

# Rapport om uppföljningen av rektorsmodellerna inom den grundläggande utbildningen i Grankulla 2021



## Innehåll

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Bakgrund.....                                                                        | 2  |
| 2. Genomförande av uppföljningen.....                                                   | 2  |
| 3. Uppföljning av utvecklingsåtgärderna utifrån rapporten om rektorsmodellen 2020 ..... | 2  |
| 4. Personalenkät 2021 .....                                                             | 5  |
| 5. Slutsatser och fortsatta utvecklingsobjekt .....                                     | 13 |

## 1. Bakgrund

Ett centralt tema för Grankulla stads strategi för åren 2018–2022 är lärvänlighet – ”lärande med sikte på framtiden”. Målet är att skapa goda utgångspunkter för en enhetlig grundläggande utbildning administrativt, pedagogiskt och funktionellt sett.

Inom både den svensk- och finskspråkiga grundläggande utbildningen har man övergått till en ledningsmodell där en administrativ rektor leder en skola för årskurserna 1–6 och en skola för årskurserna 7–9 tillsammans med biträdande tjänsterektorer. Inom den svenskspråkiga sidan övergick man till den nya modellen i och med att den piloterades 2017. Utifrån de utvärderingar som gjordes efter piloteringsfasen konstaterade man att den nya rektorsmodellen är välfungerande och den etablerades för användning 2019. Inom den finskspråkiga sidan övergick man till en motsvarande ledningsmodell år 2019. Framför allt inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen så är rektorsmodellen fortfarande rätt så ny och därför är det viktigt att utvärdera hur den fungerar.

Inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen gjorde man en uppföljning 2018–2019 (SUUS 22.1.2019 § 5). I den ingick en personalenkät om en administrativt sett enhetlig grundskola (administrativ enhetsskola).

Man granskade i sin tur hur den nya ledningsmodellen fungerade inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen genom en omfattande utredning av rektorsmodellen år 2020. Som en fortsättning på den här uppföljningen skrev man in som en åtgärd i budgeten för 2021: ”uppföljning av hur rektorsmodellerna fungerar (uppföljning)”.

## 2. Genomförande av uppföljningen

Uppföljningen av rektorsmodellerna genomfördes på våren 2021 genom att man hörde både skolpersonalens och rektorernas åsikter.

Man började med att skicka ut likadana enkäter till personalen inom den finskspråkiga och svenskspråkiga utbildningen. Svarstiden uppgick till två veckor (10–24.3.2021) och frågorna ställdes elektroniskt med hjälp av en ZEF-enkät. Det redogörs för enkätresultaten i en sammanfattning i kapitel 4 i den här uppföljningsrapporten.

Förutom personalenkäten så genomfördes det enkätundersökningar riktade till de finsk- och svenskspråkiga rektorerna (de administrativa rektorerna och de biträdande tjänsterektorerna) i april 2021. Därefter förde man en gemensam diskussion med dem. Utifrån enkäten och diskussionen plockade man fram åtgärdsförslag för att utveckla rektorsmodellen. En diskussion fördes också kring progressionen och vidtagandet av de åtgärder som föreslogs 2020. I den här uppföljningsrapporten finns en sammanställning av centrala iakttagelser och ändringsförslag.

## 3. Uppföljning av utvecklingsåtgärderna utifrån rapporten om rektorsmodellen 2020

Till den rapport som gjordes om rektorsmodellen inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen 2020 hörde en utvecklings- och genomförandeplan där de föreslagna utvecklingsobjekten baserade sig på svaren från skolornas personalenkäter och rektorsintervjuerna samt på de åsikter som stadens tjänstemän hade.

Utvecklings- och genomförandeplanen innehöll åtgärder inom följande områden:

- rektorernas befattningsbeskrivningar
- utveckling av den administrativa kompetensen
- utveckling av den gemensamma användningen av resurserna inom den grundläggande utbildningen
- utveckling av samarbetet med den svenskspråkiga grundläggande utbildningen
- utveckling av det funktionella och pedagogiska samarbetet mellan årskurserna 1–6 och årskurserna 7–9 inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen
- utveckling av modellen för delat ledarskap inom den grundläggande utbildningen som en helhet.

De ovan nämnda utvecklingsåtgärderna hade i planen inriktats på utvecklingen av den finskspråkiga utbildningen men lämpar sig lika bra även för ett utvecklingsarbete relaterat till den svenskspråkiga grundläggande utbildningen och ledningsmodellen.

Progressionen i fråga om åtgärderna samt vidtagandet av dem har utvärderats under en diskussion som har förts med rektorerna inom den finskspråkiga utbildningen. Nedan har centrala iakttagelser sammanställts. Dessutom har iakttagelserna kompletterats med de åsikter som rektorerna inom den svenskspråkiga utbildningen hade vilka kom fram vid diskussionen med dem.

### Rektorernas befattningsbeskrivningar

- ❖ Rektorerna inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen har gjort en tydlig arbetsfördelningstabell som rektorstrion tillsammans har sett över i början av höstterminen 2020. Tabellen har framlagts för personalen. Målet är att den aktuella arbetsfördelningstabellen på ett ännu tydligare sätt bör vara framlagd för personalen, exempelvis i pappersversion i lärarrummet så att personalen får en klarare bild av vem den ska vända sig till i olika frågor.
- ❖ Rektorerna inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen har en flexibel arbetsfördelning som har utvecklats under ett antal gemensamma år. Samma rektorer har jobbat tillsammans sedan 2017 och därför har man hunnit skapa en bra och öppen diskussionsväg. De ser inget behov i egentlig mening att tydliggöra den ömsesidiga arbetsfördelningen.
- ❖ Arbetsfördelningen är enligt rektorerna en kontinuerlig process som utvecklas och lever flexibelt utifrån läget. Rektorerna diskuterar med varandra och kommer tillsammans överens om arbetsfördelningen (operativa ärenden).
- ❖ Alla har en viktig roll: den administrativa rektorn bör ha en vision och helhetsbild av främjandet av en enhetlig grundläggande utbildning, de biträdande tjänsterektorerna återigen har en central roll när det gäller att leda skolans vardag.
- ❖ Önskemålet är att de biträdande tjänsterektorerna ska få ett eget och tydligt ledningsområde, exempelvis en fördelning av stödstrukturer och resurser och ett eget ekonomiskt ansvarsområde
- ❖ Ett eget ansvarsområde för de biträdande tjänsterektorerna kan öka värdet av det arbete som de utför och på samma gång höja deras arbetshälsa. Det kan även på ett bättre sätt synliggöra likvärdigheten i fråga om rektorstrions uppgifter och minska på överlappningar inom förvaltningen. Det här leder till att hanteringen av skolans vardag blir mera flexibel när även de biträdande tjänsterektorerna har större beslutanderätt i vissa frågor och lärarna behöver heller inte i alla frågor vända sig till den administrativa rektorn.
- ❖ Rektorernas önskemål är att deras arbetsfördelning och ansvarsområden fördelas enligt deras sakkunskap och styrkor vilket främjar ett delat ledarskap mellan dem.

## Utveckling av den administrativa kompetensen (ekonomisk kompetens, ledning och kompetens inom personaladministration och administration av skolans vardag)

- ❖ Det föreslogs gemensamma ekonomimöten, ”ekonomiverkstäder”, för rektorerna inom den finskspråkiga och svenskspråkiga utbildningen.
- ❖ Som utbildningsönskemål gavs även kurser som överskrider sektorsgränserna och som ger ny energi och inspiration samt nya perspektiv på det egna arbetet (t.ex. KHG-dagar)
- ❖ Man önskade sig en ledningsgruppsutbildning för att utveckla det delade ledarskapet.
- ❖ Man önskade sig utbildning relaterad till rekryteringslagstiftningen och den juridiska kompetensen.
- ❖ Man önskade sig fler gemensamma systemutbildningar tillsammans med den svenskspråkiga utbildningen (t.ex. Primus och Kurre).
- ❖ Man önskade sig gemensam arbetshandledning.

## Utveckling av det gemensamma bruket av resurserna för den grundläggande utbildningen

- ❖ Det fanns inget behov av att ta ställning till det här på det här stadiet därför att den pedagogiska och administrativa utvecklingen är primära mål.
- ❖ De åtgärder och utvecklingsobjekt som finns i utredningen från 2020 gäller fortfarande.

## Utveckling av samarbetet mellan den finskspråkiga och svenskspråkiga grundläggande utbildningen

- ❖ Samarbetet har på grund av coronaviruset varit ringa, det har närmast ägt rum på den administrativa nivån.
- ❖ Gemensamma rektorsmöten hålls en gång i månaden.
- ❖ Ett samarbete mellan språkbadsklasserna har inte varit möjligt på grund av pandemin.
- ❖ Ett intresse finns för ett gemensamt utvecklingstema för läsåret. Det finns planer på att lyfta det här under de gemensamma rektorsmötena.
- ❖ Att föra samarbetet från den administrativa nivån till gräsrotsnivån; samarbetet mellan eleverna kan utvecklas genom gemensamma tillfällen för att bekanta sig med varandra, exempelvis två klasser som bildar ett samarbetspar.
- ❖ Önskemålet är fler gemensamma utbildningar, ”ekonomiverkstäder” och systemutbildningar (Kurre, Primus).
- ❖ Önskemålet är en gemensam ML-vecka (mångvetenskapliga lärområden).
- ❖ Samarbete i fråga om läroplanen.

## Utveckling av det funktionella och pedagogiska samarbetet mellan årskurserna 1–6 och 7–9 inom den grundläggande utbildningen

- ❖ Det finns rikligt med utvecklingsobjekt men det är en utmaning att via distansmöten främja en enhetlig grundläggande utbildning och utveckla verksamheten. Det behövs en gemensam vision. Man har upplevt att det har varit betungande att främja samarbetet under pandemin.
- ❖ Målet är att i en större utsträckning reservera gemensam planeringstid och ta fram fler gemensamma utbildningsteman (exempelvis kring ämnet differentierad undervisning)

- ❖ Fler gemensamma evenemang relaterade till välbefinnandet.
- ❖ En gemensam utvärderingsutbildning inom den grundläggande utbildningen ordnades under läsåret 2020–2021 inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen. Det har även ordnats övriga gemensamma utbildningar och gemensamt material har delats ut; på distans har det varit möjligt att i en större utsträckning ta sig an gemensamma ärenden.
- ❖ ML-veckan ordnades på ett utmärkt sätt på distans inom den finskspråkiga utbildningen.
- ❖ Challenging Learning fungerade utmärkt som ett projekt för att förena årskurserna 1–6 och 7–9 inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen.
- ❖ Ett förslag inför framtiden är gemensamma ledningsgrupper för årskurserna 1–6 och 7–9 vilka kan främja en enhetlig grundläggande utbildning och delat ledarskap.
- ❖ I kalendern reserveras tid för ett pedagogiskt utvecklingsarbete.

#### Utveckling av modellen för delat ledarskap inom den grundläggande utbildningen i dess helhet

- ❖ Det delade ledarskapet är synligt och realiserar i rektorernas arbete i form av tydligt dokumenterade ansvarsområden som man har gått igenom tillsammans med personalen. Det är även synligt i de rektorsmöten som ordnas varje vecka för att diskutera aktuella frågor och utvecklingsområden och fördela (operativa) uppgifter samt sparra mot varandra.
- ❖ Det egna ledningsområdet för de biträdande tjänsterektorerna kan utveckla det delade ledarskapet genom att man i alla situationer inte ska behöva säkerställa och/eller avvakta ett godkännande av den administrativa rektorn.
- ❖ Samarbetet mellan årskurserna 1–6 och 7–9 har på grund av coronaviruset varit ringa. Antalet möten har varit minimalt (två gånger per år).
- ❖ Ledningsgrupperna har samlats cirka två gånger i månaden. Avsikten har varit att avsätta tid för det här i kalendern.
- ❖ Det behövs ett intensivare samarbete mellan ämneslärare och tid för en samplanering.
- ❖ Rektorerna anser att det är nyttigt med transparens i fråga om budgeteringen. Som exempel kan nämnas att på hösten kan man informera personalen om budgeten och i team kan man fundera kring användningsobjekt som behövs för en grundläggande utbildning av hög kvalitet.
- ❖ Ansvaret fördelas på ett flertal olika parter, man agerar i team och teamledarna utgör en del av ledningsgruppen.
- ❖ På de svenskspråkiga skolorna upplevde man att teamstrukturen var god.
- ❖ Projektet Challenging Learning främjar samarbetet mellan årskurserna 1–6 och 7–9 inom den grundläggande utbildningen på den svenskspråkiga sidan.

#### 4. Personalenkät 2021

På våren 2021 (1024.3.2021) genomförde man personalenkäterna riktade till personalen inom den finskspråkiga och svenskspråkiga grundläggande utbildningen med hjälp av en elektronisk ZEF-enkät. Information om enkäten skickades ut till personalen via en e-postlista. Av de anställda inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen besvarade 46 personer frågorna och av de anställda inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen 51 personer.

Av den finskspråkiga personalen inom den grundläggande utbildningen var 77 procent av samma åsikt i alla frågor. På den svenskspråkiga sidan uppgick motsvarande siffra till 79 procent.

Med enkäten kartlade man de åsikter som personalen på skolorna för årskurserna 1–6 och 1–9 hade om läget i fråga om den så kallade administrativa enhetsskolan inom den grundläggande utbildningen i Grankulla.

På den finskspråkiga sidan ställdes i regel samma frågor som i personalenkäten 2020, ett antal förbättringar och ändringar hade dock gjorts.

Inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen genomförde man en personalenkät om den administrativt sett enhetliga grundskolan (den administrativa enhetsskolan) 2018. Den här enkäten hade i regel samma teman och synvinklar som i enkäten 2021 men frågeställningarna såg något annorlunda ut. I enkäten från 2018 samlade man även in data separat från personalen på skolorna för årskurserna 1–6 och årskurserna 7–9. Det är därför svårt att jämföra enkätresultaten med enkäten 2021 som bestod av en gemensam enkät som riktade sig till båda skolorna. I den här rapporten görs det därför inte någon likadan jämförelse mellan enkäterna inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen som det görs i fråga om de finskspråkiga enkäterna.

Med tanke på innehållet så är frågeformuläret för 2021 likadant för den finskspråkiga och svenskspråkiga personalen inom den grundläggande utbildningen. Frågebatteriet är indelat i två perspektiv. Det första är "Skolans verksamhet och pedagogiska aspekter" (14 frågor) och det andra är "Administrativa aspekter" (9 frågor). I fråga om det första perspektivet ställdes dessutom en preciserande fråga: "Hur kan vårdnadshavarna mer aktivt involveras i utvecklingen av skolans verksamhetskultur?".

Frågorna ställdes via en matris med fyra fält: de som svarade fick både ta ställning till olika påståenden (helt av samma åsikt–helt av annan åsikt) och bedöma hur viktiga olika påståenden var för dem (inte viktigt–viktigt). Skalan är mellan noll och hundra och på grundval av svaren har man räknat ut medeltalsresultat.

Förutom matrisfrågorna så fanns det i enkäten tre öppna frågor:

- 1) Hur tycker du att den grundläggande utbildningen bör utvecklas för att göra den mer pedagogiskt och funktionellt sammanhängande?
- 2) Hur tycker du att samarbetet mellan den administrativa rektorn och de biträdande tjänsterektorerna bör vidareutvecklas?
- 3) Hur kunde delat ledarskap utvecklas inom hela den grundläggande utbildningen?

I slutet hade de som besvarade frågorna möjlighet att på ett fritt formulerat sätt ge respons. I följande tabell finns en temabaserad sammanställning med parallella kolumner som visar den finskspråkiga och svenskspråkiga personalens öppna svar på frågorna om centrala åsikter, synsätt och utvecklingsobjekt.

#### 4.1 Pedagogisk och funktionell utveckling av den grundläggande utbildningen

| Finskspråkig grundläggande utbildning                                                                                             | Svenskspråkig grundläggande utbildning                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miten perusopetusta tulisi mielestäsi kehittää, jotta siitä tulisi pedagogisesti ja toiminnallisesti yhtenäisempi? (23 vastausta) | Hur tycker du att den grundläggande utbildningen bör utvecklas för att göra den mer pedagogiskt och funktionellt sammanhängande? (20 svar) |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyötä on jo riittävästi (2 vastausta)</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Behöver inte bli mer sammanhängande. (3 svar)</li></ul>                                            |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö muiden kaupunkien kanssa (esim. kokeiden läpikäymisprosentti yhtenäiseksi)</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla samarbete med andra stadiet.</li> </ul>                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus, yhteiset tavoitteet ja työtavat.</li> <li>• Molemmilla kouluilla voisi olla parempi käsitys kummankin koulun toimintatavoista.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma mål och arbetssätt.</li> <li>• Vi är på god väg genom deltagandet i Challenging Learning.</li> </ul>                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri-ikäisten oppilaiden ja heidän kehitysvaiheiden huomioiminen.</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstå och respekt elever i olika åldrar och deras utveckling.</li> </ul>                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opettajien tukeminen ja kuunteleminen.</li> <li>• Vapaaehtoisuuteen ja opettajien yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin perustuvalla yhteistyöllä tilaa.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer praktiskt stöd för lärarna.</li> <li>• Lyssna mer på lärarna.</li> <li>• Det kunde vara varje år ett möte där lärarna får diskutera angelägna frågor.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelvaiheeseen panostaminen; turvallinen siirtymä alakoulusta yläkouluun.</li> <li>• Aineenopettaja opettaisi tiettyjä aineita jo 5-6 luokkalaisille.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleverna i sexan har några lektioner i Hagelstamska skolan.</li> <li>• De äldre eleverna syns i Granhult.</li> </ul>                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaksi erillistä koulurakennusta hankaloittaa yhteistyötä.</li> <li>• Osa Mäntymäen ja Kasavuoren koulujen luokka-asteista voisi olla samassa rakennuksessa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är två olika skolhus.</li> <li>• Avståndet är en stötesten.</li> </ul>                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulun kehittäminen.</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mera kommunikation.</li> <li>• Ha liknande /samma system för informationsgången.</li> </ul>                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielikylpyoppilaat eivät saa jäädä muista erilleen.</li> </ul>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svårt med pedagogiskt sammanhängande lärtig om lärarna byter från år till år.</li> </ul>                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki oppilaat Kasavuoren koulussa eivät saavu tänne Mäntymäeltä.</li> </ul>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää yhteistyötä ala- ja yläkoulun välille.</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mera pedagogiska diskussioner åtminstone mellan klasslärarna i åk 5-6 och ämneslärarna på högstadiet.</li> </ul>                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän aitoa yhtenäisyyttä, ei vain esim. MOK-viikon yhteydessä.</li> <li>• Korona tuonut haasteita yhteistyön kehittymiseen.</li> <li>• Keskustelua eri sidosryhmien (joryt, S2, oppilashuolto, erityisopetus, ainetiimit ym.) välille.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mera samarbete men i mindre skala; Enstaka klasser eller årskurser kunde aktiveras istället för att hela skolan.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdenmukainen johtaminen ala- ja yläkoulussa.</li> <li>• Koulun johdon toimittava Unelmakoulu-ideologian mukaisesti.</li> </ul>                                                                                                                      |                                                                                                                                                                      |

#### 4.2 Utveckling av samarbetet mellan rektorn och de biträdande tjänsterektorerna

| <b>Finskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Svenskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miten hallinnollisen rehtorin ja virka-apulaisrehtorien yhteistyötä tulisi mielestäsi edelleen kehittää? (23)                                                                                                                                                                                                                                 | Hur tycker du att samarbetet mellan den administrativa rektorn och de biträdande rektorerna bör vidareutvecklas? (20)                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii hyvin nykyisellään. (1 vastaus)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungerar bra. (6 svar)</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeämpi työnjako, vastualueet ja siitä tiedottaminen (konkreettisesti esillä esim. tauluna seinällä) opettajille, oppilaille ja vanhemmille.</li> <li>• Rehtorien omien vahvuuksien huomiointi työnjaossa.</li> <li>• Selkeät aikataulut (esim. rehtorin ovella) koska ollaan paikalla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarare uppdelning av uppgifter.</li> <li>• De behöver inte båda delta i samma möten.</li> <li>• Vissa beslut som gäller det praktiska kunde fattas av biträdande rektorn.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset arvot ja yhtenäinen linja viestinnässä ja päätöksissä.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De bör hålla en gemensam linje i frågor.</li> <li>• Ännu tydligare kommunikation.</li> </ul>                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainakin yksi rehtori paikalla koulussa.</li> <li>• Rehtoreiden tulisi näkyä enemmän oppilaiden normaalissa arjessa</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärare behöver alltid ha någon chef på plats.</li> </ul>                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• On tärkeää kuulla rehtoreiden omia kokemuksia mallin toimivuudesta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De är väl de själva som vet vad de bör utveckla vidare.</li> </ul>                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                               |                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                               |                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Molemmissa kouluissa yksi oma rehtori.</li> </ul>                                                                                    |                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyytää säännöllisesti palautetta johtamisesta henkilöstöltä ja hyödyntää saatua palautetta johtamismallin kehittämisessä.</li> </ul> |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mera tid för pedagogisk utveckling.</li> </ul> |

#### 4.3 Utveckling av det delade ledarskapet<sup>1</sup>

| <b>Finskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Svenskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Miten jaettua johtajuutta voisi kehittää koko perusopetuksessa? (25)                                                                                                                                                                                                                                        | Hur kunde delat ledarskap* utvecklas inom hela den grundläggande utbildningen? (18)                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimii nykyisellään hyvin. (6 vastausta)</li> <li>• Asiantuntijuuden jakaminen on koettu hyväksi ja työntekijöitä motivoivaksi. Tukee rehtoria hänen toiminnassaan.</li> <li>• Jaettua johtajuutta voisi vahvistaa ja tukea alakoulun puolella enemmän.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungerar bra redan. (5 svar)</li> <li>• Den modell vi följer har utvecklats i rätt riktning under åren med delat ledarskap. Större ansvar har lagts på de olika teamen och alla behöver inte engageras i allt.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimejä ja yksiköitä kuunneltaisiin enemmän.</li> <li>• Jaettu johtajuusmalli tuo opetushenkilöstön äänen paremmin kuuluviin ja on tunne, että on mahdollista vaikuttaa asioihin.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fråga personalen mer i frågor som alla kan påverka.</li> <li>• I beslut gällande timplösningsområden kunde lärarnas röster höras mer.</li> </ul>                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuualueiden selkeys, keskinäinen yhteistyö ja tiedonvaihto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är viktigt att klargöra var ansvaret ligger inom det delade ledarskapet.</li> </ul>                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opettajien omien kiinnostuksen kohteiden huomioiminen ja hyödyntäminen vastuunjaossa.</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I början av året tyngdpunktsområden delas ut enligt intresse.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän arvostusta, luottamusta ja parempaa yhteishenkeä.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det delade ledarskapet fungerar om det finns förtroende inom organisationen.</li> </ul>                                                                                                                                   |

<sup>1</sup> Med delat ledarskap avses en ledningsmodell där ansvaret för att leda har fördelats på ett flertal parter, t.ex. biträdande tjänsterektorer, ledningsgrupp, arbetsgrupper och lärare. I den fördelas sig kompetensen på ett flertal parter och inte endast på ett fåtal. Det leder till att sakkunskapen är delad och således mera omfattande.

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Small things in everyday life create a good atmosphere.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative structures, operating methods and processes clear.</li> <li>• Clear guidelines and process visualizations would save everyone's working time.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processes and structures in the city's organization should be reviewed.</li> </ul>                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership cannot be distributed infinitely.</li> <li>• Everything cannot be distributed to teachers' responsibility. It takes time to learn to teach.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• It is important to share knowledge and cooperate, but it is felt that responsibility is passed on to no one.</li> <li>• Teachers should have more time and support to handle the teaching.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of the leadership team (better possibilities, maximums, rotating membership, no responsibilities)</li> </ul>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |

#### 4.4 Öppen respons

| <b>Finskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Svenskspråkig grundläggande utbildning</b>                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vapaa sana (9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ordet är fritt (7)                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitoksia ja positiivista palautetta etenkin uudelle rehtorille. (3)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tack till rektorer (2).</li> <li>• Positiv feedback gällande Challenging Learning.</li> </ul> |
| <p>Kehityskohteita / haasteita / kritiikkiä mm. seuraavista aiheista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ilmapiiirin parantaminen.</li> <li>○ Opettajien jaksaminen ja hyvinvointi.</li> <li>○ Muista kunnista tulevien (haastavien) oppilaiden huomioiminen.</li> <li>○ Johdon tulee reagoida ja nostaa esiin myös epäkohtia.</li> <li>○ Luottamusmies johdon tukena.</li> <li>○ Nuoristotoimen resurssien käyttö; ennaltaehkäisevän panoksen näkyminen koulun toiminnassa.</li> <li>○ Hallinnollisten rakenteiden tarkastelu.</li> <li>○ Yhtenäiskoulun henkilökuntaa ml. rehtorit tulee kuulla riittävästi.</li> <li>○ Unelmakoulu-ajatuksen ylläpitäminen ja kehittäminen.</li> <li>○ Rehtorimalli ei toimi toivotulla tavalla.</li> <li>○ Kahden rakennuksen ongelma.</li> <li>○ Luottamusta opettajien pedagogisiin taitoihin.</li> <li>○ OPS:n kehittäminen.</li> <li>○ Strategiatyöhön mukaan ruohonjuuritason toimijoita (opettajia, oppilaita, muuta henkilökuntaa).</li> </ul> |                                                                                                                                        |

#### 4.5 Sammanfattning av resultaten i matrisen

I matrisfrågorna ska de som svarar ta ställning till olika påståenden (helt av annan åsikt – helt av samma åsikt) och den prioritet som påståendena har för dem själva (inte viktigt – viktigt). Skalan är från noll till hundra och på grundval av svaren har man som resultat räknat ut ett medeltal. De tal inom parentes (x) vilka finns i följande stycken är medeltalsresultaten (talen har avrundats till närmaste hela tal).

##### **Finskspråkig grundläggande utbildning**

Utifrån matrissvaren upplever personalen att det är mycket viktigt att verksamheten i skolan som en enhetlig grundläggande utbildning främjar elevernas välbefinnande (79) och trygghet i skolvardagen (82). Däremot så kom det genom svaren fram att den enhetliga grundläggande utbildningen inte särskilt väl har lyckats med att göra lärarens arbetsbild mer flexibel och varierande (48). I dess nuvarande form upplevde de som besvarade frågorna att den inte heller särskilt väl främjar införandet av nya arbetssätt i undervisningen (47).

På samma sätt som i personalenkäten 2020 så steg betydelsen av att satsa på övergångsskedet fram som ett viktigt område. Påståendet "Samarbetet mellan lågklasserna och högklasserna underlättar övergången från åk 6 till 7 (övergångsskede)" fick ett medeltalssvar på 71.

Påståendet "Elevernas vårdnadshavare deltar aktivt i utvecklingen av skolans verksamhetskultur" fick resultatet 44. Även i enkäten 2020 så fick det här påståendet rätt så svaga resultat och därför ställde man här en preciserande fråga till personalen: Hur kan vårdnadshavare delta aktivare i utvecklingen av skolans verksamhetskultur? I det som följer plock ur svaren:

##### ***Miten huoltajat voisivat osallistua aktiivisemmin koulun toimintakulttuurin kehittämiseen?***

- ❖ Järjestämällä kodin ja koulun yhteisiä tapahtumia sekä (teemallisia) vanhempainiltoja
- ❖ Lisää keskustelukanavia
- ❖ Huoltajien toimikunta takaisin, vanhempainyhdistykset.
- ❖ Luokanopettajien säännöllinen viestintä koteihin.
- ❖ Huoltajakyselyt
- ❖ Huoltajia osallistetaan erilaisten suunnitelmien ja ohjelmien teossa.

I matrissvaren fick påståendet "Efter att den nya ledningsmodellen införts har samarbetet mellan lågklasserna och högklasserna utvecklats" ett bättre resultat (38) än året innan (30). Även om resultatet fortfarande är rätt så lågt så kan man lägga märke till att det trots allt har skett en utveckling. Det tar tid för att reformen ska kunna fungera och för att den ska kunna utveckla utbildningssamarbetet på ett bättre sätt.

Åsikterna om påståendet "Vår pedagogiska rektor (tjänstebiträdande) är tillräckligt närvarande i skolans vardag" fick ett något sämre resultat (69) jämfört med svaren från föregående år (84). Åsikten att den administrativa rektorn är tillräckligt närvarande i skolans vardag fick däremot ett påtagligt bättre resultat (50) jämfört med året innan (28).

Av personalens svar framgick att personalen i stor utsträckning stöder skolläningen i arbetet att förverkliga en sammanhållen grundskola (70). Å andra sidan så upplever de anställda också att de själva får

stöd av skolledningen (administrativ rektor och/eller biträdande tjänsterektor) i sitt arbete (65). För de anställda är det viktigt att skolledningen är lätt anträffbar.

Påståendet "Arbetet i vår skola är strukturerat och leds på ett ändamålsenligt sätt" fick ett påtagligt bättre resultat (57) jämfört med enkäten från året innan (38).

Arbetsfördelningen mellan administrativ rektor och pedagogiska rektorer (biträdande tjänsterektorer) fungerar bättre (61) jämfört med året innan (43).

Påståendet i enkäten 2020 "Modellen för delat ledarskap fungerar i vår skola" (53) omformulerades i enkäten 2021 på följande sätt: "Jag upplever att jag kan påverka skolans utveckling inom mitt eget ansvarsområde" (59) för att på ett konkret sätt beskriva på vilket sätt var och en för sin egen del kan utöva ett delat ledarskap exempelvis i team via de egna ansvarsområdena.

### **Svenskspråkig grundläggande utbildning**

Utifrån matrisssvaren upplever personalen att det är mycket viktigt att verksamheten i skolan som en enhetlig grundläggande utbildning främjar elevernas välbefinnande (82) och trygghet i skolvardagen (83). Däremot så kom det genom svaren fram att den enhetliga grundläggande utbildningen inte särskilt väl har lyckats med att göra lärarens arbetsbild mer flexibel och varierande (55). De som besvarade frågorna upplevde inte heller att den särskilt väl ökar deras möjligheter att delta i utvecklandet av skolans verksamhet (58).

Betydelsen av att satsa på övergångsskedet steg fram som ett viktigt område i matrisssvaren. Åsikterna om påståendet "Samarbetet mellan lågklasserna och högklasserna underlättar övergången från åk 6 till 7 (övergångsskede)" fick ett medeltalssvar på 74.

Åsiktpåståendet "Elevernas vårdnadshavare deltar aktivt i utvecklingen av skolans verksamhetskultur" fick resultatet 47. Resultatet är ganska lågt och därför ställde man här en preciserande fråga till personalen: Hur kan vårdnadshavare delta aktivare i utvecklingen av skolans verksamhetskultur? I det som följer plock ur svaren:

#### ***Hur kan vårdnadshavarna mer aktivt involveras i utvecklingen av skolans verksamhetskultur?***

- ❖ Via föräldramöten, enkäter, föreläsningar och diskussionsforum.
- ❖ Aktivare kontakt och samarbete mellan skolan och hemmen.
- ❖ Aktiva klassföräldrar som ordnar aktiviteter där elever och vårdnadshavare lär känna varandra bättre.

I matrisssvaren fick påståendet "Efter att den nya ledningsmodellen införts har samarbetet mellan lågklasserna och högklasserna utvecklats" resultatet (65). I jämförelse med det motsvarande resultatet (38) kan man observera att det att modellen använts under en längre tid ses som en positiv utveckling inom den svenskspråkiga sidan. Det tar tid för att reformen ska kunna fungera och för att den ska kunna utveckla utbildningssamarbetet på ett bättre sätt.

Åsikten om påståendet "Vår pedagogiska rektor (tjänstebiträdande) är tillräckligt närvarande i skolans vardag" fick resultatet 75. Åsikten att den administrativa rektorn är tillräckligt närvarande i skolans vardag fick däremot resultatet 66. Påståendet "Arbetsfördelningen mellan administrativ rektor och pedagogisk rektor fungerar bra" fick resultatet 68. Alla resultat som nämns ovan är goda och visar att det har skett en positiv utveckling.

För personalen är det viktigt att åtminstone en rektor är anträffbar på skolan. Av svaren framkom att skolledningen är lätt anträffbar (76) och personalen får stöd av skolledningen (administrativ rektor och/eller biträdande tjänsterektor) i sitt arbete (73).

Påståendet ”Jag upplever att jag kan påverka skolans utveckling inom mitt eget ansvarsområde” fick också ett gott resultat (66).

## 5. Slutsatser och fortsatta utvecklingsobjekt

Läsåret 2020-2021 har varit exceptionellt av många olika orsaker. Till följd av coronapandemin har det pedagogiska utvecklingsarbetet i skolorna varit en utmaning och samarbetet mellan skolorna har tunnats ut. Undantagstillståndet på grund av coronaviruset och undvikandet av kontakter har gjort att det har blivit en större utmaning att hålla kontakt. Antalet vardagliga och naturliga möten har minskat och på samma gång har distansundervisningspraxisen varit tidskrävande och påfrestande. Förutom elevernas välbefinnande så har ett bekymmer även varit undervisningspersonalens möjligheter att orka med sitt jobb vilket även framgick av svaren i personalenkäten.

Det bör dessutom noteras att en ny administrativ rektor tillträdde på hösten 2020 inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen och hen har därför behövt få tid att sätta sig in i sitt uppdrag i en ny organisation och bekanta sig med skolans verksamhetskultur. Men på det sätt som det även kom fram via svaren så har den nya rektorn redan lyckats med att föra fram en positiv utveckling i verksamheten inom och ledningen av den grundläggande utbildningen.

Sammanfattningsvis så kan det konstateras att resultaten av personalenkäten inom såväl den finskspråkiga som den svenskspråkiga grundläggande utbildningen har utvecklats i en positiv riktning. På den svenskspråkiga sidan har utvecklingen varit mera påtaglig därför att ledningsmodellen har hunnit utformas och tillvägagångssätten har hunnit etableras under årens lopp eftersom samma rektorstrio har samarbetat med varandra sedan 2017. Inom den finskspråkiga grundläggande utbildningen är rektorsmodellen fortfarande rätt så ny och i inledningsstadiet och har inte hunnit etableras på grund av rektorsbyten. Det bör ges tid och rum för att ledningsmodellen ska kunna utvecklas och bli välfungerande på det sätt som man har lagt märke till att det har skett inom den svenskspråkiga grundläggande utbildningen i Grankulla med flera års erfarenhet.

I det som följer föreslås fortsatta utvecklingsobjekt och i dem komprimeras det centrala budskapet i de personalenkäter och rektorssamtal vilka redovisats ovan. Utvecklingsförslagen är i regel desamma som lades fram som åtgärder i uppföljningen av rektorsmodellen 2020 eftersom de fortfarande är relevanta utvecklingsåtgärder.

### Fortsatta utvecklingsobjekt

- ❖ I båda skolorna är åtminstone en rektor anträffbar i mån av möjlighet. Det är lätt att få information om hur de är anträffbara.
  - Ett aktuellt arbetsfördelningsschema om rektorernas ansvarsområden.
  - Information om arbetsfördelningen – schemat är lättillgängligt.
- ❖ Till biträdande tjänsterektorer delegeras ett eget ansvars-/ledningsområde (förutsätter ändringar av förvaltningsstadgan)
- ❖ Utveckling av ekonomisk kompetens, t.ex. gemensamma ekonomiverkstäder.

- ❖ Ledningen utvecklas:
  - t.ex. ledningsgruppsutbildning, arbetshandledning, juridisk och avtalskompetenshöjande utbildning, systemutbildningar, utbildningar som överskrider sektorsgränserna.
- ❖ Utveckling av samarbetet mellan den finsk- och svenskspråkiga utbildningen:
  - Rektorerne anvisas gemensam planeringstid
  - Ett gemensamt utvecklingstema för ett läsår
  - Språkbadsamarbetet fortsätter
  - ML-samarbete relaterat till ett gemensamt tema
  - Utveckling av ledarskapet genom gemensamma utbildningar, "en gemensam lärstig för ledningen"
  - Utveckling av kvalitets- och elevutvärdering tillsammans med den svenskspråkiga sidan
- ❖ Pedagogisk och funktionell utveckling av årskurserna 1–6 och 7–9:
  - Gemensam planeringstid reserveras för den pedagogiska utvecklingen.
  - Skolornas gemensamma pedagogiska vision och värden stärks.
  - Satsning på övergångsskedet – Elevvårdsarbete mellan förskoleundervisningen och årskurserna 1, ömsesidigt samarbete mellan lärare och elever i årskurserna 6 och 7.
  - Gemensamma utbildningar, fler träffar för lärare i årskurserna 1–6 och 7–9, gemensamma teammöten, regelbunden samplanering och möten med elevvårds- och specialundervisningspersonal.
- ❖ Modellen med delat ledarskap vidareutvecklas i skolorna:
  - Vi delar erfarenheter mellan årskurserna 1–6 och 7–9 och skapar en enhetlig verksamhetskultur.