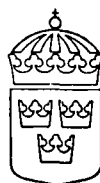


Regeringens proposition

1985/86:173

om ett samlat program för
skolledarutbildning



Prop.
1985/86: 173

Regeringen föreslår riksdagen att anta de förslag som har tagits upp i bifogade utdrag ur regeringsprotokollet den 30 april 1986.

På regeringens vägnar

Svante Lundkvist

Bengt Göransson

Propositionens huvudsakliga innehåll

I propositionen föreslås ett samlat program för skolledarutbildning samt om statliga insatser i detta utbildningsprogram.

Den nya skolledarutbildningen föreslås omfatta fyra steg: rekryteringsutbildning, introduktionsutbildning, fördjupningsutbildning och kontinuerlig fortbildning.

De olika delarna i skolledarutbildningen skall ha ett gemensamt mål. Staten bör ha ett visst ansvar för utbildningen som helhet samt ett särskilt ansvar för fördjupningsutbildningen och delar av den kontinuerliga fortbildningen. I övrigt bör kommunerna ha huvudansvaret med stöd av den statliga skoladministrationen.

Förslagen i propositionen innebär en omDispositionering av de nuvarande kostnaderna för skolledarutbildning, bl.a. genom att det statliga bidraget till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder för skolledarna föreslås upphöra. I stället föreslås ett statligt bidrag till kommunerna för olika insatser i det totala utbildningsprogrammet samt resurser till SÖ och läns-skolnämnderna för utbildningsinsatser för skolledare.

Den nya ordningen för skolledarutbildning föreslås gälla fr. o. m. budgetåret 1987/88.

Utdrag ur protokoll vid regeringssammanträde den 30 april 1986

Närvarande: statsrådet Lundkvist, ordförande, och statsråden Feldt, Sigurdson, Gustafsson, Leijon, Peterson, Andersson, Bodström, Göransson, Gradin, Dahl, R. Carlsson, Holmberg, Hellström, Wickbom, Johansson, Hulterström, Lindqvist

Föredragande: statsrådet Göransson

Proposition om ett samlat program för skolläraryrket

1 Inledning

I prop. 1975/76:39 om skolans inre arbete behandlades frågan om utbildning av skollärare. En försöksverksamhet med skolläraryrket hade redan tidigare inletts. Genom riksdagens beslut i anledning av propositionen infördes en särskild utbildning av alla skollärare i landet. Denna utbildning genomförs av skolöverstyrelsen (SÖ) och har bedrivits i 10 regioner. Under en 10-årsperiod har ca 5000 skollärare genomgått utbildningen. Den har i regel organiserats så att samtliga skollärare i en kommun har utbildats samtidigt. I och med utgången av budgetåret 1986/87 har skolläraryrket kommit att omfatta landets samtliga kommuner.

Utredningen om skolans inre arbete (SIA-utredningen) behandlade i sitt huvudbetänkande (SOU 1974:53) bl. a. frågor om rekrytering av skollärare. Utredningen erinrade om vikten av att skollärarna rekryteras ur olika lärarkategorier samt om att andelen kvinnliga skollärare var mycket ringa. En särskild utredning med uppgift att föreslå åtgärder i syfte att öka andelen kvinnliga skollärare tillsattes och avlämnade år 1980 betänkandet (SOU 1980:19) Fler kvinnor som skollärare. I utredningen förordades bl. a. en särskild rekryteringsutbildning.

I 1985 års budgetproposition (prop. 1984/85:100 bil. 10 s. 49 ff) föreslog jag vissa riktlinjer för utbildningsinsatser för skollärare. Därvid angav jag att inriktningen av den framtida skolläraryrket borde vara följande:

- ett samlat utbildningsprogram som omfattar fyra delinsatser bör starta: rekryteringsutbildning, introduktionsutbildning, fördjupningsutbildning och kontinuerlig fortbildning
- alla delar av utbildningen skall präglas av en gemensam målsättning
- rekryteringsutbildningen bör särskilt inrikta sig på behovet av fler kvinnliga skollärare och av skollärare som kommer från olika lärarkategorier.

Regeringen anslöt sig till mina förslag och riksdagen hade inget att erinra (UbU 15, rskr 198).

Regeringen uppdrog genom beslut den 30 maj 1985 åt SÖ att med

beaktande av vad som angetts i budgetpropositionen utforma ett samlat program för skolledarutbildningen. Uppdraget skulle redovisas efter samråd med Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet.

SÖ tillsatte en arbetsgrupp för att ta fram ett underlag för sitt beslut. I arbetsgruppen ingick företrädare för Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet. Arbetsgruppen har också haft kontakter med representanter för skolledarnas fackliga organisationer. Arbetsgruppen lade i september 1985 fram rapporten Framtida skolledarutbildning (SÖ:s rapport R 85:26).

SÖ ställde sig bakom arbetsgruppens förslag och överlämnade med skrivelse den 7 november 1985 detta jämte eget yttrande till regeringen. I det följande kallar jag arbetsgruppens förslag jämte SÖ:s yttrande för SÖ:s förslag. En sammanfattning av SÖ:s förslag bör fogas till protokollet i detta ärende som bilaga 1.

SÖ:s förslag har remissbehandlats. En förteckning över remissinstanserna och en sammanställning av remissyttrandena bör fogas till protokollet i detta ärende som bilaga 2.

Jag har samrått med utbildningsministern.

2 Föredragandens överväganden

2.1 Allmänna utgångspunkter

Den omfattande reformeringen av skolväsendet liksom samhällsutvecklingen i övrigt har medfört att skolledarens roll har förändrats väsentligt under det senaste årtiondet.

De nya läroplanerna för grundskolan (Lgr 80) och kommunal och statlig utbildning för vuxna (Lvux 82) samt utvecklingen av gymnasieskolan till följd av rikdagsbeslut i anledning av propositionen 1983/84:116 om gymnasieskola i utveckling anger en delvis ändrad syn på styrningen av det allmänna skolväsendet. En ökad målstyrning och ökad lokal frihet att svara för utformningen av verksamheten ersätter den tidigare detaljregleringen. Skolans personal måste därför ha kunskap om målen och kompetens att realisera dem.

Skolledaren har en nyckelroll i förverkligandet av den nationella skolpolitiken. Skolledaren har det dagliga ansvaret för att skolverksamheten organiseras på ett sådant sätt att målen uppfylls. Det pedagogiska ledningsansvaret för skolarbetet är skolledarens primära uppgift. För att kunna utöva den måste skolledaren emellertid även ha förmåga att organisera och administrera verksamheten i skolan. En viktig uppgift är därvid rollen som arbetsgivarföreträdare.

En skolledaruppgift som har ökat i vikt är också att kunna se ungdomsskolan som en del i en samlad kommunal verksamhet för barn och ungdom.

Den grundsyn som präglar regeringens politik på skolområdet är att skapa en skola för alla. Jag har utvecklat denna grundsyn bl. a. i 1985 års budgetproposition. Det synsätt på skolans mål och verksamhetens utform-

2.2 Skolledarutbildningens allmänna inriktning, mål och innehåll

Mitt förslag: Den samlade skolledarutbildningen skall omfatta fyra steg:

1. Rekryteringsutbildning med kommunerna som ansvariga.
2. Introduktionsutbildning, likaså med kommunerna som ansvariga. För båda dessa steg bör den statliga skoladministrationen ge stöd.
3. Fördjupningsutbildning med statligt ansvar.
4. Kontinuerlig fortbildning med såväl kommunerna som staten som ansvariga.

De olika delarna i utbildningen skall sammanfattningsvis ha följande gemensamma mål:

1. Skolledarna måste få goda kunskaper om de samhälleliga målen för skolväsendet, som de kommer till uttryck i de måldokument som riksdag och regering fastställt.
2. Skolledarna skall ges förutsättningar för ett ledarskap som stimulerar en utveckling av verksamheten i skolorna i riktning mot en allt bättre uppfyllelse av målen.
3. Skolledarna skall få god kunskap om de regler och system, såväl statliga som kommunala, som styr verksamheten.

SÖ:s förslag: Överensstämmer med mitt förslag.

Remissinstanserna: Remissinstanserna ställer sig samfällt positiva till att en samlad skolledarutbildning organiserad i fyra steg och med en gemensam målsättning kommer till stånd. Statskontoret menar dock att det är svårt att utifrån SÖ:s förslag bedöma rimligheten i den utbildning som föreslås, dels vad gäller omfattningen totalt, dels vad gäller avvägningen tids- och innehållsmässigt mellan introduktions- och fördjupningsutbildning.

Skälen för mitt förslag: Skolledarutbildningens indelning i fyra steg med en gemensam målsättning har, som jag nämnt tidigare, redan behandlats av riksdagen. Det ansågs då naturligt att utbildningen delas upp i olika steg med något olika inriktning inom en samlad ram. Det har vid remissbehandlingen inte framkommit något som ger anledning att ändra detta ställningstagande.

SÖ:s förslag ger en god grund för att fastställa skolledarutbildningens allmänna inriktning, mål och innehåll. Genom en uppläggning av skolledarutbildningen i olika steg bör det bli möjligt att ge skolledarna en kontinuerlig utbildning, där de olika stegen svarar mot de vid olika tidpunkter aktuella behoven hos en skolledare. För att utbildningen skall kunna fungera som en sammanhållen helhet är det nödvändigt att de olika delarna

präglas av en gemensam grundsyn. Även för de delar där kommunerna i mitt förslag får det direkta genomförandeansvaret menar jag därför att det är naturligt att SÖ och länskolnämnderna ger vissa allmänna råd om hur utbildningen kan läggas upp och att kommunerna också erbjuds stöd i form av t.ex. utbildningsmaterial för att genomföra utbildningen. Inte minst i förhållande till små kommuner är det viktigt att länskolnämnderna även är beredda att ge omfattande stöd och ta på sig en samordningsfunktion.

När det gäller de övergripande målen för utbildningen har de allmänt tillstyrkts av remissinstanserna. Detta innebär jämfört med den nuvarande skolläroplanen en ökad betoning av behovet av att ge skollärarna kunskap om de samhälleliga målen för skolväsendets olika delar och skollärares ansvar för att bidra till förverkligandet av dessa. Såväl forskning som praktiska erfarenheter från utvecklingsarbete visar den stora betydelse skollärarna har när det gäller att få till stånd en utveckling av skolan i den riktning läroplanerna anger. Skollärarna måste genom utbildningen få kunskaper och kompetens för att kunna leva upp till det ansvar detta innebär.

De åtgärder som jag i det följande kommer att föreslå bör principiellt avse skollärare i grundskola, gymnasieskola, kommunal utbildning för vuxna (grundvux och komvux) och särskola. Med skollärare avses här rektorer och studierektorer. När det gäller framför allt fördjupningsutbildning bör också skollärare i specialskolor, sameskolor, statens skolor för vuxna och folkhögskolor omfattas. Även för de övriga delarna av skolläroplanen är det önskvärt att skollärarna i de senast nämnda skolformerna får tillgång till motsvarande utbildning. Eftersom mina förslag i dessa delar till stor del bygger på kommunala insatser kan dock inte skollärare i andra skolformer än sådana med kommunal huvudman formellt omfattas. Detta bör dock inte hindra att också skollärare från andra skolformer får delta efter överenskommelse med kommunerna. I den mån staten genom SÖ och länskolnämnderna medverkar i dessa delar av utbildningen bör utbildningen planeras så att också dessa andra skolformers behov uppmärksammas. Jag avser att inför 1987 års budgetproposition återkomma till frågan om eventuellt resursbehov inom dessa skolformer för skolläroplanen.

Med begreppet kommun och skolstyrelse avser jag i förekommande fall även landstingskommun och utbildningsnämnd.

2.3.1 Rekryteringsutbildningen

Mitt förslag: Kommunerna skall ha ansvaret för en utbildning i syfte att rekrytera skolledare. Den statliga skoladministrationen skall ge visst stöd till kommunerna. Små kommuner med ringa och sporadiskt förekommande rekrytering skall vid behov kunna vända sig till läns skolnämnden och där få erforderlig hjälp och stöd. Målet skall vara att rekrytera människor med en personlig lämplighet för skolläraryrket. Särskilt bör syftet vara att åstadkomma en könsmässigt jämnare rekrytering och att främja en rekrytering av lärare med olika utbildningsbakgrund.

SÖ:s förslag: Överensstämmer i huvudsak med mitt förslag. SÖ beskriver rekryteringsutbildningens tänkta innehåll och arbetsformer, men menar att förslagen i denna del endast kan vara vägledande för kommunerna eftersom de måste anpassas till behoven i varje kommun.

Remissinstanserna: Förslaget om ett särskilt rekryteringsprogram under kommunernas ansvar och med stöd från staten tillstyrks av remissinstanserna. Många remissinstanser menar att rekryteringsprogrammet är synnerligen viktigt och att det fått för liten uppmärksamhet i SÖ:s förslag. Rekryteringsutbildningens betydelse från jämställdhetssynpunkt markeras kraftigt av flera remissinstanser, såväl läns skolnämnder som en del kommuner, landsting och fortbildningsavdelningar samt Landsorganisationen i Sverige (LO).

I många yttranden betonas behovet av att läns skolnämnderna samordnar rekryteringsprogram för flera, särskilt mindre, kommuner för att åstadkomma en bredare bas för rekrytering av skolledare.

Skälen för mitt förslag: Jag anser att SÖ:s förslag när det gäller rekryteringsutbildningens innehåll och verksamhetsformer i huvudsak kan ligga till grund för en lokalt utarbetad rekryteringsutbildning. Jag vill, i likhet med ett flertal remissinstanser, kraftigt markera rekryteringsutbildningens betydelse när det gäller att få lämpliga skolledare. Det är inte tillfredsställande att tillsättningen av skolledare har sådana brister som SÖ beskrivit med ringa andel kvinnor, ojämn fördelning mellan olika lärarkategorier och tillsättning med sökande från företrädesvis det egna rektorsområdet eller kommunen. Ett syfte med rekryteringen måste därför vara bl. a. att stimulera kvinnor att bli skolledare liksom att åstadkomma en jämnare rekrytering mellan olika lärarkategorier. Jag utgår från att dessa frågor kommer att uppmärksammas i planeringen av rekryteringsutbildningen.

Rekryteringsutbildningen bör ge en klar bild av skolläraryrkets innehåll och de förväntningar som ställs på skolledaren. Inslag av praktikperioder bör anordnas. Dessa kan ge underlag för ett personligt ställningstagande till om en kursdeltagare passar som skolledare. Praktikperioderna bör, liksom den övriga delen av rekryteringsutbildningen, kontinuerligt utvärderas.

Kommunerna bör, i enlighet med SÖ:s förslag, ha huvudansvaret för

rekryteringsutbildningen. För att man skall få en fasthet i rekryteringsutbildningen är det önskvärt att kommunerna inventerar sitt rekryteringsbehov och upprättar en plan för utbildningen. SÖ bör ge vissa allmänna råd och utarbeta visst material för utbildningen som stöd till kommunerna. Länsskolnämnderna bör bistå kommunerna vid utbildningens planering, liksom också stimulera till kommunal samverkan när sådan framstår som naturlig.

Jag kommer senare att föreslå att statsbidragen till kommunerna för lokal skolutveckling skall utökas för att ge ökat utrymme för utbildningsinsatser för skollärare. Dessa statsbidrag bör också kunna användas för att täcka vissa kostnader i samband med rekryteringsutbildningen.

2.3.2 Introduktionsutbildningen

Mitt förslag: En skollärare skall genomgå introduktionsutbildning under de närmaste åren efter tillträdet av tjänsten. Utbildningsinsatsen bör genomföras av kommunerna men den statliga skoladministrationen skall erbjuda kommunerna hjälp vid såväl planering som genomförande av utbildningen.

SÖ:s förslag: Överensstämmer i huvudsak med mitt förslag.

Remissinstanserna: Remissinstanserna instämmer i att kommunerna skall ha ansvar för introduktionsutbildningen. Flera av länsskolnämnderna anser att länsskolnämnderna bör kunna vara samordnare för delar av utbildningen, vilket skulle innebära fördelar framför allt för mindre kommuner. Länsskolnämnden i Stockholms län anser exempelvis att länsskolnämndens egna tjänstemän eller till nämnden knutna experter bör vara handledare. Flera remissinstanser anser att det statliga stödet till kommunerna måste ökas om kommunerna skall ha ansvar för introduktionsutbildningen.

Skälen för mitt förslag: Introduktionsutbildning är av väsentlig betydelse för att den nya skolläraren skall kunna fungera inom hela sitt arbetsfält. Det är mot den bakgrunden enligt min mening nödvändigt att introduktionsutbildningen är obligatorisk för skolläraren och att den startar så tidigt som möjligt under skollärares tjänstgöringstid. Kommunerna bör därför upprätta en plan för introduktionsutbildning som i tillämpliga delar avpassas till den nya skollärares individuella utbildningsbehov. Som ett viktigt inslag i utbildningen bör ingå att den nya skolläraren får tillgång till handledning av en erfaren skollärare.

När det gäller utbildningens innehåll är det naturligt att en tyngdpunkt ligger på de praktiska och administrativa färdigheter som en skollärare behöver för att kunna fungera som ledare av verksamheten i skolan. Det gäller t. ex. kunskaper om författningar inom skolväsendet och arbetsrättsliga reglers tillämpning. Jämfört med SÖ:s förslag menar jag dock att det är angeläget att markera att det pedagogiska ledarskapet bör tas upp redan i introduktionsutbildningen. Eftersom konkreta, administrativa uppgifter är de som är lättast att precisera och delegera, kan det falla sig naturligt att den nya skolläraren i första hand ägnar sig åt dessa. Här ligger en risk att

den nya skolledaren i sin uppfattning av sin egen yrkesroll låser sig vid de administrativa uppgifterna, samtidigt som denna uppfattning förstärks av omgivningen. Skolledaren kan då senare ha svårt att hävda andra väsentliga uppgifter som t.ex. det pedagogiska ledarskapet.

När det gäller ansvaret för genomförandet av utbildningen är det enligt min mening naturligt att detta ligger hos kommunerna. Genom ett kommunalt huvudmannaskap ges bl.a. förutsättningar att på ett smidigt sätt anpassa utbildningen till skolledarens dagliga arbete.

I likhet med vad jag föreslagit för rekryteringsutbildningen bör den statliga skoladministrationen ge stöd till kommunerna. Statsbidragen till kommunerna för lokal skolutveckling bör likaså kunna användas för introduktionsutbildningen.

2.3.3 Fördjupningsutbildningen

Mitt förslag: Staten skall ha ansvar för en fördjupningsutbildning för skolledare.

Fördjupningsutbildningen skall mer metodiskt och fördjupat än tidigare utbildningsdelar innefatta moment som speglar målen för skolledarutbildningen. Utbildningen bör således omfatta följande områden:

- skolväsendets mål och vad som ligger bakom dessa
- skolväsendet i ett samhällsperspektiv, olika skolformers framväxt och villkor
- styrinstrumenten för skolväsendet, såsom läroplaner och regelsystem
- barns och ungdomars utveckling, vuxenpedagogik
- inlärnings- och undervisningsprocessen, lokal skolutveckling och utvärdering
- ledarskap i skolan och andra organisationer
- skolledaren som arbetsgivarföreträdare
- skolan som en del av samhällets samlade verksamhet för barn och ungdom

Fördjupningsutbildningen skall omfatta ca 60 utbildningsdagar under en två-treårsperiod och ingå i skolledarens tjänst.

SÖ skall ha det övergripande ansvaret för fördjupningsutbildningens planering. Utrymme bör dock finnas för lokal anpassning i samråd med berörda kommuner och länskolnämnder.

Särskilda resurser skall finnas inom SÖ för planering och ledning av utbildningsprogrammet.

Utbildningen skall bedrivas regionalt med stöd av särskilda samrådsgrupper.

En utbildningsledare bör finnas inom varje region med uppgift att planera och genomföra fördjupningsutbildningen inom regionen samt bistå kommunerna vid deras planering och genomförande av andra delar av det samlade utbildningsprogrammet.

Expertismedel bör finnas inom resp. region att användas till utbildarinsatser med tonvikt på fördjupningsprogrammet.

SÖ:s förslag: Överensstämmer till stora delar med mitt förslag. Mitt förslag innebär dock en starkare betoning av skolväsendets roll i samhället, kunskaper om inlärningsprocessen och det pedagogiska utvecklingsarbetet.

Beträffande det övergripande planerings- och ledningsansvaret överensstämmer SÖ:s förslag med mitt förslag.

SÖ föreslår 21 fasta utbildartjänster att ingå i en regional utbildningsorganisation knuten till SÖ. Därutöver föreslås rörliga resurser motsvarande 7 tjänster. Utbildarna föreslås ingå i ett regionalt utbildarlag, där SÖ utser en utbildningsledare i varje lag.

Remissinstanserna: Förslagets grundtanke att staten skall ange mål och innehåll i fördjupningsutbildningen för att en likvärdig standard skall garanteras, tillstyrks allmänt av remissinstanserna. Inslaget av studier av ledarskap i andra organisationer uppmärksammas som positivt av bl.a. länskolnämnderna i Kronobergs och Jämtlands län samt LO. Kritik mot delar av fördjupningsutbildningen anförs från statens arbetsgivarverk (SAV), statens institut för personalutveckling (SIPU), länskolnämnden i Stockholms län och Västerviks kommun. Innehållet bör enligt dessa remissinstanser göras mer verksamhetsinriktat.

Tiden för fördjupningsutbildningen anses överlag vara väl avvägd. Några instanser, bl.a. Stockholms kommun, anser att den sammanlagda tiden för introduktions- och fördjupningsutbildning kan kortas ner.

Beträffande organisationen av utbildningen tillstyrks de två centralt placerade ledningstjänsterna allmänt. De flesta remissinstanserna är negativa till den uppbyggnad av utbildningsorganisation som SÖ föreslår. Tanken att SÖ via en fast utbildarstab skall ha ansvar för genomförandet av fördjupningsutbildningen avvisas av UHÄ, statskontoret, RRV och SIPU. Länskolnämnderna uppvisar i huvudsak samma reaktion. De anser överlag att andelen fasta tjänster på SÖ skall minskas kraftigt och motsvarande resurser i stället läggas på länskolnämnderna. UHÄ, flera länskolnämnder m.fl. remissinstanser förordar samarbete med högskolan. Svenska kommunförbundet anser att mot ett system av fasta tjänster talar att en framtida utbildningsorganisation måste anpassas till de kvantitativa behoven liksom till de ekonomiska realiteterna. Flera av kommunerna, t.ex. Danderyd, Stockholm, Sölvesborg och Kiruna, tillstyrker SÖ:s förslag. Även Landstingsförbundet och Skolledarförbundet tillstyrker förslaget.

Skälen för mitt förslag:

Ansvar för utbildningen

Staten fastställer de övergripande målen för skolväsendets olika delar. Det är då naturligt att staten också har ett ansvar för att skolledarna har de kunskaper och den förmåga som erfordras för att lokalt bidra till förverkligandet av dessa mål. För att den likvärdighet över landet och den kvalitet, som jag menar är nödvändig för fördjupningsutbildningen av skolledare, skall garanteras, är det enligt min mening naturligt att den statliga skoladministrationen får huvudansvaret för utbildningen. Självklart är det än-

dock önskvärt att utrymme ges för regional och lokal anpassning av utbildningen enligt önskemål från dels kommuner och läns skolnämnder, dels kursdeltagarna. Möjlighet till viss sådan anpassning bör finnas såväl när det gäller former för och omfattning av utbildningen, som när det gäller innehåll.

Innehåll

Fördjupningsutbildningen skall ge förutsättningar för en utveckling av skolan i enlighet med läroplanernas mål. Skolledarna bör i ökad utsträckning bli professionella i bemärkelsen att deras ledning av verksamheten grundas på kunskaper och insikter om såväl skolans mål och bakgrunden till dessa, som hur undervisningsprocessen fungerar från framför allt elevernas synpunkt. Skolledarna måste vidare få kunskap om ledningsfunktionen som sådan och hur den ser sig från lärares, övriga anställdas, elevers och föräldrars synpunkt. Inom ramen för utbildningen bör skolledarna också få fördjupade insikter i hur skolan resp. vuxenutbildningen fungerar i ett bredare kommunalt och samhälleligt sammanhang.

Det är enligt min mening önskvärt att utbildningen genomförs på ett sådant sätt att deltagarna kommer i kontakt med personer med olika infallsvinklar i berörda frågor. Det kan gälla såväl mer erfarna skolledare som forskare, personer från den statliga skoladministrationen och kommunala politiker och tjänstemän. För vissa moment kan det också vara lämpligt att anlita personer som arbetar med t. ex. ledningsfrågor utanför skolområdet. Det är samtidigt enligt min mening nödvändigt att utbildningens innehåll har en klar förankring i skolan som organisation, detta för att deltagarna verkligen skall uppleva utbildningen som praktiskt användbar och relevant.

Flera remissinstanser har uppmärksammat att den nuvarande skolledarutbildningen har, enligt SÖ:s egna bedömningar, haft liten genomslagskraft i form av utveckling av skolan. Inte minst för fördjupningsutbildningen, som är den mest omfattande delen av den totala skolledarutbildningen, är det av största betydelse att hela tiden ha syftet att utveckla skolan i läroplanens anda i åtanke. Det är därför nödvändigt att särskilt betona sådana moment under fördjupningsutbildningen som är av betydelse för skolledarnas förmåga att praktiskt använda kunskaperna från utbildningen i det egna arbetet.

Tid för genomförandet och arbetsmetoder

Fördjupningsutbildningen av skolledare bör bedrivas med stark förankring i deltagarnas eget vardagsarbete. Det är redan av detta skäl önskvärt att utbildningen sträcker sig över en sådan tid att kursdeltagarnas insatser i det pedagogiska utvecklingsarbetet på den egna skolan kan ge synliga resultat. Utbildningen får inte heller ta så stor del av skolledarens tid att det kommer i konflikt med övrigt arbete på skolan. Detta talar för att utbildningen bör sträcka sig över en period av två till tre år. När det gäller utbildningens omfattning är enligt min mening SÖ:s förslag väl avvägt. En

total utbildningstid av i storleksordningen 60 dagar är enligt min mening nödvändig för att man skall kunna uppnå de mål för skolledarutbildningen som jag har föreslagit. Jag föreslår vidare i likhet med SÖ att utbildningstiden fördelas på olika inslag i form av kurstid, hemarbetstid och praktik. När det gäller fördelningen mellan de olika inslagen, liksom också den totala omfattningen, bör dock finnas en viss frihet att anpassa omfattningen till behoven i de olika regionerna. SÖ:s förslag i dessa avseenden bör således endast utgöra en riktpunkt.

En förutsättning för genomförandet av utbildningen är att deltagarna under utbildningstiden kan få tillgång till kompetenta handledare. Den handledning som krävs kan bestå av stöd både i form av individuell handledning och mer projektinriktad grupphandledning. Handledaren kan vara en erfaren skolledare eller någon annan som bedöms ha erforderlig kompetens. För små kommuner med få tänkbara handledare bör handledaren kunna komma från en annan kommun eller från t.ex. länsskolnämnden. För det pedagogiska utvecklingsarbetet måste det vara ett krav att handledaren själv har pedagogisk erfarenhet. Handledaren bör normalt inte rekryteras från den egna skolan.

Studiebesök i andra organisationer än skolan för studium av ledarskap kan vara värdefulla. Även studier av ledarskap i andra skolor kan ge värdefulla insikter om det egna ledarskapet.

Organisation

Fördjupningsutbildningen bör enligt min mening ha en allmän inriktning och ett innehåll som garanterar en nationell likvärdighet i utbildningen. Av det skälet menar jag att det behövs en central ledningsfunktion. En sådan behövs också för att material för utbildningen skall kunna utarbetas på ett rationellt sätt. Av dessa skäl behöver SÖ resurser för planering och ledning. Jag återkommer senare till hur stora dessa resurser bör vara. Till SÖ bör också knytas en samrådsgrupp med representanter för de båda kommunförbunden, högskolan, länsskolnämnder samt fackliga organisationer.

SÖ beräknar att antalet tillkommande deltagare i utbildningen kommer att uppgå till mellan ca 200 och 300 per år. Detta innebär att antalet deltagare per län i de flesta fall kommer att bli så litet att det inte skulle bli rationellt att bedriva utbildningen länsvis. Från utbildningssynpunkt är det inte heller motiverat att förlägga utbildningen centralt. I enlighet med SÖ:s förslag bör utbildningen därför genomföras på regional nivå. Indelningen i regioner bör göras så att resekostnaderna inom regionen blir så låga som möjligt, att andelen deltagare inom de olika regionerna fördelar sig jämnt och att utbildningen i regionen får ett hanterbart deltagarantal. Ju färre regioner, desto högre blir resekostnaderna utslagna per deltagare och utbildare och desto mindre direkt hjälp till kommunerna kan utbildningsledarna erbjuda. Samtidigt är det önskvärt att i den mån detta är möjligt ansluta till någon befintlig regionindelning inom utbildningsområdet. Den regionindelning som med tanke på det sakliga sambandet med skolledarutbildningen ligger närmast till hands att tänka sig är den indelning som gäller för högskolan och därmed även för skolväsendets fortbildning. Denna

indelning är dock inte helt idealisk för skolläda-utbildningen eftersom antalet deltagare i så fall skulle bli ojämnt fördelad mellan regionerna. En översyn av fortbildningens organisation pågår f. n. inom utbildningsdepartementet. Jag är därför inte nu beredd att fastslå en viss regionindelning. Det bör ankomma på regeringen, eller den myndighet som regeringen bestämmer, att efter ytterligare överväganden i denna fråga besluta om indelningen i regioner.

Inom varje region bör finnas en utbildningsledare med uppgift att i första hand planera och genomföra fördjupningsutbildningen inom regionen. Därutöver bör utbildningsledaren också kunna ha vissa uppgifter när det gäller att ta initiativ och bistå länskolnämnder och kommuner med andra delar av det samlade skolläda-utbildningsprogrammet. Utbildningsledaren bör knytas till någon av länskolnämnderna inom regionen. Denna nämnd bör svara för administrativ service till utbildningsledaren. Jag utgår från att SÖ beaktar detta vid fördelningen av anslaget B 2. Länskolnämnderna. Utbildningsledaren bör, för att kunna ha aktuell skolerfarenhet, förordnas för högst sex år. För samordning och samråd med länskolnämnder och kommuner inom regionen bör en särskild samrådsgrupp finnas inom varje region. I gruppen bör, utöver företrädare för länskolnämnder och kommuner, också ingå företrädare för berörda fackliga huvudorganisationer. Det är, som flera remissinstanser påpekat, viktigt att inom ramen för fördjupningsutbildningen utnyttja den kompetens som finns inom högskolan när det gäller skolutveckling och skolläda-ning. Det kan också finnas skäl till samordning med skolväsendets fortbildning i övrigt. Av dessa skäl bör i samrådsgruppen också ingå företrädare för högskolan. Samrådsgruppen bör utses av SÖ.

När det gäller resurserna för själva utbildningen är jag för min del inte beredd att följa SÖ:s förslag att binda upp huvuddelen av resurserna i fasta tjänster. I stället förordar jag att resurserna anvisas som expertmedel för att den mångfald i utbildningen som jag har förordat i det föregående skall främjas. Som experter bör kunna förordnas personer som har lämpliga kunskaper och erfarenheter för att tjäna utbildningens syften. De bör normalt inte arbeta heltid med skolläda-utbildningen. Man bör skapa en utbildarorganisation som är flexibel och som inte bygger på en fast stab av utbildare.

SÖ bör fördela resurserna mellan regionerna, eftersom behoven kan skifta något beroende på antalet skolläda-re i utbildning vid varje tidpunkt. Resurserna bör också användas till att täcka direkta kurskostnader för deltagarna.

Jag kommer senare att föreslå att kommunerna skall få utökade bidrag till lokal skolutveckling för kommunala kostnader för det totala skolläda-utbildningsprogrammet. Dessa bidrag bör bl. a. användas för att täcka resekostnader i samband med fördjupningsutbildningen samt till kostnader för vikarieinsatser i de fall sådana anses erforderliga. Jag kommer också att föreslå vissa resurser att användas för att förstärka länskolnämndernas medverkan i det samlade utbildningsprogrammet. Utöver de resurser som således särskilt avsätts för utbildning av skolläda-re utgår jag dock från att

2.3.4 Kontinuerlig fortbildning

Mitt förslag: Skolledarna bör utöver de nu föreslagna utbildningsinsatserna få en kontinuerlig fortbildning. Ansvaret för att en sådan ges bör åvila både staten och kommunerna.

SÖ:s förslag: Överensstämmer i huvudsak med mitt förslag.

Remissinstanserna: Remissinstanserna är övervägande positiva till de fortbildningsinsatser som föreslås. Flera remissinstanser, bl.a. SIPU och TCO, betonar att fortbildningsinsatserna bör inlemmas i skolans och kommunens övriga personalfortbildning. Större kommuner bör själva kunna bedriva fortbildningen, menar bl.a. Stockholms kommun.

Skälen för mitt förslag: För att skolledaren skall kunna fullgöra ansvaret att leda sin skolas utveckling är det nödvändigt att skolledaren får möjlighet till en kontinuerlig personlig och kunskapsmässig utveckling. Mycket av denna utveckling kommer naturligtvis till stånd i det dagliga arbetet genom att en ökad säkerhet och professionalism i arbetet successivt utvecklas. Som en naturlig del av arbetet måste också ingå att följa utvecklingen inom skolområdet på såväl nationell som kommunal nivå när det gäller att ta del av beslut som påverkar skolväsendet. Likaså bör det vara naturligt för en skolledare att följa den pedagogiska utvecklingen genom att ta del av resultaten av forskning och utvecklingsarbete.

Även om en stor del av ansvaret för en sådan fortlöpande kompetensutveckling således faller på den enskilde skolledaren, måste enligt min mening skolledarna också ges en kontinuerlig fortbildning i mer organiserade former.

Ett ansvar för sådan fortbildning åvilar naturligen kommunerna som arbetsgivare för skolledarna. I likhet med andra kommunala befattningshavare med ledningsuppgifter bör således skolledarna ges fortbildning för att kunna leda den verksamhet de har ansvaret för.

Lika självklart är det emellertid enligt min mening att också staten har ett ansvar för skolledarnas kontinuerliga fortbildning. Riksdag och regering har det övergripande ansvaret för skolväsendets mål och utveckling och fastställer t.ex. läroplaner. Genom SÖ har staten också det samlade ansvaret för pedagogisk utveckling och central utvärdering. Det är därför naturligt att den statliga skoladministrationen har ett ansvar för att hålla landets skolledare informerade om utvecklingen inom skolområdet. För SÖ:s del bör detta, utöver mer generella riktlinjer för skolledarutbildningen, i första hand ske genom utarbetande av skriftlig information som vänder sig direkt till skolledare. Jag vill här särskilt understryka betydelsen av information från SÖ om bakgrunden till och innehållet i propositioner och riksdagsbeslut av relevans för skolväsendet. Det är också önskvärt att

t.ex. de rapporter om resultaten av forskning och utvecklingsarbete, som SÖ ger ut, utformas med skolledare som en viktig målgrupp.

För statens del bör länskolnämnderna svara för huvuddelen av den direkta fortbildningen. Jag ser det som en väsentlig och naturlig del av länskolnämndernas arbetsuppgifter att svara för en sådan kontinuerlig fortbildning av skolledarna i resp. län. Många länskolnämnder bedriver redan i dag verksamhet i detta syfte. Genom regelbundna samlingar av skolledarna i länet informerar länskolnämnden om nyheter på skolområdet och ger deltagarna tillfälle till erfarenhetsutbyte över kommungränserna. Jag ser såväl denna information som erfarenhetsutbytet med andra skolledare som väsentligt.

Innehållet i och formerna för en kontinuerlig fortbildning, sådan som jag nu har föreslagit, bör avgöras regionalt och lokalt. Det är därvid angeläget att länskolnämnderna och kommunerna samråder om former och innehåll. För länskolnämndernas del kan t.ex. särskilda utbildningsdagar vara ett sätt att bedriva fortbildning. Inte minst för gymnasieskolan och den kommunala utbildningen för vuxna kan det också behövas fortbildning av skolledare över länsgränserna när det t.ex. gäller förändringar av mer specialiserade delar av kursutbudet.

Inom kommunen kan utbildningen organiseras på olika sätt. Delvis kan den med fördel anordnas tillsammans med personal från andra kommunala förvaltningar när det gäller t.ex. allmänna ledarskapsfrågor, ekonomiska frågor eller frågor om samarbete mellan olika förvaltningar, t.ex. skola och barnomsorg. En annan metod kan vara att skolledarna i kommunen får tillfälle att med jämna mellanrum tillsammans diskutera aktuella skolfrågor. Det kan även finnas skäl att i viss utsträckning samordna skolledarnas fortbildning med den som anordnas för skolans personal i övrigt.

För att ge ekonomiskt utrymme för bl.a. en sådan kontinuerlig fortbildning som jag nu har föreslagit kommer jag senare att föreslå dels att varje länskolnämnd skall få disponera vissa utökade resurser för utbildningsinsatser för skolledare, dels att kommunerna skall få generellt utökade anslag till lokal skolutveckling. När det gäller fortbildning som staten genom t.ex. länskolnämnderna anordnar bör det vara kommunens sak att svara för eventuella resekostnadsersättningar och traktamenten, medan staten svarar för själva utbildningskostnaderna.

Jag ser det som önskvärt att också högskolan tar ett visst ansvar för fortbildning av skolledare. Som jag nämnt är det viktigt att forskare och lärare från högskolan medverkar i den särskilda fördjupningsutbildningen. Jag utgår också från att de kommer att utnyttjas inom den kontinuerliga fortbildning som jag nu har skisserat.

Utöver dessa insatser kan det dock finnas behov av en möjlighet för skolledare att teoretiskt och praktiskt studera skolledningsfrågor på en djupare nivå. Här bör högskolan kunna spela en viktig roll genom att erbjuda kurser. Som exempel på en sådan verksamhet vill jag peka på den högre skoladministrativa utbildning om 80 poäng som bedrivs vid högskolan i Örebro. Även om enbart ett mindre antal skolledare kan förväntas göra den extra personliga satsning som sådana studier innebär, ser jag det ändå som värdefullt att detta slag av utbildning finns. Som en effekt kan

den också på sikt väntas leda till en vidgad forskning om skolledningsfrågor, vilket jag ser som värdefullt. Utbildningsministern avser att inför 1987 års budgetproposition återkomma i denna fråga.

Prop. 1985/86: 173

2.4 Genomförandefrågor

Mitt förslag: Den nya skolledarutbildningen skall starta budgetåret 1987/88. Det statliga bidraget till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder för skolledare bör upphöra vid utgången av budgetåret 1986/87. I stället bör införas ett bidrag till kommunerna för insatser i det totala utbildningsprogrammet. Särskilda medel bör också utgå till länskolnämnderna för medverkan i skolledarutbildningen. SÖ bör tillföras medel för den centrala ledningsfunktionen. Särskilda verksamhetsmedel för utbildningsorganisationen bör också beräknas.

SÖ:s förslag: SÖ föreslår, i likhet med mitt förslag, att den nya skolledarutbildningen startar budgetåret 1987/88. SÖ föreslår också att det statliga bidraget till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder skall upphöra. Dessa medel föreslås i stället dels tillföras kommunerna för att stimulera igångsättandet av det samlade utbildningsprogrammet, dels tillföras den föreslagna statliga utbildarorganisationen.

Remissinstanserna: Remissinstanserna instämmer i att den nya skolledarutbildningen bör starta så snart som möjligt.

Borttagandet av bidrag till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder tillstyrks i princip av bl.a. Kiruna kommun, Sölvesborgs kommun och Landstingsförbundet. Det övervägande flertalet remissinstanser som uttalar sig i denna fråga, är tveksamma inför att bidraget helt skall upphöra. Bl.a. pekar UHÅ och flera av länskolnämnderna på riskerna för att skolledarutbildningen kan komma att ta alltför stor del i anspråk av medlen för fortbildning. Flera remissinstanser hävdar att ersättning till kommunerna måste beräknas även för vikariekostnader.

Remissinstanserna stöder tanken på att kommunerna skall få ett statligt bidrag för att kunna ta ett ansvar för de delar av utbildningen, som främst åvilar kommunerna. Behovet av samordning med övrig personalutbildning markeras i remissvaren och i en betydande del av dessa betonas också behovet av samordning inom kommunerna med övrig chefsutbildning.

Länskolnämnderna har samfällt efterlyst ekonomiskt stöd för att kunna utöka sina insatser i det samlade utbildningsprogrammet.

Skälen för och kommentarer till mitt förslag: Mitt förslag innebär att den nya skolledarutbildningen skall starta budgetåret 1987/88. Det finns därför inte anledning att nu redovisa ett detaljerat budgetförslag. Jag återkommer i denna fråga inför nästa års budgetproposition. Jag vill dock redan nu fastslå principerna för kostnadsfördelningen mellan staten å ena sidan och kommunen å andra sidan. För att skapa förutsättningar för planeringen av den nya skolledarutbildningen anser jag det också nödvändigt att ange

bl.a. den ungefärliga storleken av de medel som bör ställas till förfogande på central, regional resp. lokal nivå.

Prop. 1985/86: 173

Enligt min mening bör det statliga bidraget till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder för skolledare upphöra. I stället bör bidragen till kommunerna för lokal skolutveckling utökas och även avse bidrag till kommunerna för kostnader i samband med det samlade utbildningsprogrammet för skolledare.

Jag ser det som önskvärt att stödet till kommunerna för skolledarutbildning utgår så schabloniserat som möjligt. På så sätt underlättas såväl det statliga som det kommunala hanterandet av bidraget, samtidigt som kommunerna kan få en ökad frihet att disponera bidragen.

Jag har beräknat att ett tillskott på sammanlagt ca 10 milj. kr. bör fördelas till lokal skolutveckling i resp. grundskolan, gymnasieskolan, kommunal utbildning för vuxna och särskolan. Den närmare fördelningen återkommer jag till inför nästa års budgetproposition. Det blir därmed kommunernas sak att stå för deltagarnas kostnader i samband med skolledarutbildningen och i förekommande fall även vikariekostnader.

Länsskolnämnderna bör för sin medverkan i utbildningen tillföras särskilda medel. Jag har därvid räknat med att ca 2,4 milj. kr. bör ställas till nämndernas förfogande. Medlen bör beräknas under anslaget B 3. Länsskolnämndernas utvecklingsstöd.

Anslaget B 1. Skolöverstyrelsen bör tillföras ca 1 milj. kr. för den centrala ledningsfunktionen, bl.a. två centralt placerade utbildningsledare. Inom anslaget B 8. Fortbildning m.m. bör merparten av de statliga kostnaderna för genomförandet av skolledarutbildningen beräknas. Under detta anslag bör beräknas medel för bl.a. den regionala organisationen, handledare för fördjupningsutbildningen och internatkostnader, samt produktion av utbildningsmaterial. Jag har beräknat ca 10 milj. kr. för dessa ändamål.

2.5 Vissa övergångsfrågor

I den nuvarande skolledarutbildningen har i princip samtliga skolledare i en kommun samtidigt deltagit i utbildningen. Utbildningen har inte enbart riktat sig till nyförordnade skolledare utan till samtliga skolledare utan hänsyn till tjänstgöringstidens längd. När samtliga skolledare i en kommun passerat utbildningen har kommunen inte fått fler utbildningsplatser även om nya skolledare anställts i kommunen. Bland de skolledare som härigenom inte genomgått utbildningen varierar tjänstgöringstidens längd från något år ända upp till tio år. Det är önskvärt att också dessa skolledare erbjuds utbildning. Det bör ankomma på SÖ att så långt möjligt se till att de successivt slussas in i det nya skolledarutbildningsprogrammet. Enligt min mening bör därvid de skolledare som har den kortaste tjänstgöringstiden som skolledare prioriteras. För de skolledare som har en omfattande erfarenhet av skolledartjänstgöring bör en avkortad fördjupningsutbildning kunna anordnas inom de ekonomiska ramar som ställs till förfogande för skolledarutbildningen.

Med åberopande av vad jag har anfört hemställer jag att regeringen föreslår riksdagen att

1. godkänna de principer för skolledarutbildningens uppläggning och anordnande som jag har förordat.
2. godkänna att utbildningen får starta fr.o.m. budgetåret 1987/88.
3. godkänna att det statliga bidraget till kommunerna för arbetsavlastande åtgärder i samband med skolledarutbildningen upphör i och med budgetåret 1986/87.
4. godkänna vad jag har förordat om ökningen av bidragen till kommunerna för lokal skolutveckling.
5. godkänna vad jag har förordat om att länskolnämnderna tillförs särskilda medel för sin medverkan i utbildningen.
6. godkänna vad jag har förordat om att SÖ tillförs medel för den centrala utbildningsledningen samt särskilda verksamhetsmedel.

4 Beslut

Regeringen ansluter sig till föredragandens överväganden och beslutar att genom proposition föreslå riksdagen att antaga de förslag som föredraganden har lagt fram.

Sammanfattning av SÖ:s förslag till samlat program för utbildning av skolledare

1 Inledning

Regeringen uppdrog genom beslut den 30 maj 1985 åt skolöverstyrelsen att utforma ett samlat program för skolledarutbildning. Samråd skulle ske med Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet.

Utgångspunkten skulle vara den i budgetpropositionen 1984/85: 100 angivna. Detta innebar:

Innehåll och strukturering skulle följa den som angetts i propositionen. Centralt var att alla delar i utbildningen skulle präglas av en gemensam målsättning. Programmet skulle omfatta fyra delar:

1 Rekryteringsutbildning – ett kommunalt ansvar med stöd från den statliga skoladministrationen.

2 Introduktionsutbildning – främst kommunalt ansvar med stöd från den statliga skoladministrationen.

3 Fördjupningsutbildning – främst ett statligt ansvar.

4 Kontinuerlig fortbildning – främst ett kommunalt men även visst statligt ansvar.

Med begreppet skolledare skulle avses: rektorer och studierektorer vid grundskola, folkhögskola, särskola, kommunal vuxenutbildning, same-skola samt specialskola.

Med begreppet kommun och skolstyrelse skulle i förekommande fall även landstingskommun och utbildningsnämnd avses.

2 Skolans styrning

Genom de senaste årens förändringar av skolans styrsystem, från en central styrning till en ökad målstyrning, har mer av ansvaret för skolan lagts på kommunal nivå. Samtidigt har kraven på en likvärdig skola i hela landet och en likvärdig nationell utbildningspolitik betonats i olika sammanhang. För att den nationella skolpolitikens mål skall kunna nås, måste ledningen för den lokala skolverksamheten agera samlat och enhetligt. Genomförandansvaret vilar på rektor inom ramen för de riktlinjer som lagts fast av staten och skolstyrelsen. Rektor har en klar chefsuppgift och rektor och biträdande skolledare är vidare ansvariga gentemot eleverna. Skolledarna måste verka så att man på skolan beaktar elevernas mening när arbetet planeras och genomförs. De skall ge tyngd åt elevernas meningar och underlätta ett demokratiskt arbetssätt.

Fr.o.m. budgetåret 1986/87 får kommunerna ett samlat statsbidrag för skolledning. Utformningen av skolledarorganisationen skall anpassas till lokala behov och förutsättningar. Skolledarna måste kunna översätta centralt och lokalt fastställda mål för verksamheten till konkret verksamhet. Skolledningen måste kraftfullt hävda samhällets krav på att skolans inre arbete skall kännetecknas av demokratiska livsformer.

Skolledaren måste i praktisk handling kunna uttrycka den humanistiska anda som präglar samhället och dess intentioner med skolan. Skolledaren skall också inbjuda till reaktioner på sitt eget ledarbeteende och undersöka hur detta påverkar skolans verksamhet.

Skolledaren måste verka inom två funktionsområden, dels verkställa samhällets intentioner genom att administrera och organisera skolans verksamhet och dels fungera som aktiv organisationsledare.

4 Skolledningens utvecklingsbehov

Skolledare upplever sig nu i hög grad upptagna av vardagsadministration och serviceuppgifter. De upplever sig ha litet inflytande i pedagogiska och psykosociala frågor. Skolledaryrket har på många håll blivit en byråkratiserad servicefunktion i stället för ett pedagogiskt ledarskap.

Krav på skolledningen är nu att den måste tillägna sig ett ekonomiskt och resursfilosofiskt tänkande. Den måste kunna upprätta realistiska inflytandeplaner.

När det gäller utvecklingsbehov visar överväganden att det pedagogiska ledarskapet måste prioriteras. Skolledarna behöver öka sina kunskaper om den psykosociala miljön och om relationer. De behöver också öka kunskapen om demokratiska arbetsprocesser. De behöver kunna vidareutveckla samarbetet mellan de vuxna på skolan och föra in en ny tradition på skolorna av kritisk granskning och värdering, inte bara av elevernas utan också av de vuxnas arbete.

5 Ett samlat utbildningsprogram

5.1 Mål

Som angetts i propositionen skall alla delar av utbildningen präglas av en gemensam målsättning. Målen har i propositionen angetts i tre punkter:

1. Kunskaper om samhällets mål för skolan.
2. Förutsättningar för ett aktivt pedagogiskt ledarskap.
3. Kunskap om de kommunala och statliga regler och system som styr skolan.

Utbildningen skall enligt förslaget ha en tydlig karaktär av ledarutbildning.

Rekryteringsutbildningen är avsedd för dem som visar intresse för skolledaryrket. Kommunen organiserar olika studieaktiviteter. SÖ ger stöd i form av studiecirkelprogram etc.

Introduktionsutbildningen genomförs under skolledarnas två första tjänstgöringsår. Staten bör ställa visst utbildningsmaterial till förfogande, bidra till kostnader för handledare samt svara för utbildning av dessa.

Introduktionsutbildningen skall ge deltagarna en översiktlig orientering inom samtliga ämnesområden som ingår i den samlade introduktions- och fördjupningsutbildningen.

Fördjupningsutbildningen skall lägga tyngdpunkten på ledarskap och utveckling och därvid genom olika tillämpningsaktiviteter fördjupa kunskaper om skolans mål, inre demokrati, sociala relationer och i att vara administrativ ledare och arbetsgivarföreträdare.

Fortbildningsprogrammet skall fördjupa skolledarnas kunskaper och färdigheter i att bedriva utvecklingsarbete, att utvärdera och i personalledning.

Den tid som skolledarna använder för sitt deltagande i utbildningsprogrammet bör planeras in som en del av arbetet i tjänsten.

5.4 Utbildningsstrategier och pedagogiska överväganden

Förslagen till utbildningsinsatser bygger på följande utgångspunkter:

Det samlade utbildningsprogrammet bygger på ett gradvis inlärande av det nya yrket, med direkta yrkeserfarenheter till grund för inläringen. Vuxna förutsätts lära på ett reflekterande sätt. Inläringen skall ta fasta på konkreta och nära delar av den vuxnes liv. Den vuxne gör sina lärdomar tillsammans med sina arbetskamrater.

Den framtida skolledarutbildningen behöver därför:

- baseras på erfarenhetslärande, där det egna agerandet i yrket dominerar som underlag för inläring,
- ske kontinuerligt under en längre tidsperiod,
- försiggå under hemperioder avbrutna av gemensamma utbildningsdagar,
- genomföras av kvalificerade utbildare, vilka stödjer skolledarna genom att ställa krav och genom att återkommande följa dem i deras direkta yrkesutövande,
- involvera utbildningsdeltagarnas skolledarkollegor i relevanta utbildningsavsnitt och
- ingå i den egna arbetsplaneringen och tjänsten.

6.1 Rekryteringsprogram

Skolstyrelsen bör definiera vilka befattningar man anser vara ledarbefattningar inom skolväsendet, vilka kvaliteter man bör kräva av dem som får befattningarna, samt hur många ledare man behöver rekrytera under den närmaste femårsperioden. Interkommunal samverkan är önskvärd för att bredda sökandeunderlaget.

6.2 Introduktionsprogram

Endast 16% av kommunerna har f. n. introduktionsprogram för sina skolledare. Introduktionsutbildningen bör vara individuellt anpassad.

Skolstyrelsen och skolchefen bör ansvara för programmet. Handledare bör anlitas. Handledarna bör ha det sammanhållande ansvaret genom att samordna gemensamma utbildningsinsatser för hela utbildningsgruppen och genom individuella handledningssamtal på skolledarens arbetsplats.

6.3 Fördjupningsutbildning

Skolledarna skall få insikt i vad som ligger bakom skolans centrala mål. Studierna skall även ge kunskaper om ledarskap i allmänhet och särskilt i offentliga institutioner. Skolledarna skall lära sig hur utvecklingsprojekt bedrivs och hur människor reagerar.

Under fördjupningsutbildningen deltar skolledaren i 30 dagars kurssammandragningar, 15 enskilda utbildningsdagar och 15 dagars studier av ledare i andra organisationer. Utbildningen skall planeras in som en del av arbetet i tjänsten.

6.4 Kontinuerlig fortbildning

En samordning av de statliga och kommunala fortbildningsinsatserna måste ske.

7 Organisation

7.1 Dimensionering

Till 1980-talets slut finns behov av utbildning för ca 200 nya skolledare årligen. Under början av 1990-talet kommer behov att finnas av utbildning för 300 nya skolledare årligen. När platser finns beräknas skolledare som nu inte genomgått den gamla skolledarutbildningen att kunna beredas utbildningsplats.

Tendensen i ansvarsfördelningen är att staten tar huvudansvaret för den fördjupande utbildningen och kommunerna för introducerande och fortbildande aktiviteter.

7.3 Den statliga utbildningsorganisationen

I dag finns en särskild organisation för skolledarutbildningen inom den statliga skoladministrationen.

Ansvaret för det samlade utbildningsprogrammet delas av staten, kommunerna och landstingen. SÖ bör planera och genomföra fördjupningsutbildningen och tillsammans med länskolnämnderna ge kommunerna del av sitt kunnande vid planering och genomförande av andra delar av utbildningsprogrammet.

Länskolnämnderna förutsätts aktivt medverka i fördjupningsutbildningen.

SÖ föreslås få utbildarresurser i form av fasta tjänster och expertmedel. Det behövs en utbildare för 30 deltagare, vilket innebär 30 nya tjänster. 23 av dessa bör vara centralt och regionalt verksamma utbildare medan rörliga expertresurser motsvaras av 7 tjänster. Härutöver bör två assistenttjänster tillföras den centrala ledningen.

Länskolnämnderna förutsätts medverka i utbildningen i samma omfattning som f. n. samt ställa nödvändiga kansliresurser till förfogande.

Utbildarna föreslås ingå i regionala utbildarlag med en av SÖ utsedd utbildningsledare som sammanhållande.

7.4 Den kommunala utbildningsorganisationen

De enskilda skolstyrelserna har ansvaret för att rekryterings-, introduktions- och fortbildningsprogram organiseras och genomförs. Skolstyrelsen skall besluta om inriktning, omfattning, organisation och ekonomiska ramar. Utbildningsbehov skall kartläggas och utbildningsplaner upprättas.

Kommunerna skall få stöd från Svenska kommunförbundets länsavdelningar, samt från Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet centralt. Samverkansorgan för fortbildningsaktiviteter är länsavdelningarna och länskolnämnderna. Statsbidrag bör utgå för genomförande av introduktionsutbildning.

7.5 Samrådsförfarande

SÖ skall besluta om hur samråd skall ske om skolledarutbildning, efter samråd med länskolnämnderna, Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet.

8.1 Nuvarande kostnader

Statliga kostnader för budgetåret 1986/87:

<i>Verksamhetsmedel</i> , inom reservationsanslaget B 8. Fort- bildning m. m.	9 Mkr
--	-------

Verksamhetsmedlen täcker kostnaderna för
utbildningens organisation, utbildarlöner samt
deltagares och utbildares resor, traktamenten
och internatkostnader.

Medel för arbetsavlastande åtgärder

– enligt avtal motsvarar dessa medel 10% av skol- ledarnas tjänstgöring	14 Mkr
	23 Mkr

Kommunala kostnader:

Inom kommunala anslag eller via statsbidraget för lokal skolutveckling
svarar kommunerna för kostnader i samband med kommunalt anordnande
av olika utbildnings- och fortbildningsinsatser.

8.2 Kostnadsförslag

Statliga kostnader:

Stöd till kommunerna för att förstärka det samlade utbildningsprogrammet	6,5 Mkr
---	---------

Medel för fördjupningsprogrammets genomförande, kostnader för produktion av utbildningsmaterial samt handledarutbildning inför introduktionsutbildningen	16,5 Mkr
	23 Mkr

Kommunala kostnader:

Eventuella kostnader för skolledarvikarier.

9 Övergången till en ny organisation

Den samlade skolledarutbildningen föreslås införas fr.o.m. budgetåret
1987/88.

Skolledare, som ej är ny tillsatta men ännu ej gått skolledarutbildning,
bör successivt slussas in i utbildningsprogrammet. SÖ har ansvar för att
även dessa skolledare får utbildning. För denna kategori (ca 800 skolleda-
re) kan det bli aktuellt med en något förkortad fördjupningsutbildning av
ekonomiska skäl.

10 Sammanfattning av reservation

med anledning av SÖ:s förslag till samlat program för *skolledarutbildning*.

Det föreslagna utbildningsprogrammet är ett ambitiöst och innehållsrikt
förslag, men det bör kompletteras vad gäller avsnittet om rekryteringsut-
bildning.

SÖ drar upp mycket generella och översiktliga riktlinjer för innehållet i

rekryteringsutbildningen. Eftersom denna utbildning är ett av de viktigaste instrumenten för att stimulera fler kvinnor att söka tjänst som skolledare borde man ha haft ett mer utarbetat program. Likaså borde en del av de tillgängliga medlen riktats till just denna utbildning som ett incitament för kommunerna att satsa på den.

Förslaget till en särskild utbildningsavdelning, knuten till SÖ, med 25 fasta tjänster, samt medel motsvarande ytterligare sju, biträds inte. Detta skulle strida mot ambitionen att skära ned SÖ:s organisation.

SÖ bör i stället undersöka samarbetsmöjligheterna med lärarhögskolorna, samt hålla möjligheten öppen att använda professionella ledarutbildare.

Stockholm den 7 oktober 1985

Ylva Annerstedt (fp)

Sammanställning av remissyttranden över SÖ:s förslag till samlat program för utbildning av skolledare, Framtida skolledarutbildning (R 85:26).

Remissinstanser

Efter remiss har yttranden över rapporten Framtida skolledarutbildning (R 85: 26) avgivits av universitets- och högskoleämbetet (UHÄ), statskontoret, riksrevisionsverket (RRV), statens arbetsgivarverk (SAV) och statens institut för personalutveckling (SIPU), samtliga läns skolnämnder utom Gotlands län, kommunerna i Danderyd, Stockholm, Södertälje, Linköping, Jönköping, Västervik, Sölvesborg, Kristianstad, Malmö, Göteborg, Örebro, Gävle, Sandviken, Haparanda och Kiruna, landstingskommunerna i Stockholms län, Kristianstads län och Jämtlands län, fortbildningsavdelningarna i Stockholms, Uppsala, Linköpings, Lund/Malmö, Göteborgs och Umeås högskoleregioner, Landsorganisationen i Sverige (LO), Tjänstemännens Centralorganisation (TCO), Centralorganisationen SACO/SR, Svenska kommunförbundet, Landstingsförbundet och Skolledarförbundet.

UHÄ har bifogat yttranden från universiteten i Linköping, Lund, Göteborg och Umeå samt högskolorna i Falun/Borlänge och Kristianstad.

Yttranden har dessutom kommit från Riksförbundet Hem och Skola (RHS), Norrbottens länsavdelning av Svenska kommunförbundet, kommunerna i Skellefteå, Norrtälje, Surahammar, Hässleholm, Växjö och Bromölla, Lunds skolstyrelse, Olofströms skolor, Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation (RIO), Svenska förbundet för specialpedagogik och rektorsämbetena för högskolorna i Örebro och Umeå.

Därutöver har synpunkter lämnats från lokala skolledarorganisationer, skolledarutbildare och enskilda skolledare.

1 Allmänt

Remissinstanserna anser det positivt att en permanent skolledarutbildning nu kommer till stånd och de är över lag positiva till förslaget allmänna inriktning och innehåll.

Riksrevisionsverket (RRV) instämmer i rapportens utgångspunkter och särskilt vad gäller inriktningen i vissa förslag. RRV har trots detta svårt att ta ställning till förslagen som sådana, vilket sammanhänger med att dessa, enligt RRV, ej sätts in i ett vidare sammanhang. "Det framgår således ej av rapporten", anför RRV, "hur statsmakternas och den statliga skoladministrationens behov av att kunna påverka skolutvecklingen kan komma att beröras av förslagen".

Svenska kommunförbundet finner det viktigt med snara långsiktiga utbildningsstrategier för den pedagogiska ledningsfunktionen inom skolans verksamhet.

Prop. 1985/86: 173

2 Skolledningsfunktionen

Kapitel 3 i rapporten

Synen på skolan som en professionell organisation där det erfordras ett reellt ledarskap, delas av remissinstanserna.

Universitets- och högskoleämbetet (UHÄ) påpekar att utredningen för tjänstfullt har analyserat skolledarfunktionen. Man framhåller bl.a. att skolledningen utövas i samarbete med övrig personal och på ett sådant sätt att skilda ledaruppgifter fördelas efter kompetens och intresse hos de berörda befattningshavarna. "Det förefaller oss ologiskt", menar UHÄ, "att en personalgrupp - skolledarna - då bryts ut ur något som kunde fungera som ett samlat program för skolans ledningsfunktioner".

Arbetsgivarfunktionen och de kunskaper som behövs för att fullgöra den har fått alltför litet utrymme menar *statens arbetsgivarverk (SAV)*.

Flera läns skolnämnder vill, mot bakgrund av analysen av skolledningsfunktionen, kraftigare betona skolledningens pedagogiska roll. Bl.a. konstaterar *läns skolnämnden i Kristianstads län* att skolledningens administrativa och ekonomiska funktioner under senare år skjutits fram på bekostnad av den pedagogiska.

3 Skolledningens utvecklingsbehov

Kapitel 4 i rapporten

Rapportens beskrivning av skolledningens utvecklingsbehov delas av remissinstanserna. Enligt de instanser som yttrat sig om detta avsnitt är det angeläget med en förändring av attityderna till skolledaryrket, så att det från att uppfattas vara ett serviceyrke, skall framstå som ett chefskap. Skolledarens uppgifter i ett målstyrt skolsystem kräver mer och delvis andra kunskaper anser bl.a. *läns skolnämnden i Örebro län*.

4 Ett samlat utbildningsprogram

Kapitel 5 i rapporten

Remissinstanserna ställer sig samfällt positiva till den allmänna inriktning, det innehåll och de arbetsformer som presenteras i förslaget. Man är överens om vikten av ett samlat utbildningsprogram enligt de riktlinjer som anges i förslaget och det markeras också av många remissinstanser att det är angeläget att det samlade utbildningsprogrammet snarast kommer till stånd.

Södertälje kommun anser att programmet bör omfatta också skolledare i kommunal musikskola.

Statskontoret saknar i rapporten en samlad redovisning av den nuvarande skolledarutbildningen och en utvärdering av denna. *Statskontoret* anser sig därför ha svårt att bedöma rimligheten i den utbildning som föreslås, både vad gäller avvägningen tids- och innehållsmässigt mellan introduktions- och fördjupningsutbildning och därmed också avvägningen mellan kommunens och statens ansvar för skolledarnas utbildning.

Borttagande av bidrag för arbetsavlastande åtgärder

SÖ föreslår att den framtida skolledarutbildningen skall ingå i den egna arbetsplaneringen och tjänsten. De flesta av remissinstanserna har inte berört denna fråga.

Några remissinstanser stöder aktivt förslaget i denna del, t.ex. *Kiruna kommun* och *Sölvesborgs kommun*.

UHÄ pekar på att om vikariekostnader för skolledarna skall belasta anslaget för lokal skolutveckling, vilket ligger i SÖ:s förslag, så kommer skolledarutbildningen att ta en oproportionerligt stor andel av skolpersonalens fortbildningsmedel. SAV och statskontoret framför liknande synpunkter. *Länsskolnämnden i Stockholms län* anser att en indragning av resurser för arbetsavlastning kommer att vara till förfång för utbildningen, eftersom det av rent praktiska skäl minskar skolledarnas möjligheter att aktivt kunna arbeta med utvecklingsarbete av inlärnings- och praktiskkaraktär under utbildningstiden. Stat och kommun kan på ett helt annat sätt kräva aktiv medverkan i utbildningens alla delar om arbetstagarna (skolledarna) erhåller rimlig arbetsavlastning under utbildningstiden. *Länsskolnämnden i Skaraborgs län* framhåller att det på grund av rådande arbetsbelastning bland skolledarna är risk för att andra arbetsuppgifter tränger undan arbetet med utbildningen. *Södertälje kommun* ifrågasätter liksom bl.a. *statskontoret*, *Malmö kommun*, *Göteborgs kommun*, *Norrtälje kommun*, *Stockholms läns landsting* och TCO det lämpliga i att under vissa perioder reducera skolledningen i den omfattning det här är fråga om. Man menar att ersättning för vikariekostnader måste utgå till kommunerna. TCO och *Skolledarförbundet* anser att kommunerna bör beakta deltagande i skolledarutbildningen vid dimensionering av skolledartjänsterna lokalt.

Innehåll

Beträffande utbildningens målsättning och innehåll instämmer remissinstanserna samfällt i stora delar av det skisserade innehållet. Man finner förslaget överlag väl avvägt. SAV menar att arbetsgivarfunktionen och de kunskaper som behövs för att fullgöra den fått ett för litet utrymme i den nya utbildningen. Bristande kunskaper om arbetsrätt, avtal och författningar kan vara ett skäl till att skolledarrollen byråkratiserats, anser SAV. Ett antal remissinstanser anser dock att vissa utbildningsmoment bör få en större tyngd i utbildningen. *Länsskolnämnden i Stockholms län* anser att skolans roll som utbildningspolitiskt instrument, utvecklingsarbete och

utvecklingsstrategier och härtill kopplad praktisk projektledning bör få större utrymme i utbildningen. Länsskolnämnden efterlyser att utbildningen får en mer pedagogisk/organisatorisk inriktning än det lagda förslaget. Liknande synpunkter framförs av bl.a. länsskolnämnderna i Jönköpings, Kristianstads och Örebro län. Länsskolnämnden i Blekinge län önskar ökad kunskap om läroplansteori och läroplanskunskap. En radikal omarbetning av innehållet föreslås av Västerviks kommun. Denna omarbetning skall göras i riktning mot verksamheten i stället för mot relationer, roller osv.

Riksförbundet Hem och Skola (RHS) yrkar att kontakten och samverkan med hemmen får en mer framträdande roll i den kommande skolläroplanutbildningen. Svenska förbundet för specialpedagogik anser att en diskussion om specialpedagogik måste in i utbildningen.

5 Utbildningsprogrammets delar

Kapitel 6 i rapporten

Utbildningsprogrammets uppdelning i rekryteringsutbildning, introduktionsutbildning, fördjupningsutbildning och kontinuerlig fortbildning tillstyrks allmänt av remissinstanserna.

5.1 Rekryteringsprogram

Kapitel 6.1 i rapporten

Förslagets beskrivning av ett särskilt rekryteringsprogram under kommunernas ansvar och med stöd från staten tillstyrks av remissinstanserna.

Ett stort antal remissinstanser har synpunkter på rekryteringsprogrammet. Dessa synpunkter går alla ut på att rekryteringsprogrammet är mycket viktigt och att det fått alltför liten uppmärksamhet i SÖ:s förslag. Sandvikens kommun menar att kommunerna måste få stöd från SÖ när det gäller exempel på verksamheter och uppläggningsformer. Flera instanser anser att den låga andelen av kvinnliga skolledare samt den ojämna fördelningen på lärarkategorier, bör åtgärdas via rekryteringsprogrammets organisation och inriktning.

I många remissvar betonas vikten av kommunal samverkan med länsskolnämnderna som samordnare av programmet, bl.a. för att åstadkomma en bredare rekryteringsbas. Länsskolnämnderna i Kristianstads, Hallands, Skaraborgs, Västmanlands, Västernorrlands och Västerbottens län pekar särskilt på denna möjlighet.

Södertälje kommun vill fästa uppmärksamheten vid rekryteringsutbildningsåtgärder för att intressera flera kvinnor för skolledarskap. Även LO, liksom SACO/SR, har särskilt uppmärksammat rekryteringsutbildningen ur jämställdhetssynpunkt.

LO menar också att man bör bredda rekryteringen till att omfatta ledare som är verksamma inom näringsliv och förvaltning. Även Kristianstads

5.2 Introduktionsprogram för nya skolledare

Kapitel 6.2 i rapporten

Remissinstanserna instämmer i att introduktionsutbildningen för nytilsatta skolledare skall ske på kommunalt ansvar. Flera av länskolnämnderna pekar på att länskolnämnderna kan vara samordnare av sådan utbildning, vilket skulle innebära stora fördelar för de små kommunerna. *Länskolnämnden i Stockholms län* anser att de handledare som föreslås bör vara länskolnämndens egna tjänstemän eller till nämnden knutna experter och att innehållet i utbildningen då kan integreras med nämndens eget utvecklingsprogram.

Handledaruppgiften har särskilt kommenterats av flera remissinstanser. Det bedöms av dessa positivt och nödvändigt med handledning som en del av utbildningen. Flera remissinstanser, bl.a. *fortbildningsavdelningen i Uppsala högskoleregion*, menar också att det bör vara självklart med statliga insatser, framför allt med tanke på de små kommunerna. Staten skall ha ett ansvar för utbildning och handledning av handledarna. Flera remissinstanser, bl.a. *Kristianstads kommun*, pekar dock på att det bör vara en självklarhet att ha rutiner för handledning av nytilträdande skolledare och för vikarier, och att utarbetandet av sådana rutiner åvilar den centrala kommunala förvaltningen.

5.3 Fördjupningsutbildning

Kapitel 6.3 i rapporten

Förslagets grundtanke att staten skall ange mål, riktning och innehåll i fördjupningsutbildningen för att en likvärdig standard skall garanteras tillstyrks av remissinstanserna. *Länskolnämnderna i Kronobergs och Jämtlands län*, finner att inslaget av studier av ledarskap i andra organisationer är positivt. *LO* menar att man bör pröva möjligheterna att ge skolledarna tjänstledighet utan lön för att under minst ett år arbeta inom näringsliv, förvaltning eller vård. *Södertälje kommun* föreslår att förslaget senare kompletteras med servicematerial till kommunerna som stöd vid genomförandet av den kommunala delen av programmet.

Flera remissinstanser har fäst sig vid uppgiften i SÖ:s rapport, att man av hittillsvarande skolledarutbildning inte har kunnat utläsa några större förändringar i skolutvecklingen lokalt.

Flera remissinstanser, bl.a. *länskolnämnden i Stockholms län*, *SAV* och *SIPU*, pekar särskilt på denna omständighet och menar att utbildningen delvis skall ges ett annat innehåll. *Västerviks kommun* anför kritik mot fördjupningsutbildningen och anser att den behöver omarbetas vad gäller innehåll, uppläggning och organisation.

Den föreslagna tiden för fördjupningsutbildningen med en utsträckning över tre år, vinner gehör hos remissinstanserna med några avvikelser. Den

gångse uppfattningen är att tiden är väl avvägd mot bakgrund av förslagets utgångspunkter när det gäller pedagogiska överväganden. Några remissinstanser, bl. a. *fortbildningsavdelningen i Linköpings högskoleregion* och *Stockholms kommun* anser att tiden för utbildningen är för lång.

Prop. 1985/86: 173

5.4 Kontinuerlig fortbildning

Kapitel 6.4 i rapporten

Remissinstanserna är övervägande positiva till de fortbildningsinsatser som föreslås. Flera betonar att fortbildningsinsatser bör inlemmas i skolans och kommunens övriga personalfortbildning. Det är angeläget menar bl. a. *SIPU* och *TCO* att fortbildningen sker gemensamt för skolledare och övrig personal som arbetar i skolan.

Högskolans utbud bör beaktas när det gäller fortbildning anser bl. a. *länsskolnämnderna i Stockholms och Uppsala län*, samt *fortbildningsavdelningen i Uppsala högskoleregion*. *Stockholms kommun* menar att större kommuner själva kan driva fortbildningen med medverkan från statliga myndigheter medan mindre kommuner kan anlita länsskolnämnderna i högre utsträckning.

6 Organisation

Kapitel 7 i rapporten

6.1 Dimensionering

Kapitel 7.1 i rapporten

Remissinstanserna har i regel inget att invända mot de beräkningar som ligger som underlag för dimensionering av skolledarutbildningen. *Länsskolnämnden i Örebro län*, *Kristianstads läns landsting* och *TCO* anser att beräkningarna är för låga med hänsyn till att även annan ledningspersonal är den föreslagna bör omfattas av utbildningen. *Södertälje kommun* påpekar att även musikskolans skolledare bör omfattas.

6.2 Ansvarsfördelning

Kapitel 7.2 i rapporten

I huvudsak råder enighet bland remissinstanserna om huvudtankarna vad gäller ansvarsfördelning: Staten tar huvudansvaret för den fördjupande utbildningen och kommunerna för olika introducerande och fortbildande aktiviteter.

Kapitel 7.3 i rapporten

Remissinstanserna är inte eniga när det gäller förslaget till uppbyggnad av den statliga utbildningsorganisationen.

De centrala myndigheter som yttrat sig om organisationen, *UHÄ, statskontoret, RRV* och *SIPU* ställer sig positiva till att planering och inriktning av fördjupningsutbildningen bestäms av SÖ, medan man ställer sig avvisande till att SÖ handhar genomförandet med den dimensionering av fast utbildarstab som föreslås. *UHÄ* anser att den analys som utredningen gjort pekar fram mot andra organisatoriska lösningar än den föreslagna. Man finner det förvånande att utredningen varken diskuterat högskolans möjligheter att medverka i utbildningen eller sökt ta till vara de många erfarenheter som finns inom högskolan, då det gäller utbildning av skolledare. *Statskontoret* anser att förslaget om att SÖ skall svara för det praktiska genomförandet strider mot ambitionen att banta den centrala skoladministrationen och koncentrera dess verksamhet mot mer övergripande uppgifter.

RRV menar att fördelar och nackdelar med olika utbildare borde ha utvecklats i rapporten. *RRV* anser vidare att ställningstagandet att den statliga skoladministrationen borde ha ansvaret för och genomföra utbildningen inte automatiskt innebär ett inrättande av fasta tjänster vid SÖ. En utvärdering av den statliga skoladministrationen måste göras.

Länsskolnämnderna uppvisar i huvudsak en enhetlig reaktion på SÖ:s förslag när det gäller organisation. Man motsätter sig allmänt att SÖ skulle tillföras ett så stort antal fasta tjänster som föreslås.

Länsskolnämnderna tillstyrker allmänt att den centrala planeringen och ledningen åvilar SÖ. *Länsskolnämnden i Jönköpings län* anser att även ansvaret för att planera utbildningen bör ligga hos länsskolnämnderna med stöd av en särskild central utbildningsorganisation ingående i den statliga skoladministrationen. *Länsskolnämnden i Kronobergs län* anser att den centrala ledningen på SÖ bör utökas något utöver de två fasta tjänster som föreslagits. I övrigt går länsskolnämndernas remissvar ut på att antalet fasta tjänster inrymda i SÖ:s organisation bör minskas för att i stället läggas ut till länsskolnämnderna. Förslag till hur många tjänster som skall ligga på SÖ respektive nämnderna varierar från *länsskolnämnden i Kalmar län* som föreslår att 28 tjänster tilldelas nämnderna, till *länsskolnämnden i Uppsala län* som föreslår att en halv extra tjänst tilldelas varje länsskolnämnd. Flera länsskolnämnder förordar att utbildarna skall få visstidsanställningar.

Länsskolnämnderna förutsätter i regel en samverkan med kommunerna. *Länsskolnämnden i Stockholms län* föreslår att för ett mindre antal stora kommuner kan genomförandeansvaret överlämnas till kommunen. Flera länsskolnämnder föreslår att samverkan i vissa delar bör ske även med högskolan. Särskilda påpekanden om detta gör *länsskolnämnderna i Upplands, Södermanlands, Örebro, Kronobergs, Kopparbergs och Väster-norrlands län*.

En regional samordning förordas av flera nämnder.

Länsskolnämnden i Stockholms län anser att länet ensamt kan bilda en region, eftersom det har en femtedel av skolverksamheten i riket.

Av de kommuner som reagerat på förslaget angående den statliga utbildningsorganisationen tillstyrks detta av *Danderyds kommun*, *Stockholms kommun*, *Sölvesborgs kommun* och *Kiruna kommun*, medan förslaget avvisas av kommunerna i *Malmö*, *Västervik*, *Gävle* och *Sandviken*. *Danderyds kommun* framhåller att man bör öka utnyttjandet av universitet och lärarhögskolor. *Sölvesborgs kommun* framhåller vikten av en regional samrådsgrupp. Man anser att ansvariga utbildare kan anställas på SÖ, men att ett nära samarbete och resursutnyttjande skall ske med länsskolnämndernas personalresurser.

Svenska kommunförbundet anser att mot ett system med fasta tjänster talar att en framtida utbildningsorganisation måste anpassas till de kvantitativa behoven liksom till de ekonomiska realiteterna. *Landstingsförbundet* tillstyrker organisationen i princip, men bedömer att 3 tjänster bör föras över från den fasta utbildarorganisationen till den rörliga expertresursen.

Landstingsförbundet betonar vikten av samråd och samarbete med skolvårdsmännen, särskilt vad avser fördjupningsutbildningen och man menar också att dessa skall medverka i genomförandet av vissa utbildningsmoment.

Skolledarförbundet tillstyrker SÖ:s förslag.

7 Ekonomi

Kapitel 8 i rapporten

Remissinstansernas ställningstagande till kostnadsberäkningarna i förslaget är avhängigt deras ställningstagande i frågan om organisation. Om remissinstansernas ställningstagande till att bidraget för arbetsavlastande åtgärder föreslås upphöra har redogjorts på s. 27. *Statskontoret* menar att det saknas bedömningar av kommunernas kostnader för det samlade utbildningsprogrammet; kostnader som statskontoret bedömer kommer att öka. "Enligt vår mening krävs att annat och bättre underlag för att statsmakterna och kommuner skall kunna bedöma kostnader för programmet och realismen i ett genomförande av detta".

De länsskolnämnder som uttalar sig om ekonomi önskar resurser överförda till nämnderna. *Stockholms kommun* menar mot bakgrund av sitt förslag om minskning av tiden för utbildningen att sparade medel bör tillföras kommunerna att användas för kommunala insatser för skolledarutbildningen. Flera kommuner markerar att det föreslagna statliga stödet till kommunerna är otillräckligt.

Fortbildningsavdelningarna anser att en del av de medel som föreslås gå till utbildarorganisationen under SÖ, skall fördelas mellan fortbildningsavdelningar och kommuner för deras utökade utgifter.

8 Övergången till en ny organisation

Prop. 1985/86:173

Kapitel 9 i rapporten

Samtliga remissinstanser som uttalat sig om tidpunkt för övergång till en ny organisation menar att det är angeläget att denna sker så snart som möjligt, dvs. budgetåret 1987/88.

