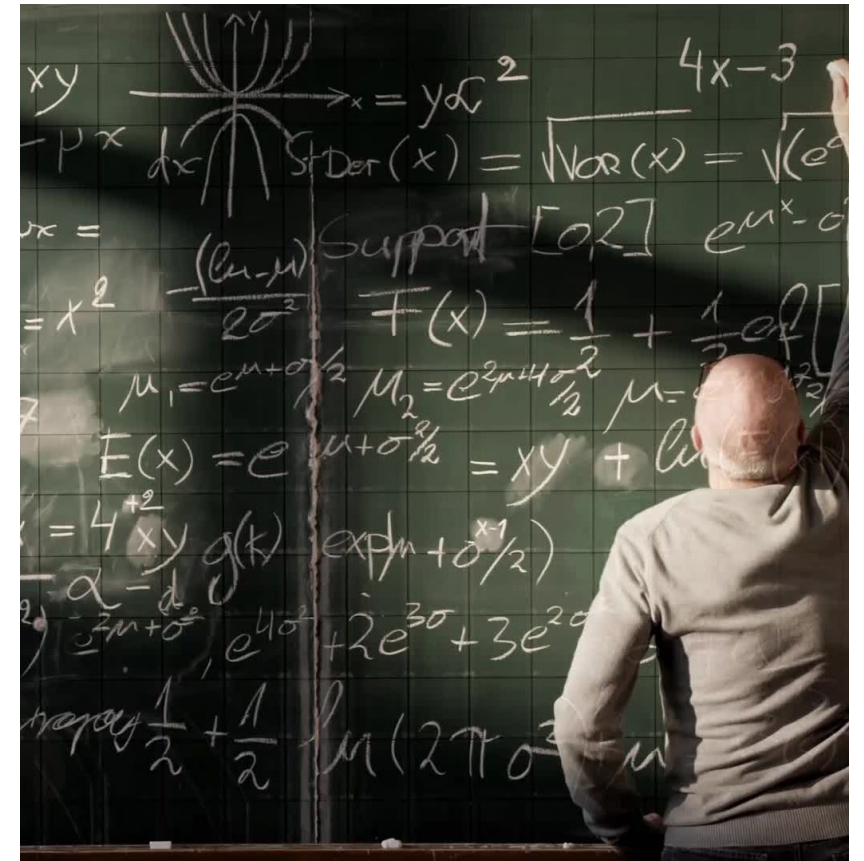


Att hantera mellan- och inom variationer

Skolinspektionens erfarenhet är sammantaget att det finns **stora skillnader** i undervisningens kvalitet både **mellan skolor och inom skolor**. Rektorer framhåller ofta i våra intervjuer att de *litar på* sin personal och deras kompetens. Samtidigt framkommer i myndighetens granskningar att rektorerna **sällan** har skapat sig en **egen bild av lärarnas undervisning**. Rektorernas brist på insyn i lärarnas undervisning och därmed **svaga styrning** för att säkerställa likvärdighet bidrar till att elever på olika håll i Sverige inte möter en likvärdig utbildning, inte ens inom samma skola. Här är det viktigt att huvudmannen tar sin del av ansvaret genom att **följa upp** att rektorerna har både **tid och kompetens** för det nära pedagogiska ledarskapet. (Skolinspektionens årsrapport 2025)

Stor skillnad i vad som är problemet

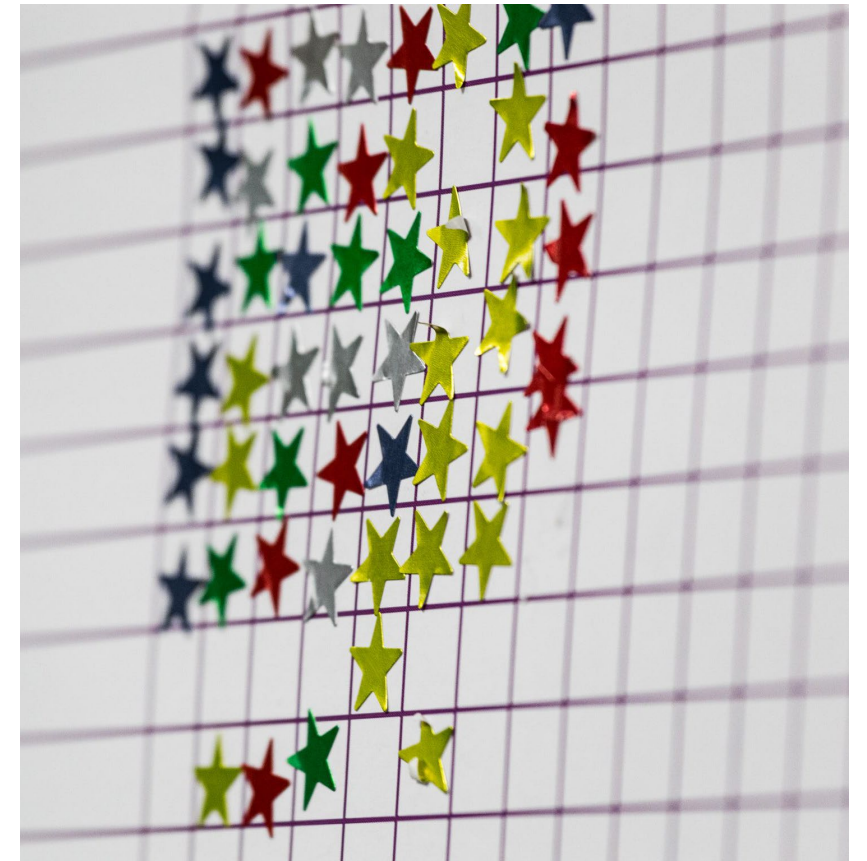
Låg undervisningskvalitet kan ta sig uttryck på olika sätt. Det kan handla om stökiga lektioner eller undervisning utan förankring i ämnets centrala innehåll. Det kan också handla om lärares bristande förmåga att förmedla kunskaper så att eleverna ska förstå och lektioner där lärare i engelska bara undervisar på svenska. Skolinspektionen har även sett många lektioner där elever ägnar sig åt annat än det läraren avsett utan att läraren försöker få elevens uppmärksamhet. (Skolinspektionens årsrapport 2025)



Variationen är stor

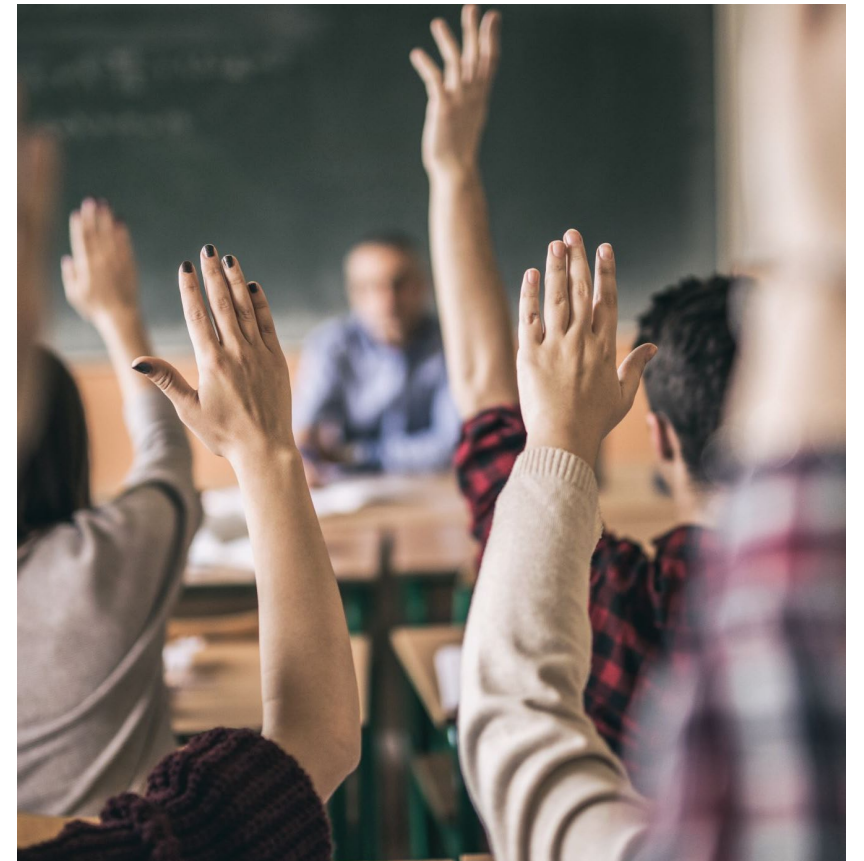
- Skolinspektionens erfarenheter är att det sällan finns ett gemensamt och samlat arbete kring hur undervisningen kan göras intressant och utmanande, trots att det ofta är någon eller några av skolans lärare som har tillvägagångssätt som gör att de kan möta eleverna på ett bra sätt i undervisningen. När rektorn inte tar vara på möjligheten att *skapa processer för att sprida framgångsrika arbetssätt* missas möjligheter att utveckla hela skolans undervisning. (Skolinspektionens årsrapport 2025)

Hur mycket av problemen i svensk förskola/skola kan kopplas till rektors roll och ledarskap?



-
- Men en förändrad finansiering räcker inte. Rektorerna måste också få faktiska förutsättningar att leda. **I dag blir skolledarnas ansvar allt större, men deras möjligheter ökar inte i samma takt.** Nya uppdrag läggs på, de administrativa kraven ökar och medarbetargrupperna blir större.
 - **Det som borde vara kärnan i rektorernas uppdrag – att vara nära undervisningen, stödja lärarna och leda skolans utveckling – riskerar att trängas undan.** Det är ett högt pris att betala. När skolledare saknar tid och utrymme för att arbeta nära undervisningen förlorar skolan den ledning som ska hålla ihop kvalitet, arbetsmiljö och elevernas rätt till stöd. Därför vill Sveriges Skolledare att rektorers pedagogiska ledarskap skrivs in i skollagen.
 - Huvudmannens ansvar för att skapa förutsättningar för ett ledarskap i nära och direkt relation till undervisningen måste också förtydligas. Ett starkare statligt ansvar ska inte innebära att professionen får mindre inflytande. Tvärtom. **Skolledare måste få mandat, resurser och stabila spelregler för att kunna fatta de beslut som varje verksamhet kräver.**

Ann-Charlotte Gavelin Dagens samhälle 21 augusti 2026



Förslag SOU 2025:19 Läroplan grundskolan

4.1 Utbildningens innehåll och undervisningens genomförande

Rektorn ska

- säkerställa att alla elever ges strukturerad undervisning under lärares ledning och att undervisningen organiseras så att eleverna ges bästa möjliga förutsättningar för lärande
- säkerställa att elevernas skolmiljö präglas av trygghet och studiero
- säkerställa att alla elever har tillgång till och förutsättningar att använda läroböcker, andra läromedel och andra lärverktyg som behövs för en god kunskapsutveckling
- säkerställa att alla elever får tillgång till och förutsättningar att använda skolbibliotek
- säkerställa att undervisningen och elevhälsoarbetet organiseras så att eleverna får det stöd och den hjälp de behöver
- organisera utbildningen så att eleverna möts och arbetar tillsammans oberoende av skillnader i bakgrund, förutsättningar eller könstillhörighet.

Förslag SOU 2025:19 Läroplan grundskolan

4.7 Rektors ansvar för helheten i utbildningen

Rektorns ansvar är att skapa förutsättningar så att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen och att läroplanen för verkligas inom skolenheten med undervisning av hög kvalitet som främjar elevernas lärande.

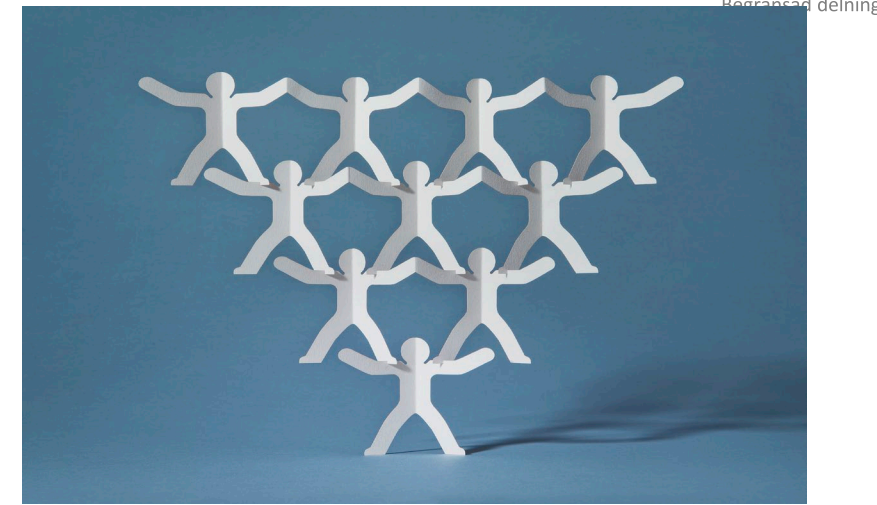
Utöver vad som framkommer i övriga riktlinjer har rektorn ett särskilt ansvar för att personalen får möjligheter till kollegialt utbyte samt den kompetensutveckling som krävs för att utföra sina uppgifter och utveckla utbildningen på professionell och vetenskaplig grund.

Vid beslut om skolans inre organisation och resursfördelning avseende elevgrupper, personal och stödåtgärder ska rektorn, inom givna ramar, väga in lärarnas bedömning av elevernas behov.

Lärarnas professionalisering

- Högre status, autonomi och kontroll (ansvar)
- Mindre administration ökad tid till undervisning
- Professionsprogram för kompetensutveckling
- Ökad dialog

Rektor som ansvarig chef och relationell ledare



- Tydlig auktoritet (myndighetsutövning)
 - Beslutsför
 - Säkerställer i relation till det statliga uppdraget
- Organisering
 - Tydligare uppdelning av roller
 - Professionalisering av lärarkåren
 - Akutskolor, skolsociala team
 - Skolans fokus ska vara undervisning och relation till elever
- Ny socialtjänstlag, anmäla brott större befogenheter gentemot elever och vårdnadshavare
- Leder och samordnar
- Relationell
 - Inkluderande, distribuerar, inlyssnande
- Skolutveckling
- Tillit
- Samarbete
- Fokus på undervisning, närvaro, kunskap om läroplan, och andra policydokument som berör undervisning
- Kalibrering och samspel om betyg och kunskapssyn
- Detaljstyrning kring tid undervisning, planering, uppföljning
- Mindre administration (dokumentation)

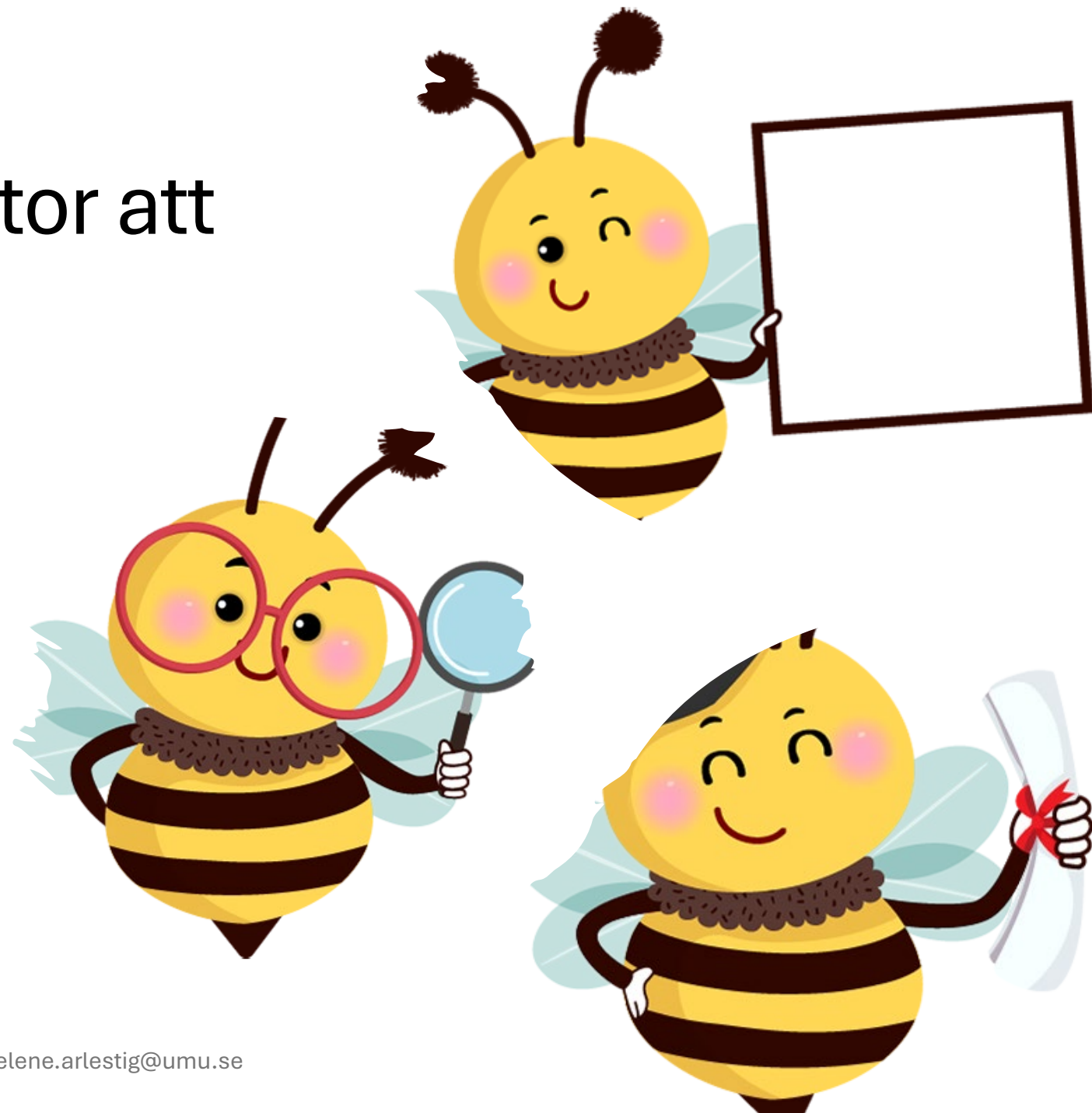
6 Myths about instructional leadership

(Hallinger, 2026)

1. The principal is the instructional leader
2. Instructional leadership is the principal's only responsibility
3. Instructional leadership is enacted through the top-down application of authority
4. Instructional leadership influence student learning directly
5. Instructional leadership focus on teaching rather than learning
6. Instructional leadership is at odds with social justice leadership

Håller bilden på rektor att förändras?

- Hur kan man skapa ett undervisningsnära ledarskap samtidigt som man lever upp till intentionerna att säkerställa förutsättningar?
- Hur kommer lärarnas professionalisering och ökade ansvar till nytta för kvaliteten i verksamheten?



Styrning och ledarskap

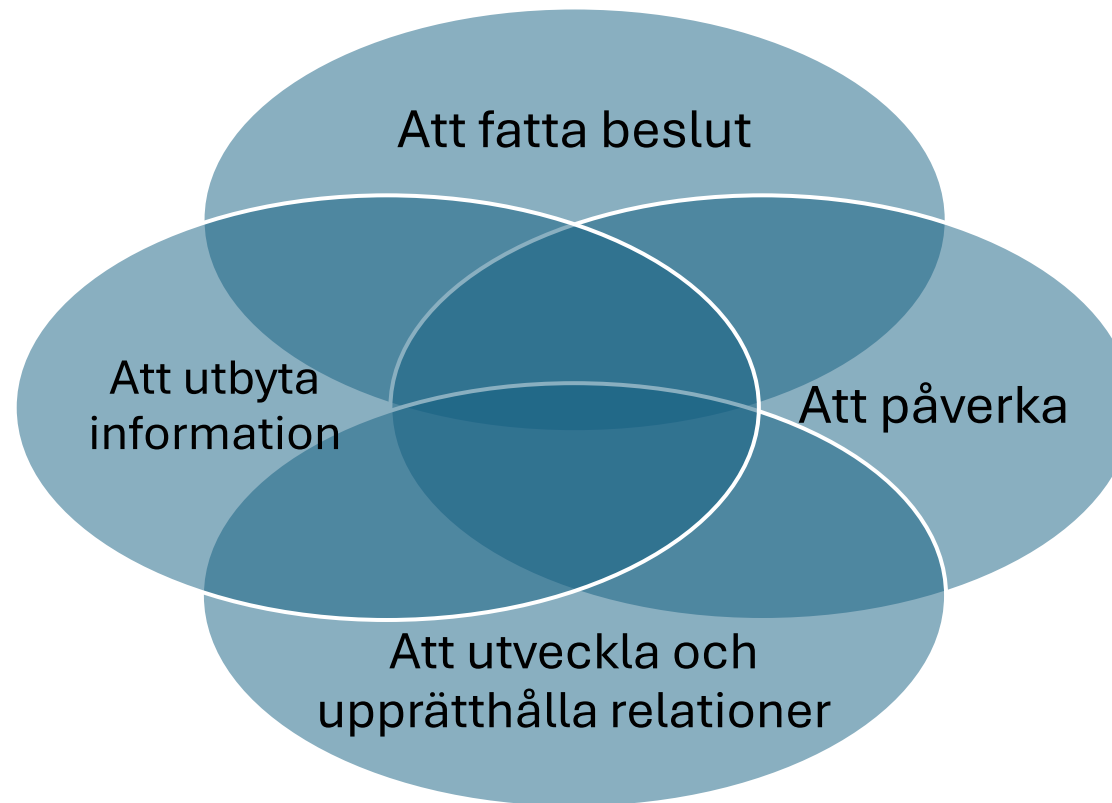
Att leda med och genom andra

Fyra grundläggande processer i chef/ledararbetet

Framgångsrika rektorer

- Visar riktning
- Bygga relationer och utveckla medarbetare
- Organiserar och arbetar med strukturer
- Har fokus på undervisning och lärande

(Leithwood, Harris & Hopkins 2020)



Figur 2.2

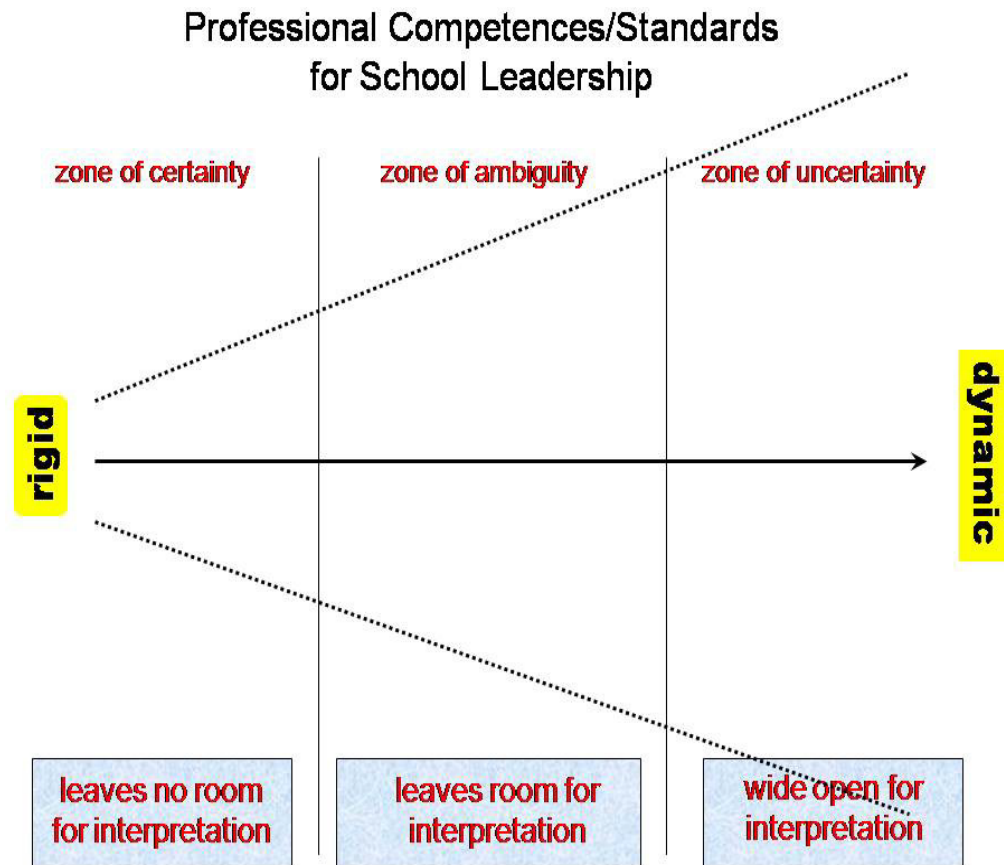
Yukl (2012) Ledarskap i organisationer, s 51

STYRNING

- Strukturer och kontrollmekanismer
- Regler och riktlinjer
- Resursfördelning

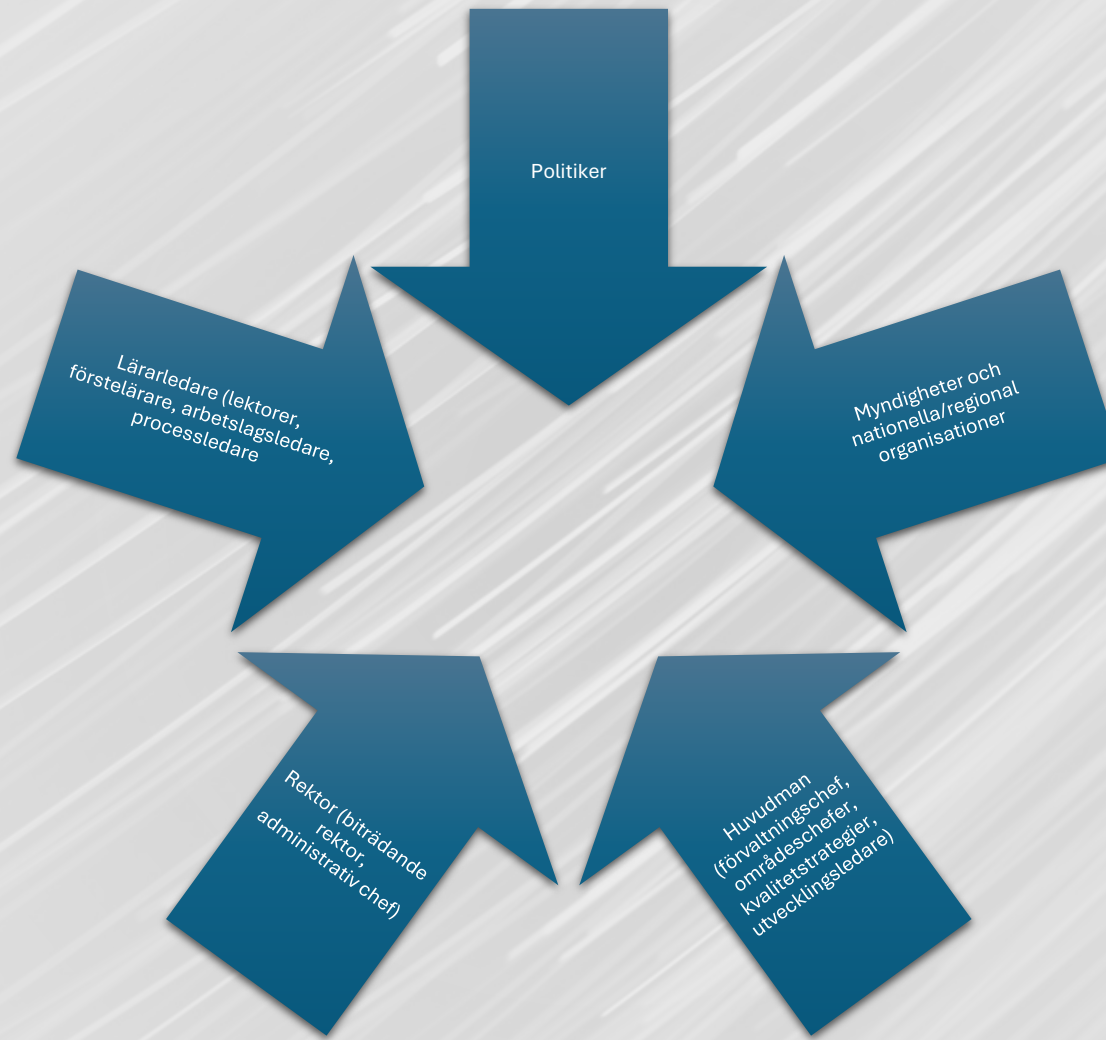
LEDARSKAP

- Relationer och kommunikation
- Tillit och inspiration
- Utveckling och engagemang



Kraler & Schratz, 2012.

Många chefer och ledare blir det... ..



... .. Ledarskap är inget ensamarbete

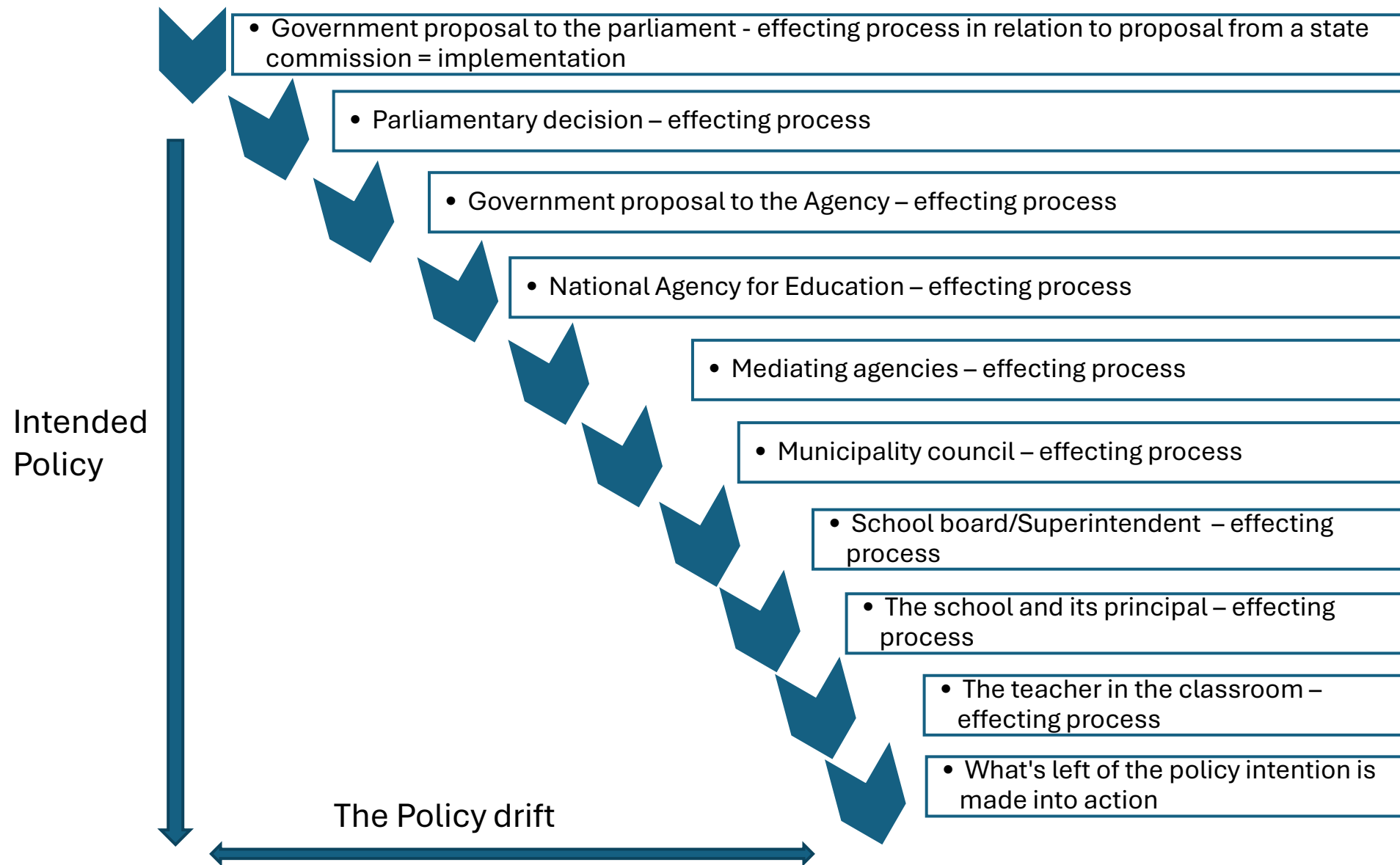


Figure: The co-variance between implementation and effecting in a drifting educational policy (Johansson & Ärlestig, 2022)

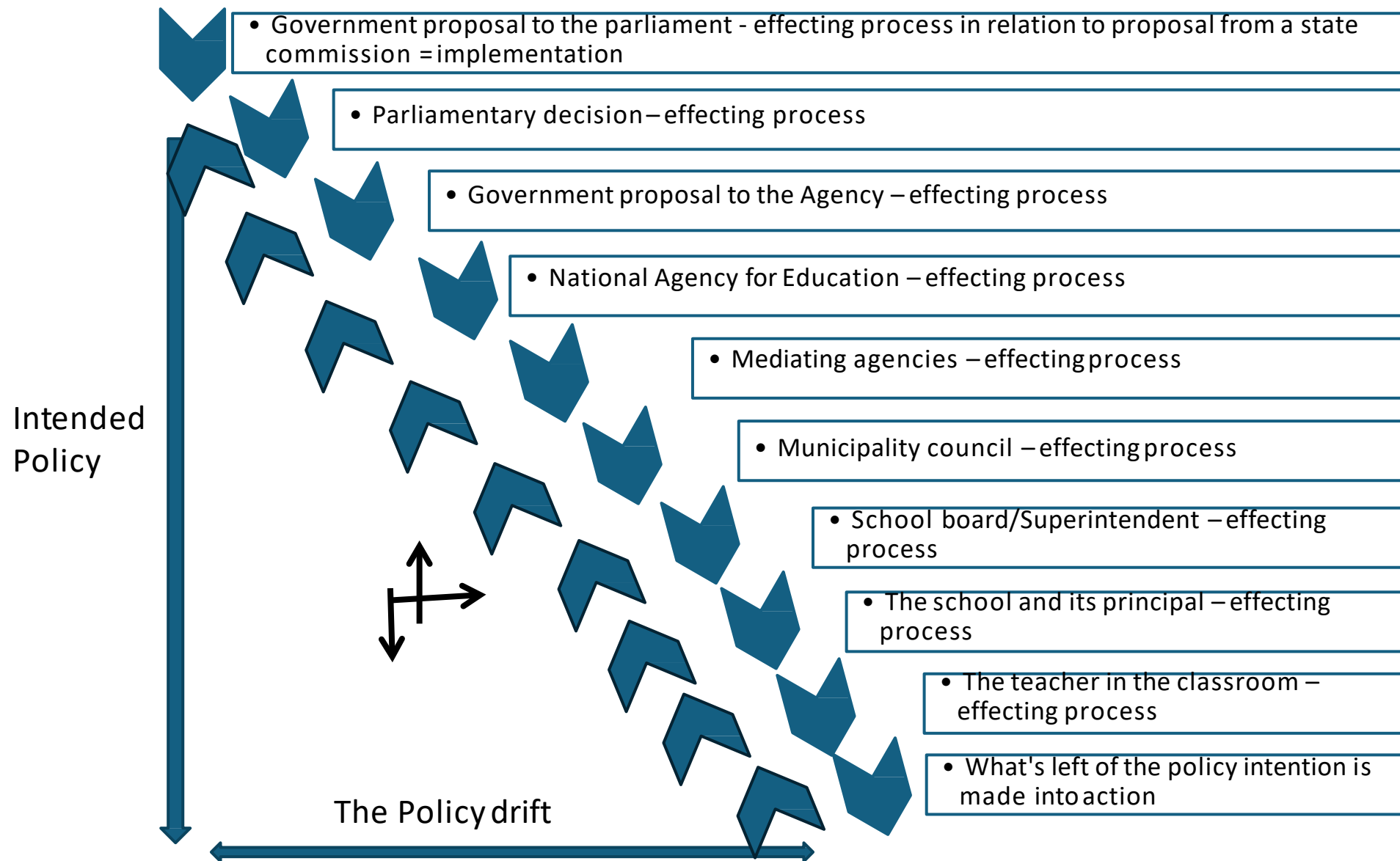


Figure: The co-variance between implementation and effecting in a drifting educational policy. (Johansson & Ärlestig 2022)



(Johansson & Ärlestig, 2020)

Att tydliggöra frirum och ansvar

- Att tydliggöra vad som görs/var ansvaret ligger på olika nivåer, av olika kompetenser roller som skapar synergi- effekter för helheten
- Att utveckla självständighet
- Att lita på att det som fungerar inte behöver förändras (prioritera)
- Att lyssna, undersöka och involvera
- Att aktivt arbeta med att kombinera chef och ledarskap
- Att gemensamt utveckla ett yrkesspråk

Att tänka helhet och delar, vision och ansvar

Styra och leda

Lära

Undersöka

Leda möten

Initiera

Bedöma

Sätta mål och strategi

Förankra

Implementera

Ta beslut

Observera

Följa upp

Kontrollera

Analysa

Reflektera

Mål

Planering

Aktiviteter/Processer

Uppföljning/kontroll

Problemlösning

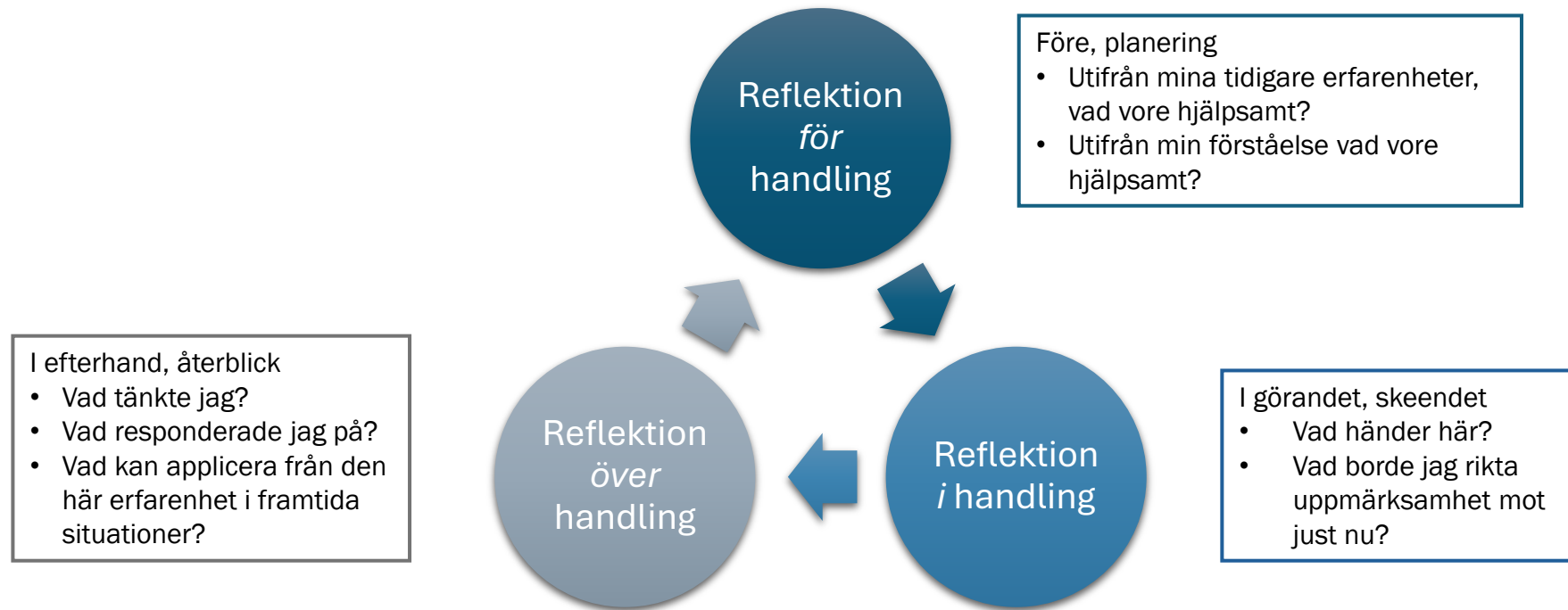
Individuellt och kollektivt lärande – karriärutveckling

- Att navigera bland ett stort utbud (kurser, nätverk, praktisk forskning, omvärldsbevakning...)
- Behöver täcka flera områden (verksamhetens behov, reformer och samhällsförändringar, eget ledarskap)
- Stor heterogenitet och mycket ger marginella effekter
- Att planera så att man bygger ett systematiskt lärande



Att skapa tid och struktur för egen reflektion

En reflekterande praktik



(Schön, Donald A. 1987; Killian J & Todnem G. 1991)

Vad blir viktigt för att du och din roll som skollärdare förändras tillsammans med resten av organisationen

Förutsättningar
Prioriteringar
Lärande

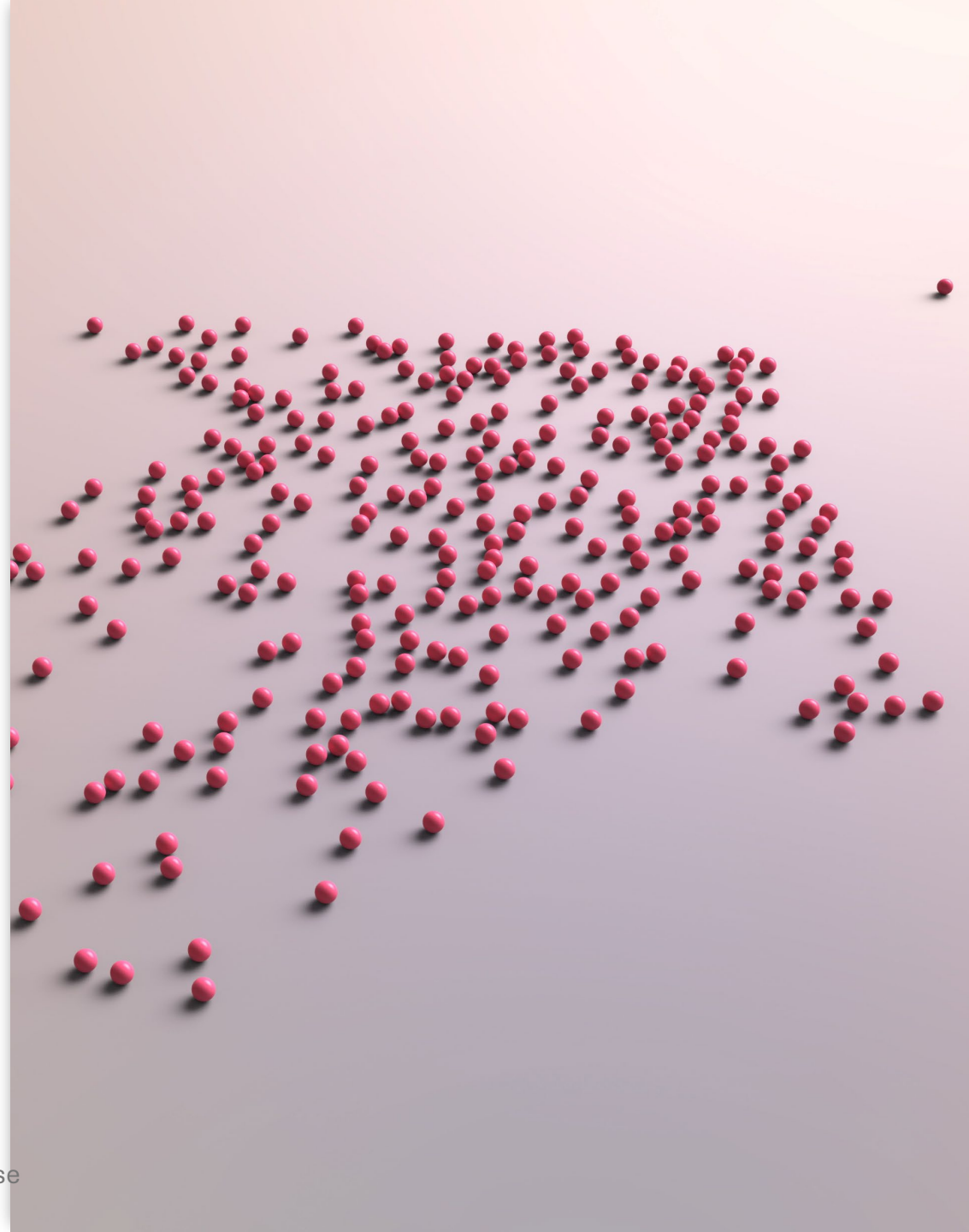


Never has it been more important to have well-prepared educational leaders who understand teaching and learning; who are able to support their school staff, student bodies, and school communities; and who are willing to question structures and norms in their efforts to meet the needs of those they lead. (Young & Crow, 2016)



Educational Leadership Preparation and Development: An International and Future Focused Perspective David Gurr & Peng Liu (Editors)

- 1. End-to-end leadership development**
- 2. Leadership for social justice, equity, diversity, inclusion, and sustainability**
- 3. Responsive, adaptable and future oriented support**
- 4. Develop Leadership Programs for Diverse Contexts**
- 5. Development of complex leadership skills**
- 6. Connected learning: Relationships and networks**
- 7. Self-development and reflective practice**
- 8. Technology Development, impact and use**



Hållbarhet och Förändring

Demokratiska värden och Academic optimism är mer viktigt än någonsin för att bidra till en skola som elever, lärare och rektorer vill komma till.

Den demokratiska skolans uppgift är således att utveckla fria människor, för vilka samarbetet är ett behov och en glädje.(SOU 1948:27).

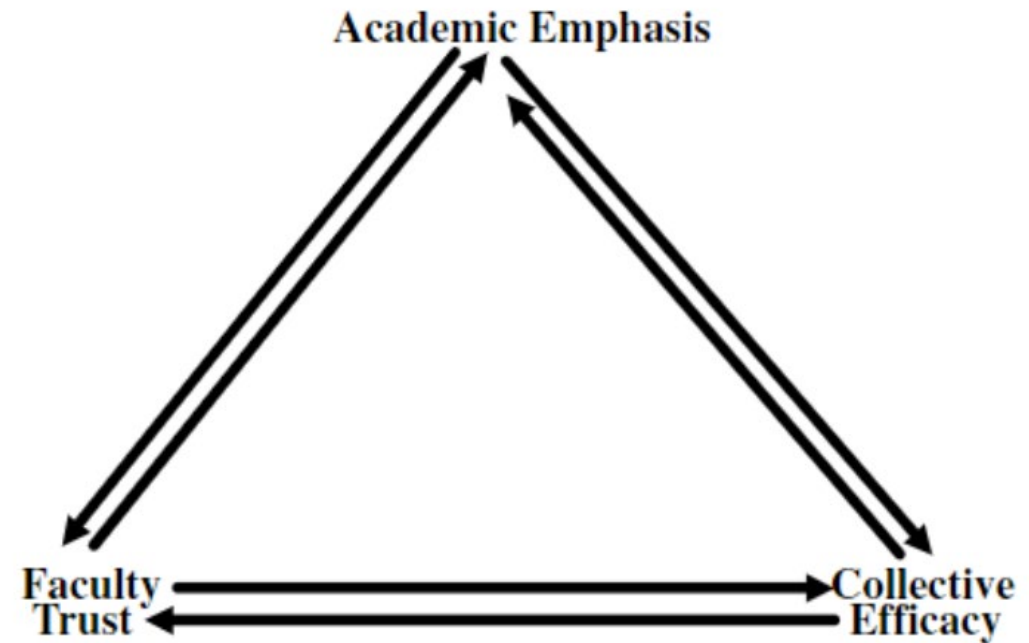


Figure 1. Reciprocal causal relationships among the three dimensions of academic optimism.

(Hoy et al, 2006)



An open book is shown from a top-down perspective, with the pages fanned out. The central gutter of the book is folded to create a heart shape. The word "TACK!" is printed in white, bold, sans-serif capital letters across the center of the heart. The pages are a warm, yellowish-brown color, and the background is dark and out of focus.

TACK!

Referenser

- Benerdal, M., & Ärlestig, H. (2026). Learning within a principal and researcher collaboration. *Journal of Educational Administration*, 64(4), 394. <https://doi.org/10.1108/jea-02-2025-0050>
- Biesta, G. (2020). Risking Ourselves in Education: Qualification, Socialization, and Subjectification Revisited. *Educational Theory*, 70(1), 89–104. <https://doi.org/10.1111/edth.12411>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development : experiments by nature and design*. Harvard University Press.
- Gurr, D., & Liu, P. (2025). *Educational leadership preparation and development : an international and future focused perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-92064-6>
- Hallinger, P. (2026). The myths of instructional leadership: conceptual drift, construct ambiguity, and the limits of principal-centered reform. *School Leadership & Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2026.2697983>
- Johansson & Ärlestig (2020) Mer om styrkedjna och dess mellanrum. I L. Svedberg & O. Johansson (red). **Att leda mot skolans mål**. Gleerups.
- Johansson, O., & Ärlestig, H. (2022). Democratic governing ideals and the power of intervening spaces as prerequisite for student learning. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 340–353. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0079>
- Killian J & Todnem G. 1991. Reflective judgement concepts of justification and their relationship to age and education. *Journal of Applied Developmental Psychology* 2(2): 89–116.
- Kraler, C. & Schratz, M. (2012). From Best Practice to Next Practice: A Shift through Research-Nased Teacher Education. *Reflecting Education*.2(8) 88-125.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Neumerski, C. M., Goldring, E., Cox, A., Rogers, L., Moyer, A., & Rubin, M. (2025). Instructional Leadership Plus: Central Office Leaders Rethink the Principalship. *Educational Administration Quarterly*, 61(5), 809–842. <https://doi.org/10.1177/0013161X251335335>
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the reflective practitioner: [toward a new design for teaching and learning in the professions]*. Jossey-Bass
- Skolinspektionens årsrapport 2025. [Årsrapport 2025](#)
- SOU 2025:19 Kunskap för alla- nya läroplaner med focus på undervisning och lärande. [Kunskap för alla - nya läroplaner med fokus på undervisning, SOU 2025:19](#)
- SOU 2026:24 Rektor i fokus. <https://www.regeringen.se/contentassets/5fd418e2d2a743e7b66ae0255f4ff25b/rektor-i-fokus--forutsattningar-for-ett-pedagogiskt-ledarskap-sou-20264.pdf>
- Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall.