

**Handläggare:**Monica Söderman tel 508 33889,  
Gunilla Axenbo tel 508 33958,  
Ingrid Olsson tel 508 33810**Till**Utbildningsnämnden  
2014-04-10

## **Underlag för budget 2015 med inriktning 2016 och 2017**

**Förslag till beslut**

1. Utbildningsnämnden fastställer underlaget till budget för 2015 med inriktning 2016-2017. Underlaget överlämnas till kommunstyrelsen.
2. Utbildningsförvaltningen får i uppdrag att begära av SISAB att beställa markanvisning gällande Stadshagen 1:1 med flera (Stadshagens IP).
3. Utbildningsförvaltningen får i uppdrag att begära av SISAB att beställa markanvisning gällande ny gymnasieskola vid Västra Valhallavägen.
4. Beslutet justeras omedelbart.

Anders Carstorp

Utbildningsdirektör

Håkan Edman

Grundskoledirektör

Jan Holmquist

Gymnasiedirektör

Ann Hellenius

T.f. avdelningschef

Astrid Norderfeldt

Avdelningschef

Elisabeth Barö-Dérantz

Avdelningschef

Lena Holmdahl

Avdelningschef

**Utbildningsnämnden**Hantverkargatan 2F  
Box 22049  
104 22 Stockholm  
Telefon 08-508 33000  
registrator.utbildning@stockholm.se

stockholm.se

# 1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Av nämndens underlag för budget 2015 med inriktning för 2016 och 2017 ska framgå vilka frågor och faktorer som har störst påverkan på verksamhetens utveckling och ekonomi under perioden. Utgångspunkt ska vara analyser av förändringar i omvärlden samt av den egna verksamheten med utgångspunkt från bland annat nämndens verksamhetsberättelse.

Nedan under kommunfullmäktiges inriktningsmål anges de strategiska satsningarna i punktform för hur nämnden bidrar till kommunfullmäktiges inriktningsmål under treårsperioden.

## 1.1 Stockholm är en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök

- Förskole- och skolutbyggnad samt kompetensförsörjning med anledning av befolkningsökningar

## 1.2 Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras

- Alla barns och ungdomars lärande, kunskapsutveckling och resultat
  - Systematiskt kvalitetsarbete
  - Ledarskap
  - Öka likvärdigheten
  - Skolors arbetsmiljö
  - Elever i behov av särskilt stöd
  - Ett långsiktigt hållbart utbildningsutbud
  - Samverkan och samarbete
  - Väl fungerande och kvalificerat it-stöd
- Kompetensförsörjning
  - Lärarkets status och attraktivitet
  - Kompetensutveckling och FoU
  - Lärarutbildningarna och VFU
  - Lärares karriärutveckling
  - Lön som verktyg för verksamhetsutveckling
  - God arbetsmiljö och hälsa
  - Ledarskap och ledarförsörjning
- Skolutbyggnad och kapacitetsutnyttjande

## 1.3 Stadens verksamheter är kostnadseffektiva

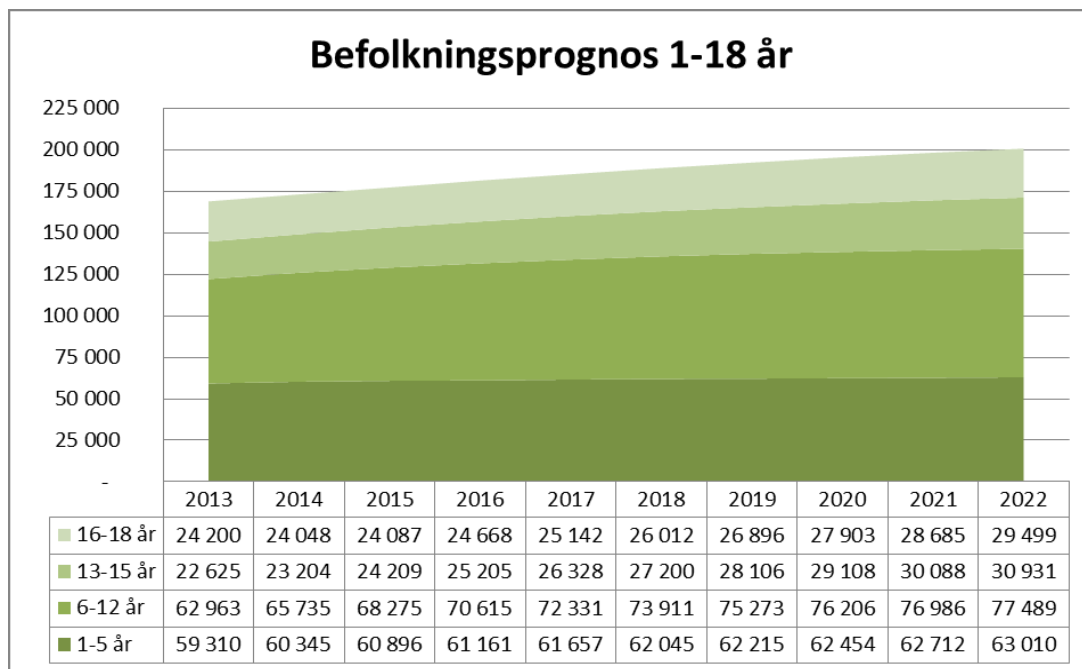
- Ekonomi och effektivitet
  - Skolutbyggnad och kapacitetsutnyttjande
  - Väl fungerande och kvalificerat it-stöd

- Organisationsutveckling inom utbildningsförvaltningen

## 2 Nämndens verksamhetsområde

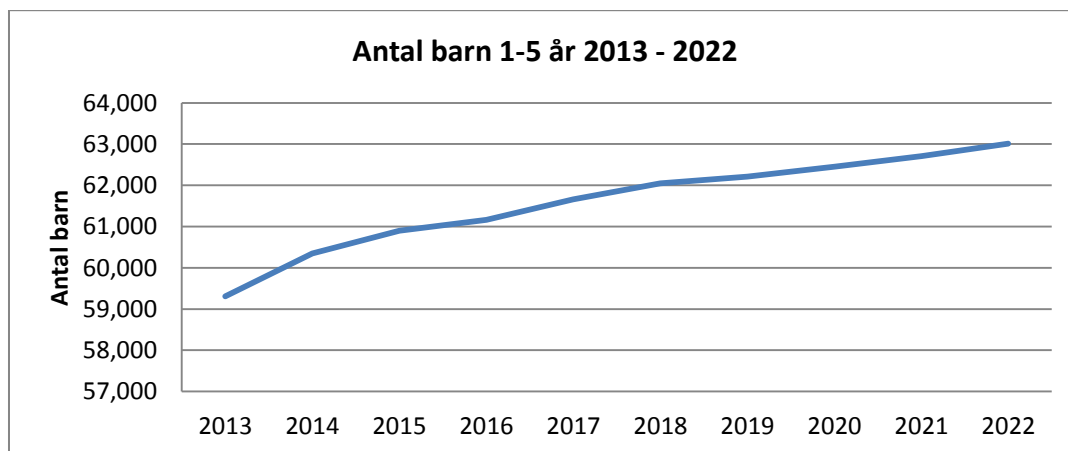
### 2.1 Befolkningsprognos

Befolkningsprognos för olika åldersgrupper i Stockholms stad år 2013-2022. Källa Sweco. I lokalförsörjningsplanen, bilaga 3, utvecklas resonemangen kring befolknings- och elevantalsprognoser.



### 2.2 Förskoleverksamhet

#### 2.2.1 Barnantalsutveckling, 1-5-åringar i Stockholm



Befolkningsprognos, 1-5-åringar i Stockholms stad 2013-2022. Källa Sweco

Under 2014 har cirka 54 000 barn plats i förskolan, 35 000 i kommunala och 19 000 i fristående förskolor. Platsbehovet skiljer sig mellan olika delar av staden, allt ifrån ett minskande behov till fortsatt starkt behov av utbyggnad.

Antalet barn i förskoleålder beräknas öka med cirka 500 per år fram till år 2017. Andelen barn 1-5 år som är inskrivna i förskolan har de senaste åren ökat något och är nu cirka 86 procent och ännu högre för 2-5 åringar. Andelen fristående verksamhet har ökat något och är nu cirka 36 procent.

Om denna fördelning även fortsatt är konstant innebär det att antalet barn i förskolan beräknas öka med cirka 1 300 under perioden varav drygt 800 i kommunal verksamhet och cirka 450 i fristående. Med nuvarande andel barn per personal innebär det att 260 personer behöver nyanställas under perioden för att möta det ökande barnantalet. Prognoserna kommer dock att påverkas starkt av kommande byggplaner men troligtvis först efter planeringsperioden.

Utbyggnaden och den något ökande andelen fristående verksamhet kommer att ställa ökade krav på förmågan att pröva ansökningar och hantera tillsynens alla delar. Inte minst för att uppnå målsättningen att alla verksamheter ska inspekteras vart fjärde år. I detta arbete ingår även enskilt driven pedagogisk omsorg.

### 2.2.2 Kompetensförsörjningsbehov

Kompetensförsörjning är en strategisk utmaning för förskolan, både när det gäller förskollärare och förskolechefer. Andelen förskollärare har sjunkit något de senaste åren och är cirka 38 procent i staden som helhet, 40 procent för de kommunala förskolorna och 34 procent för de fristående. Variationen är 34 till 53 procent mellan de olika stadsdelsförvaltningarna. För de fristående förskolorna är variationen stor, allt från 0 till 100 procent. Alla fristående förskolor som har 0 procent förskollärare har fått ett föreläggande om att de måste öka antalet förskollärare i verksamheten.

De senaste åren har fler förskollärare gått i pension eller valt att avsluta sin anställning i stadens kommunala förskolor, än vad som nyrekryterats, vilket tillsammans med utbyggnaden på grund av ökat barnantal bidrar till den sjunkande förskollärartätheten.

Stadens målsättning är att i första hand uppnå en förskollärandel på 50 procent inom några år men på sikt en ännu högre andel. Sammantaget innebär ovanstående att stadens kommunala och fristående förskoleverksamhet behöver anställa cirka 600 förskollärare per år under den kommande perioden om ambitionerna ska uppnås redan år 2017. Under perioden kommer även ett stort antal barnskötare att anställas.

För att bidra till kompetensförsörjningen stödjer och/eller anordnar utbildningsförvaltningen fortbildningsinsatser som bildar karriärvägar i förskolan dels genom utbildning av personal utan pedagogisk grundutbildning till barnskötare och fördjupningsutbildning för barnskötare och dels genom utbildning av barnskötare till förskollärare, kompletteringar som ger förskollärexamen samt magisterprogram och forskarskola i förskoledidaktik.

Rekryteringsutbildning för blivande chefer i kommunal verksamhet genomförs också.

Under perioden förväntas antalet som får vikarieersättning för att utbilda sig till förskollärare att öka liksom andelen från fristående förskolor i den gruppen.

Andelen barn med annat modersmål än svenska förväntas öka. Olika fortbildningsinsatser och nätverk med fokus på barns andraspråksutveckling kommer att genomföras.

Det är viktigt att dessa insatser är långsiktiga för att möta verksamheternas behov. Det arbete som inletts för att i samverkan med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna ta fram konkreta strategier, principer och metoder för att öka andelen förskollärare bör fortsätta.

Alla kommunala förskolor är organiserade i större enheter med en ledningsorganisation kring förskolechefen. Under perioden bör detta utvärderas så att positiva erfarenheter kan spridas och nya insatser för att stödja de nya rollerna och funktionerna bör tas fram.

### 2.2.3 Övrigt

Fokus på forsknings- och utvecklingsfrågor kommer att öka under perioden. Förvaltningen kommer att utöka samarbetet med universitet och högskolor för att medverka till att formulera forskningsfrågor inom förskoleområdet och för att forskning ska omsättas i verksamheten. En konferens där både internationell och svensk forskning möter förskolans praktik kommer att genomföras under perioden.

Kravet på ett systematiskt kvalitetsarbete har förstärkts, bland annat med nya Allmänna råd från Skolverket. Under perioden bör erfarenheter från den utvärdering som genomförs av de olika system och verktyg för uppföljning som arbetats fram på stadsdelsförvaltningarna spridas och omsättas. Detsamma gäller erfarenheter från utvärderingen av arbetet med den reviderade kvalitetsindikatorn. Olika former av stöd för de fristående förskolornas kvalitetsarbete bör fortsatt erbjudas.

Under perioden bör flera nya riktlinjer och systemförändringar utvärderas, exempelvis riktlinjer för övergång mellan förskola och skola, riktlinjer för ob-tid, riktlinjer för interkommunal ersättning, införandet av gemensamt ansökningsystem och av central avgiftshantering.

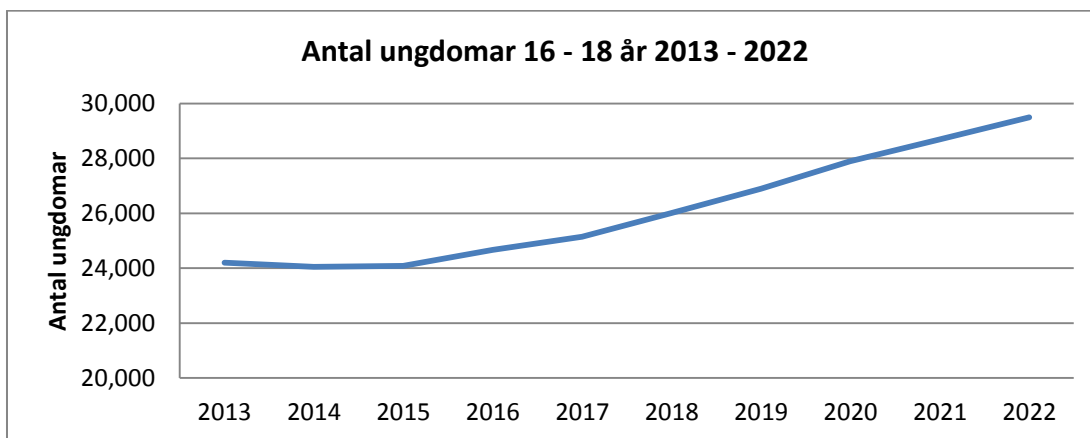
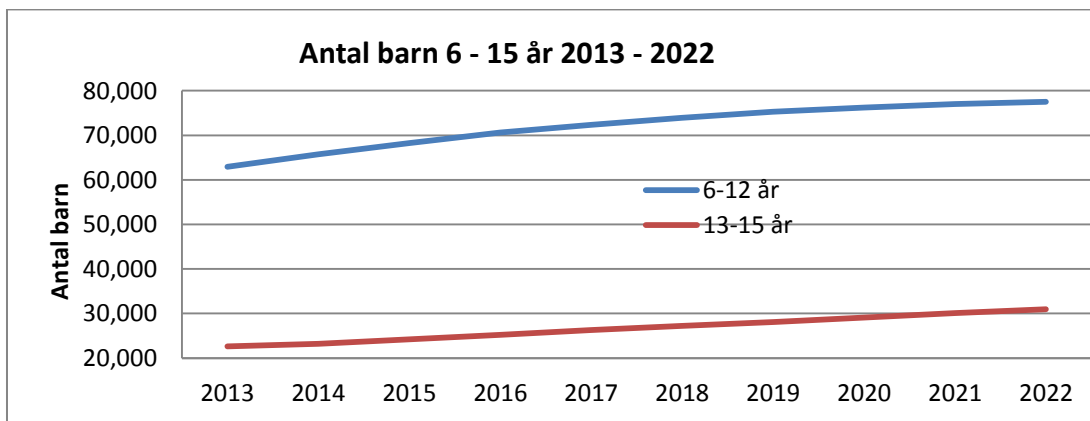
Utbildningsförvaltningen kommer tillsammans med stadsdelsförvaltningarna att medverka i implementeringen av Skolplattformen, särskilt de delar som handlar om pedagogiskt material och pedagogisk planering. Under perioden kommer även arbetet med att utveckla it som stöd och verktyg i förskolans administrativa och pedagogiska processer tillsammans med de kommunala och fristående förskolorna att fortsätta.

Arbetet med det finska förvaltningsområdet kommer att fortsätta med bland annat stöd till förskoleverksamhet på finska. Under perioden kommer flera nationella minoriteter att ansöka om att Stockholm ska ingå i förvaltningsområde även för dem vilket kan komma att ställa ökade krav.

Det arbete som inletts i samarbete med kulturnämnden och stadsdelsnämnderna inom ”projektet Stockholm högläser” fortsätter. Projektet verkar för att litteratur och läsning ska bli en mer naturlig del i barnens utbildning.

## 2.3 Grundskola och gymnasieskola, inklusive förskoleklass, fritidshem och särskola

### 2.3.1 Befolkningsprognos



Befolkningsprognos åldrarna 6 – 12, 13 -15 samt 16 - 18 år i Stockholms stad år 2013-2022. Källa Sweco. I lokalförsörjningsplanen, bilaga 3, utvecklas resonemangen kring befolknings- och elevantalprognoser.

### 2.3.2 Alla barns och ungdomars lärande, kunskapsutveckling och resultat

De stora utmaningarna de kommande åren är att öka måluppfyllelsen samtidigt som elevantal och pensionsavgångar ökar och behovet av behörig och kompetent personal är stort. Den kraftiga elevantalsutvecklingen inom grundskolan ställer också stora krav på att förvaltningen skapar en organisation där alla elever kan beredas plats.

För att skapa en hållbar positiv resultatutveckling i skolorna ska förvaltningens utvecklingsarbete vara långsiktigt. Utifrån de prioriterade strategier som förvaltningen har valt fortsätter utvecklingsarbetet. Det är viktigt att fokusera på dessa för att insatserna ska vara verkningsfulla och möjliga att följa upp och utvärdera. Den övergripande strategin är att utveckla mötet mellan lärare och elev och skolornas undervisnings- och lärandeprocesser.

### 2.3.3 Resultatutveckling

Källa: Skolverket.

Betygsresultat årskurs 9, Stockholms grundskolor, 2009–2013

Betygsmått		2009	2010	2011	2012	2013
Andel behöriga (%) till nationellt/yrkesförberedande program*	Kommunala skolor	88,9	87,3	88,0	85,9	87,4
	Fristående skolor	93,8	92,7	90,8	91,3	91,7
	Samtliga skolor	90,2	88,7	88,8	87,5	88,7
Andel elever (%) som nått målen i samtliga ämnen	Kommunala skolor	76,9	75,0	77,0	74,6	75,2
	Fristående skolor	81,9	80,8	82,2	79,9	80,3
	Samtliga skolor	78,2	76,5	78,5	76,2	76,7
Genomsnittligt meritvärde**	Kommunala skolor	223,0	219,9	223,7	221,9	222,4
	Fristående skolor	238,2	236,3	239,3	236,0	238,3
	Samtliga skolor	226,9	224,2	228,0	226,0	227,1

\* För 2010 och tidigare krävdes godkänt i matematik, engelska och svenska eller svenska som andraspråk för behörighet till gymnasieskolan. Från och med 2011 krävs det godkänt i matematik, engelska och svenska eller svenska som andraspråk plus ytterligare fem ämnen för att bli behörig till nationella yrkesförberedande program.

\*\*Betygsskalan förändrades fr.o.m. 2013 från att ha haft betygen Underkänd, Godkänd, Väl godkänd och Mycket väl godkänd till betygen F – A, där F står för underkänd. Betygen översätts till poäng på samma sätt som tidigare – maxpoängen är 320 poäng - men den nya betygsskalan innehåller fler skalsteg.

Nationella prov årskurs 3, andel elever (%) som uppnått kravnivån av totalt antal elever i åk 3 som genomfört eller inte genomfört ämnesproven i åk 3, 2010 – 2013

Ämne		2010	2011	2012	2013
Matematik	Kommunala skolor	74,4	80,0	78,4	80,4
	Fristående skolor	63,8	68,1	70,3	62,3
	Samtliga skolor	72,3	77,8	76,8	76,9
Svenska	Kommunala skolor	84,8	86,9	80,9	87,4
	Fristående skolor	75,6	80,2	79,6	78,0
	Samtliga skolor	83,2	85,8	80,7	85,7
Svenska som andraspråk	Kommunala skolor	65,0	66,6	61,1	68,9
	Fristående skolor	56,5	54,1	41,9	52,1
	Samtliga skolor	63,1	63,9	56,7	65,1

Not: Det finns inte siffror längre tillbaka än 2010.

Nationella prov årskurs 6, andel elever (%) som fått provbetyg A-E av dem som deltagit i ämnesprovet och fått provbetyg A-F, 2013

Ämne		2013
Engelska	Kommunala skolor	96,2
	Fristående skolor	97,6
	Samtliga skolor	96,7
Matematik	Kommunala skolor	96,5
	Fristående skolor	95,3
	Samtliga skolor	96,2
Svenska	Kommunala skolor	97,0
	Fristående skolor	96,5
	Samtliga skolor	96,9
Svenska som andraspråk	Kommunala skolor	81,0
	Fristående skolor	86,1
	Samtliga skolor	82,5

Not: Det finns siffror för 2012 också, men Skolverket har ändrat beräkningen så de är inte jämförbara med 2013.

Betygsresultat nationella program, Stockholms gymnasieskolor, 2009–2013

Betygsmått		2009	2010	2011	2012	2013
Genomsnittlig betygspoäng hos de elever som fick slutbetyg respektive läsår	Kommunala skolor	15,0	15,2	15,0	15,1	15,0
	Fristående skolor	14,7	14,8	14,8	14,6	14,1
Andel behöriga (%) till högskolan av de elever som fick slutbetyg respektive läsår	Kommunala skolor	91,5	89,8	89,2	89,6	89,7
	Fristående skolor	89,0	87,9	87,5	87,0	85,7
Andelen elever (%) med slutbetyg från gymnasiet inom 4 år	Kommunala skolor	82,1	82,6	81,4	83,5	81,1
	Fristående skolor	78,6	78,6	80,0	78,3	78,1

Not: Siffrorna för samtliga skolor har utelämnats eftersom de också innehåller individuella program och specialutformade program, och blir därför inte jämförbara med siffrorna uppdelade på huvudman.

### 2.3.3.1 Ett systematiskt kvalitetsarbete

Förvaltningen behöver under planperioden fortsätta att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet, både på förvaltningsnivå och på skolnivå. Ett vetenskapligt förhållningssätt med reflektion och analys ska prägla skolors arbete. Skolor ska utifrån behov få stöd i sitt arbete att kunna följa upp, analysera och utvärdera skolresultat samt relatera hur de förhåller sig till skolans förutsättningar, resurser och valda insatser. Förvaltningen kommer fortsätta att utveckla beskrivningar av vad som kännetecknar god kvalitet i skolans kärnprocesser.

Resultatdialoger utgör en väsentlig del i det systematiska kvalitetsarbetet och ska fortsätta att utvecklas på alla nivåer. Arbetet fortsätter med att skapa tydliga kopplingar mellan resultatdialoger, kvalitetsredovisningar och skolornas arbetsplaner.

Uppföljning av resultaten behöver förbättras för fritidshemmen och grundsärskolan, där kommer kriterier för att kunna mäta kvaliteten tas fram. För gymnasieskolans del kommer underlag att tas fram till stöd för analys och utvecklingsinsatser inom



introduktionsprogrammen och gymnasiesärskolan och systematiskt byggas in i förvaltningens resultatuppföljningar.

### **2.3.3.2 Ledarskap**

Ledarskapet på olika nivåer har stor betydelse för skolornas utveckling och resultat. Rektor är den viktigaste faktorn för hela skolans resultat. För att rektorerna i ökad utsträckning ska kunna delta i och leda det pedagogiska arbetet ska förvaltningen fortsätta det påbörjade arbetet med att se över ansvarsfördelningen mellan grundskolor och central förvaltning.

Rektors uppdrag inom gymnasieskolan är att leda den pedagogiska verksamheten. Det administrativa stödet till rektorerna behöver därför utvecklas i samarbete mellan rektorer, administrativa chefer och förvaltningens stödavdelningar, så att det möter rektors behov av stöd.

Förvaltningen ska också utveckla stödet till rektorer för att de ska kunna säkerställa att lärarna förmår skapa goda lärmiljöer. Det är i mötet mellan lärare och elev som skolan verkligen kan göra skillnad för den enskilde eleven. Av vikt är att lärarna har ett tydligt pedagogiskt ledarskap i klassrummet, har höga förväntningar på eleverna, tydliggör målen och ger återkoppling i formativt syfte.

Förvaltningen behöver arbeta för att skolorna utvecklar en kultur där man kan diskutera goda lärmiljöer utifrån prestationer, resultat och ansvar på olika nivåer. En kultur där var och en tar ansvar för framgångar och motgångar och kan känna att resultatet beror på mig. Att utveckla det kollegiala lärandet, i ett öppet klimat, är effektiv kompetensutveckling för att uppnå bättre lärarskicklighet och undervisningskvalitet. I en sådan kultur kan skickliga lärare dela med sig till sina kollegor.

### **2.3.3.3 Öka likvärdigheten**

Under planperioden behöver förvaltningen intensifiera arbetet i skolorna i syfte att öka likvärdigheten, utifrån uppdraget att kompensera för elevers olika förutsättningar. Förvaltningen behöver stödja och utmana de skolor som har stor utvecklingspotential, det vill säga skolor som trots likartade socioekonomiska förutsättningar som andra skolor, lyckas betydligt sämre. Arbetet som har inletts med att fokusera på 17 grundskolor för högre måluppfyllelse fortsätter. Skolorna prioriteras inom ramen för olika centrala insatser som genomförs och satsningen följs av forskare. Denna satsning kommer att utvecklas och förvaltningen kommer att se över om satsningen ska omfatta fler skolor, som till exempel skolor med årskurserna F-6.

Inom gymnasieskolan planeras utvecklingsinsatser inom ramen för 1:1 (en elev en dator). Tillgången på datorer ger ökade möjligheter att möta elevernas individuella stödbehov. Som exempel kan eleverna via webben få möjlighet att ta del av studiehandledning på modersmål.

#### **2.3.3.4 Skolors arbetsmiljö**

Trygghet och studiero i en god lärmiljö är en förutsättning för utveckling och lärande. Att involvera eleverna i likabehandlingsarbetet och göra dem delaktiga i att forma deras egen lärmiljö behöver utvecklas.

Förvaltningen ska arbeta vidare med att skapa skolmiljöer som präglas av tydliga strukturer för processer, rutiner och regler både när det gäller skolans administrativa arbete och i det pedagogiska arbetet. Det gäller inte minst att tillsammans med eleverna utarbeta tydliga ramar för skolarbetet, lektionerna, skolnärvaron och ordningen.

Grundskolesatsningen PRIO Stockholm fortsätter och utökas till fler skolor genom ytterligare förändringsledare, vilket effektiviserar genomförandet. Fokus är att utveckla skolans interna processer och arbetssätt med målet att varaktigt höja elevernas kunskapsresultat.

Förvaltningen behöver fortsätta att göra insatser för att lärarna ska ha en god arbetsmiljö och att minska lärarnas administrativa arbetsuppgifter så att mer tid kan ägnas till eleverna.

#### **2.3.3.5 Elever i behov av särskilt stöd**

Ett utvecklingsområde att fortsätta med är arbetet för en skola för alla genom att kunna möta varje elev utifrån sina förutsättningar. Arbetet omfattar frågor om organisation och kompetensutveckling på olika nivåer för att stödja elever i behov av särskilt stöd.

Av stor vikt är att skolorna har bra processer för samarbete mellan elevhälsoteam och lärarna. Elevhälsan ska främst arbeta hälsofrämjande och förebyggande i syfte att eleverna ska nå högre måluppfyllelse. Det utvecklingsarbete som har inletts med elevhälsoteamen på några grund- och gymnasieskolor fortsätter och fördjupas.

I syfte att öka likvärdigheten ser förvaltningen ett behov av att utveckla formerna för mottagande och undervisning av nyanlända elever. Mottagandeenheten Start Järva är igång och arbetet utvidgas till att omfatta organisering för mottagande av nyanlända elever även i andra delar av staden. Samtidigt finns behov av kompetensutvecklingsinsatser på skolorna. Förvaltningen avser att ta olika former av initiativ för att utveckla undervisningen för nyanlända. Möjligheten att förlägga förberedelsegrupper till andra skolor än idag ska ses över i syfte att skapa en mer heterogen elevsammansättning för de här eleverna.

”Breddad ingång – riktad utgång” är ett samarbetsprojekt mellan utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningarna med syfte att ta fram anpassade gymnasieutbildningar för elever med svag studiemotivation.

#### **2.3.3.6 Samverkan och samarbete**

Utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen kommer under perioden att fortsätta utveckla och följa upp samverkan mellan skola och socialtjänst. Från hösten 2013 och under 2014 pågår ett pilotprojekt inriktat på samverkan mellan skola och socialtjänst i 16 skolor. Ambitionen är att verksamheten ska kunna fortgå med extra medel även vårterminen 2015.

Därefter behöver ställning tas till eventuell fortsatt verksamhet och till om arbetssättet ska spridas till ytterligare skolor.

### 2.3.3.7 Ett långsiktigt hållbart utbildningsutbud

Ett prioriterat område för gymnasieverksamheten är att strategiskt arbeta för ett långsiktigt hållbart utbildningsutbud. Elevens studieval utgör den viktigaste faktorn för vilka utbildningar som ska erbjudas och här behöver gymnasieverksamheten finna metoder att möta förändringar i elevantalsutveckling och valmönster utan att det får negativa konsekvenser på kostnadsutvecklingen. Ett sätt att uppnå detta kan vara att i större omfattning än idag koncentrera vissa utbildningar till särskilt utvalda skolor.

I ett effektivitetsperspektiv är det prioriterat att ta fram riktlinjer för i vilken omfattning stadens nationella yrkesutbildningar kan erbjuda studieplatser till vuxenstudierande. På ett likartat sätt behöver förvaltningen arbeta för att säkerställa regional likvärdighet när det gäller antagning, avtal och beräkningsgrund för kostnader inom nationellt godkänd idrottsutbildning.

## 2.4 Strategisk kompetensförsörjning

### 2.4.1 Lärarförsörjning, prognoser

Grundskolan, årskurs 0–9, 2014 – 2022.

År	Antal elever <sup>1</sup>	Antal lärare <sup>2</sup>	Avgångar <sup>3</sup>	Rekryteringsbehov <sup>4</sup>
2014	67 900	5 620	580	880
2015	70 500	5 930	620	860
2016	73 100	6 170	630	860
2017	75 000	6 400	640	880
2018	76 600	6 630	660	840
2019	77 800	6 810	670	820
2020	79 000	6 960	680	830
2021	80 000	7 110	690	820
2022	80 800	7 240	700	800

Gymnasieskolan, årskurs 1–3, 2014 – 2021.

År	Antal elever <sup>1</sup>	Antal lärare <sup>2</sup>	Avgångar <sup>3</sup>	Rekryteringsbehov <sup>4</sup>
2014	15 500	1 400	170	180
2015	15 600	1 410	170	170
2016	15 800	1 410	160	200
2017	16 150	1 440	170	190
2018	16 700	1 470	170	220
2019	17 300	1 520	170	230
2020	18 000	1 570	180	240
2021	18 500	1 630	180	230

<sup>1</sup>Siffrorna är hämtade från Swecos elevprognos och gäller höstterminen för redovisat år. För gymnasieskolan saknas elevantalsprognos för 2022.

<sup>2</sup>Siffrorna är hämtade från Swecos personalbehovsprognos 2014-2022. Beräkningen utgår från antal lärare i november 2013.

<sup>3</sup> Siffrorna är hämtade från Swecos personalbehovsprognos 2014-2022. Avgångar avser hela rörligheten inom personalgruppen, inklusive pensionsavgångar.

<sup>4</sup> Siffrorna är hämtade från Swecos personalbehovsprognos 2014-2022 och bygger på antagandet att dagens fördelning mellan kommunala och fristående skolor är densamma över tid, förväntade avgångar samt nyrekryteringsbehov utifrån elevantalsökningar.

Prognoserna ovan tar inte hänsyn till legitimationsreformen. Rekryteringsbehovet bygger på att utbildningsförvaltningen varje år lyckas rekrytera de lärare som behövs så att det inte uppstår ett gap som växer över tid.

## 2.4.2 Inledning

Strategisk kompetensförsörjning av lärare är en av utbildningsnämndens största utmaningar framöver. Elevantal och pensionsavgångar ökar samtidigt som kraven på lärarlegitimation för att undervisa och sätta betyg får fullt genomslag. Utmaningarna kräver ett aktivt arbete för att säkerställa att alla elever får sin utbildning av behöriga och kompetenta lärare. Satsningar på kompetensförsörjning ska bidra till att utbildningsförvaltningen i Stockholms stad uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för chefer, medarbetare och framtida medarbetare.

### 2.4.2.1 Läraryrkets status och attraktivitet

Den negativa bilden av skolan och läraryrket som speglas i media påverkar i hög grad läraryrkets attraktivitet. Utmaningarna är desamma oavsett huvudman och utbildningsförvaltningen är beroende av strategiska samarbeten med andra huvudmän, kommuner och högskolor för att höja läraryrkets attraktivitet.

Stockholms stad är förstahandsvalet för nästan 9 av 10 av lärarstudenter från Stockholms län, enligt Universums lärarbarometer 2013. Förväntningar på staden som arbetsgivare är höga inom en rad områden, till exempel inspirerande skolledning, möjlighet till professionell utveckling, utmanande arbetsuppgifter, och goda referenser för framtida karriär. För att attrahera nya lärare och behålla redan anställda är det viktigt att leva upp till dessa förväntningar.

En stark attraktivitet som arbetsgivare skapas främst av att de nuvarande medarbetarna och cheferna är ambassadörer för verksamheten och förmedlar en positiv bild. Detta kräver en väl fungerande verksamhet med goda resultat och god arbetsmiljö där det finns olika utvecklingsmöjligheter. Utbildningsnämnden har idag ett bredare utbud av utvecklings- och karriärmöjligheter samt ett högre löneläge än andra huvudmän. Ytterligare satsningar på strategisk och intern kommunikation med ett särskilt fokus på sociala medier är nödvändigt för att kunna göra läraryrket mer attraktivt.

### 2.4.2.2 Kompetensförsörjning – utmaningar och åtgärder

Från och med den 1 juli 2015 får endast legitimerade/behöriga lärare ansvara för undervisning och sätta betyg i grund- och gymnasieskolan. För grund- och gymnasiesärskolan träder legitimationskraven i kraft 2018 och då har cirka hälften av utbildningsförvaltningens

nuvarande lärare inom grund- och gymnasiesärskolan gått i pension, vilket innebär att det kommer att råda brist på behöriga/legitimerade lärare i samtliga skolformer.

Det finns en risk att utbildningsnämnden inte kommer att kunna rekrytera legitimerade/behöriga lärare i tillräcklig omfattning. Att tillsvidareanställda lärare idag undervisar i skolformer/ämnen de inte är behöriga i kommer också att påverka rekryteringsbehovet och organisationen av undervisningen. Behov av att bredda befintliga lärares ämneskompetens kan komma att medföra ökade kostnader för staden.

Utmaningarna ser olika ut i olika delar av staden då söktrycket till lediga tjänster redan idag skiljer sig åt mellan olika skolområden. Utbildningsförvaltningen behöver därför utreda och ta ställning till hur en minskad tillgång till legitimerade lärare påverkar organisationen av undervisningen och behovet av nyrekryteringar samt lämna förslag på åtgärder. Exempel på åtgärder är att se över villkoren för att locka lärare att stanna efter pensionsåldern för att ta tillvara erfarna lärares kompetens samt säkerställa att nyexaminerade lärare ges en god introduktion. För att säkerställa att kompetensbaserad rekrytering sker och för att avlasta skolledare kommer utbildningsförvaltningen att genomföra en förstudie under 2014 för riktad rekryteringsstöd som ska ligga till grund för en pilotstudie 2015.

Förändringar i elevunderlaget i kombination med omstruktureringar inom gymnasieskolan kan leda till viss övertalighet som kan hanteras med förvaltningens personalplaneringsprocess.

#### **2.4.2.3 Kompetensutveckling och FoU**

För att säkerställa att behöriga lärare med rätt kompetens undervisar behövs fortsatta satsningar och utökade möjligheter för anställda lärare att gå behörighetsgivande kurser. Idag bidrar utbildningsförvaltningen med extra medel för lärare som läser lärarlyftskurser i matematik, naturvetenskap/teknik, svenska som andraspråk och specialpedagogik med inriktning mot särskola. Satsningen behöver fortsätta under kommande år och även utökas till andra ämnen utifrån identifierat behov. Förvaltningen bör i samverkan med lärosäten se över möjligheter att skapa andra vägar till behörighet än genom Skolverkets upphandlade kurser inom lärarlyftet. För att uppfylla skollagens krav i grund- och gymnasiesärskolan behöver en utbildningssatsning genomföras med start redan i januari 2015.

Utifrån den av utbildningsnämnden beslutade FoU-strategin ska pågående arbete stärkas och utvecklas för att bidra till en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. För att bidra till en framstående forskningsmiljö inom det utbildningsvetenskapliga området i länet och en FoU-kultur i skolan behöver förutsättningar, strukturer och system utarbetas på flera nivåer. Tillsammans med lärosätena och skolhuvudmän i länet ska samarbetet med Stockholms universitet med forskarstuderande lärare som leder FoU-projekt utvecklas ytterligare och göras formellt. Möjligheter att ansöka om gemensam forskningsfinansiering ska undersökas. Även på skolnivå behöver strukturer utvecklas i relation till karriärreformen med förstelärare och lektorer och samarbete med lärosäten.

#### **2.4.2.4 Lärarutbildningarna och VFU**

Utbildningsförvaltningen kommer att fortsätta att inom länet samverka för en lärarutbildning av hög kvalitet genom olika insatser som exempelvis möjligheter för VFU-handledare att gå handledarutbildning och utökat deltagande i regeringens satsning på övningsskolor.

Förvaltningen bör också undersöka möjligheter att tillsammans med lärosäten och andra organisationer skapa nya vägar in i lärarutbildningen och stärka den verksamhetsförlagda delen framförallt inom ämnesområden där det kommer att saknas lärare. För att säkerställa att skolor tar emot lärarstudenter och att ovanstående insatser ska vara möjliga att genomföra behöver utbildningsförvaltningens utökade finansiering av VFU som har pågått de senaste åren fortsätta.

#### **2.4.2.5 Lärares karriärutveckling**

En avgörande förutsättning för en stark lärarprofession och undervisning av hög kvalitet är möjlighet till karriär och en bra löneutveckling. Utifrån utbildningsnämndens beslut om karriärvägar för lärare ska regeringens satsning med statsbidrag för förstelärare och lektorer utnyttjas fullt ut. Uppskattningsvis kommer staden när reformen är fullt utbyggd år 2017 att ha cirka 1 200 förstelärare och ett trettiotal lektorer. De nya karriärvägarna kommer troligtvis att bidra till nya strukturer och organisation i skolan och möter också en del utmaningar där ett starkt skolledarskap är avgörande för att reformen ska bli framgångsrik. För att den omfattande hanteringen av statsbidrag ska fungera utarbetas tydliga administrativa rutiner.

#### **2.4.2.6 Lön som verktyg för verksamhetsutveckling**

För att säkerställa den framtida kompetensförsörjningen krävs en fortsatt god löneutveckling för skolledare och lärare. För att öka läraryrkets attraktivitet och därigenom behålla och attrahera den arbetskraft som kan öka elevernas måluppfyllelse i de områden där måluppfyllelsen är låg kan i kommande löneöversyner ett differentierat löneutrymme behöva fördelas på de grundskolor som har den största utvecklingspotentialen.

#### **2.4.2.7 God arbetsmiljö och hälsa**

En god arbetsmiljö är avgörande för att utbildningsförvaltningen ska kunna erbjuda attraktiva arbetsplatser och säkerställa kompetensförsörjningen. Med ett särskilt fokus på lärares arbetsbelastning intensifieras därför arbetet med det systematiska arbetsmiljöarbetet för att säkerställa kvaliteten ute i verksamheterna för samtliga medarbetare. Förvaltningen kommer även att fortsätta arbetet med att kartlägga och genomföra åtgärder för lärares och skolledares arbetsmiljö och arbetsbelastning. Det partsgemensamma arbetet är en tillgång när det gäller den fortsatta processen kring god arbetsmiljö.

Förvaltningen kommer att undersöka om en satsning på digitala verktyg, e-learning och korta filmer som beskriver och visar olika arbetsmiljöprocesser, kan vara ett bra stödverktyg för chefer och övriga medarbetare i förvaltningen. För att förebygga och minska risken för skada och ohälsa kommer satsningarna särskilt att fokusera på områden där det finns särskilda föreskrifter eller specifika arbetsmiljörisker, till exempel kemisalar, idrottshallar och yrkesförberedande program på gymnasieskolorna.

Förutom det arbete som bedrivs med sjukskrivna medarbetare utifrån rehabiliteringsprocessen fortsätter utbildningsförvaltningen att arbeta med tidiga insatser och hälsofrämjande arbete. En analys av vilka insatser/stöd som verksamheterna behöver bör också göras för att kunna genomföra riktade insatser som friskvårdssatsningar och stresshantering i samarbete med företagshälsovården och andra aktörer. Det pågående försöket med en särskilt utsedd kontaktsjuksköterska för varje grundskole- och gymnasieområde kommer att utvärderas under 2014.

#### **2.4.2.8 Ledarskap och ledarförsörjning**

Cirka en tredjedel av utbildningsförvaltningens nuvarande chefer kommer att gå i pension inom den närmaste femårsperioden. Trots att förvaltningen i dagsläget inte har svårt att rekrytera ledare behöver förvaltningen utveckla en strategi för att säkra en god ledarförsörjning. Utbildningsförvaltningen uppmuntrar idag potentiella ledare att ta mer utmanande uppdrag och erbjuder utbildning till dessa personer.

Idag har enbart rektorer och biträdande rektorer tillgång till chefsprogrammets olika delar. Övriga personalkategorier med personalansvar, som fritidshemsföreståndare och intendent, saknar detta och för att kunna stötta samtliga förvaltningens ledare behöver fler få kunskap om ledarskapets villkor, möjligheter och krav via förvaltningens interna aktiviteter.

Framtida ledare kommer att ställa högre krav på utvecklande arbete, god arbetsmiljö och flexibla arbetstider. För att attrahera dessa ledare måste förvaltningen arbeta strategiskt med att skapa förutsättningar för att bli chef i Stockholms stad och göra chefskapet hållbart, bland annat genom utökade satsningar på mentorskap, handledning och coaching av cheferna.

Även arbetet med introduktion av nya chefer under deras första år behöver utökas. Chefer behöver verktyg för att utveckla ledarskapet av det pedagogiska uppdraget och utbildningsförvaltningen kommer därför fortsatt att genom utbildnings- och utvecklingsinsatser erbjuda insatser som stöder detta.

## **2.5 Övergripande verksamhet**

### **2.5.1 Väl fungerande och kvalificerat it-stöd**

Verksamheterna kommer att ställa ökade krav på ett väl fungerande och mer kvalificerat it-stöd. Det kräver ett nytänkande för att visa på möjligheter med hur it kan utveckla lärprocesser och effektivisera administrativa processer. Fokus kommer att ligga på att hitta it-relaterade lösningar för att minska den administrativa arbetsbördan för pedagogerna och för att hitta lösningar som underlättar för elevens lärande och bidrar till elevens måluppfyllelse.

Utveckling av it i skolan kräver ett mycket nära samarbete mellan medarbetare med it-kompetens och medarbetare med kompetens inom pedagogik.

### **2.5.1.1 Pågående projekt**

Arbetet med Skolplattform Stockholm går in i en ny fas. Upphandlingen är genomförd och nu följer det tekniska införandet. Parallellt med detta ska införandet i verksamheten planeras och genomföras succesivt. Skolplattform Stockholm innehåller flera olika tjänster. Införandet ska anpassas efter verksamheternas behov och avtalsmässiga förutsättningar.

Under hösten 2014 kommer samtliga gymnasieelever att ha tillgång till en egen bärbar dator. För att de uppsatta effektmålen ska kunna realiserats behöver införandet följas av kontinuerliga insatser där pedagogerna utvecklar sin digitala kompetens. Det gäller bland annat hur de digitala redskapen kan stödja, effektivisera och underlätta arbetet för både skolledare och lärare, men också hur de digitala verktygen kan förbättra och underlätta lärandet för eleverna.

För att skolorna ska kunna mäta den egna it-mognaden utifrån stadens it-strategi för ett bättre lärande har ett självskattningsverktyg tagits fram. Verktyget kommer att ge skolorna en bild av den egna it-mognaden och resultera i handlingsplaner och insatser som behöver göras lokalt på skolorna och på central förvaltning.

Under kommande år behöver det tas fram förslag på framtida it-lösningar som stödjer de pedagogiska verksamheterna inom ramen för GS-IT.

### **2.5.1.2 Ökad it-användning**

Verksamheternas krav på och behov av en it-miljö som är utvecklad för de pedagogiska verksamheterna fortsätter att förändras. Det innebär att nuvarande tjänster behöver utvecklas. Exempel på kommande tjänster och områden är ytterligare 1:1-satsningar, införande av en flexibel datormiljö för lärare och elever samt stadens målsättning att modernisera infrastrukturen.

Allt fler elever och lärare ser pedagogiska vinster med att använda surfplattor och investerar i dessa istället för i datorer. Det innebär i sin tur en ökad användning av surfplattor och appar. En infrastruktur som stöder detta behöver utvecklas.

### **2.5.1.3 Styrning och förvaltning**

För att säkerställa att datorer, surfplattor och smarta telefoner samt it-tjänster uppfyller verksamheternas behov behöver dessa tjänster och produkter förvaltas. Styrning av förvaltningsåtgärder behöver utgå ifrån verksamheternas behov.

Förvaltningsmodellen innebär ett gemensamt förvaltningsansvar, där både verksamheterna och IKT-enheten är inkluderade. Exempel på vad som behöver förvaltas är 1:1-satsningens leverans, nämndens verksamhetssystem, verktyget för självskattning, samtliga cirka 400 paketerade applikationer, nya mobila lösningar, säkerhets- och arkitekturfrågor samt utveckling av tjänstekataloger.



#### **2.5.1.4 Ökat behov av it-stöd**

Den ökade it-användningen innebär också en efterfrågan på kvalificerat it-stöd från central förvaltning. Det innebär också ett fortsatt fokus på it- och informationssäkerhetsområdet. Arbetet behöver relatera till de behov och krav som finns inom förvaltningens verksamheter.

#### **2.5.1.5 Utbildningsförvaltningens flytt**

Inför central förvaltnings flytt till Tensta bör it-relaterade frågor finnas med i planeringsarbetet för att identifiera nya digitala lösningar som kan underlätta samarbete och kommunikation för medarbetarna.

### **2.6 Kvalitets- och organisationsutveckling inom förvaltningen**

Utbildningsförvaltningen har en i huvudsak väl fungerande organisation som kännetecknas av hög måluppfyllelse och god budgethållning. I separat ärende till utbildningsnämnden föreslås justeringar i förvaltningsorganisationen, bland annat i syfte att bättre hantera de strategiska utmaningar som förvaltningen beskriver i detta ärende. Det gäller alla barns och ungdomars lärande, kunskapsutveckling och resultat, kompetensförsörjning, skolutbyggnad samt ekonomi och effektivitet. Även inom den centrala förvaltningen behöver ytterligare utvecklas en kultur som utmärks av samarbete och samverkan samt tillit och förtroende, som möjliggör att man vågar prova nytt och vågar utvärdera sig.

Inom förvaltningen pågår ett arbete i linje med stadens kvalitetsstrategi och med syfte att utveckla en lärande och effektiv organisation med tydligt resultatfokus. Under 2014 kommer utbildningsförvaltningen att genomföra ett utvecklingsarbete kring skolornas lokala arbetsplaner med syftet att utveckla dessa till lokala verksamhetsplaner med tydligare kopplingar till nämndens verksamhetsplan.

## **3 Sammanfattande ekonomisk analys**

### **3.1 Drift**

Den förväntade ökningen av barn inom fristående förskola och elever inom både fristående och kommunal grund- och gymnasieskola innebär totalt för de närmaste tre åren ökade prestationer motsvarande cirka 1 miljard kronor. 89 procent av ökningen är inom grundskola.

Ökningen inom grundskola ställer stora krav på ett effektivt lokalutnyttjande för att undvika att lokalkostnadens andel av schablonen ökar. Lokalkostnaderna beräknas öka inom de närmaste tre åren med cirka 191 mnkr. Det motsvarar cirka 21,5 procent av schablonen för grundskolan. För närvarande är lokalkostnadens andel av schablonen 20,1 procent. För att skolpengens andel av grundschablonen ska vara minst 72 procent fortsätter arbetet med att se över formerna för styrning och samverkan kring lokalplanering. Fortsatt översyn sker även av central förvaltning för att minska kostnaderna för administration.

Elevantalet inom gymnasieskolan bedöms under de närmaste åren att fortsätta sjunka för att i mitten av prognosperioden vända uppåt och sedan successivt öka. Förvaltningens pågående arbete med att genomföra omstruktureringar och översyn av utbudet inom gymnasieskolan

kommer att fortsätta. Syftet är dels att minska kostnaderna på kort sikt och dels att säkerställa behovet av ett ökat antal platser på längre sikt.

Kommunfullmäktige beslutade för 2014 för gymnasiet om en särskild schablonökning motsvarande 3,8 procent avseende att genomföra att varje elev inom gymnasieskolan har tillgång till en egen dator. Förvaltningen utgår från att den finns kvar i schablonen även kommande år. Satsningen är framgångsrik men innebär samtidigt kontinuerliga kostnader på skolorna för drift även framöver.

Skolans behov av rekrytering för både det ökade elevantalet och kommande pensionsavgångar kommer att ställa krav på kostnadseffektivitet om inte schablonerna ökar i samma takt. Lärarnas löner kommer med all sannolikhet att fortsätta ha en något högre ökningstakt än många andra yrkesgrupper då det finns ett stort rekryteringsbehov. Varje procentenhet som lönerna ökar kostar idag cirka 63,6 mnkr per år, beräknat på samtliga anställda inom utbildningsförvaltningen.

Satsningen på utbildning av barnskötare till förskollärare bör fortgå ytterligare några år, förvaltningen utgår från att de tidigare avsatta 21,6 mnkr finns kvar även 2015.

Socialnämnden har under 2013 och 2014 haft 10 mnkr årligen för pilotprojekt inom samverkan skola och socialtjänst. Under vårterminen 2013 planerades och förankrades projektets utformning och rekrytering av personal påbörjades. Socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen ser det som viktigt att projekten ges möjlighet att löpa hela läsåret 2014/2015.

## **3.2 Investeringar**

Förvaltningens investeringsbudget är 70,0 mnkr för 2014. Utifrån förvaltningens nuvarande expansiva läge, då flera nya skolor kommer att öppnas, kommer den årliga investeringsutgiften att behöva utökas till cirka 90,0 mnkr per år.

Investeringsutgifterna går till nyetableringsbidrag för nya skolor och till kapacitetshöjande åtgärder för befintliga skolor. Dessutom görs satsningar på digitala verktyg, tillgänglighet, miljöbesparande åtgärder samt köksuprustningar.

### **3.2.1 Kapitalkostnader**

De totala kapitalkostnaderna är med investeringsutrymme om 70 mnkr beräknade till cirka 73 mnkr per år under planperioden. Ökar investeringsutrymmet till 90 mnkr ökar kapitalkostnaderna till cirka 86 mnkr.

## **4 Lokalförsörjningsplan**

Lokalförsörjningsplanen redovisas i bilaga 3. I lokalförsörjningsplan har inarbetats en avstämning av grundskoleplanering år 2020 mot bakgrund av utredningen Skolplanering för ett växande Stockholm (SPS).

Den stora befolkningsökningen i de yngre åldrarna innebär att intaget till förskoleklass (F-klass) är mer komplext än tidigare och att nya krav ställs på planering för att säkerställa kapaciteten. En särskild redovisning av planeringsförutsättningar för F-klassintag 2015 ingår därför i lokalförsörjningsplanen (bilaga 3.1).

För att ge nämnden möjlighet till beslut i tidigt skede föreslås nämnden fatta beslut om uppdrag att begära av SISAB att beställa markanvisning gällande Stadshagen 1:1 med flera (Stadshagens IP) samt gällande ny gymnasieskola vid Västra Valhallavägen.

I bilaga 3.2 redovisas pågående och planerade byggnadsprojekt.

### **Bilagor**

Bilaga 1 Obligatoriska bilagor UtbN budget 2015

Bilaga 2 Antal barn och elever 2015-2017

Bilaga 3 Lokalförsörjningsplan 2015-2017 med Förskoleklassintag 2015 och Förteckning över byggnadsprojekt