



Handläggare
Maria Åfeldt Bryant
Avdelningen för styrning och kvalitet

Diarienummer
2018UTN/0199-1

Utbildningsnämnden

Rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi för Värmdö kommuns grundskolor

Förslag till beslut

1. Åtterrapporeringen godkänns.
2. Förvaltningen ges i uppdrag att ta fram en reviderad rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi som inkluderar verksamhetsformerna förskola, förskoleklass, fritidshem och gymnasium.

Beslutsnivå

Utbildningsnämnden

Bakgrund

Utbildningsnämnden gav 2015-04-23 § 43 och 2015-05-07 § 47 förvaltningen i uppdrag att utreda rekryteringsincitament genom en rapport som redovisar ålder samt löne- och kompetensläge i kommunen, löneläge i jämförbara kommuner, bedömning av löneutveckling och konsekvenser av denna, rekryteringsfrämjande idéer och tillämpningar från andra verksamhetsfält. Åtterrapporering till utbildningsnämnden görs i juni varje år.

Uppdraget resulterade i en rapport och tillika rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi för Värmdö kommuns grundskolor som utbildningsnämnden godkände 2015-09-03 § 70. Nämnden uppdrog samtidigt till förvaltningen att återkommande återrapportera resultaten med början av vårterminen 2016.

Genom strategin beslutad 2015-09-03 § 70, antog utbildningsnämnden nio rekryteringsfrämjande och kompetensförstärkande åtgärder inom tre områden:

Nyexaminerade lärare

- Mentorskap för nyexaminerade lärare
- Förtydligande riktlinjer för mottagande av VFU-studenter
- Övningsskolor/förskolor för VFU

Kompetensutveckling, möjlighet att kompetensutvecklas genom kollegialt lärande

- Nätverk av ämneslärare
- Olika satsningar exempelvis EdCamp, Teach Meet eller uppstartsdagen med workshops under ledning av förstelärare
- Framtagande av kommungemensam kompetensutveckling

Satsning på IKT

- Pedagogiska verktyg, Google Apps for Education
- Satsning på lärplattor och pedagogiska appar
- Administrativt stöd för pedagoger, kommunikationsportal Schoolsoft

Kompetens- och rekryteringsstrategin ligger i linje med Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen avseende förskollärare och lärare. På grund av att satsningarna ser olika ut från år till år fortsätter strategin utgå från tidigare beslutade områden; nyexaminerade lärare, kompetensutveckling och möjlighet att kompetensutvecklas genom kollegialt lärande samt satsning på IKT, men åtgärderna anpassas efter årets rekryteringsfrämjande och kompetensförstärkande åtgärder.

Ärendebeskrivning

Värmdö kommun strävar efter att vara en attraktiv skolkommun och har i enlighet med strategin genomfört en rad åtgärder för att bli ett attraktivt alternativ för nya lärare och för att behålla kompetent personal.

Kommunen har sedan 2016 nya rutiner för mentorskap för nyexaminerade lärare och för mottagande av studenter inom ramen för verksamhetsförlagd utbildning (VFU) för att attrahera nya lärare till kommunen. I Värmdö kommuns rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi är ett viktigt rekryteringsincitament för kommunen att fånga upp nya lärare. Förvaltningen samarbetar med lärosäten i Stockholmsområdet via VFU-portalen. Andel studenter som är inskrivna på distansutbildningar vid andra lärosäten i landet har ökat. Kommunen arbetar aktivt med att placera dessa studenter i Värmdö kommun.

Värmdö kommun har fortsatt arbetat med kompetensutveckling av olika slag för att behålla kompetent arbetskraft i kommunen.

Värmdö har satsat på kompetensutveckling som är inriktad på kollegialt lärande. Kollegialt lärande är en sammanfattande term för olika former av professionsutveckling där kollegor genom strukturerat samarbete tillägnar sig kunskaper som stärker den dagliga praktiken.¹ I ett kollegialt lärande arbetar man genomtänkt och strukturerat samt arbetar för att ge varandra återkoppling på ett systematiskt sätt. Värmdö kommun deltar sedan januari 2017 i Ifous program *Inkluderande lärmiljöer* där det kollegiala lärandet är centralt. I programmet skrivs, på ett systematiskt sätt, handlingsplaner för att identifiera behov och möjligheter till förbättring samt att främja utvecklingen av inkluderande lärmiljöer för att kollegialt arbeta för att stärka kunskapen om inkluderande lärmiljöer. Under måndagen v. 44 arrangerades en gemensam fortbildningsdag för kommunens samtliga lärare.

Under läsåret 2017/2018 har kommunen genomfört en satsning på fritidshemmet och fritidshemmets läroplan. Arbetet bedrevs i form av fem gemensamma träffar under läsåret 2017-2018, med föreläsningar, workshops och diskussioner. Mellan varje tillfälle genomförde deltagande nyckelpersoner någon form av utvecklingsuppdrag på sin enhet/i sitt arbetslag,

¹ *Forskning för klassrummet*. Skolverket 2015

vilka också redovisades vid de gemensamma träffarna. Mellan gångerna läses också litteratur in för diskussion. Nyckelpersoner samt rektorer från samtliga kommunala grundskolor deltog. Hela satsningen inleddes med en introduktionsföreläsning för samtlig personal på fritidshem i Värmdö kommun.

Lärarna träffas varje termin för att samarbeta i ämnesnätverk. Under läsåret har de träffats en gång på höstterminen en gång på vårterminen. Detta ska fortsätta och vidareutvecklas och även inkludera pedagoger i fritidshemmen. Under året har träffarna handlat om inkluderande lärmiljöer. Skolornas specialpedagoger har haft återkommande och regelbundna nätverksträffar.

Uppsala universitet har i samarbete med Värmdö kommun anordnat en kurs i flerspråkighet och interkulturalitet 7,5 hp. Kursen har bestått av föreläsningar, litteraturstudier och seminarier, samt verksamhetsanknutna uppgifter mellan träffarna. Kursens syfte är att deltagarna får verktyg till att utveckla arbetssätt och metoder för att stödja flerspråkiga barn flerspråkiga barns möjlighet att kommunicera såväl på sitt modersmål som på svenska.

Deltagarna i kursen har under året haft ett uppstartstillfälle samt fem kurstillfällen. En examination har genomförts vid det senaste tillfället. Kursen avslutades med en gemensam föreläsning för alla pedagoger i förskolan. Hela utbildningen avslutades med en storföreläsning för alla pedagoger i förskolan. Samtliga enheter har skrivit en handlingsplan och att sprida kunskaper kommer ett nätverk för kollegialt lärande att startas.

Satsningen att digitalisera förskolan/skolan i Värmdö kommun fortlöper och IKT-nätverket med IKT-pedagoger träffas regelbundet. Syftet är både att öka kvaliteten i undervisningen genom att finna kompletterande pedagogiska verktyg, underlätta förskolläraren/lärares vardag samt som en del i att stärka Värmdö kommuns attraktionskraft genom att erbjuda digitala verktyg.

Bedömning

Förvaltningen föreslår att en revidering av rekrytering- och kompetensförsörjningsstrategi genomförs.

SKL har utkommit med en rapport ”Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel” med syftet att dels ge en bild av hur läget ser ut de kommande åren, dels att lyfta strategier för och exempel på hur arbetsgivare och huvudmän kan arbeta lokalt för att trygga kompetensförsörjningen. Rapporten är den första i en serie med fokus på aktuella frågor inom skolans område. Ämnet har också en nära koppling till SKL:s satsning Sveriges Viktigaste Jobb, där en ny rekryteringsrapport presenterades i början av februari 2018. Materialet kan således ses som en fördjupad analys inom skolans område. Fokus i den här rapporten är på lärare och skolans verksamhet, även om vi översiktligt nämner rekryteringsbehoven inom

förskolan och vuxenutbildningen. Frågor som rör exempelvis rekrytering inom förskolans område kommer att uppmärksammas i kommande publikationer och i SKL:s arbete.²

Förvaltningen föreslår att rekryteringsstrategin även omfattar fritidshemmet och förskolan.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut att godkänna återrapporteringen medför inga ekonomiska konsekvenser.

Konsekvenser för miljön

Inga kända konsekvenser för miljön.

Konsekvenser för medborgarna

Förslag till beslut att uppdra åt förvaltningen att revidera strategin kan medföra positiva konsekvenser.

Konsekvenser för barn

Inga kända konsekvenser för barn.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av avdelning styrning och kvalitet i samarbete med avdelning förskola och skola.

Handlingar i ärendet

Nr	Handling	Biläggs/Biläggs ej
1	Rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi för Värmdö kommuns grundskolor	Biläggs

Sändlista för beslutsexpediering

Kommunala förskolechefer och rektorer

Pia Andersen
Chef kultur- och utbildningssektorn

Mats Lundström
Chef avdelning förskola och skola

² *Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel*, Sammanställd av Helena Bjelvenius, Bodil Båvner, Lena Jutdal, Sveriges Kommuner och Landsting, 2018



Rekryterings- kompetensförsörjningsstrategi för Värmdö kommuns grundskolor

Innehållsförteckning

Bakgrund	2
Rekryteringsbehov på nationell nivå 10 år framåt	2
Faktorer som påverkar rekryteringsbehovet.....	3
Löneutveckling och åldersfördelning i Värmdö kommun.....	3
Omvärldsbevakning: rekryteringsfrämjande strategier och framgångsexempel.....	4
1. Använda kompetens rätt	5
2. Bredda rekryteringen.....	5
3. Låt fler jobba mer	6
4. Förläng arbetslivet.....	6
5. Visa karriärmöjligheter	7
6. Skapa engagemang	7
7. Utnyttja tekniken	8
8. Marknadsför jobben	8
9. Underlätta lönekarriär.....	9
Rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi i Värmdö kommun	10
Nyexaminerade lärare:	10
Kompetensutveckling, möjlighet att kompetensutvecklas genom kollegialt lärande:	11
Satsning på IKT:	12

Bakgrund

Utbildningsnämnden gav 2015-04-23 § 43 samt 2015-05-07 § 47 förvaltningen i uppdrag att utreda rekryteringsincitament genom en rapport som redovisar:

- ålder samt lön- och kompetensläge i kommunen
- löneläge i jämförbara kommuner
- bedömning av löneutveckling och konsekvenser av denna,
- rekryteringsfrämjande idéer och tillämpningar från andra verksamhetsfält.

Rekryteringsbehov på nationell nivå 10 år framåt

En bedömning av rekryteringsbehoven på tio års sikt visar att det skulle behövas ungefär 150 000 nya medarbetare inom skola och förskola fram till 2023 om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning. Mer än 60 procent av dessa, drygt 90 000 personer, ersätter medarbetare som går i pension. Resterande behov, knappt 40 procent, eller cirka 60 000 personer, beror främst på att antalet barn i förskole- och skolålder ökar under de kommande tio åren. Utsikterna att få jobb blir goda för yrkesgrupper som exempelvis förskollärare och grundskollärare särskilt lärare i matematik, naturvetenskap och teknik samt specialpedagoger.¹

TABELL 1. Rekryteringsbehov inom skola och förskola oavsett huvudman

	Anställda 2013	Anställda 2022	Pensioneringar 2013–2022	Rekryteringar 2013–2022
Totalt*	312 000	368 000	92 000	148 000
Personalgrupp urval				
Förskollärare**	69 000	82 000	18 000	30 000
Barnskötare**	52 000	61 000	13 000	22 000
Grundskollärare	75 000	91 000	20 000	36 000
Gymnasielärare	35 000	40 000	13 000	18 000
Fritidspedagoger***	16 000	19 000	4 000	7 000
Övrigt lärararbete****	35 000	42 000	15 000	22 000

* I en tidigare pdf-version som publicerades i oktober 2014 summerades det avrundande antalet för resp. yrkesgrupp. Här är totalsiffran avrundad till närmsta 1000-tal.

** I den prognos som SKL presenterade 2011 antogs att andelen förskollärare skulle öka och andelen barnskötare minska. I denna prognos visar siffrorna en oförändrad andel förskollärare respektive barnskötare under perioden. Lokala förutsättningar kommer sedan att avgöra personalsammansättningen och varje huvudman väljer lämplig mix.

*** Med fritidspedagog avser vi fritidspedagoger och grundlärare mot fritidshem.

**** Specialpedagoger, speciallärare, lärare i praktiska och estetiska ämnen, SFI-lärare, hemspråklärare.

¹ SKL (2014) *Sveriges viktigaste jobb i förskolan och skolan*

Faktorer som påverkar rekryteringsbehovet

Rekryteringsbehovet kommer att påverkas av förändringar i demografin och även av hur snabbt skolan anpassas till att bli en tekniskt och pedagogiskt modern lärmiljö samt arbetsplats. Andra faktorer som påverkar är globalisering, konjunkturförändringar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut/reformer som till exempel lärarlegitimationskrav och regler om personaltäthet. Det finns mycket som arbetsgivarna själva kan göra för att påverka rekryteringsbehovet och möjligheterna att rekrytera rätt personer.

- **Legitimationskrav för lärare.**

SKL konstaterar i rapporten *Sveriges viktigaste jobb i förskolan och skolan* (2014) att det är viktigt att det finns behöriga lärare samtidigt som att det är en utmaning när behörighetskraven blir snäva eftersom det kan försvåra planering och bemanning, särskilt i små kommuner och mindre skolor i de ämnen som inte har så många undervisningstimmar.

Förutom olika former av statliga lärarlyft stödjer skolhuvudmännen olika åtgärder, till exempel fortbildning eller validering av lärares yrkeserfarenhet för att säkra att de har legitimerade lärare när övergångsreglerna upphör. Skulle det då saknas legitimerade lärare ger skollagen utrymme för lösningar. Situationen kan också hanteras genom exempelvis organisationsförändringar och samverkan med andra huvudmän.

- **Politiska beslut om personaltäthet och personalsammansättning**

Politiska beslut om personaltäthet samt personalsammansättning påverkar också rekryteringsbehoven. Det finns i dagsläget flera politiska förslag som kan påverka personaltätheten och därmed också storleken på rekryteringsbehoven och vilken kompetens som huvudmännen behöver rekrytera.

Löneutveckling och åldersfördelning i Värmdö kommun

Nedan redovisas ålders- och lönefördelning avseende olika personalgrupper inom förskola och skola för Värmdö kommun.

Befattning	Andel tom 29 år	Andel 30-39 år	Andel 40-49 år	Andel 50-59 år	Andel över 60 år
Förskollärare	6%	21%	32%	27%	14%
Lärare	5%	24%	41%	19%	11%
Speciallärare	0%	4%	21%	36%	39%
Fritidsledare	22%	22%	27%	27%	2%
Fritidspedagog	14%	24%	22%	32%	8%

Bild 1. Åldersfördelning sorterat per personalkategori, augusti 2015

Inom en femårsperiod kommer 66 lärare av idag totalt 629 stycken inom skolorna i Värmdö kommun att uppnå pensionsålder (65-67 år). Rekryterande chef ansvarar för att göra kartläggning och planering för framtida försörjning av kompetens på sin enhet. Chef avdelningen förskola och skola utarbetar, tillsammans med personalavdelningen, för närvarande en *Rekryteringsstrategi* som ska användas vid ansökan om Skolverkets statsbidrag kring *Lågstadiesatsningen*.^{*3}

³ *Statsbidraget kan sökas av huvudmän för att höja utbildningens kvalitet för de lägre årskurserna.

Befattning	Medellön
Förskollärare	30 193 kr
Lärare	32 385 kr
Speciallärare	34 580 kr
Specialpedagog	36 004 kr
Fritidsledare	24 737 kr
Fritidspedagog	28 577 kr

Bild 2. Medellön sorterat per personalkategori, augusti 2015

Under 2012, 2013 och 2014 har lärarna fått högre löneökningar än andra yrkesgrupper. Kommunerna har satsat olika mycket på lärarna*⁴ under 2012-2014. Pajala längst upp i norr har satsat överlägset mest. Där har lönerna under de tre senaste åren ökat med över 15 procent i de lokala överläggningarna. Snittet för alla kommuner under de tre senaste åren ligger på 10,8 procent i löneökningar, att jämföra med att lärarnas snittlön i Värmdö kommun ökat med 9,4% under samma tidsperiod.

Nedan (tabell 3, *Löner på kommunnivå*) jämförs Värmdö kommuns medellön avseende förskollärare, grundskollärare tidigare år och grundskollärare senare år med jämförbara kommuner som Vallentuna, Upplands Väsby, Täby samt Österåker. Vid analys av medellöner bör man beakta att det lönepåslag som det innebär att inneha en förstelärartjänst är inkluderad i grundlönen i vissa kommuner vilket medför att siffrorna inte är helt jämförbara.⁵

Tabell 3. Löner på kommunnivå, 2014

	Österåker	Täby	Upplands Väsby	Vallentuna	Värmdö
Förskollärare	29 350	28 950	29 000	28 600	29 300
Grundskollärare tidigare år	32 000	32 200	31 290	30 800	31 350
Grundskollärare senare år	32 025	32 325	32 692	31 700	31 350

Omvärldsbevakning: rekryteringsfrämjande strategier och framgångsexempel

Sveriges kommuner och landsting (SKL) har i sin rapport *Sveriges viktigaste jobb i förskolan och skolan* presenterat nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen avseende lärare och förskollärare vilka i korthet redovisas nedan.

⁴* I lärargruppen ingår förskollärare, fritidspedagoger, studie- och yrkesvägledare, rektorer och förskolechefer med flera (Källa: Lärarförbundet).

⁵ PWC (2015) *Utveckling av skolpeng- Österåkers kommun*

1. Använda kompetens rätt

SKL menar att det krävs ett öppet synsätt på vem som gör vad inom skola och hur arbetstiden används för att göra yrket mer attraktivt. I skolan behöver klassrumsdörren ”öppnas” – att alla jobbar var för sig är ineffektivt. Det är viktigt att också samverka så att fritidshemmens potential tas tillvara. Möjligheterna är stora för att utveckla nya arbetssätt som både minskar arbetsbördan och utvecklar pedagogiken, vilket gör sektorn mer attraktiv. Verksamheten kan utvecklas genom:

- ***Mer samarbete med tydlig arbetsfördelning***

Genom att jobba mer tillsammans tas kompetens bättre tillvara, till exempel i väl samansatta arbetslag, genom tvåläraresystem, samverkan mellan lärare i fritidshem och skola, med specialpedagoger som stöd till rektor och lärare eller med hjälp av förstelärare, som är särskilt skickliga pedagoger som bidrar till att utveckla kollegor och verksamheten.

- ***Arbetspecialisering***

Alla ska inte göra allt utan det man är bra på. Det är också en vinst att inte flera stycken på en arbetsplats gör samma sak.

- ***Kollektiv kompetensutveckling***

När flera medarbetare på samma arbetsplats exempelvis forskar eller utbildar sig tillsammans.

2. Bredda rekryteringen

En framgångsfaktor enligt SKL är att det behövs individer med många olika bakgrunder i skolan. En större mångfald och en mindre snedvriden könsfördelning skulle både underlätta för att attrahera och rekrytera nya grupper och innebära att barnen ser att både män och kvinnor kan arbeta med samma saker. En större mångfald skulle också göra att skolorna lättare kan möta barn och unga med varierande bakgrund, exempelvis genom att:

- ***Se på olika vägar in i läraryrket***

Traditionella lärarutbildningar med undervisning på campus kompletteras av olika former av distansutbildningar. En del kommer med utbildning i olika ämnen som kan kompletteras med pedagogisk utbildning (KPU), som utformas särskilt för de med andra examina eller för forskarutbildade. Det finns olika former av utbildning som kombineras med arbete, till exempel *Teach for Sweden*.

- ***Förändra normer om vem som passar för vad utifrån kön***

Försök fånga pojkars intresse för jobben tidigt. Använd arbetslivsintroduktionsavtal för att ge unga en möjlighet att pröva de viktiga jobben i skolan.

- ***Samarbete och erfarenhetsutbyte***

För att utveckla arbetet med att få fler män till förskolan och skolan, nätverkar nu sju kommuner under SKL:s ledning. Arbetet följs av två forskare.

- ***Stor rekryteringspotential bland utrikes födda***

Utrikes födda är en resurs som kan tas till vara bättre inom skola genom exempelvis validering, praktik och kompletterande språkstudier.

- ***Byta yrke mitt i livet***

Möjligheterna att byta yrke behöver också bli större, vilket i sin tur kan påverka både utbildnings- och rekryteringsbehov.

3. Låt fler jobba mer

Kommuner, landsting och regioner har ungefär 225 000 deltidsanställda. I en del kommuner jobbar färre än varannan heltid medan andelen heltidsanställda i andra kommuner är drygt 90 procent. Alla vill förstås inte arbeta mer men enligt SCB:s arbetskraftsundersökning både kan och vill cirka en fjärdedel av kommunernas deltidsanställda gå upp i tid. Därmed finns stora möjligheter att påverka rekryteringsbehovet, även om skillnaden kommuner emellan är stor. Inom skola och förskola är en rätt hög andel av de månadsavlönade anställda på heltid, 82-85 procent. Samtidigt arbetar inte alla heltidsanställda heltid. Bland lärarna är det 11-13 procent av de heltidsanställda som väljer att arbeta deltid.

Deltidsarbetet kan ha flera orsaker, men för arbetsgivarna är det viktigt att skapa rätt villkor och förutsättningar på arbetsplatsen och att organisera arbetet så att fler medarbetare väljer att jobba mer. Inom verksamheter där arbetet bedrivs dygnet runt kan det vara svårare att organisera verksamheten med heltidstjänster.

4. Förläng arbetslivet

På hundra år har medellivslängden ökat från 57 år till nästan 84 för kvinnor och 80 för män. Man har rätt att arbeta till 67 men medelsvensken går i pension vid drygt 63 års ålder. Ändå både kan och vill många jobba längre – under rätt förutsättningar. Att inte fler gör det är inte bara ett problem för den enskilde individen, utan också i ett större kompetensperspektiv: viktiga resurser förslösas.

- ***Attityder och kultur på arbetsplatserna***

Många arbetsgivare skulle kunna få fler att fortsätta jobba genom att tydligare signalera att medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs, att öppna upp för individuella lösningar och att kompetensutveckla äldre medarbetare.

- ***Seniormedarbetare***

Huvudmän inom skola kan ta tillvara medarbetare över 65 år som seniorer, mentorer och vikarier.

- ***Förbättra ingången för unga i yrkeslivet***

Kopplingen mellan utbildning och arbetsliv kan förbättras. Här spelar samarbetet mellan utbildningsanordnare och skolhuvudmän stor roll.

- ***God arbetsmiljö och rimlig arbetsbelastning***

är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt arbetsliv.

5. Visa karriärmöjligheter

Enligt Ungdomsbarometern rankar bara 16% av unga ”snabb karriär” som helt avgörande för val av arbetsplats. Men de vill kunna utvecklas och lära sig något nytt. Det finns många sätt för arbetsgivare att möjliggöra för medarbetare att utvecklas.

- **Karriärtjänster**

För att lärares kompetens ska stärkas och läraryrkets attraktionskraft ska höjas måste möjligheter ges att utveckla sin professionalism och gå vidare i karriären. Här pågår mycket arbete i skolsektorn. År 2013 inrättade staten särskilda statsbidrag för att stödja olika karriärtjänster för lärare. Så gott som alla kommuner har ansökt om statligt bidrag för att finansiera tjänster som förstelärare och lektor. Syftet med reformen är att premiera de skickligaste lärarna så att eleverna får bättre undervisning och ökade förutsättningar att nå de nationella målen samt att öka attraktionskraften för läraryrket. Tanken med förstelärarreformen är att utveckla läraryrket som ett lagarbete där lärare hjälper och utmanar varandra så att professionen stärks och alla elever ges bättre chanser att lyckas. Utöver det har många kommuner tillsatt andra former av utvecklingstjänster och inrättat karriärtjänster i förskolan och fritidshemmen.

- **Möjligheter till kompetenshöjning**

Att lära sig något nytt handlar om möjligheter till kompetenshöjning, i skolan till exempel via forskning, specialuppdrag eller tjänster som ”pedagogista”⁶, processtödjare och genuspedagog.

- **Stöd medarbetare som vill bli chefer**

Möjligheterna till traditionell karriär kommer också att vara goda. Liksom i övrigt på arbetsmarknaden närmar sig många av cheferna inom kommuner och landsting pensionsåldern. Under en tioårsperiod handlar det om ungefär 16 000 av dagens knappt 40 000 chefer. Traineeprogram, aspirantprogram, mentorskap, administrativt stöd, delat ledarskap med mera är strategier för att underlätta chefskap. Enligt en internationell studie har svenska rektorer en stark ledarskapsutbildning.⁷ Ledarskapet är mycket centralt och påverkar såväl personalomsättningen och långtidssjukskrivningarna bland lärare som elevernas studieresultat.⁸

6. Skapa engagemang

Ungdomsbarometerens undersökning om ungas syn på välfärdsjobben visar att jobben inom skola och förskola uppfattas som roliga och utvecklande, viktiga och betydelsefulla, med stora möjligheter att göra skillnad. Att jobben är engagerande, meningsfulla och sociala bekräftas i många av de medarbetarundersökningar som genomförs i kommuner och landsting, och även i SKI:s årliga medarbetarindex.

- **Attityder och kultur**

⁶ Ungefär: en pedagog åt andra pedagoger

⁷ TALIS, OECD, 2013 (internationell studie) via Skolverket, juni 2014

⁸ IFAU-rapport 2012:15: Rektors betydelse för skola, elever och lärare

Skapa ett tillåtande samtalsklimat och arenor för diskussion. Känsla av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje. Jobbet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart. Engagemanget ökar om det finns arenor för diskussion där samtalsklimatet är tillitsfullt.

- **Ledarskap**

Tydligt, närvarande ledarskap och regelbundna medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare är väsentlig för engagemang och arbetsglädje. Engagerade medarbetare bidrar till att utveckla arbetsorganisationen och verksamhetens kvalitet.

7. Utnyttja tekniken

Arbetsgivare behöver anamma ny teknik för att utveckla skolan till en modern arbetsplats och lärmiljö. Det handlar både om bra IT-stöd för administration och om digitaliserad undervisning. Men det räcker inte att skaffa datorer och lärplattor – rektor måste ta ansvar för att lärarnas digitala kompetens höjs och metoder och pedagogik utvecklas. Här är några sätt:

- **Digitala verktyg och sociala medier**

som används såväl i undervisningen och övrig dialog med eleverna som för att dela erfarenheter med andra lärare.

- **Fortbildning i IKT** (Informations- och kommunikationsteknik).

- **Flippade klassrum,**

som är omvända lektioner med webbaserade genomgångar som hemläxa medan lektionerna innehåller laborativt arbete och diskussioner. Nätverket Flippa klassrummet där lärare utbyter erfarenheter på Facebook, har i dagsläget runt tiotusen medlemmar.

- **Paddagogik,**

det vill säga läsplattor som pedagogiskt hjälpmedel.

- **Distansundervisning**

Undervisning kan också ske på distans i ämnen där det inte finns lärare att tillgå i alla delar av landet, till exempel i modersmålsundervisning.

- **Underlätta för elever med särskilda behov**

Det specialpedagogiska arbetet underlättas med olika tekniska hjälpmedel för elever.

8. Marknadsför jobben

För unga är skolans värld högst bekant. Men för den skull känner de inte till alla jobbomöjligheter som finns inom skolan och förskolan. Det gäller att sprida dem på olika sätt, visa upp sig som arbetsgivare och berätta om vad jobben och utbildningarna innebär. Här är några sätt:

- **Personliga möten**

Arbetsmarknadsdagar, rekryterings- och gymnasie-mässor, högskole- och universitetsdagar och andra mötesplatser med unga akademiker, till exempel via direkt kommunikation med lärosäten och studentkårer.

- ***Sommarjobb och praktik***

Redan i skolan bör jobben marknadsföras för elever och studie- och yrkesvägledare. Genom att erbjuda sommarjobb, feriejobb, praktik och traineeplatser ger kommunerna fler unga chansen att pröva på att jobba inom skola och förskola. 2013 anordnades över 80 000 feriejobb i landets kommuner och landsting. Med en positiv erfarenhet och uppföljning vill fler unga återvända.

- ***Ungas arenor och sociala medier***

Det är centralt att marknadsföra yrket i kanaler och på arenor där ungdomarna är.

- ***Goda förebilder***

Kommunen kan marknadsföra goda förebilder och lyfta fram duktiga lärare.

- ***Lärare – kan vara ett steg i karriären***

Väl värt att sprida är också att läraryrket och lärarutbildningen i sig är till stor nytta även om man vill göra något annat i framtiden. Sverige har dessutom en ny lärarutbildning av hög kvalitet med breddad rekrytering där de lärare som snart kommer ut på arbetsmarknaden är väl rustade att möta dagens och morgondagens skola och förskola.

9. Underlätta lönekarriär

Bra lärare ska ha bra lön. Med en tydlig koppling mellan resultatförbättringar och löneutveckling uppmuntras skicklig skolpersonal till att utveckla verksamheten. Lönerna ska sättas lokalt och individuellt.

- ***Lokal lönebildning och individuell lönesättning***

innebär att verksamhetens prioriteringar och enskilda medarbetares insatser får genomslag i lönesättningen. Genom att lokalt analysera vilka löneökningsbehov arbetsgivaren har utifrån verksamheter, yrkeskategorier och individer ges bättre förutsättningar att prioritera de verksamheter och individer som bäst bidrar till verksamhetens utveckling.

- ***Tydlighet i lönesättningen***

I samtalet mellan chef och medarbetare synliggörs enskilda medarbetares bidrag till verksamhetens resultat, vilket även ska synas i lönesättningen. Individuella löner sätts utifrån prestation, ansvar och jobbets svårighetsgrad.

- ***Lönespridningen i skolan behöver öka***

För att stimulera till verksamhetsutveckling, engagemang och ökad måluppfyllelse behöver möjligheterna till såväl utveckling i arbetsuppgifter som i lön bli ännu bättre.

- ***Stöd från de centrala organisationerna***

SKL och de fackliga organisationerna arbetar gemensamt för en fortsatt utveckling av den lokala lönebildningen. SKL stödjer kommunerna i arbetet bland annat genom

utbildningar och verktyg för analys av lönebildningen.

Rekryterings- och kompetensförsörjningsstrategi i Värmdö kommun

Nedan presenteras och beskrivs de rekryteringsfrämjande och kompetensförstärkande åtgärder som utarbetats av förvaltningen i samråd med förskolechefer/rektorer. Förslagen har också diskuterats med lokala fackliga organisationer (2015-06-09 samt 2015-08-12).

Värmdö kommuns kompetens- och försörjningsstrategi ligger väl i linje med och kan sorteras in under SKL:s nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen avseende lärare och förskollärare.

Nyexaminerade lärare:

- a. Mentorsskap för nyexaminerade lärare**
- b. Förtydligade riktlinjer för mottagande av VFU studenter**
- c. Övningsskolor/förskolor för VFU**

Värmdö kommun strävar efter att vara en attraktiv skolkommun. I denna strävan arbetar kommunen för att skapa en tydlig karriärstrappa med karriärstjänster (förstelärare). En gemensam plan ska även upprättas för lärares rörlighet mellan skolor i kommunen, för att skapa en bredare arbetsmarknad med större utvecklingsmöjligheter.

Ett viktigt rekryteringsincitament för kommunen är att tidigt fånga upp nya lärare. Bäst gör man detta redan under lärarutbildningen. Under lärarutbildningen har alla lärare en stor del praktik ute på skolorna/förskolorna, så kallad Verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Ett bra mottagande och program för lärarstudenter visar upp kommunen som en bra arbetsgivare. Det finns ett behov av att förtydliga och kvalitetssäkra kommunens riktlinjer så att VFU sker likvärdigt och med god kvalitet på alla skolor/förskolor. Det pågår också ett projekt där vissa kommuner tillsammans med Stockholms universitet bedriver så kallade övningsskolor/förskolor för VFU-studenter. Detta är skolor som bedöms särskilt lämpade att ha lärarstudenter bland annat beroende på tillgång till kvalificerade handledare. Projektet ska utökas under 2016. Skolchef har varit på ett första möte i frågan och planerar för att ansöka om att Värmdö kommun ska få en eller flera övningsskolor/förskolor.

Som nyexaminerade lärare möts man av många utmaningar de första åren. Många skolor/förskolor utser då en mer erfaren lärare som mentor åt de nyexaminerade. Även vad gäller detta finns ett behov av att kvalitetssäkra vad uppdraget som mentor innebär.

Det pågår ett kommunövergripande arbete för att stärka kommunens varumärke som "*Attraktiv arbetsgivare*" där Värmdö kommun ska stå för ett tydligt ledarskap som gör

det möjligt för medarbetare att utföra sitt arbete och själva ta ansvar för sin personliga utveckling och kompetens. Kommunen arbetar ständigt med utveckla och stötta sina ledare. Som stöd i det dagliga arbetet finns centrala stödfunktioner inom personal, ekonomi, IT och kommunikation. Som stöd till kommunens chefer och ledare finns Värmdö kommuns Ledarakademi, som erbjuder kompetensutveckling inom arbetsrätt, lönebildning, rekrytering, arbetsmiljö samt ekonomistyrning. Samtliga anställda med en ledande befattning inbjuds också till regelbundna träffar med chefskollegor från olika arbetsplatser för erfarenhetsutbyte och gemensam kompetensutveckling.

Nya i chefer har också möjlighet att delta i kommunens mentorprogram som anordnas tillsammans med Ekerö, Norrtälje och Österåkers kommun med mer erfarna chefer erbjuds möjlighet att genomgå ledarprogrammet "Klart ledarskap" för att utvecklas i sitt chefskap. Från och med hösten 2015 erbjuds även utbildningen "Ledare men inte chef" till de medarbetare som har en arbetsledande funktion men inte en formell chefsposition. En stor del av grundskolornas arbetslagsledare kommer att ha genomgått utbildningen innan sommaren 2016. Satsningar av denna karaktär kan locka nya lärare till Värmdö kommun.

Kompetensutveckling, möjlighet att kompetensutvecklas genom kollegialt lärande:

- d. Nätverk av ämneslärare**
- e. Olika satsningar exempelvis EdCamp, Teach Meet eller uppstartsdagen med workshops under ledning av förstelärare**
- f. Framtagande av kommungemensam kompetensutveckling**

För att behålla kompetent arbetskraft behöver Värmdö kommun också satsa på kompetensutveckling av olika slag. Generellt sett är det rektor/förskolechef som ansvarar för sina medarbetares kompetensutveckling men det finns också en stor styrka i att arbeta med övergripande kompetensutveckling. Under året har flera sådana gemensamma kompetensutvecklingsinsatser genomförts, t.ex. EdCamp, Teach Meet eller uppstartsdagen med workshops under ledning av kommunens förstelärare. Formerna har varierat men en gemensam nämnare har varit att lärare lär och inspireras av varandra. Detta ska fortsätta och vidareutvecklas. Ambitionen är också att bygga upp ämnesnätverk av pedagoger från olika skolor.

Ett antal kommunövergripande kompetensutvecklingsinsatser har redan genomförts/pågår. För förskolan har det innefattat gemensam kompetensutveckling inom ramen för systematiskt kvalitetsarbete samt pedagogisk dokumentation. På grundskolorna har ett antal IKT-satsningar samt kompetensutveckling inom ramen för systematisk kunskapsuppföljning genomförts. Den av SKL organiserade satsningen på matematik i grundskolorna, PISA 2015, där Värmdö kommun ingår i ett nätverk med sex andra kommuner i landet pågår. Gemensam rättning av nationella prov genomfördes på vårterminen 2014 och 2015, en kommunövergripande metod för att skapa en mer likvärdig bedömning

som främjar ett kollegialt lärande som uppmärksammas av både Utbildningsdepartementet och Skolverket. Ett antal rektorer går för närvarande på *Rektorslyftet* som är en ettårig riktad fortbildning i pedagogiskt ledarskap för rektorer med fokus på elevernas lärmiljö och skolans resultat.

I samråd med rektorer för grundskolorna i kommunal kommer central förvaltning under hösten 2015 att förbereda en ansökan om att med statsbidrag från Skolverket genomföra *Läslyftet*, en fortbildning i språk-, läs- och skrivdidaktik för lärare som bygger på kollegialt lärande.

Satsning på IKT:

g. Pedagogiska verktyg, Google Apps for Education

h. Satsning på lärplattor och pedagogiska Appar

i. Administrativt stöd för pedagoger, kommunikationsportal Schoolsoft

Ett stort utvecklingsområde har varit satsningar på IKT. Ett stort arbete med ett nätverk av IKT-pedagoger från alla skolor har under året arbetat med olika digitala utvecklingsfrågor t.ex. Google Apps For Education, pedagogiska Appar m.m. Förutom den direkta nyttan av digitala och effektiva undervisningsmetoder så lockar detta också pedagoger som vill arbeta modernt. Införandet av administrativt stöd för pedagoger, såsom Schoolsoft, ska också medföra att lärare kan fokusera mer på pedagogik än på administration.
