

Skolornas ledningssystem i Grankulla

Produktionssättsutredning (10/2025)



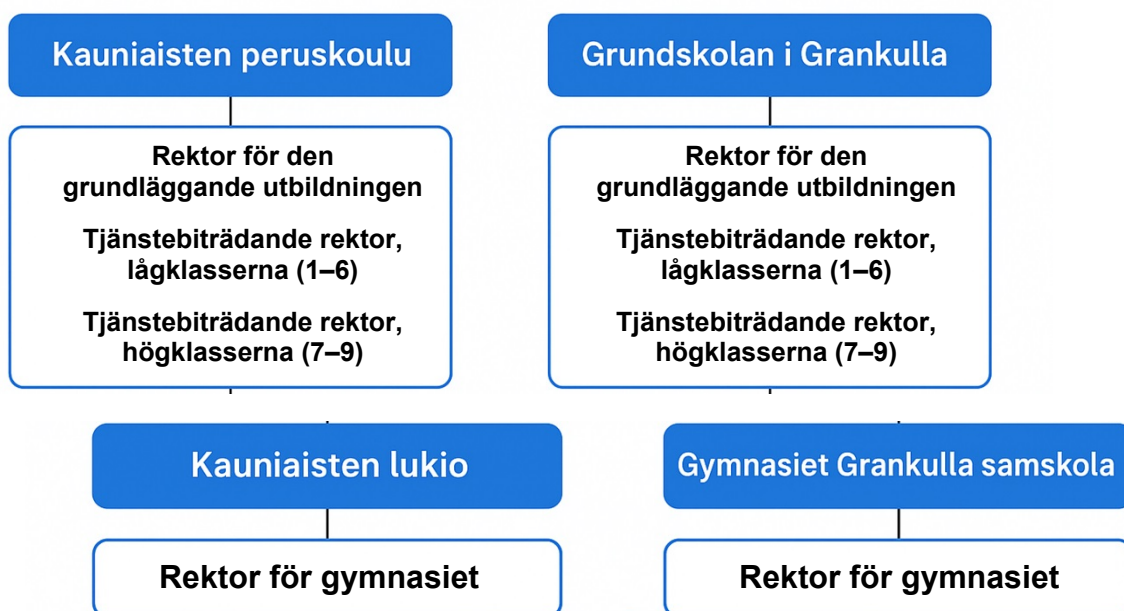
KAUNIAISTEN KAUPUNKI

GRANKULLA STAD

1. Nuvarande läge för ledningssystemet

I nuläget leds båda grundskolorna i Grankulla (Kauniaisten peruskoulu och Grundskolan i Grankulla) av en rektor och två tjänstebiträdande rektorer. Den ena tjänstebiträdande rektorn arbetar i enheten för årskurserna 1–6 och den andra i enheten för årskurserna 7–9. Grundskolans rektor ansvarar för ledningen av båda enheterna och är turvis på plats vid respektive enhet.

Vid gymnasierna (Kauniaisten lukio och Gymnasiet Grankulla samskola) finns det i vardera en rektor och en biträdande rektor, vars roll avviker från de tjänstebiträdande rektorernas roll.



1.1 Delat ledarskap

Skolorna i Grankulla har länge tillämpat principen om delat ledarskap, där ansvaret för ledningen delas mellan tjänstebiträdande rektorer, ledningsgrupper, team och lärare. Delat ledarskap och en tydlig arbetsfördelning fungerar som stöd för flexibelt dagligt arbete i skolan: klart definierade ansvarsområden stärker skolans förmåga att stötta lärarna och genomföra pedagogiska utvecklingsåtgärder.

Det delade ledarskapet syns i arbetet i skolornas ledningsgrupper samt i teamens och mindre enheters verksamhet. I ledningsgruppen bereder och beslutar rektorerna och teamledarna om frågor som gäller skolans vardag. Informationen löper i båda riktningarna

mellan teamen och administrationen. Teamen utvecklar pedagogiken och den dagliga verksamheten. Skolorna har dessutom tematiska specialteam och mindre enheter enligt specifika ämnen eller funktioner.

Vi främjar samarbetet mellan skolorna genom gemensamma månatliga rektorsmöten under ledning av undervisningschefen. I mötena deltar rektorerna och de tjänstebiträdande rektorerna från både de finsk- och svenskspråkiga grundskolorna och gymnasierna. Utöver dessa gemensamma rektorsmöten samlas grundskolornas och gymnasiernas rektorer till egna separata månatliga möten. I mötena deltar även planerare och sakkunniga från förvaltningen. Mötena fungerar som en god plattform för gemensam utveckling och utbyte av fungerande praxis.

Förutom rektorssamarbetet har de finsk- och svenskspråkiga skolorna ett nära samarbete bland annat kring gemensamma utvecklings- och planeringsdagar, projekt, välfärdsarbete, evenemang och ordnande av mångvetenskapliga lärområden.

Dessutom har alla skolornas ledningsgrupper tillsammans med enheterna för småbarnspedagogik deltagit i den gemensamma HY+-utbildningen år 2024. Utbildningen stöder en enhetlig lärtig och ledarskapet för en enhetlig lärtig i skolorna. Vi utvecklar samarbetet vidare med ledningen för småbarnspedagogiken, grundskolornas ledningsgrupper och andra stadiet. Det här sker till exempel under gemensamma strategidagar där vi behandlar och för framåt åtgärder för att nå målen i strategin.

Rektorerna deltar aktivt i mångvetenskapliga nätverk, multiprofessionella samarbetsforum och intressentgruppsarbete. Rektorerna medverkar i stadens förpersonsträffar och utbildningar, samarbetar nära med välfärdsområdet i ledningen av elev- och studerandevården samt deltar i samarbetsprojekt mellan resultatområdena, till exempel med biblioteket och ungdomsverksamheten. Det här stärker skolans kopplingar till det bredare servicenätverket.

2. Centrala observationer om nuläget i verksamhetsmiljön ur ett ledningsperspektiv

2.1 Ökade uppgifter och krav på ledarskapet

Under de senaste tio åren har både lärarna och administrationen inom undervisningsväsendet fått ett betydande antal nya uppgifter. Det är en följd av ändringar i lagstiftningen, revideringar av läroplanen och olika utvecklingsprojekt. Samtidigt har elevernas behov av stöd blivit alltmer mångfacetterade och olika typer av stödbehov har ökat. Den pågående reformen av stödet för lärande inom den grundläggande utbildningen och i gymnasiet kräver ett helhetsinriktat och proaktivt ledarskap samt omfattande beredningsarbete på alla utbildningsnivåer. Det ökade stödbehovet och diversifieringen av stödbehoven betonar även vikten av ledarskap för samarbetet mellan hem och skola och vårdnadshavarnas delaktighet. Det här måste skolorna reservera tillräckligt med tid för. Skolans vardag påverkas allt oftare av att familjer flyttar till eller från kommunen. Det här ställer krav på flexibilitet och förutsätter ett nära samarbete både med elevens tidigare skola och den nya, för att säkerställa en smidig övergång inom lärandet och stödet.

Samtidigt har rektorernas och tjänstebiträdande rektorernas arbetsfält blivit mer mångsidigt. Deras uppgifter omfattar i allt högre grad ansvar för stödet av personalen, ledning av det pedagogiska arbetet, stärkande av samarbetet mellan hem och skola samt strategisk planering. Det här understryker behovet av noggrann hantering av arbetstiden, effektiv resursfördelning och tydliga prioriteringar, så att rektorerna i första hand kan fokusera på att leda det dagliga arbetet i skolan på ett smidigt sätt och säkerställa både personalens och elevernas välbefinnande.

2.2 Säkerhet och välbefinnande

Säkerhet är ett centralt perspektiv i skolans ledarskap. Krissituationer betonar rektorns och tjänstebiträdande rektorns roll som stöd för personalen och som ansvariga för hantering av situationerna. I och med social- och hälsovårdsreformen har stöd- och handledningsuppgifter som tidigare låg på skolans ansvar flyttat till välfärdsområdet. I praktiken är gränstorna ändå inte helt tydliga ännu, vilket skapar osäkerhet och extra belastning i skolans vardag. Det här understryker vikten av ett tydligt ledarskap och gemensamma överenskommelser om riktlinjer för verksamheten.

Skolans rektor ansvarar för säkerheten och elev- och studerandevården inklusive ledarskapet för dessa i praktiken samt planering och strukturering, även om välfärdsområdet ansvarar för att ordna tjänsterna. Rektorns uppgift är att säkerställa en

fungerande och säker arbetsmiljö, där säkerheten i lokalerna är i ordning och personalen får tillräckligt med stöd för att kunna fokusera på sin kärnuppgift.

I säkerhetsarbetet måste vi också beakta den nationella situationen, där frågor om lokalernas säkerhet och beredskap har framhävts. Det här ökar betydelsen av att skolan kontinuerligt arbetar för säkerheten och behovet av beredskap.

2.3 Stöd för personalen och ledarskap

Ledarskap som håller hög kvalitet förutsätter att rektorn eller den tjänstebiträdande rektorn är närvarande i skolan för att stötta personalen och säkerställa gemensamma tillvägagångssätt även i utmanande situationer. Ett närvarande och tillgängligt ledarskap har enligt forskning en betydande inverkan på hur väl arbetet fungerar på arbetsplatsen samt på välbefinnandet i arbetet: Det ökar personalens upplevda psykologiska trygghet, förtroendet och engagemanget för gemensamma mål (Ahtiainen, 2021). Ett gott ledarskap förbättrar lärarnas tillfredsställelse i arbetet och ork, vilket i sin tur syns som välbefinnande och förbättrade lärresultat hos eleverna. Enligt forskning minskar transformativt ledarskap lärarnas utmattning och ökar välbefinnandet på arbetsplatsen. Transformativt ledarskap innebär en coachande, engagerande och inspirerande ledarskapsstil (Meidelina, Saleh, Cathlin & Winesa, 2023).

Grundskolorna i Grankulla verkar i två undervisningsenheter, vilket ökar komplexiteten i organiseringen av arbetet och ledarskapet. Arrangemanget när det gäller vikarier tar dagligen en betydande del av tjänstebiträdande rektorernas tid. Det här gäller ofta även utanför skoldagen, såsom på morgnar, kvällar och helger, men är nödvändigt för att säkerställa en säker och störningsfri verksamhet i skolan. Samtidigt är rekryteringen och introduktionen av nya medarbetare kontinuerliga och tidskrävande processer som kräver att ledarskapet och arbetsfördelningen är systematiskt.

Personalledning av hög kvalitet förutsätter att varje medarbetare blir bemött och hörd. Det här är inte bara en human princip, utan också en faktor som främjar lärande och prestationsförmågan bland personalen. Utvecklingssamtal, feedbacksamtal och individuellt stöd kräver tid och planering. Enligt forskning är stöd från chefen och ett respektfullt bemötande centrala faktorer för lärarnas arbetstillfredsställelse och ork (t.ex. Ahtiainen, 2021).

Ledningen av stora personalgrupper förutsätter helhetshantering, proaktiv resursfördelning och förmåga att prioritera ledningsuppgifterna. På det här sättet kan rektorn säkerställa både personalens och elevernas välbefinnande, skolans funktionsförmåga och kvaliteten på

undervisningen i skolvardagen. Stark personalledning stöder inte bara individerna, utan bygger resiliensen och handlings säkerheten i hela skolsamfundet.

2.4 Kvaliteten på undervisningen och pedagogiskt ledarskap

I Grankulla följer rektorernas undervisningsskyldighet i grundskolorna riktlinjerna i det kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet för undervisningspersonal (UKTA) och är 0–2 timmar per vecka. I praktiken innebär det här att rektorerna inte har någon skyldighet att undervisa regelbundet. Tjänstebiträdande rektorerna deltar däremot i undervisningen med minst två veckotimmar, exempelvis genom att fungera som vikarier eller i andra uppgifter som stöder undervisningen. Samtidigt ansvarar de för sina egna administrativa och pedagogiska delområden samt stöder rektorn i ledningen av skolan.

En sådan arbetsfördelning syftar till att säkerställa att ledarskapet i skolan är systematiskt, pedagogiskt styrt och utvecklingsorienterat. Rektorn kan fokusera på strategiskt ledarskap, styrning av läroplansarbetet, pedagogiskt stöd för personalen och utveckling av verksamhetsförutsättningarna i skolsamfundet. Tjänstebiträdande rektorerna utgör i sin tur ett fungerande ledarteam som stärker skolans strukturella funktionssäkerhet och möjliggör snabba reaktioner i skolvardagen.

Den här modellen får stöd av internationella forskningsrön. Enligt OECD:s TALIS 2018-undersökning upplever finländska grundskolerektorer (42 %) att otillräcklig tid för pedagogiskt ledarskap är ett betydande hinder för att genomföra undervisning av hög kvalitet. Även bristen på tid för eleverna (26 %) och bristen på stödpersonal (25 %) steg fram som centrala utmaningar. Även om TALIS inte direkt tar ställning till exempelvis rektorernas undervisningsskyldighet, visar den tydligt att rektorns tidsanvändning för pedagogiskt ledarskap är en kritisk faktor för skolans verksamhet.

Utveckling av skolans verksamhetskultur, förstärkning av strukturellt stöd och tillämpning av delat ledarskap är allmänt erkända faktorer som förbättrar kvaliteten på undervisningen och lärandet. Genomslagskraften i pedagogiskt ledarskap vilar inte på enskilda aktörer utan förutsätter en tydlig arbetsfördelning, tillräckliga resurser och ett fungerande ledningsteam (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2021).

Den nuvarande modellen i Grankulla svarar mot dessa krav genom att erbjuda strukturer som gör det möjligt för rektorn att fokusera på kärnuppgifterna och stöder verksamheten i hela skolsamfundet. Tjänstebiträdande rektorernas roll som en del av ledningsteamet är väsentlig, inte endast för den administrativa arbetsfördelningen, utan också för att säkerställa kontinuiteten i det pedagogiska utvecklingsarbetet och en smidig skolvardag.

2.5 Ledning av funktionaliteten i lärmiljöerna och utvecklingsarbetet

I skolvardagen kommer frågor som gäller användningen av lokalerna samt säkerheten och funktionaliteten i dem kontinuerligt upp och frågorna är mångfacetterade. Diversifieringen av lärmiljöerna och gemensam användning av lokalerna förutsätter kontinuerlig koordinering, övervakning och flexibel planering av utrymmen. Effektiv användning av lokalerna, smidiga förflyttningar för eleverna och tryggheten av säkerheten i olika situationer under skoldagen ökar avsevärt rektorernas och de tjänstebiträdande rektorernas administrativa arbetsbörda.

Lokalarrangemangen är inte enbart tekniska eller logistiska uppgifter, utan är direkt kopplade till kvaliteten på verksamheten och säkerheten i skolan. De kräver kontinuerlig, proaktiv planering och ett nära samarbete med stadens övriga sektorer, entreprenörer och skolans personal. Till exempel nybyggnaden och ombyggnaden av Kasavuoren koulukeskus har visat att omfattande byggprojekt kräver att skolornas ledning använder anmärkningsvärt mycket tid på projektet, har förmåga att samordna funktionerna och kan upprätthålla en smidig verksamhet i skolan under föränderliga förhållanden.

Tillräckliga och rätt riktade ledningsresurser är en förutsättning för att skolans vardag ska kunna löpa tryggt, planmässigt och utan avbrott även när förändringar i lokalerna eller undantagssituationer kräver det. När rektorerna och tjänstebiträdande rektorerna kan fokusera på ledningen i fråga om lokalerna och tryggheten av säkerheten, kan lärarna koncentrera sig på sin grundläggande uppgift – undervisning. Den här arbetsfördelningen fungerar som ett stöd för att hela skolsamfundet ska fungera väl och möjliggör en helhetsmässigt och pedagogiskt ändamålsenlig användning av skolans lokaler.

3. Ledning av skolan: rektorns och tjänstebiträdande rektorernas ansvarsområden

Skolans rektor ansvarar för helheten i skolan, vilket omfattar pedagogiskt ledarskap, personalledning, stöd för elevernas välbefinnande samt trygghet av säkerheten och en smidig vardag. Rektorns arbete inbegriper strategiskt och operativt ledarskap, uppföljning av att läroplanen genomförs, stöd för personalen och utveckling, samarbete mellan hem och skola samt samverkan med staden och andra intressentgrupper.

Tjänstebiträdande rektorerna uppskattade hösten 2024 att deras arbetstid fördelar sig ungefär på följande sätt (se tabellen nedan). I praktiken kan veckorna variera, och vissa uppgifter kan periodvis vara mer eller mindre framträdande.

Uppgiftsområde	Andel av arbetstiden	Innehåll
Mobbningsfall, utredningar och säkerhetsfrågor	20–30 %	Hantering av fall, utredningar, samtal och säkerhetsfrågor
Vikarier, bokföring och Sarastia	15–30 %	Inkluderar chefsarbete för skolgångsbiträden och för personalen inom eftermiddagsverksamheten
Pedagogiskt ledarskap och personalutveckling	15–30 %	T.ex. utvecklingssamtal, läroplansarbete, skolutveckling, samarbete med rektorerna och stadens olika enheter, föräldramöten
Stöd för välbefinnande, elever och personal	ca 20 %	Inkluderar möten och utvecklingsarbete med LUVN (kurator, hälsovårdare, psykologer) samt uppföljning av frånvaro
Undervisningstimmar	ca 10 %	Tjänstebiträdande rektorns undervisningstimmar minst 2 årsveckotimmar
Övriga möten och samarbete	ca 20 %	T.ex. gemensam planering, ledningsgrupper, ledning av det dagliga arbetet, skolsamarbete, möten med LUVN:s ledning, arbetsgrupper med staden, URHEA, Erasmus och andra tillfälliga externa samarbeten för att utveckla skolan nationellt och internationellt

4. Utvecklingsbehov och förslag

Nedan beskriver vi utvecklingsbehoven och utvecklingsförslagen utifrån den nuvarande situationen i skolorna.

4.1 Utveckling av tjänstebiträdande rektorernas arbetsbeskrivning

För närvarande omfattar undervisningstiden i tjänstebiträdande rektorernas arbete cirka två timmar per vecka, även beroende på behovet av vikarier. Huvuddelen av arbetet är inriktat på administrativa uppgifter, såsom att stödja personalen, samordna stöd för lärande och leda vardagen. Målet är att säkerställa att administrativa och utvecklingsrelaterade uppgifter kan skötas med hög kvalitet och resurseffektivitet. Samtidigt är det dock viktigt att överväga om undervisningstimmar för tjänstebiträdande rektorer kan ökas vid behov och beroende på tillgängliga resurser.

Arbetsfördelningen kan utvecklas och bli tydligare genom ledarskapshelheter, till exempel genom att koncentrera ansvaret för stöd för lärande och elev- och studerandevård till vissa tjänstebiträdande rektorer. Detta skulle stödja processeffektiviteten och möjliggöra en ändamålsenlig inriktning av kompetensen. Utgångspunkten för utvecklingen är att bedöma hur stödåtgärderna för lärandet påverkar ledarskapsstrukturerna och arbetsfördelningen både inom den grundläggande utbildningen och i gymnasiet.

Som stöd för utvecklingsarbetet utarbetas processbeskrivningar och arbetsfördelningen granskas så att nuvarande resurser och kompetens utnyttjas så effektivt som möjligt. Målet är att skapa en arbetsfördelning som möjliggör resursallokering, kompetensutnyttjande och kvalitativt stöd för alla elever.

4.2 Stöd för ledarskapet i gymnasiet

I gymnasiet finns för närvarande en biträdande rektor, men hans uppgifter skiljer sig från tjänstebiträdande rektorers roll: undervisningsskyldigheten är större och det finns inget definierat administrativt eller pedagogiskt ansvarsområde på samma sätt. Behovet av stöd och kompetens motsvarande en tjänstebiträdande rektor är dock tydligt.

Ur ett lednings- och verksamhetsoptimeringsperspektiv kan man utreda om biträdande rektorns uppdrag kunde utvecklas i riktning mot en tjänstebiträdande rektor. Detta förutsätter en granskning av undervisningstimmar, utarbetande av processbeskrivningar och en tydligare arbetsfördelning, så att resurser och kompetens kan utnyttjas resurseffektivt och ändamålsenligt.

En omorganisering skulle möjliggöra att gymnasiets administrativa och pedagogiska uppgifter får tillräckligt stöd, och att biträdande rektorns kompetens riktas mer effektivt till stöd för rektorn. Detta skulle främja kontinuerlig utveckling samt stärka kompetensen hos både ledare och personal. Förändringen kräver tilläggsresurser, men skapar samtidigt förutsättningar att utveckla tjänsterna och stärka ledningssystemets genomslagskraft.

4.3 Optimering av verksamheten och ändamålsenlig utveckling av resurser

Optimering av verksamheten och resurseffektivitet förutsätter kontinuerlig utveckling, vilket i praktiken innebär till exempel tydligare arbetsfördelning, strömlinjeformade processer och mer precis resursallokering. Målet är en helhetsplanering som stöder kvaliteten i undervisning och lärande samt stärker kompetensen hos både ledare och personal.

I utvecklingsarbetet är det viktigt att identifiera sambanden mellan olika funktioner och säkerställa att uppgifterna stöder varandra. Detta kräver tydliga processbeskrivningar, precisering av arbetsgruppernas roller, konsekvent användning av årsklockan samt fastställande av gemensamma mål. Tydliga ansvarsfördelningar och fungerande informationsflöden är förutsättningar för smidig och målinriktad verksamhet.

Tjänsterna bör utvecklas kostnadseffektivt, men samtidigt måste man säkerställa att den ändamålsenliga utvecklingen av resurser stöder de strategiska målen och vardagens funktionalitet. Detta kräver också kontinuerlig kompetensutveckling för personalen och stöd för ledningsstrukturerna.

5. Ledningsarrangemanget inom den grundläggande utbildningen – nuläget och alternativa lösningar

Nedan beskrivs nuläget för ledningsarrangemanget inom den grundläggande utbildningen och utvecklingsalternativen för den (A och B) och alternativa lösningar (1–3). De beräknade årliga kostnaderna och sparpotentialen är presenterade som ett medeltal för båda grundskolorna.

5.1 Bedömning av den nuvarande ledningsstrukturen samt utvecklingsalternativ

Nuläge: Rektor + 2 tjänstebiträdande rektorer + 2 ersättare (ansvarspersoner 2×1 åvt)

- *Nuvarande kostnad: 294 500 €*
- Rektorn och de tjänstebiträdande rektorerna ansvarar för ledningen och administrationen av grundskolan → Tydlig arbetsfördelning, tillräcklig ledningsresurs. Lösningen möjliggör närvaro vid båda undervisningsenheterna.
- Ersättarna är lärare som fungerar som ansvarspersoner vid tjänstebiträdande rektorns frånvaro och får ersättning för 1 årsveckotimme (2×1 åvt) för det.
- För närvarande har de tjänstebiträdande rektorerna 2 undervisningstimmar per vecka.

Utvecklingsalternativ till nuläget och inbesparingspotential:

A) Ökade undervisningstimmar för de tjänstebiträdande rektorerna

- *Beräknad inbesparing om undervisningstimmarna ökar från nuvarande 2 timmar:*
 - *till 7 undervisningstimmar (+5 h): 20 000 € per grundskola*
- Ökningen av undervisningstimmarna gör det möjligt för de tjänstebiträdande rektorerna att flexibelt sköta vikariat i den egna skolan. Det här minskar behovet av externa vikarier och ger därmed inbesparingar i vikariekostnader.
- I praktiken innebär de ökade undervisningstimmarna att ledningsresursen minskar. Det här kan försämra lärarnas ork och välbefinnandet i arbetet, öka behovet av vikarier och vikariekostnader samt påverka elevernas och de studerandes välbefinnande. Därför kanske den beräknade inbesparingen inte realiserar, och kostnaderna kan till och med öka.

B) Avskaffande av ersättarresursen

- *Beräknad inbesparing om vi avstår från 2 ersättare: ca 2 160 € per grundskola*
- Ersättarna (2 personer) är lärare som fungerar som ansvarspersoner vid tjänstebiträdande rektorns frånvaro och får ersättning för 1 årsveckotimme (2×1 åvt) för det.
- Det är möjligt att utreda om det fortfarande finns behov av ersättarresursen i det nuvarande ledningsarrangemanget.

5.2 Alternativa lösningar

Alternativ 1: Rektor + 1 tjänstebiträdande rektor + 2 ansvarspersoner för undervisningsenheterna (2×1 åvt)

- *Beräknad inbesparing: 94 000 € per grundskola*
- Ansvarspersonerna för enheterna är lärare som fungerar som ansvarspersoner vid tjänstebiträdande rektorns frånvaro och får ersättning för 1 årsveckotimme (2×1 åvt) för det.
- Ansvarspersonerna har inget administrativt ansvar eller ledningsansvar → Ansvars- och säkerhetsuppgifterna faller på rektorn och tjänstebiträdande rektorn, vilket kan försvaga de gemensamma riktlinjerna och verksamhetskulturen om ansvarspersonerna inte kan delta i utvecklingsmöten och diskussioner om riktlinjer.
- Alternativet förutsätter att vissa uppgifter flyttas till förvaltningen inom bildning och välfärd. Det förutsätter i sin tur att vissa funktioner skärs ned i förvaltningen, antingen genom att avskaffa dem eller genom att överföra annat ansvar från förvaltningen direkt till skolorna. Det innebär att inbesparingar inte nödvändigtvis uppstår.
- I praktiken kan den minskade ledningsresursen försämra lärarnas ork och välbefinnande i arbetet, öka behovet av vikarier och vikariekostnader samt påverka elevernas och de studerandes välbefinnande. Därför kanske den beräknade inbesparingen inte realiseras, och kostnaderna kan till och med öka.

Alternativ 2: Rektor + tjänstebiträdande rektor + biträdande rektor

- *Beräknad inbesparing: 88 300 € per grundskola*
- Biträdande rektor sköter begränsade uppgifter (t.ex. vikariatarrangemang), men den mer omfattande undervisningsskyldigheten begränsar det administrativa och utvecklingsrelaterade arbetet.

- Ansvars- och säkerhetsuppgifterna faller på rektorn och tjänstebiträdande rektorn. Det här kan försvaga de gemensamma riktlinjerna och verksamhetskulturen om biträdande rektorerna inte kan delta i utvecklingsmöten och diskussioner om riktlinjer.
- Biträdande rektorerna kan utföra uppgifter som närmaste chef, men utan formell beslutanderätt räcker inte ledningsresursen till.
- De timmar som frigörs för administrativa uppgifter måste fördelas på skolans övriga lärare, vilket kräver ersättning och inte ger inbesparingar.
- Förutsätter att vissa uppgifter eller funktioner skärs ned inom undervisningstjänsterna.

Alternativ 3: Rektor + tjänstebiträdande rektor + 2 biträdande rektorer

- *Beräknad inbesparing: ca 81 100 € per grundskola*
- Biträdande rektorerna kan sköta begränsade uppgifter, såsom vikariatarrangemang, men den mer omfattande undervisningsskyldigheten begränsar det administrativa och utvecklingsrelaterade arbetet.
- Ansvars- och säkerhetsuppgifterna faller på rektorn och tjänstebiträdande rektorn. Det här kan försvaga de gemensamma riktlinjerna och verksamhetskulturen om biträdande rektorerna inte kan delta i utvecklingsmöten och diskussioner om riktlinjer.
- Biträdande rektorerna kan utföra uppgifter som närmaste chef, men utan formellt chefsansvar och beslutanderätt räcker inte ledningsresursen till.
- De timmar som frigörs för administrativa uppgifter måste fördelas på skolans övriga lärare, vilket kräver ersättning och ger inte inbesparingar.
- Om de nuvarande befattningarna som tjänstebiträdande rektorer omvandlas till biträdande rektorer påverkar det här deras lönenivå. Vissa erfarna personer kan överväga att byta till andra uppgifter, vilket kan öka personalomsättningen och försvaga kompetensen.
- Förutsätter att vissa uppgifter eller funktioner skärs ned inom undervisningstjänsterna.

6. Kostnads kalkyl för alternativen

De kostnadsberäkningar för ledningsarrangemangen inom den grundläggande utbildningen som presenteras i tabellen nedan baserar sig på lönekostnaderna för personer i nuvarande tjänster och inkluderar utöver uppgiftsrelaterad lön/grundlön även alla tillägg. Kostnaderna för ersättare/ansvarspersoner för undervisningsenheter och tjänstebiträdande rektorer är uppskattningar baserade på lönebestämmelserna i UKTA.

De beräknade årliga kostnaderna och sparpotentialen presenteras som ett genomsnitt för båda grundskolorna.

Kostnadsberäkning år 2025

Ledningsarrangemang	Kostnad inklusive arbetsgivaravgifter	Förändring jämfört med nuläget
Nuläge: 1 rektor, 2 tjänstebiträdande rektorer och 2 ersättare (2×1 åvt)	294 500 €	Nuläge. Utöver uppgiftsrelaterad lön har alla tillägg beaktats.
Alternativ A för utveckling av nuläget: Ökning av de tjänstebiträdande rektorernas undervisningstimmar.	274 500 €	-20 000 €
Alternativ B för utveckling av nuläget: Avskaffande av ersättarresursen.	292 340 €	-2 160 €
Alternativ 1: 1 rektor, 1 tjänstebiträdande rektor och 2 ansvarspersoner för undervisningsenheterna (2×1 åvt)	200 500 €	-94 000 €
Alternativ 2: 1 rektor, 1 tjänstebiträdande rektor och 1 biträdande rektor samt 2 ansvarspersoner (2×1 åvt)	206 200 €	-88 300 €
Alternativ 3: 1 rektor, 1 tjänstebiträdande rektor och 2 biträdande rektorer	213 400 €	-81 100 €

7. SWOT-analys

Rektorerna och tjänstebiträdande rektorerna har tillsammans med undervisningschefen hösten 2024 kartlagt nuläget och bedömt de alternativa lösningarna med hjälp av en SWOT-analys, där styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats) har identifierats. Nuläget har granskats ur ett utvecklingsperspektiv.

Nuläge: Rektor och två tjänstebiträdande rektorer + 2 ersättare (2×1 åvt)

STYRKOR • Tydlig arbetsfördelning • Tillräcklig ledningsresurs för att stödja elevernas utveckling, lärande och välbefinnande, samt för ledning av säkerhet, pedagogik och välbefinnande och utveckling av högklassig grundläggande utbildning • Genom fördelning av chefsuppgifterna får vi en högre standard på personalledningen • Med tanke på ledningen av säkerhet och välbefinnande är den viktiga närvaron vid båda undervisningsenheterna möjlig • Tid för att möta eleverna • Möjlighet att delta i elev-, vårdnadshavar- och nätverksmöten vid behov • Tydlig process för vikariatarrangemang för varje undervisningsenhet • Ansvarshelheter av rimlig storlek • Tillräcklig resurs för att leda det gemensamma välfärdsarbetet • Skolans lagstadgade uppgifter kan fördelas på ett ändamålsenligt sätt • Det är ett stöd för rektorernas välbefinnande när det finns ett team där de kan dela med sig av ledarskapsarbetet • Tillräcklig ledningsresurs för olika ledningsområden samt för det absolut viktiga utvecklingsarbetet och nätverksarbetet.	SVAGHETER • Svårigheter att avgränsa arbetet och kontinuerlig ansamling av övertid för alla rektorer.
UTVECKLINGSMÖJLIGHETER • Tydligare uppgifter och ansvar: En ännu tydligare arbetsfördelning och definiering av ansvarsområden ökar förutsägbarheten och minskar överlappningar. • Mindre övertid: avgränsning av arbetsuppgifterna, granskning av arbetsfördelningen och utveckling av årsklockan förbättrar tidsanvändningen och ger mer ork.	

• Tydligare processer: Dokumenterade och enhetliga processer stöder den dagliga verksamheten och minskar på oklarheter. • Allokering av kompetens: Identifiering och utnyttjande av styrkor i olika uppgifter effektiviserar resursanvändningen och stöder utvecklingen av pedagogiken.	
--	--

Alternativ 1: Rektor, tjänstebiträdande rektor och två ansvarspersoner för undervisningsenheterna (2×1 åvt)

MÖJLIGHETER • När varken rektorn eller tjänstebiträdande rektorn är på plats i skolan, behöver man inte separat avtala om en ansvarsperson för skolan	HOT • Skolans säkerhet, stödet för elevernas lärande, stödet för utveckling och välbefinnande, genomförandet och utvecklingen av högklassig grundläggande utbildning samt ledningen av välbefinnandet i arbetet äventyras kritiskt på grund av otillräcklig ledningsresurs. • Den psykologiska och etiska belastningen i arbetet ökar hos skolans personal, den psykologiska och fysiska säkerheten försämras avsevärt. • Personalomväxlingen ökar. • Resultatet för chefernas NPS försämras och det är en risk att vi inte når stadens mål. • Genomförandet av läroplanen och stadens strategi äventyras. • Rekryteringen försvåras. • Ersättarna (s.k. biträdande rektorer) fungerar som ansvarspersoner endast vid rektorernas frånvaro, de deltar inte i fördelningen av den totala arbetsmängden. • Ersättarnas undervisningstimmar måste beaktas och vid behov överförs till en annan lärare. • I praktiken innebär detta i vardagen ett ledarskap med endast två rektorer (rektor och tjänstebiträdande rektor) vid två olika undervisningsenheter. • Vid t.ex. en krissituation är ledningsresursen otillräcklig i en skola med två undervisningsenheter. • En överbelastad personal orkar inte utveckla sitt arbete, sin kompetens eller undervisningen. • Ökad sjukfrånvaro.
---	---

Alternativ 2: Rektor, tjänstebiträdande rektor och biträdande rektor

MÖJLIGHETER	HOT
--------------------	------------

• Biträdande rektorn kan tilldelas ansvaret för vissa specifika uppgiftshelheter, såsom vikariatarrangemang eller schemaläggning av arbetstiden för skolgångsbiträden. Mängden beror på hur mycket färre undervisningstimmar är (t.ex. 4–6 åvt). • Uppdraget som biträdande rektor ger lärare möjlighet att skaffa erfarenhet av ledarskap, använda sina styrkor och få variation, eftersom det inte är en fast tjänst utan ett ansvarsuppdrag som avtalas om i skolan för exempelvis tre år åt gången.	• Skolans säkerhet, stödet för elevernas lärande, stödet för utveckling och välbefinnande, genomförandet och utvecklingen av högklassig grundläggande utbildning samt ledningen av välbefinnandet i arbetet äventyras kritiskt på grund av otillräcklig ledningsresurs. • Den psykologiska och etiska belastningen i arbetet ökar hos skolans personal, den psykologiska och fysiska säkerheten försämras avsevärt. • Personalomväxlingen ökar. • Resultatet för chefernas NPS försämras och det är en risk att vi inte når stadens mål. • Genomförandet av läroplanen och stadens strategi äventyras. • Rekryteringen försvåras. • Biträdande rektorn har t.ex. inte samma disciplinära befogenheter som rektorn och tjänstebiträdande rektorn. • Biträdande rektorn kan inte tilldelas formellt chefsansvar. • Biträdande rektorn fattar inte beslut i ärenden som kräver rektorns/chefens beslut → begränsar arbetsfördelningen. • Färre undervisningstimmar begränsar uppgifterna som biträdande rektorn kan ansvara för. • Undervisningstimmar måste fördelas på andra lärare, vilket skapar belastning för övriga lärare. • Biträdande rektor har samma semestrar som lärarna och deltar inte i t.ex. planerings- och rekryteringsarbete under sommaren, om inte biträdande rektor utöver färre undervisningstimmar får en separat och tillräcklig ersättning enligt uppgifternas svårighetsgrad. • Biträdande rektorn har ingen rätt till årlig semester eller kompensationsledighet för övertid. • Rektorns och tjänstebiträdande rektorns arbetsbörda i en skola med två undervisningsenheter och t.ex. flera specialklasser är för stor. • Det går inte att säkerställa att chefen är närvarande för personalen i tillräcklig omfattning. • Vikariatarrangemangen i en skola med två undervisningsenheter är utmanande. • Biträdande rektorns ansvarsuppgifter måste vara sådana att de gynnar hela grundskolan,
--	--

	men inte kräver närvaro vid båda undervisningsenheterna, eftersom de färre undervisningstimmar inte räcker till för det. • När både rektorn och tjänstebiträdande rektorn är borta från skolan (t.ex. på stadshuset) finns endast en ansvarsperson i den ena undervisningsenheten, alltså biträdande rektorn. Med andra ord måste också resurserna för någon form av ersättningsystem planeras. • Alternativet ökar ojämlikheten i ledarskapet i undervisningsenheterna, eftersom biträdande rektorn inte kan vara närvarande vid båda enheterna. • En överbelastad personal orkar inte utveckla sitt arbete, sin kompetens eller undervisningen. • Ökad sjukfrånvaro.
--	--

Alternativ 3: Rektor, tjänstebiträdande rektor och två biträdande rektorer

MÖJLIGHETER	HOT
• Biträdande rektorernas ansvarsuppgifter kan vara specifika för varje undervisningsenhet, t.ex. vikariatarrangemang. • Biträdande rektorerna kan ha olika ansvarsområden och utvecklingsuppgifter som gäller hela skolan. • När rektorn och tjänstebiträdande rektorn är borta från skolan (t.ex. på stadshuset) finns det en biträdande rektor som ansvarsperson vid båda undervisningsenheterna. • Uppdraget som biträdande rektor ger lärare möjlighet att skaffa erfarenhet av ledarskap, använda sina styrkor och få variation, eftersom det inte är en fast tjänst utan ett ansvarsuppdrag som avtalas om i skolan för exempelvis tre år åt gången.	• Skolans säkerhet, stödet för elevernas lärande, stödet för utveckling och välbefinnande, genomförandet och utvecklingen av högklassig grundläggande utbildning samt ledningen av välbefinnandet i arbetet äventyras åtminstone till viss del p.g.a. otillräcklig ledningsresurs. • Den psykologiska och etiska belastningen i arbetet ökar hos skolans personal, den psykologiska och fysiska säkerheten försämras avsevärt. • Resultatet för chefernas NPS kan försämras och det är svårare att nå stadens mål. • Genomförandet av läroplanen och stadens strategi blir svårare. • Rekryteringen försvåras. • Biträdande rektorerna har t.ex. inte samma disciplinära befogenheter som rektorn och tjänstebiträdande rektorn. • Biträdande rektorerna kan inte tilldelas formellt chefsansvar. • Biträdande rektorerna fattar inte beslut i ärenden som kräver rektorns/chefens beslut → begränsar arbetsfördelningen. • Färre undervisningstimmar begränsar uppgifterna som biträdande rektorn kan ansvara för.

	• Undervisningstimmarna måste fördelas till andra lärare, vilket skapar belastning för övriga lärare. • Biträdande rektorerna har samma semestrar som lärarna och deltar inte i t.ex. planerings- och rekryteringsarbete under sommaren, om inte biträdande rektor utöver färre undervisningstimmar får en separat och tillräcklig ersättning enligt uppgifternas svårighetsgrad. • Biträdande rektor har ingen rätt till årlig semester eller kompensationsledighet för övertid.
--	---

Sammandrag av SWOT-analysen

- **Nuläge:** Bäst med tanke på närvaro och ledningsresurser, men övertidsarbete utgör ett problem.
- **Alternativ 1:** Minst resurser, störst risk för personalen och eleverna.
- **Alternativ 2:** Mer resurser än i alternativ 1, men biträdande rektorns begränsade närvaro försämrar balansen.
- **Alternativ 3:** Nästan lika bra som nuläget vad gäller närvaro och resurser, men begränsningarna i fråga om de biträdande rektorerna måste beaktas.

• Alternativ	Ledarresurs	Närvaro i undervisningsenheterna	Risker/belastning
Nuläge (Rektor + 2 tjänstebiträdande rektorer)	Hög ●	I båda undervisningsenheterna ●	Övertidsarbete, fördelning av uppgifterna ●
Alternativ 1 (Rektor + tjänstebiträdande rektor + 2 ersättare)	Låg ●	Endast rektor/tjänstebiträdande rektor ●	Stor belastning för personalen, säkerheten och stödet för lärandet äventyras ●
Alternativ 2 (Rektor + tjänstebiträdande rektor + 1 biträdande rektor)	Medelnivå ●	Biträdande rektor endast i den ena undervisningsenheten ●	Stor belastning för personalen, utmanande med vikariearrangemangen, begränsad närvaro ●
Alternativ 3 (Rektor + tjänstebiträdande rektor + 2	Hög nivå– medelnivå ●●	I båda undervisningsenheterna ●	Belastningen är tydligt begränsad, men biträdande rektorerna

biträdande rektorer)			har ingen disciplinär makt 
----------------------	--	--	--

Förklaring till färgerna:

-  = God/säker/tillräcklig
-  = Medelnivå/en risk som ska beaktas
-  = Hög risk/utmanande
-  = Farlig/otillräcklig

Möjliga exempel på arbetsfördelningen i olika alternativ

Beskrivning av nuläget: rektor + 2 tjänstebiträdande rektorer + 2 ersättare (2×1 åvt)

Rektorn och tjänstebiträdande rektorerna ansvarar för ledningen och administrationen i hela grundskolan. Deras arbetstid är 36,25 timmar per vecka (7,25 timmar per dag). Ersättarna fungerar som ansvarspersoner när tjänstebiträdande rektorn är frånvarande.

Ersättarna ansvarar endast för skolans säkerhet och vikariearrangemang under arbetsdagar då rektorn är frånvarande. De har inga administrativa eller ledningsrelaterade uppgifter.

Rektorn har budgetansvar och är förperson för cirka 80 lärare. Tjänstebiträdande rektorerna delar på förpersonsansvaret för cirka 30 skolgångshandledare och ungdomsarbetare (inklusive personalen inom morgon- och eftermiddagsverksamheten i fråga om årskurserna 1–6).

Rektor + tjänstebiträdande rektor + 2 ansvarspersoner vid undervisningsenheten (2×1 åvt):

En rektor och en tjänstebiträdande rektor skulle ansvara för ledningen och administrationen i hela grundskolan. Ansvarspersonerna skulle vid rektorns frånvaro endast ansvara för säkerheten i skolvardagen och vikariearrangemangen för personalen. De har inga administrativa eller ledningsuppgifter. Rektorns och tjänstebiträdande rektorns arbetstid är 36,25 timmar per vecka, 7,25 timmar per dag. Att minska antalet tjänstebiträdande rektorer med en skulle avsevärt öka arbetsbördan för både rektorn och tjänstebiträdande rektorn. En stor del av deras arbetsdag skulle gå åt till att hitta vikarier, organisera vikariearrangemang, hantera skolvardagen och ta hand om utmanande elevärenden. Vikariearrangemang på söndagar och olika arbetsuppgifter kvällstid minskar den tid som kan användas under den faktiska skoldagen.

Rektorn skulle ha budgetansvar och vara förperson för cirka 80 lärare. Tjänstebiträdande rektorn skulle ha förpersonsansvar för cirka 30 skolgångshandledare och skolungdomsarbetare. Dessutom skulle båda vara närmaste chef för 10 timlärare. En av rektorerna skulle leda verksamheten i de lagstadgade gemensamma elev- och studerandevårdsgrupperna vid båda undervisningsenheterna, leda samarbetet med välfärdsområdet och ansvara för ledningsgruppernas arbete. Den andra rektorn skulle ha ett större ansvar för elevadministration, schemaläggning och planering av handledarnas och lärarnas arbete.

Ur ett säkerhetsperspektiv och i enlighet med personalens önskemål är det viktigt att ledningen är så mycket närvarande som möjligt vid båda undervisningsenheterna. Rektorn skulle arbeta vid den ena enheten och tjänstebiträdande rektorn vid den andra. Möjligheten för rektorn eller tjänstebiträdande rektorn att delta i möten som kräver fysisk närvaro och tid minskar. Även utvecklingen av skolans verksamhet mellan undervisningsenheterna och med externa samarbetspartner skulle minska. Icke-lagstadgat samarbete med olika aktörer, aktiviteter för elever utanför lektionstid, till exempel besök av externa gäster, utvecklingsprojekt, icke-nödvändiga möten och evenemang utanför skolan skulle minska avsevärt. Arbetsbördan för rektorn och tjänstebiträdande rektorn skulle öka betydligt och möjligheten att stödja lärarna i hanteringen av utmanande elevärenden samt att delta i vårdnadshavarträffar och föräldrakvällar skulle minska.

Alternativet förutsätter att morgon- och eftermiddagsverksamheten läggs ut på externa aktörer.

Rektor + tjänstebiträdande rektor + biträdande rektor:

Den tillgängliga resursen för skolans ledning och administration skulle minska med cirka 30,25 timmar per vecka under skoldagar (tjänstebiträdande rektor: 36,25 h/vecka jämfört med biträdande rektor: ca 6 h/vecka) och med 36,25 timmar under skolans lovperioder, då rektorer i tjänsteförhållande arbetar och sköter olika administrativa uppgifter och rekrytering. Biträdande rektorn skulle vara en lärare eller studiehandledare med cirka 6 timmar per vecka avsatta för biträdande rektorsuppgifter under skoldagar. Biträdande rektorn skulle ha samma semesterperioder som lärarna. Hen skulle inte vara förperson för lärare eller handledare och inte heller ha ansvar för exempelvis skolans säkerhet. Största delen av den biträdande rektorns arbetstid på 6 timmar per vecka skulle gå åt till att organisera vikariearrangemang för personalen samt hitta och handleda vikarier. Utöver det här skulle hen kunna utföra viss handledning av personalen som närmaste chef utanför lektionstiden och lärararbetet eller göra andra kortare administrativa uppgifter.

Rektorn skulle ha budgetansvar och vara förperson för cirka 80 lärare. Tjänstebiträdande rektorn skulle ha förpersonsansvar för cirka 30 skolgångshandledare och skolungdomsarbetare. Dessutom skulle båda vara närmaste förperson för 10 timlärare.

Tjänstebiträdande rektorn skulle ansvara för vikariearrangemangen vid den ena undervisningsenheten, och biträdande rektorn för den andra. Rektorn eller dn tjänstebiträdande rektorn skulle leda verksamheten i de lagstadgade gemensamma elev- och studerandevårdsgrupperna vid båda undervisningsenheterna, leda samarbetet med välfärdsområdet och ansvara för ledningsgruppernas arbete. Den andra rektorn skulle ha ett större ansvar för elevadministration, schemaläggning och planering av handledarnas och lärarnas arbete.

Ur ett säkerhetsperspektiv och i enlighet med personalens önskemål är det viktigt att ledningen är så mycket närvarande som möjligt vid båda undervisningsenheterna. Rektorn och biträdande rektorn skulle huvudsakligen arbeta vid den ena enheten, och tjänstebiträdande rektorn vid den andra. Möjligheten för rektorn eller tjänstebiträdande rektorn att delta i möten som kräver fysisk närvaro och tid minskar. Även utvecklingen av skolans verksamhet mellan undervisningsenheterna och med externa samarbetspartner skulle minska. Icke-lagstadgat samarbete med olika aktörer, aktiviteter för elever utanför lektionstid, t.ex. besök av externa gäster, utvecklingsprojekt, icke-nödvändiga möten och evenemang utanför skolan skulle minska avsevärt. Arbetsbördan för rektorn och tjänstebiträdande rektorn skulle öka betydligt och möjligheten att stödja lärarna i hanteringen av utmanande elevärenden samt att delta i vårdnadshavarträffar och föräldrakvällar skulle minska.

Alternativet förutsätter att morgon- och eftermiddagsverksamheten läggs ut på externa aktörer.

Rektor + tjänstebiträdande rektor + 2 biträdande rektorer

Den tillgängliga resursen för skolans ledning och administration skulle minska med cirka 24,25 timmar per vecka under skoldagar (tjänstebiträdande rektor: 36,25 h/vecka jämfört med två biträdande rektorer ca 12 h/vecka) och med ytterligare 36,25 timmar under skolans lovperioder, då rektorer i tjänsteförhållande arbetar och sköter olika administrativa uppgifter och rekrytering. Biträdande rektorerna skulle vara lärare eller studiehandledare, med cirka 6 timmar per vecka avsatta för biträdande rektorsuppgifter under skoldagar. De biträdande rektorerna skulle ha samma semesterperioder som lärarna. Biträdande rektorerna skulle inte vara förpersoner för lärare eller handledare och inte heller ha ansvar för exempelvis skolans säkerhet. Största delen av deras sammanlagda arbetstid på 6 + 6 timmar per vecka skulle gå åt till att organisera vikariearrangemang samt rekrytera och handleda vikarier vid båda undervisningsenheterna. Utöver det här skulle de kunna utföra viss handledning av personalen som närmaste förperson utanför lektionstiden och lärararbetet eller göra andra kortare administrativa uppgifter.

Rektorn skulle ha budgetansvar och vara förperson för cirka 80 lärare. Tjänstebiträdande rektorn skulle ha förpersonsansvar för cirka 30 skolgångshandledare och

skolungdomsarbetare. Dessutom skulle båda vara närmaste förperson för 10 timlärare. Rektorn eller tjänstebiträdande rektorn skulle leda verksamheten i de lagstadgade gemensamma elev- och studerandevårdsgrupperna vid båda undervisningsenheterna, leda samarbetet med välfärdsområdet och ansvara för ledningsgruppernas arbete. Den andra rektorn skulle ha ett större ansvar för elevadministration, schemaläggning och planering av handledarnas och lärarnas arbete.

Ur ett säkerhetsperspektiv och i enlighet med personalens önskemål är det viktigt att ledningen är så mycket närvarande som möjligt vid båda undervisningsenheterna. Rektorn skulle huvudsakligen arbeta vid den ena enheten och tjänstebiträdande rektorn vid den andra. Möjligheten för rektorn eller tjänstebiträdande rektorn att delta i möten som kräver fysisk närvaro och tid minskar. Även utvecklingen av skolans verksamhet mellan undervisningsenheterna och med externa samarbetspartner skulle minska. Icke-lagstadgat samarbete med olika aktörer, aktiviteter för elever utanför lektionstid (t.ex. besök av externa gäster), utvecklingsprojekt, icke-nödvändiga möten och evenemang utanför skolan skulle minska avsevärt. Arbetsbördan för rektorn och tjänstebiträdande rektorn skulle öka och möjligheten att stödja lärarna i hanteringen av utmanande elevärenden samt att delta i vårdnadshavarträffar och föräldrakvällar skulle minska.

Alternativet förutsätter att morgon- och eftermiddagsverksamheten läggs ut på externa aktörer.

Tjänstebiträdande rektorns undervisningsskyldighet

Enligt UKTA 2025–2028 fastställs undervisningsskyldigheten för en tjänstebiträdande rektor utifrån antalet undervisningstimmar för rektorn. Inom den grundläggande utbildningen ska tjänstebiträdande rektorns undervisningstimmar per vecka vara minst samma som det maximala antalet undervisningstimmar för rektorn. Vid fastställandet av antalet undervisningstimmar beaktas skolans/läroanstaltens storlek och andra lokala förhållanden.

Lönegrundsgupper och undervisningstimmar inom den grundläggande utbildningen

Undervisningstimmar för rektorn och den tjänstebiträdande rektorn för årskurserna 7–9 eller en enhetsskola inom den grundläggande utbildningen:

Lönegrundsgupper	Rektorns timmar per vecka	Biträdande rektorns timmar minst
1–3	9–11	11
4–9	7–9	9

10–20	5–7	7
21–25	4–6	6
26–30	2–4	4
31–	–2	2

Lönegrundsgруппerna beräknas utifrån skolans elevantal (UKTA 2025–2028):

- Årskurserna 1–6: en lönegrundsgрупп för varje begynnande grupp på 15 elever
- Årskurserna 7–9: en lönegrundsgрупп för varje begynnande grupp på 25 elever
- Vid beslut om särskilt stöd: en lönegrundsgрупп för varje begynnande grupp på 25 elever.*

** Ändringarna i lagen om grundläggande utbildning gällande stöd för lärande träder i kraft 1.8.2025. Därefter fattas beslut om stöd som beslut om elevspecifika stödåtgärder. Gällande beslut om särskilt stöd ändras senast 31.8.2026 till beslut om elevspecifika stödåtgärder. Läsåret 2025–2026 räknas både beslut om särskilt stöd och beslut om elevspecifika stödåtgärder som beslut enligt punkt 3.*

Dessutom kan mängden administrativt arbete vid skolan påverka rektorns undervisningsskyldighet. Om mängden administrativt arbete är stor, kan rektorn tilldelas högst två undervisningstimmar mindre än vad antalet lönegrundsgруппer anger. På motsvarande sätt kan rektorn tilldelas upp till två undervisningstimmar mer än vad lönegrundsgруппerna anger om mängden administrativt arbete minskar. Större ändringar i undervisningsskyldigheten förutsätter exceptionella omständigheter i organiseringen av undervisningen.

Elevantal och de tjänstebiträdande rektorernas veckotimmar i **Kauniaisten peruskoulu** (situation 20.9.2025)

- Årskurserna 1–6: 433 elever, 29 lönegrundsgруппer
- Årskurserna 7–9: 368 elever, 15 lönegrundsgруппer
- Vid beslut om särskilt stöd: +50 elever → 3 lönegrundsgруппer
- Sammanhållen grundläggande utbildning (årskurserna 1–9): totalt 44 (+3) lönegrundsgруппer → rektorns veckotimmar inom sammanhållen grundläggande utbildning:
0–2 timmar/vecka
 - Tjänstebiträdande rektor för årskurserna 1–6: **minst** 2 timmar
 - Tjänstebiträdande rektor för årskurserna 7–9: **minst** 2 timmar

Elevantal och tjänstebiträdande rektorernas veckotimmar vid **Grundskolan i Grankulla** (situation 20.9.2025)

- Årskurserna 1–6: 322 elever → 22 lönegrundsgруппer
- Årskurserna 7–9: 284 elever → 12 lönegrundsgруппer

- Vid beslut om särskilt stöd: ca 30 elever → 2 lönegrundsgrupper
- Sammanhållen grundläggande utbildning (årskurserna 1–9): totalt 34 (+2) lönegrundsgrupper → rektorns veckotimmar inom sammanhållen grundläggande utbildning:
0–2 timmar/vecka
 - Biträdande rektor för åk 1–6: **minst** 2 timmar
 - Biträdande rektor för åk 7–9: **minst** 2 timmar

Källor

- Ahtiainen, R. (2021). Rehtoreiden kokemuksia yhteiskunnallisten, koulutuspoliittisten ja paikallisten muutosten vaikutuksista koulujen johtamiseen. *Kasvatus*, 55(1), 33–46. <https://doi.org/10.33348/kvt.122788>
- Lahtero, T., & Kuusilehto-Awale, S. (2021). "Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä perusopetuksen opetussuunnitelman toteutumisesta edistävistä tekijöistä laajan pedagogisen johtamisen viitekehyksessä." *Hallinnon tutkimus*, 40(4), 1–20. [Journal.fi](https://journal.fi) (på finska)
- Meidelina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(3), 417–424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- UKTA 2025-2028: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2025-2028>
- Taajamo, M., & Puhakka, E. (2019). *Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2018*. Utbildningsstyrelsen. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/opetuksen_ja_oppimisen_kansainvalinen_tutkimus_talis_2018_2.pdf