

# Kommunstyrelsens sammanträde

2019-01-30

Ärende	
<b>22</b>	Utredning av skolläsningsorganisationen ( <i>Utredare Rolf Östman, Kumla kommun föredrar ärendet klockan 13.30</i> )
Egna anteckningar	

**Bos § 1****Utredning av skolledningsorganisationen****Ärendebeskrivning**

Utredare Rolf Östman, Kumla kommun redovisar utkast till utredning gällande kommunens skolledningsorganisation.

**Bildnings- och sociala utskottets beslut**

Bildnings- och sociala utskottet hänskjuter ärendet till kommunstyrelsen.

---

## Utredning angående Kyrkbacksskolans organisation och ledning

<b>Utredning angående Kyrkbacksskolans organisation och ledning</b>	<b>1</b>
Bakgrund och utredningens uppdrag	3
Bakgrund	3
Uppdraget	3
Bedömning av nuvarande ledningsorganisation	5
Förslag och rekommendationer Kyrkbacksskolans ledningsorganisation	6
Rektors uppdrag	6
Två rektorer	7
Rektorsorganisation	8
Skolans rutiner för systematiskt kvalitetsarbete och arbetet mot kränkande behandling	10
Det systematiska kvalitetsarbetet	10
Arbetet mot kränkande behandling	13
Styrkedjan och ekonomistyrning	13
Styrkedjan	13
Ekonomistyrning	17
Övriga iakttagelser	18
Aktuell situation	18
Gemensam syn på skolan	18
Bilagor	19
Bilaga 1, jämförelse rektorsresurs	19
Bilaga 2, analysfrågor	20
Bilaga 3, jämförelse resursfördelningsmodell	23
Bilaga 4, uppdrag arbetslagsledare	25
Bilaga 5, uppdrag arbetslagsledare, exempel	26
Bilaga 6, rektors delegation till annan anställd.	27

## Bakgrund och utredningens uppdrag

### Bakgrund

Kommunchef och tf skolchef har beslutat att en översyn ska genomföras av ledningsorganisationen på Kyrkbacksskolan. Beslutet om översyn förankrades med de fackliga organisationerna, politik och ledning och välkomnats av samtliga. Översynen ska utgöra en grund för hur en fortsatt bemanning/organisation ska se ut för att fungera optimalt utifrån den verksamhet som finns på skolan och ur medarbetarperspektiv.

För att genomföra utredningen bedömde kommunchef att det var lämpligt att anlita extern utredare och undertecknad tillfrågades accepterade uppdraget.

Nuvarande rektor har i slutet av oktober 2018 slutat sin tjänst på egen begäran. Tidigare bildningschef har slutat under juli 2018. (Dock har den funktionen täckts upp direkt efter att bildningschefen slutade). I avslutssamtal med nuvarande rektor framkommer att denne uppfattar sitt uppdrag, innehåll och omfattning inte hanterbart. (Nuvarande rektor har varit anställd sedan hösten 2017).

I september 2018 genomförde Skolinspektionen en tillsyn på skolan. Vid tillsynen intervjuades rektor, lärare, elevhälsoteam och elever. Skolinspektionen påtalar ett antal områden i sitt protokoll som de sett inte fungerar tillfredsställande utifrån genomförda intervjuer. Ett protokoll har därefter skickats till Ljusnarsbergs kommun för eventuella tillägg innan beslut fattas. Ljusnarsbergs kommun anser att de av Skolinspektionens noterade punkter är något som måste förbättras/förändras oaktat.

Kyrkbacksskolan har under ett antal år haft en rörlighet på rektorsfronten som så här i efterhand konstateras fått negativ påverkan på verksamheten. Dock är det inte fullt så enkelt som att enbart knyta orsaker till rörligheten på skolan kopplat till organisationen, uppdraget och dess innehåll, men detta kan konstateras haft en viss påverkan.

### Uppdraget

Uppdraget från kommunchefen formulerades enligt nedan  
Uppdraget kan till viss del upplevas spretig, då det är mångt och mycket och stort som smått som ska omfattas. I huvudsak handlar det om skolans organisation och dess ledning och ledarskap.

Skolinspektionens tillsynsprotokoll lyfter fram olika områden som de noterat inte fungerar tillfredsställande varför dessa bör ingå/omfattas i utredningen. Likaså behöver den utvärdering som lärare gjort kring sin egna undervisning finnas med i utredningen.

En översyn/utredning behöver sammantaget innehålla nedanstående (Nedanstående är vad som framkommit i olika sammanhang och upplevts inte fungera optimalt)

- Förslag på ledningsorganisation för skolan.
- Dimensionering /bemanning.
- Förslag på befattning/befattningar för att bedriva verksamheten.
- Tydlighet i ansvar och roller/befogenheter ( ekonomi/personal /verksamhet) . ( vem som gör vad och vem som kan göra vad.)
- Rektors uppdrag – innehåll – ansvar och roll
- Ansvar för skolans övergripande arbete, värdegrund m m
- Uppföljningsarbete – hur och av vad – ansvarig.
- Ansvar för rutiner/säkerställa efterlevnad.
- Förslag på hur en närvaro/delaktighet från ledningen i verksamheten kan se ut. (efterfrågas idag och saknats)
- Förtydliga naturliga samarbetsgrupper inom skolan. Belysa arbetsformer kopplat till rutiner.
- Vad ska göras för att upplevelsen av att ledningen är delaktig i skolans arbete kan fås bland elever och medarbetare.
- Grundläggande årshjul/planering/tidsaxel för skolans arbete – enligt skollagen det som ska följas och rapporteras.

#### Metod

Samtal har förts, enskilt och i grupp, med nedanstående. I samtalen har en modell för att identifiera styrkor, möjligheter, svagheter och hot används, dock inte med kommunchef och kommunstyrelsens ordförande.

Därutöver har senaste upplagan av skolans kvalitetsredovisning och likabehandlingsplan granskats.

En jämförelse med några andra skolors ledningsorganisation har gjorts. Se bilaga 1.

Som bakgrund har till arbetet finns också Skolverkets allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete<sup>1</sup>, Skolinspektionens granskning av rektors ledarskap<sup>2</sup>, SKL:s resultat från projektet framgångsrika skolkommuner<sup>3</sup> och Diskrimineringsombudsmannens stödmaterial angående aktiva åtgärder i förskola och skola.

---

1

[https://www.skolverket.se/sitevision/proxy/publikationer/svid12\\_5dfee44715d35a5cdfa2899/55935574/wtpub/ws/skolbok/wpubext/trycksak/Blob/pdf2901.pdf?k=2901](https://www.skolverket.se/sitevision/proxy/publikationer/svid12_5dfee44715d35a5cdfa2899/55935574/wtpub/ws/skolbok/wpubext/trycksak/Blob/pdf2901.pdf?k=2901)

2

<https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2012/rektor-2/slutrappport-rektors-ledarskap-2012.pdf>

<sup>3</sup> <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-487-9.pdf?issuusl=ignore>

## Bedömning av nuvarande ledningsorganisation

Vid de samtal som förts om Kyrkbacksskolans ledningsorganisation framtonar en huvudsakligen gemensam bild av läget.

Det som ses som styrkor är huvudsakligen personalens kompetens, engagemang och erfarenhet. Några olika infallsvinklar runt olika grupper finns dock.

Som möjligheter anges att kommunen är liten med korta kontaktvägar vilket ger möjlighet till god samverkan för att förbättra skolans resultat.

Listan över organisationens svagheter är betydligt längre. Här nämns otydliga och obefintliga rutiner, otydliga kommunikationsvägar och otydlig information, otydliga och obefintliga uppdrag. Det senare gäller biträdande rektorer, arbetslags/utvecklingsledare och förstelärare. Rektors uppdrag upplevs som för omfattande för att ett pedagogiskt ledarskap ska vara möjligt.

Även brister i ekonomistyrning och hur resursfördelningen görs nämns.

Bland upplevda hot finns oro på skolan med tendenser till rasism, informella ledare, och att det finns risk att personal väljer att sluta.

Det finns ingen nationell statistik över ledningsresursens storlek per elev. Skolinspektionen gjorde 2012 en granskning av rektors ledarskap i 12 kommuner och 20 skolor. Vid granskningen framkom att vid de granskade skolorna var det genomsnittliga antalet elever per rektor 250. Variationerna var stora.

Vid en jämförelse med några andra skolor med hög andel nyanlända (födda utomlands eller med två utlandsfödda föräldrar) så kan det konstateras att Kyrkbacksskolans elevantal per rektor/biträdande rektor (218 lå 17/18, ordinarie organisation) ligger ungefär i mitten. Skolan utmärker sig dock genom att en högre andel sent nyanlända elever (4 år eller mindre i svensk skola).

Det är svårt att göra jämförelser mellan skolor och huvudmän, eftersom också andra faktorer måste beaktas, t.ex. hur det administrativa stödet ser ut.

Utifrån det som beskrivits ovan, är dock min bedömning att bristerna i ledningen av Kyrkbacksskolan huvudsakligen beror på en otydlig ansvarsfördelning och struktur snarare än bristande resurser.

I protokollet från Skolinspektionens intervju med dåvarande rektor behandlas skolans arbete med extra anpassningar och särskilt stöd. Om det som framkom vid intervjun stämmer, så behöver det tas fram rutiner för extra anpassningar och när de bedöms att inte ge resultat, så att utredning om särskilt stöd måste inledas.

## Förslag och rekommendationer Kyrkbacksskolans ledningsorganisation

### Rektors uppdrag

Rektor ska, enligt skollagen, leda och samordna det pedagogiska arbetet inom sitt verksamhetsområde. Enligt Lgr 11 är rektorn "pedagogisk ledare och chef för lärarna". Rektor har det "övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen". Detta konkretiseras i läroplanerna genom rektors särskilda ansvar. I den skollagen förtydligas rektors ansvar, befogenheter och beslutsrätt. Rektor fattar till exempel ensam beslut om den egna skolenhetens inre organisation samtidigt som rektor fått nya möjligheter att delegera beslutanderätten. Sammantaget ger detta rektorn nya verktyg som kan användas till att kontinuerligt forma och utveckla skolverksamheten.

Forskning visar att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är centralt för att ge eleverna en god utbildning. Forskare har identifierat framgångsfaktorer och åtgärder som kan förbättra ledarskapet och bidra till skolutveckling. Dit hör exempelvis:

- att rektorerna har tydliga och avgränsade ansvarsområden med en hög grad av självbestämmande,
- att skolans ledarskap fördelas för att göra det uthålligt,
- att rektorer får specifik kompetensutveckling samt
- att rektorsrollen görs attraktiv genom olika former av stöd.

Rektors viktigaste uppdrag är att vara pedagogisk ledare. Skolinspektionen använder sig av nedanstående definition av pedagogiskt ledarskap.

*Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.*

Sammantaget visar gällande regelverk och forskning om vad som leder till god utveckling av skolor på vikten av tydlig organisation med möjlighet för rektor att fungera som pedagogisk ledare.

Det är huvudmannens ansvar att organisera skolverksamheten så att detta åstadkoms.

Formuleringen "rektor som pedagogisk ledare och chef för lärarna..." antyder att förväntan de som formulerat skollag och läroplan har varit att rektor också är chef för de lärare som rektor ska leda. Skolinspektionen har dock bedömt att en organisation där biträdande rektor är personalansvarig chef kan motsvara kraven i bestämmelserna.



## Två rektorer

Min bedömning är dock att det är mest effektivt att rektor också är chef för lärarna. Det ger rektor alla verktyg för det pedagogiska ledarskapet. Det innebär då dels att rektors ansvarsområde inte kan vara för stort, samt att det måste finnas stödfunktioner som gör att rektor kan koncentrera sig på det pedagogiska ledarskapet.

Rektors ska vara väl förtrogen med skolans verksamhet och ha god kännedom om hur lärarnas arbete i klassrummet ser ut. Ett sätt att åstadkomma det är att rektor gör regelbundna besök på lektioner i syfte att få en bild av hur god kvalitet undervisningen har, och som grund för dialog med läraren om undervisningen om vad som kan utvecklas. Se också avsnittet om systematiskt kvalitetsarbete. Rektors arbete kan kombineras med uppdrag till förstelärarna att arbeta på liknande sätt, så att de kan komplettera rektors bild av undervisningens kvalitet.

Rektor bör naturligtvis prioritera deltagande i arbetslagens och ämnesgruppernas träffar, i synnerhet när utvärdering och analys av arbetslagens resultat görs.

En grundorganisation för Kyrbacksskolan utifrån det aktuella elevantalet bör var 2 heltidsrektorer. Rektorerna bör ha stöd av (minst) en administrativ årsarbetare. Uppgifterna kan naturligtvis fördelas på olika befattningshavare.

De administrativa uppgifterna som rektorerna bör ha gott stöd i att utföra är exempelvis:

### Elevadministrativt arbete

- Upprätta organisationsträd, registrera grupper, ansvariga lärare etc.

- Förändringar, in- och utflytt, byten etc. Skolpliktsbevakning

- Registrering av modersmål, svenska som andraspråk, skolskjuts, interkommunala elever

- Statistikrapporter till SCB

- Registervård i övrigt

Kontering av fakturor, utbildning och stöd till fakturagranskare

Ekonomirapporter

Leverantörskontakter

Rekvitioner och inköp

Statsbidrag asyl och PUT/TUT

Vikarieanskaffning, administrativ hantering av vikarier, introduktion nya vikarier, visst rekryteringsarbete

Uppföljning av personal i personaladministrativa systemet

Systemansvar skoladministrativa system

Registerhållning elevvårdsärenden

Administrativt arbete i lärplattform

Information via digitala system till personal, elever och vårdnadshavare

Skolskjutsfrågor  
Nyckelhantering  
Protokollsskrivning  
Övriga administrativa uppgifter

I Kumla skulle en skola i som Kyrkbacksskolan har 1,5 tjänst för ovanstående uppgifter,  
Arbetsuppgifterna kan naturligtvis fördelas på flera befattningshavare, och vissa uppgifter utföras centralt i kommunen.

Om en rektor som inte har genomgått den statliga rektorsutbildningen skulle anställas bör en förstärkning av ledningsresursen på skolan göras, så att rektor ges goda förutsättningar för utbildningen, samtidigt som ledningsarbetet kan fungera i rektors frånvaro. En ställföreträdande rektor bör utses, så att det alltid är klart vem som har rätt att fatta brådskande beslut.

## Rektorsorganisation

Vid fördelningen av ansvar för två rektorer behöver antalet anställda, antalet elever samt olika verksamheter beaktas. Utifrån elevantalet på Kyrkbacksskolan (läsåret 17/8) samt ungefärlig antal anställda<sup>4</sup>föreslås följande fördelning av verksamheter på två rektorstjänster.

### *Rektor 1*

F-3 inklusive fritids  
Kulturskolan  
Antal elever: 175 (Exklusive kulturskolan)  
Antal anställda: 28  
Antal verksamheter: 3

### *Rektor 2*

4-9  
Studie- och yrkesvägledare  
Kurator<sup>5</sup>  
Särskolan  
Antal elever: 260  
Antal anställda: 29  
Antal verksamheter: 3

Till vardera rektor bör en styrgrupp formeras med arbetslagsledare.  
Omfattningen av en arbetslagsledare uppdrag kan variera mycket men utifrån

---

<sup>4</sup> Beräknat utifrån lärartätheten 12 elever per lärartjänst, 20 barn per anställd i fritidshem. Exklusive elevassistenter och studiehandledare.

<sup>5</sup> Specialpedagoger bör ha rektor som chef utifrån de åldrar/verksamhet som arbetet inriktas på. Tillhörighet för skolsköterska tas inte upp i denna utredning.

skolan storlek kan uppdraget vara relativt begränsat. Se förslag till uppdragsbeskrivning i bilaga 4.

Förstelärarnas roll bör vara att i första hand delta i utvecklingen av undervisningen. Se förslag till uppdragsbeskrivning i bilaga 5.  
Förstelärarna bör ingå i styrgruppen.

Rektorer bör delegera ett antal uppgifter till arbetslagsledare, förstelärare eller annan befattningshavare. Se exempel i bilaga 6.

Ett arbetslag bör inte vara för stort för att göra det möjligt att bedriva ett effektivt samarbete. Nedanstående utkast utgår från att arbetslag på ca. 7-8 lärare och 80-100 elever.

#### *Skolenhet 1. F-3*

Fyra arbetslag om vardera 4 klasser, samt därutöver arbetslag/arbetsgrupper för fritidshem och kulturskola. Naturligtvis behöver också former för samplanering mellan skola och fritidshem finnas, t.ex. genom ömsesidig representation i arbetslagen.

F-3 A

F-3 B

(Alternativt F-1 och 2-3)

Fritidshemmet.

Kulturskolan

#### *Skolenhet 2*

Fyra arbetslag. Dagens arbetslag 4-6 och 7-9 delas till 4 arbetslag om vardera tre klasser. I

4-6 A

4-6 B

7-9 A

7-9 B

Utifrån situationen, där rutiner som tidigare funnits nu inte är kända och inte fungerar, är det motiverat att under en övergångsperiod ha en förstärkt ledningsorganisation, t.ex en biträdande rektor/ledningsresurs på 50% kommande läsår. Det kan också motiveras av den för närvarande höga andelen nyanlända elever.

Kyrkbacksskolan deltar i flera olika utvecklingsprojekt i samverkan med bl.a. Skolverket. Det finns dock ingen dokumenterad analys av orsakerna till skolans resultat som kan ligga till grund för vilka utvecklingsåtgärder som är nödvändiga för att förbättra resultaten. Skolan bör överväga genomföra en genomgripande nulägesanalys som grund för kommande utvecklingsåtgärder på skolan,

exempelvis genom den modell Skolverket använder för sitt arbete med Samverkan för bästa skola<sup>6</sup>

Skolans tidsanvändning och schemaläggning bör ses över så att gemensamt tid skapas för pedagogiskt utvecklingsarbete och , analys av resultat och effekterna av insatta åtgärder. En modell är att av två konferenstillfällen i veckan ägnas ett åt praktiska frågeställningar och ett åt utvecklingsfrågor. Det är då viktigt att prioritera så att tiden för utvecklingsfrågor prioriteras och att i princip alla deltar.

Läsåret bör planeras så att undervisningsfria dagar förläggs till mitt i terminerna förutom vid läsårsstart och slut. Därigenom ges möjlighet till utvärdering och förändring av verksamheten inför läsåret samt vid tre tillfällen under läsåret.

## Skolans rutiner för systematiskt kvalitetsarbete och arbetet mot kränkande behandling

### Det systematiska kvalitetsarbetet

Det befintliga årshjulet för systematiskt kvalitetsarbetet för skolan behöver utvecklas och förtydligas.

Nedan följer översiktligt förslag till fördjupning, förtydligande och kompletteringar.

Juni-augusti

Resultatanalys på tre nivåer

Varje lärare gör en enskild utvärdering av resultatet av sin undervisning.

Utvärderingen delges rektor. Förslag till utvärderingsfrågor finns i bilaga 2.

Arbetslagen analyserar resultaten av sitt arbete, föreslår utvecklingsåtgärder och mål för kommande termin. Materialet rapporteras till rektor.

Rektor upprättar i samråd med styrgrupp förslag till

kvalitetsrapport/verksamhetsplan för skolan, baserad på arbetslagen

utvärderingar och förslag. Rapporten ska innehålla redovisning av

måluppfyllelse, analys av vilket resultat de utvecklingsåtgärder som skolan

arbetat med under året har lett till, mål för kommande läsår samt

utvecklingsåtgärder. Rapporten bör vara klar i samband med starten av läsåret.

Exempel på rapport/verksamhetsplan finns t.ex. från Vialundsskolan i Kumla.<sup>7</sup>

Nedan finns exempel på årsplanering för uppföljning av kunskapsresultaten.

Den bör kompletteras med insamling av uppgifter om elevernas trygghet (se

6

[https://www.skolverket.se/download/18.6011fe501629fd150a220d/1523607747970/samverkan\\_for\\_basta\\_skola\\_nulagesanalys\\_skolan\\_20180413.pdf](https://www.skolverket.se/download/18.6011fe501629fd150a220d/1523607747970/samverkan_for_basta_skola_nulagesanalys_skolan_20180413.pdf)

7

<https://www.kumla.se/download/18.4bfb9f561639157150994c/1530603686277/Verksamhetsplan%20Vialundsskolan%202018-2019.pdf>

avsnittet om plan mot kränkande behandling) samt t.ex. elevinflytande, elevernas uppfattning om undervisningen eller andra kvalitetsaspekter. Årsklockan är anpassad till en läsårsplanering där det finns dagar för kompetensutveckling, utvärdering och planering (KUP) två tillfällen under höstterminen, mellan hösttermin och vårtermin, samt en gång under vårterminen.

På grundval av undersökningar enligt ovan, rektors och eventuellt förstelärarnas lektionsobservationer och diskussioner i arbetslagen kan en sammanställning av undervisningens kvalitet göras. Se t.ex. bedömning av undervisningens kvalitet,, material på Lars Thorins skolutvecklingsblogg.<sup>8</sup> Diskussioner om undervisningens kvalitet sätter fokus på betydelsen av det som händer i klassrummet. Rektors pedagogiska ledarskap ska syfta till att utveckla undervisning i riktning mot ökad kvalitet, vilket i sin tur bör leda till förbättrade resultat.

Vt	Nivå:		
Vnr	Läraren	Arbetslag	Enhet/rektor
1			
2	1 Terminsundervisning egen undervisning. Delges rektor	Terminsutvärdering, analys betyg/färgschema, delges rektor	Sammanställning, analys och åtgärdsplaner skolnivå, revidering kvalitetsdokument ..Översyn resursfördelning
3	2		
4	3		
5	4		
6	5		
7	6		

8	<b>Spor</b>		
9	<b>tlov</b>		
10	1		
11	2		
12	3		
13	4		
14	5		
15	6	Analys av färgschema (åk 1-9). Revidering av åtgärder. Rapport till rektor	Översyn av resursanvändning

<sup>8</sup> <https://lartho.files.wordpress.com/2013/09/bedc3b6mning-av-skolans-kvalitc3a9.pdf>

16	<b>Påsk lov</b>			
17	1			
18	2			
19	3			
20	4			
21	5			
	<b>6</b>	Terminsundervisning egen undervisning. Delges rektor	Läsårsutvärdering, analys betyg/färgschema, delges rektor	Sammanställning, analys och åtgärdsre skolnivå, revidering kvalitetsdokument .Resursfördelning

Ht	Vnr	Läraren	Arbetslag	Enhet/rektor
33				Kvalitetsrapport klar, resursfördelning klar
34	1			
35	2			
36	3			
37	4			
38	5			
39	<b>6</b>			
40	1			
41	2			
42	3			
43	4			
44	<b>5</b>		Analys av färgschema (åk 1-9). Revidering av åtgärder. Rapport till rektor	Översyn av resursanvändning
45	1			
47	2			
48	3			
49	4			
50	5			

## Arbetet mot kränkande behandling

Den befintliga likabehandlingsplanen för skola och fritidsverksamhet i Ljusnarsberg har en god grundstruktur och motsvarar till största delen kraven i Skollagen och Diskrimineringslagen. På några punkter behöver den utvecklas.

I planen nämns kartläggningar av risker för diskriminering, men det finns ingen sammanfattning av resultaten införd i planen, vilket bör göras. Därutöver bör strukturen kompletteras så att de åtgärder som genomförts under året bör utvärderas och resultaten av dem dokumenteras, som en grund för nästa års insatser. På Diskrimineringsombudsmannens webbplats finns stödmaterial för utformning av likabehandlingsplan.<sup>9</sup>

Vidare bör planen kompletteras med förtydligande och rutin för rapportering av misstänkt kränkande behandling till huvudmannen. När t.ex. en lärare får kännedom om en misstänkt kränkning, ska denne rapportera detta till rektor, som i sin tur ska anmäla till huvudmannen. (Skollagen kap 6, 10§).

## Styrkedjan och ekonomistyrning

### Styrkedjan

Det finns, utifrån genomförda samtal, möjlighet att utveckla hur samspelet mellan olika delar av styrkedjan ser ut idag.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) genomförde 2009 ett projekt som syftade till att ta fram gemensamma drag hos kommuner som antingen hade över tid haft goda skolresultat eller har hade förbättrat sina skolresultat. Resultaten stämmer väl överens med hur Skolinspektionen beskriver en väl fungerande styrkedja.<sup>10</sup> Skolinspektionen beskriver 4 nivåer.

*Huvudmannen* för utbildningen anges som ett samlat begrepp, men ytterst är det kommunfullmäktige som ansvarar för att kommunens skola har den kvalitet och de resurser som krävs för att uppnå de nationella målen. Inom kommunen fördelas sedan ansvar och uppgifter som huvudmannen har till nämnd/er och tjänstemän på huvudmannanivå. När resultaten från SKL:s

<sup>9</sup> <http://www.do.se/globalassets/stodmaterial/aktiva-atgarder-for-forskolan-och-skolan-tillganglig.pdf>

<sup>10</sup>

<https://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Navet-i-skolornas-utvecklingsarbete/Skolans-lokala-styrkedja/>

projekt redovisas roll- och ansvarsfördelning inom huvudmän som visat sig framgångsrika.

Skolinspektionen skriver att *huvudmannen* ska skapa goda förutsättningar för skolornas utvecklingsarbete. Det innebär bland annat att ha en dialog med rektor för att förstå skolans verksamhet och behov.

*Rektor* leder utvecklingsarbetet och ska se till att varje elev får den undervisning han eller hon har rätt till. Rektor tar reda på lärarnas och elevernas behov. En del saker åtgärdar rektor själv, en del måste tas upp med huvudmannen.

*Läraren* ansvarar för att varje elev får det stöd som behövs. Läraren berättar för rektor vad som behövs.

*Eleven* har rätt till en bra utbildning i en trygg miljö. Genom delaktighet och inflytande får eleven möjlighet att berätta för läraren hur undervisningen fungerar.

Resultaten från SKL:s projekt Framgångsrika skolkommuner visar bl.a. på följande framgångsfaktorer för huvudmannens styrning och dialog med rektor

På politisk nivå präglas av att politiken tar ansvar för resultaten, ställer rätt frågor, inte ändrar mål och strategier för ofta och att det finns en tydlig rollfördelning samt ett förtroende mellan politiker och tjänstemän, Politiken håller sig till vad-frågor och överlåter genomförandet (hur) till tjänstepersoner, rektor och lärare.

Skolpolitikerna diskuterar regelbundet skolornas resultat och skolornas arbete för att nå målen.

Det förs regelbundna samtal mellan huvudmannen och rektorerna om skolornas resultat och deras arbete med att förbättra resultaten.

Det kan t.ex. vara årsvisa träffar mellan rektor, förvaltningschef och t.ex. nämndens presidium.

På förvaltningsnivå präglas av en aktiv förvaltningschef som arbetar för att skapa förutsättningar för rektorerna att leda verksamheten, ett gott samarbetsklimat samt följer upp resultaten.

En modell för strukturerat arbete är att ha regelbunden (2-4 gånger per år) resultatuppföljning där rektor/er och förvaltningschef har dialog om skolans resultat och utvecklingsarbete.

På rektorsnivå präglas av rektorer som tar och vill ta ett pedagogiskt ledarskap och fokuserar på läroplansuppdraget. Utmärkande är också ett dynamiskt samarbete i rektorsgruppen och att rektorerna involveras i och tar ett gemensamt ansvar för helheten när det gäller skolverksamheten i kommunen. I mindre kommun kan rektorsgruppen vara för liten för att det ska uppstå dynamiskt samarbete. Det kan finnas anledning att söka samarbete med andra kommuner för att förbättra förutsättningarna för kollektivt lärande i rektorsgruppen.



Framgångsrika skolkommuner har en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan politiker, tjänstemän och rektorer, där man exempelvis:  
 tydligt formulerat inte bara var och ens uppdrag, utan också varje personalkategori kompetens,  
 har en tydlig delegationsordning som uttrycker ansvar och befogenheter,  
 har skriftliga överenskommelser med förvaltningschefer och rektorer med utgångspunkt i uppdraget att förbättra elevernas resultat.  
 den är horisontell - de politiska partierna är enade om övergripande mål och strategier,  
 den är vertikal - från politiker till tjänstemän och rektor finns en gemensam syn på uppdraget,  
 den underlättas av att det finns god kommunikation och ömsesidigt förtroende, till exempel genom forum för dialog och samarbete,  
 politiken lyssnar på verksamhetens behov

Nedan finns förslag på aktiviteter i en årsklocka som gör det möjligt för huvudmannen att ha dialog med verksamheterna på det sätt som beskrivs ovan. Den ska läggas bredvid skolans årshjul för att få en helhet. Även nedanstående årshjul behöver/kan kompletteras med uppföljningar av elevinflytande, arbetsro m.m.

Vt			
Vnr		Förvaltning	Nämnd
1			
2	1		
3	2	Resultatdialog med rektor	
4	3		
5	4	Analys och åtgärder förvaltningsnivå, revidering av nämndens kvalitetsrapport	
6	5		Nämndbeslut kvalitetsrapport. Interbudgetbeslut
7	6		

8	<b>Sportlov</b>		
9			
10	1		
11	2		
12	3		

13	4		
14	5		
15	6		

16	<b>Påskl ov</b>		
		Ev. resultatkonferens med rektor	
17	1		
18	2		
19	3		
20	4		
21	5		
	6		

Ht	Vnr	Förvaltning	Nämnd
33		Resultatkonferens med rektor	Resultatkonferens med rektor Uppföljning av frånvaro och skolplikt
34	1		
35	2		
36	3		
37	4		
38	5		
39	6		

40	1		
41	2		
42	3		
43	4		
44	5	Uppföljning skolans arbete mot kränkande behandling. Ev resultatkonferens med rektor	Sammanställning av misstänk kränkande behandling

45	1		
47	2		
48	3		
49	4		
50	5		
51	6		

## Ekonomistyrning

Enligt skollagen ska huvudmannen fördela resurser till skolorna utifrån elevernas behov. Vanligt är att resursfördelningsmodeller tar hänsyn till vårdnadshavarnas utbildningsbakgrund och andelen nyanlända elever (kortare tid än 4 år i svensk skola). Båda faktorerna har stor betydelse för elevernas resultat och hög andel elever i dessa grupper innebär då större resurser till en sådan skola.

Enligt skollagen har elever rätt till undervisning i modersmål och stöd i form av studiehandledning på modersmålet om rektor bedömer att eleven har behov av det. En resursfördelningsmodell bör utformas så att den beaktar detta i tilldelningen utifrån antalet elever med utländsk bakgrund och nyanlända. För Kyrkbacksskolan finns behov av att utveckla resursfördelningsmodellen, och göra en jämförelse med andra kommuners tilldelning till skolor med liknande förutsättningar.

Ett utkast till jämförelse finns i bilaga 3, där en jämförelse mellan vad Kyrkbacksskolan skulle få vid tilldelning enligt Kumlas resursfördelningsmodell och tilldelning enligt Ljusnarsbergs modell. Jämförelsen haltar något, eftersom beräkningen av Kumlas modellutslag grundar sig på förra läsårets uppgifter medan intäkterna för Ljusnarsbergs del enligt nedan är beräknade utifrån aktuella siffror. Utfallen blir dock att Ljusnarsbergs tilldelning ligger nära den som Kumlas modell skulle ge. En del av skolans verksamhet är direkt finansierad av statsbidrag för nyanlända med uppehållstillstånd och för asylsökande. Den rätt till t.ex. studiehandledning som nyanlända elever har, gäller oavsett om kommunen har statsbidragsintäkter eller inte. I en utvecklad modell bör därför tilldelningen till skolan göras fristående från dessa.

## Övriga iakttagelser

### Aktuell situation

Samtliga representanter för lärarna har framfört en oro för det aktuella läget på skolan. Man upplever brister i tjänstefördelning och resursfördelning, brist på personal eller att personal gör fel saker. Konflikter mellan elever och tendenser till rasism upplevs skapa otrygghet.

Skolinspektionens enkäter till elever och vårdnadshavare våren 2018 styrker till viss del oron för tryggheten, f.a. vårdnadshavarenkäten.

Det kan finnas anledning att göra en kartläggning av hur elever och personal upplever situationen.

### Gemensam syn på skolan

I Skolinspektionens intervjuprotokoll med f.d. rektor m.fl. framförs att den höga andelen i befolkningen gör att det är svårare att nå goda skolresultat. Att skola och utbildning inte anses viktig skulle medföra lägre motivation. Detta framkommer också i några av de genomförda intervjuerna.

Det finns exempel på skolor som lyckats förändra synen på skolan. Ett sätt är att diskutera fram förväntansdokument tillsammans med föräldrarna.

Dokumentet kan beskriva och tydliggöra vad skolan förväntar sig av föräldrarna, och vad föräldrarna kan förvänta sig av skolan.

Det finns också exempel, t.ex. Linje 14 i Vivalla, där studerande från Universitetet fungerar som ambassadörer och förebilder för eleverna.

Från politisk nivå lyftes också frågan om arbetslivet roll för att förbättra skolan. Inom skolans studie- och yrkesvägledning finns möjligheter att arbeta med elevernas framtidsbild av arbete kopplad till motivation för studier. Det arbetet kan kombineras med deltagande i Handelskammarens Arbetsmarknadskunskap. I det arbetet förmedlar företag vikten av bl.a. utbildning i arbetslivet.

Kumla 2019-01-14

Rolf Östman

## Bilagor

### Bilaga 1, jämförelse rektorsresurs

Statistiken gällande antalet elever och deras bakgrund är hämtade från SIRIS, gällande läsåret 2017/2018. Andelen nyanlända med kortare tid i svensk skola än 4 år är högt på Kyrkbacksskolan, men är sjunkande.

	Fröviskolan	Kyrkbacksskolan	Skogstorpsskolan	Nyhems skolan (F-6)	Järvaskolan, södra (7-9)	Vivalla skolan F-6	Malmen F-6
Antal elever, grundskolan +förskoleklass	512	436	735	457	471	496	145
Andel utländsk bakgrund*	18%%	41%	11%	50%	32%	90%	
Andelen nyanlända (fyra år)							30%
Andel nyanlända elever åk 9	<10%	29,5%	9%		9%		
Andel föräldrar med eftergymnasial utbildning	42%	31%	59%	42%		14%	
Rektor/biträdande rektor	3	2	2,7	2	2	2	1
Elever per rektor/biträdade	171	218	272	229	236	248	145
Kommentar						Finns även adm chef	Extra satsning

## Bilaga 2, analysfrågor

### Exempel 1

Analysstöd för att analysera och förbättra resultat för att nå högre måluppfyllelse

### ***Reflektionsunderlag för pedagoger enskilt, tillsammans med arbetslag och ämnesgrupp eller som feed back från rektor till pedagog***

#### **Vilka resultat har vi nått?**

- Hur ser resultaten ut?
- Visar resultaten på en önskad/oönskad utveckling jämfört med föregående period/år?
- Vad visar resultaten för flickor och pojkar?
- Har vi resultat som överraskar?
- Vilka likheter och olikheter finns mellan resultaten i mina/våra olika elevgrupper?
- Vilka likheter och olikheter finns mellan resultaten i min/vår skola jämfört med andra? Mellan vårt program och andra program på vår skola?

#### **Hur värderar och bedömer vi resultaten och måluppfyllelsen?**

##### **Varför gick det som det gick?**

- Vilka orsaker och/eller vilka åtgärder (arbetsmetoder, arbetssätt, bedömningar, kompetens m.m.) förklarar mina/våra elevers resultat?
- Hur kan likheter/olikheter förklaras?
- Hur bidrar mina/våra arbetsmetoder, arbetssätt, bedömningar, kompetens m.m. till resultaten och elevernas utveckling?

##### **Vilka åtgärder behöver vidtas?**

- Vad blev resultatet av tidigare åtgärder?
- Finns det något jag/vi kan förbättra så att det hjälper mig/oss att nå en högre måluppfyllelse?
- Vad behöver jag/vi för att hjälpa eleverna till en ökad måluppfyllelse?

### ***Reflektionsunderlag för rektor***

#### **Vilka resultat har vi nått?**

- Hur ser resultaten ut?

- Visar resultaten på en önskad/oönskad utveckling jämfört med föregående period/år?
- Vad visar resultaten för flickor och pojkar?
- Har vi resultat som överraskar?
- Vilka likheter och olikheter finns mellan resultaten i de olika elevgrupperna och för skolan som helhet?
- Vilka likheter och olikheter finns mellan resultaten i min/vår skola jämfört med andra skolor samt kommunen?

### **Hur värderar och bedömer vi resultaten och måluppfyllelsen?**

#### **Varför gick det som det gick?**

- Vilka orsaker och/eller vilka åtgärder (arbetsmetoder, arbetssätt, bedömningar, kompetens m.m.) förklarar skolans resultat?
- Hur kan likheter/olikheter förklaras?
- Vilka är mina/våra viktigaste slutsatser som ledare?

#### **Vilka åtgärder behöver vidtas?**

- Vad blev resultatet av tidigare åtgärder?
- Finns det något jag/vi kan förbättra så att det hjälper mig/oss att stödja pedagogerna för att nå en högre måluppfyllelse?
- Vad behöver jag själv/vi förbättra så att det hjälper oss att öka elevernas måluppfyllelse?

### **Exempel 2**

Här följer ett antal stödfrågor som rektorer och medarbetare kan använda sig av i analysen av de samlade kunskapsresultaten som samlas in på skolnivå.

1. Är det några ämnen där resultaten avviker ordentligt?
2. Vad beror det på? Vilka faktorer spelar in i dessa ämnen?
3. Skiljer resultaten sig åt inom olika områden i de olika ämnena? T ex att vi presterar bra i geometri men inte i bråkräkning och procent
4. Skiljer pojkar och flickors resultat sig åt? Skiljer det i olika ämnen? Har det förändrats sedan tidigare år?
5. Har vi bedömt eleverna på rätt saker i olika ämnen? Hur har vi kvalitetssäkrat att bedömningen sker på förmågorna i ämnets kunskapskrav och inte på bara på det faktabaserade centrala innehållet?

6. Är eleverna på ett tydligt sätt informerade om vad de ska lära sig och hur de ska få visa upp sina nyvunna kunskaper?
7. Hur har stödinsatserna fördelats mellan de olika årskurserna och ämnena?
8. Vilka stödinsatser ser vi som har givit resultat för elevernas kunskapsutveckling?
9. Behöver vi förändra stödinsatserna?
10. Vilka stödinsatser ger lite eller inga resultat på elevernas kunskapsutveckling?
11. Behöver vi på något sätt koppla in andra stödfunktioner t ex den lokala elevhälsan t ex i stökiga grupper,
12. Anpassas undervisning i ämnena efter elever med rätt till särskilt stöd?
13. Hur ser resultaten ut på de nationella proven? Avviker resultaten i hög grad från betygssättningen på skolan?
14. Hur bedrivs undervisningen i de ämnen där vi ser starka resultat? Går de att överföra till andra ämnen, klasser och lärare?
15. Hur ser schemalaggningsen ut i de ämnen där vi inte lyckas så bra? Behöver vi förändra någonting i tidsutlägget för eleverna?
16. Har vi själva i personalgruppen avsatt tid att och analysera elevresultat

#### Vad gör vi framåt?

1. Vilka åtgärder bör vi vidta utifrån analysens resultat? Skriv ned dem i en handlingsplan som är tydligt tidsatta och med tydliga ansvarsområden för olika personer
2. Vem är ansvarig för att varje åtgärd genomförs i praktiken ute i klassrummet?
3. Hur ska vi utvärdera att insatserna ger önskade resultat? Bestäm hur och när åtgärderna ska utvärderas och vem som är ansvarig för att det genomförs i praktiken
4. Hur ska vi förändra i resursfördelning inom skolan?
5. Behöver vi ändra i gruppammansättningar?
6. Behöver vi förändra stödundervisningen för att nå bättre resultat?



## Bilaga 3, jämförelse resursfördelningsmodell

Tilldelning resurs per elev,  
Kumla

Så 1-6 Så 7-9

Bas	0,048	0,054
Stødtilldelning	0,0145	0,016
Støttilldelning extra+riktat+ökad täthet	0,0015	0,0025
Struktur tillägg (nyanlända, utb vårdnadshavare)	0,035	0,031
Studiehandledning	0,0066	0,0076
Modersmål		
Förberedelsklass/kartläggning/SVA	0,0147	0,0147
<b>Summa</b>	<b>0,1203</b>	<b>0,1258</b>
<b>Elever per årsarbetare</b>	<b>8,31</b>	<b>7,95</b>

<b>Ljusnarsberg</b>				
Resursfördelningsmodell	0,080	0,087		
Elevassistenter	0,011	0,010	5,75 tjänst fördelat på stadierna	
Statsbidrag	0,0144	0,0144		
<b>Summa</b>	<b>0,11</b>	<b>0,118</b>		
<b>Elever per årsarbetare</b>	<b>9,1</b>	<b>8,46</b>		

Eftersom organisationen för modersmål beror på antal språk fördelade på årskurser ingår inte denna i jämförelsen, eftersom det också är en mindre del. Resursen per elev utifrån statsbidrag är räknat på statsbidragen för det antal PUT (om de anländer i år) och asylsökande och lön för studiehandledare på 25 tkr/månad.

Vid jämförelse mellan kommuner finns svårigheter beroende på olika organisation och resurser utöver lärarresurs. Denna jämförelse och jämförelser med nationell statistik indikerar dock att Kyrkbacksskolans budgettilldelning är jämförbar med andra liknande skolor.

## Bilaga 4, uppdrag arbetslagsledare

### ***Arbetslagsledare i grundskola/skolbarnsomsorg och grundsärskola***

Under läsåret 2013/2014 föreslås införandet av arbetslagsledare inom grundskola/skolbarnsomsorg och grundsärskola. Arbetslagsledarna föreslås ha följande uppdrag:

- Delta i skolans ledningsgrupp och i den bidra till skolans utveckling
- i samarbete med rektor bidra till att arbetslagets och skolans utveckling
- i samverkan med medlemmarna i arbetslaget ansvara för att de uppgifter som åligger arbetslaget blir utförda, jämt fördelade, uppföljda och utvärderade (pedagogisk samplanering, gemensamma aktiviteter, utvärdering, elevvård och övrigt som rektor bestämmer)
- leda arbetslagsträffarna och ansvara för att minnesanteckningar förs
- vara en länk mellan arbetslag och ledningsgrupp
- ansvara för information till rektor om hur ett aktivt elevvårdsarbete förs i arbetslaget

Uppdraget som arbetslagsledare annonseras internt på resp skola.

Förslag till arbetslagsledare diskuteras i samverkan innan rektors beslut.

Uppdraget som arbetslagsledare omfattar en tid på två år med möjlighet till förlängning.

Rektor planerar tillsammans med arbetslagsledaren så att det finns utrymme inom arbetstiden för uppgifterna som arbetslagsledare.

Kriterierna för yrkesskicklighet för lärare utformas så att ett väl utfört arbete som arbetslagsledare leder till god löneutveckling inom ramen för ordinarie löneöversyn(er).

## Bilaga 5, uppdrag arbetslagsledare, exempel

### Uppdragsbeskrivning för förstelärare med skoluppdrag

Förstelärare med skoluppdrag har normalt ett undervisningsuppdrag som inte påverkas av uppgifterna som förstelärare. Rektor ansvarar för att dessa uppgifter ryms inom förstelärarens arbetstid utan elev.

Gemensamt för förstelärare med skoluppdrag är att de ska kunna

- Ta emot besök i klassrummet
- Leda lärande samtal med kollegor under konferenser, även kommunövergripande
- Planera studiedagar och konferenser tillsammans med rektor

*Under läsåret 2017/2018 har du följande uppdrag på Kumlaby skola 7-9*

- Leda arbetet med skolans digitalisering
- BFL, leder implementeringen av förhållningssättet med stöd i Dylan Williams fem nyckelstrategier.
- Vara drivande i användandet av Infomentor för planering, dokumentation och bedömning.
- Tillsammans med skolans övriga förstelärare och rektor driva det kollegiala lärandet på enheten

Underskrift Rektor

Underskrift Förstelärare

## Bilaga 6, rektors delegation till annan anställd.

### **Rektors delegation till annan anställd, exempel rektor F-6**

#### **Delegation**

Rektors uppgifter får bara utföras av den som är rektor, om rektor inte har överlåtit på någon annan att utföra uppgifterna. För att kunna hantera det ökade ansvaret har rektorn stora möjligheter att överlåta rätten att fatta beslut och att utföra vissa ledningsuppgifter till andra.

Skollagen kapitel 2, § 10:

*”Rektorn och förskolechefen beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.*

*Rektorn och förskolechefen får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges.”*

Rektor får bara delegera till en anställd eller en av huvudmannen anlita uppdragstagare som har tillräcklig kompetens och erfarenhet. Rektor måste avväga till vem delegation kan ske och på vilken nivå beslutanderätten ska ligga.

Även om rektor har delegerat vissa beslut, har rektor kvar sitt yttersta ansvar för verksamheten och för de beslut som fattas.

#### **Återrapportering och uppföljning**

Rektors nya möjlighet att delegera uppgifter innebär att rektors ledarskap kan förändras. Rektor får möjlighet att i högre grad utöva ett ledarskap med inriktning på övergripande och strategiska frågor. Rektor kan då utöva sin insyn i den dagliga verksamheten genom återrapportering från dem som har fått uppgifter på delegation.

Varje rektor väljer själv hur återrapporteringen ska göras.

#### **Överklagande av beslut**

Punkt 1.5 Beslut om åtgärdsprogram kan överklagas till Skolväsendets överklagandenämnd.

#### **Arkivering**

Rektors delegation till annan anställd ska bevaras eftersom man måste veta vem som har ansvaret för vilka saker och vid vilken tidpunkt. Så fort en ny delegationsordning upprättas ska den lämnas till barn- och utbildningskontoret för diarieföring och arkivering. En kopia behålls i verksamheten.

**Det är viktigt att skriva på vilket datum den nya delegationen gäller från samt att skriva på vilket datum den tidigare upphör.**

Skolenhet:

Rektor:

Gäller fr.o.m.

**1. Beslut eller uppgifter som kan delegeras från rektor utifrån skollagen**

Nr	Ärende	Lagrum	Delegat	Kommentar
1.1	Beslut om övergripande organisation av det pedagogiska arbetet	SL 2:10		
1.2	Uppgiften att förebygga, utreda och åtgärda kränkande behandling		I enligt med åtgärdstrappa	
1.3	Uppgiften att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet	SL 4:4	T ex. Arbetslagsledare, inom arbetslagets ramar	Rektor skolövergripande frågor
1.4	Uppgiften att utveckla formerna för barn- och elevinflytande och föräldrasamverkan	SL 4:13	Arbetslagsledare Mentorer	Rektor ansvarar för skolövergripande frågor
1.5	Beslut om särskilt stöd och åtgärdsprogram (Stöd som ges som undervisning i särskild elevgrupp eller enskilt, eller beslut om anpassad studiegång kan inte delegeras)	SL 3:9	Specialpedagog/speciallärare	Inom arbetslagets ramar, se elevärendegång
1.6	Beslut om betygssättning vid oenighet mellan betygssättande lärare	SL 3:16		
1.7	Beslut om ordningsregler	SL 5:5		
1.8	Beslut att tilldela elev en skriftlig varning	SL 5:11		Utredning enl. SL 5:9 ska göras först
1.9	Beslut om tillfällig omplacering på samma eller annan plats inom samma skolenhet	SL 5:12		Utredning enl. SL 5:9 ska göras först
1.10	Beslut om innehåll och utformning av individuell utvecklingsplan	SL 10:13, 11:16		
1.11	Beslut om undantag gällande undervisningen för integrerade elever (Mottagande på försök och integrering beslutas av huvudmannen – delegerat till rektor och kan inte vidaredelegeras)	SL 7:9		
1.12	Beslut om ledighet för kortare sammanlagd tid än 10 dagar (Ledighet längre än 10 dagar får inte delegeras).	SL 7:18	Mentor	
1.13	Beslut om elev ska läsa en kombination av ämnen eller ämnesområden för elev i grundskolan samt ämnen enligt grundskolans kursplaner	SL 11:8		

	(Huvudmannen avgör om elev som tas emot i grundsärskolan ska läsa ämnen eller ämnesområden – delegerat till rektor och kan inte vidaredelegeras)			
--	--	--	--	--

## 2. Beslut eller uppgifter som kan delegeras från rektor utifrån Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, Lgr 11 (2.8)

2.1	Uppgiften att utveckla skolans arbetsformer så att ett aktivt elevinflytande gynnas		Arbetslagsledare	Rektor övergripande
2.2	Uppgiften att utforma skolans arbetsmiljö så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel			Administration av datorerna, skoldatektsdatorer, bör delegeras till dataansvarig el dyl
2.3	Uppgiften att utforma undervisningen och elevhälsans verksamhet så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver			
2.4	Uppgiften att upprätta kontakt mellan skola och hem, om det uppstår problem för eleven i skolan		Mentor	
2.5	Uppgiften att anpassa resursfördelningen och stödåtgärderna till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör		Arbetslagsledare	Inom arbetslagets ramar i dialog med specialpedagog/lärare. Rektor ansvarar för skolövergripande fördelning
2.6	Uppgiften att samordna undervisningen i olika ämnesområden så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet		Arbetslagsledare	
2.7	Uppgiften att i undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger		Arbetslagsledare	Plan kan/bör utarbetas
2.8	Uppgiften att utveckla samarbetsformer mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande			
2.9	Uppgiften att se till att samverkan kommer till stånd med förskolan för att		T.ex lärare i förskoleklass	

	skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete			
2.10	Uppgiften att utveckla formerna för samarbete mellan skolan och hemmen och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ		T.ex Arbetslagsledare, mentor	Plan kan/bör utarbetas
2.11	Uppgiften att utveckla samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning		SYV	I enligt med handlingsplan
2.12	Uppgiften att organisera den studie- och yrkesorienterade verksamheten så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning		SYV	I enligt med handlingsplan
2.13	Uppgiften att se till att personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter			
2.14	Uppgiften utveckla skolans internationella kontakter		Internationellt ansvarig	Specifik person
2.15	Uppgiften att se till att skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen			

Övriga uppgifter som kan delegeras

#### VFU

Uppdatering av skolans presentation och utlägg av platser

VFU-ansvarig

#### Ekonomi-

arbetslagsanslag, ämnesanslag

Arbetslagsansvarig  
Ämnesansvarig

#### Vikarieanskaffning

Samordning av vikariebehov, introduktion nya vikarier

Vikarieansvarig

#### Exempel rektor 7-9

### 1. Beslut eller uppgifter som kan delegeras från rektor utifrån skollagen

Nr	Ärende	Lagrum	Delegat	Kommentar
1.1	Beslut om övergripande organisation av det pedagogiska arbetet	SL 2:10		
1.2	Uppgiften att förebygga, utreda och åtgärda kränkande behandling		I enligt med åtgärdstrappa	



1.3	Uppgiften att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet	SL 4:4		
1.4	Uppgiften att utveckla formerna för barn- och elevinflytande och föräldrasamverkan	SL 4:13	Arbetslagsledare Mentorer	Rektor ansvarar för skolövergripande arbete
1.5	Beslut om särskilt stöd och åtgärdsprogram (Stöd som ges som undervisning i särskild elevgrupp eller enskilt, eller beslut om anpassad studiegång kan inte delegeras)	SL 3:9	Specialpedagog	Beslut, inom arbetslagets ramar), se elevärendegång
1.6	Beslut om betygssättning vid oenighet mellan betygssättande lärare	SL 3:16		
1.7	Beslut om ordningsregler	SL 5:5		Gäller inte vuxen-utbildning
1.8	Beslut att tilldela elev en skriftlig varning	SL 5:11		Utredning enl. SL 5:9 ska göras först
1.9	Beslut om tillfällig omplacering på samma eller annan plats inom samma skolenhet	SL 5:12		Utredning enl. SL 5:9 ska göras först
1.10	Beslut om innehåll och utformning av individuell utvecklingsplan	SL 10:13, 11:16		
1.11	Beslut om undantag gällande undervisningen för integrerade elever (Mottagande på försök och integrering beslutas av huvudmannen – delegerat till rektor och kan inte vidaredelegeras)	SL 7:9		
1.12	Beslut om ledighet för kortare sammanlagd tid än 10 dagar (Ledighet längre än 10 dagar får inte delegeras).	SL 7:18	Mentor	
1.13	Beslut om elev ska läsa en kombination av ämnen eller ämnesområden för elev i grundskolan samt ämnen enligt grundskolans kursplaner (Huvudmannen avgör om elev som tas emot i grundskolan ska läsa ämnen eller ämnesområden – delegerat till rektor och kan inte vidaredelegeras)	SL 11:8		

## 2. Beslut eller uppgifter som kan delegeras från rektor utifrån Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet, Lgr 11 (2.8)

2.1	Uppgiften att utveckla skolans arbetsformer så att ett aktivt elevinflytande gynnas		Arbetslagsledare	Rektor övergripande
2.2	Uppgiften att utforma skolans arbetsmiljö så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel			Administration av datorerna, skoldateksdatorer etc kan fördelas

				till lämplig person
2.3	Uppgiften att utforma undervisningen och elevhälsans verksamhet så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver			
2.4	Uppgiften att upprätta kontakt mellan skola och hem, om det uppstår problem för eleven i skolan		Mentor	
2.5	Uppgiften att anpassa resursfördelningen och stödåtgärderna till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör			Kan se olika ut, specialpedagog, arbetslagsledare, rektor
2.6	Uppgiften att samordna undervisningen i olika ämnesområden så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet		Arbetslagsledare	Kan också göras via skolgemensam planering
2.7	Uppgiften att i undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger		Arbetslagsledare	
2.8	Uppgiften att utveckla samarbetsformer mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande			
2.9	Uppgiften att se till att samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete			
2.10	Uppgiften att utveckla formerna för samarbete mellan skolan och hemmen och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ		Arbetslagsledare, mentor	
2.11	Uppgiften att utveckla samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning		SYV	
2.12	Uppgiften att organisera den studie- och yrkesorienterade verksamheten så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning		SYV	
2.13	Uppgiften att se till att personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter			
2.14	Uppgiften utveckla skolans internationella kontakter		Internationellt ansvarig	Specifik person

2.15	Uppgiften att se till att skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen			
------	--	--	--	--

**VFU**

Uppdatering av skolans presentation och utlägg av platser

VFU-ansvarig

**Ekonomi-**

arbetslagsanslag, ämnesanslag

Arbetslagsansvarig

Ämnesansvarig

**Vikarieanskaffning**

Samordning av vikariebehov, introduktion nya vikarier

Vikarieansvarig