

Handläggare
Anna Borlund
Berit Svantesson

Datum
2016-12-02

Diarienummer
UBN-2016-4870

Utbildningsnämnden

Plan för strategisk kompetensförsörjning 2017-2022

Förslag till beslut

Utbildningsnämnden föreslås besluta

att anta plan för strategisk kompetensförsörjning 2017-2022

Bakgrund

De kommande sex åren behöver utbildningsförvaltningen rekrytera runt 1000 medarbetare till skola och förskola. Konkurrensen om den bästa kompetensen är stor. För att lyckas attrahera och behålla rätt kompetens är det viktigt att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Utbildningsnämnden behöver därför en plan för strategisk kompetensförsörjning med aktiviteter för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kvalificerad personal. En samordnad och attraktiv bild av Uppsala kommun som arbetsgivare bidrar även till att stärka det platsvarumärke som kommunstyrelsen beslutat ska etableras.

Föredragning

Plan för strategisk kompetensförsörjning 2017-2022 visar nuläget inom utbildningsförvaltningens kommunala förskola och skola avseende antal anställda, personalomsättning, pensionsavgångar, rekryteringsbehov.

Olika strategiska inriktningar har formulerats med stöd av nationell statistik, rapporter, forskning, omvärldsbevakning samt tankar och idéer från skoldialogen. Inriktningarna åtföljs av aktiviteter som ska stödja kompetensförsörjningen.

De delar av planen som förs in i nämndens verksamhetsplan följs upp i samband med delårsbokslut per augusti/september. Övriga delar följs upp inom ramen för förvaltningens månatliga uppföljning. Utifrån uppföljningen av genomförda aktiviteter görs en bedömning av hur väl inriktningarna uppfylls och vad som behöver prioriteras och förbättras framåt.

Ekonomiska konsekvenser

Inom ramen för Mål & Budget 2017-2019 görs en särskilt riktad satsning om 11 miljoner

kronor på planen för strategisk kompetensförsörjning. Övrig finansiering sker inom budgetram.

Konsekvenser för barn/elever

Plan för strategisk kompetensförsörjning 2017-2022 berör barn och elever i allra högsta grad genom att tillgången till kvalificerade förskollärare och lärare är avgörande för barns och elevers lärande och undervisning.

Utbildningsförvaltningen

Birgitta Pettersson
Utbildningsdirektör

Plan för strategisk kompetensförsörjning 2017-2022

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	4
2. Syftet med planen för strategisk kompetensförsörjning	4
3. Så här styr planen arbetet med kompetensförsörjning	4
4. Nulägesbild för kompetensförsörjningen	4
4.1 Förskola	5
4.1.1 Analys förskola	5
4.1.2 Nuläge förskola	5
4.2 Grundskola	6
4.2.1 Analys grundskolan	6
4.2.2 Nuläge grundskola	7
4.3 Gymnasieskola	8
4.3.1 Analys gymnasieskolan	8
4.3.2 Nuläge gymnasieskola	8
4.4 Elevhälsan/övriga stödfunktioner	9
4.5 Skolledare	9
5. Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjningen	9
5.1 Uppsala kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen	10
5.1.1 Uppsala kommun är en attraktiv kommun	10
5.1.2 Nära tillgång till lärarutbildningarna Uppsala universitet	10
5.1.3 Utvecklingsmöjligheter i stor organisation	10
5.1.4 Relativt konkurrenskraftigt löneläge	11
5.2 Uppsala kommuns utmaningar i att möta rekryteringsbehovet	11
5.2.1 Kraftig befolkningsutveckling i Uppsala kommun	11
5.2.2 Geografiska läget – en möjlighet men också utmaning	12
6. Inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet	12
6.1 Inriktning Attrahera	13
6.1.1 Aktiviteter	14
6.2 Inriktning Rekrytera	14
6.2.1 Aktiviteter	15
6.3 Inriktning Utveckla	15
6.3.1 Aktiviteter	16
6.4 Inriktning Behålla	16
6.4.1 Aktiviteter	17
6.5 Inriktning Avveckla/Omställning	18

6.5.1 Aktiviteter.....	19
7. Referenslista	20
8. Bilaga	21
Sammanfattning skoldialog 2016.....	21

1. Bakgrund

Kvalificerade medarbetare är avgörande för att vi ska lyckas med skolans kärnuppdrag; förbättrade utbildningsresultat och förankring av demokratiska värden.

De kommande sex åren behöver Uppsala kommun rekrytera runt 1000 medarbetare till skolan och förskolan. Konkurrensen om den bästa kompetensen är stor. Om vi ska lyckas attrahera och behålla rätt kompetens behöver utbildningsförvaltningen inom Uppsala kommun uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Som stöd i det arbetet ger den här planen för strategisk kompetensförsörjning inriktningar och aktiviteter för hur vi ska behålla, rekrytera och utveckla kvalificerad personal i skolan och förskolan.

Utbildningsnämnden har under 2016 genomfört en skoldialog med framför allt medarbetare och fackliga representanter vilket har gett flera konkreta idéer och synpunkter om vad som kan och bör göras för att stärka kompetensförsörjningsarbetet. Skoldialogen utgör en viktig del av grunden till planen för strategisk kompetensförsörjning inom utbildningsförvaltningen (Se bilaga 1 Sammanfattning skoldialogen)

2. Syftet med planen för strategisk kompetensförsörjning

Syftet med planen för strategisk kompetensförsörjning är att utifrån identifierade utmaningar stödja utbildningsnämndens och utbildningsförvaltningens aktiviteter för att rekrytera och behålla medarbetare i förskola och skola.

3. Så här styr planen arbetet med kompetensförsörjning

Planen för strategisk kompetensförsörjning är ett övergripande inriktningsdokument. Dokumentet kompletteras med uppdrag i utbildningsnämndens och utbildningsförvaltningens verksamhetsplaner för att stötta lokala utmaningar och behov. Planen styr i huvudsak mot kommunal huvudman. Men eftersom den också bidrar till att stärka platsvarumärket Uppsala kan den främja rekryteringsarbetet oavsett huvudman.

De delar av planen som förs in i nämndens verksamhetsplan följs upp i samband med delårsbokslut per augusti/september-nämnd. Övriga delar följs upp inom ramen för förvaltningens månatliga uppföljning. Utifrån uppföljningen av genomförda aktiviteter görs en bedömning av hur väl inriktningarna uppfylls och vad som behöver prioriteras och förbättras framåt.

4. Nulägesbild för kompetensförsörjningen

Det råder brist på förskollärare och lärare i hela Sverige. Enligt nationella analyser av rekryteringsutmaningen i förskola och skola behöver förskolan och skolan nästan 150 000 nya medarbetare fram till år 2023. 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. Analysen utgår ifrån antagandet att inga förändringar i arbetssätt och bemanning sker (SKL, 2014).

En analys av rekryteringsbehovet, kommande pensionsavgångar och elevtalsutveckling i Uppsala kommun visar att det största rekryteringsbehovet de kommande åren främst utgörs av legitimerade förskollärare och utbildade barnskötare till förskolan. Inom grundskolan är rekryteringsbehovet störst av lärare F – 3, lärare praktisk estetiska ämnen, speciallärare/specialpedagog, lärare i svenska som andraspråk medan det inom gymnasieskolan är störst behov av lärare i svenska som andraspråk. För skolledare är behovet framför allt att behålla och utveckla befintlig kompetens.

En fördjupad status för respektive skolform som det såg ut oktober 2016 visas nedan.

4.1 Förskola

4.1.1 Analys förskola

- Förskolan har stor utmaning med att rekrytera och behålla medarbetare.
- Största utmaningen är att rekrytera legitimerade förskollärare, och särskilt till kommunens ytterområden.
- Svårigheter att rekrytera till nystartade förskolor har fått till följd att verksamheter inte kunnat komma igång som planerat.
- Personalomsättningen visar att den externa avgången ökar, det är framtida stora pensionsavgångar, antalet barn ökar vilket gör att rekryteringsbehovet inom förskola är stort.
- Det är hård lönekonkurrens från andra närliggande Stockholmskommuner.
- Sjukfrånvaron inom förskola är fortsatt hög och påverkar bemanningssituationen och behov av vikarier.

4.1.2 Nuläge förskola

Totalt antal anställda inom förskolan är 1 388 medarbetare. Fördelningen mellan yrkeskategorier och köns- och åldersfördelning redovisas nedan.

Antal månadsanställda okt 2016
Förskollärare: 680
Barnskötare: 648
Förskolechef/bitr. förskolechef: 66

Utöver dessa yrkeskategorier finns även specialpedagoger, dagbarnvårdare, pedagoger (tillsvidareanställda utan förskollärarexamen), pedagogister och pedagogiska utvecklare.

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och barnantal)
Förskollärare: 160
Barnskötare: 110

I nuläget saknar 14 förskollärare legitimation och är visstidsanställda enligt skollagen. Inom förskolan finns 19 nyexaminerade förskollärare som genomgår introduktionsperiod i enlighet med skollagen under 2016/2017. Många barnskötare saknar utbildning.

Könsfördelningen är mycket ojämn. 95 procent av medarbetarna är kvinnor medan fem procent är män, oavsett yrkeskategori. Förskollärares och barnskötarens medelålder är 45 år medan den är något högre för specialpedagoger och dagbarnvårdare.

Antal deltidsanställda inom förskolan är 183 medarbetare. Omräknat till årsarbetare är dessa 138. Om alla medarbetare skulle välja att gå upp i heltid vid införande av rätt till heltid kan antalet årsarbetare ökas med 45 medarbetare.

Personalomsättningen gällande den externa avgången inom förskola har ökat något de senaste två åren och ligger för 2016 på 24 procent. Av 260 förskollärare, barnskötare och förskolechefer som slutat under 2016 var det 51 tillsvidareanställda förskollärare som slutade på egen begäran och som lämnade kommunen helt som arbetsgivare.

Pensionsprognosen visar att förväntade pensionsavgångar ökar successivt. Inom de kommande sex åren förväntas totalt 220 medarbetare gå i pension vilket motsvarar 16 procent av nuvarande antal medarbetare.

4.2 Grundskola

4.2.1 Analys grundskolan

- Grundskolan börjar märka av den generella lärarbristen.
- Inför läsåret 2016/2017 har det varit svårt att rekrytera klasslärare och språklärare till vissa skolor.
- På grund av nyanlända elever har även bristen på lärare i svenska som andra språk blivit påtaglig.
- Fortsatt svårt att rekrytera bland annat lärare inom de praktisk-estetiska ämnena såsom till exempel slöjd.
- Fortsatt svårt att rekrytera speciallärare/specialpedagoger.
- Personalomsättningen visar att den externa avgången ökar, det är framtida stora pensionsavgångar, antalet elever ökar vilket gör att rekryteringsbehovet inom grundskola kommer öka.
- Det är sedan ett flertal år brist på utbildade fritidspedagoger.
- Sjukfrånvaron inom grundskolan ligger på nationell nivå.

4.2.2 Nuläge grundskola

Totalt antal anställda inom grundskolan är 2 149 medarbetare. Fördelningen mellan yrkeskategorier och köns- och åldersfördelning redovisas nedan.

Antal månadsanställda okt 2016
Lärare, tidigare år (åk 1-7): 630
Lärare, senare år (åk 4-9): 432
Lärare praktiska/estetiska ämnen: 205
Speciallärare/specialpedagog: 133
Förstelärare: 205
Förskollärare: 165
Fritidspedagog/fritidspersonal: 176
Barnskötare: 117
Lärarassistent: 25
Elevassistent: 266
Rektor/bitr. rektor: 91

Utöver dessa yrkeskategorier finns även pedagoger, skoladministratörer, vaktmästare.

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och elevantal)
Lärare: 450

59 lärare saknar legitimation och är visstidsanställda enligt skollagen. Inom grundskolan finns 21 nyexaminerade lärare som genomgår introduktionsperiod med mentor under 2016/2017.

Av antal nyanställda inför läsåret 2016/2017 saknade ca tio procent lärarlegitimation, framförallt inom praktisk-estetiska ämnen såsom slöjd. Av antal nyanställda klasslärare saknade ca tre procent legitimation.

Könsfördelningen är ojämn. Inom samtliga yrkeskategorier angivna ovan är 71 procent kvinnor och 29 procent män. Medelåldern är ganska jämn över alla yrkeskategorier, runt 45 år, men för speciallärare och specialpedagoger är medelåldern runt 54 år.

Antal deltidsanställda inom grundskola är 318 medarbetare. Omräknat till årsarbetare är dessa 213 vilket betyder att vid införande av rätt till heltid skulle antalet årsarbetare kunna ökas med 105 medarbetare. Det påverkas givetvis av medarbetares val att fortsätta arbeta deltid.

Av externa avgångar inom grundskola har ökat något de senaste fyra åren och ligger för 2016 på 23 procent. Av 651 medarbetare som slutat under 2016 var det 110 tillsvidareanställda lärare som slutade på egen begäran.

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för samtliga yrkeskategorier ökar successivt. De yrkeskategorier som har högst antal förväntad pensionsavgång är lärare tidigare och senare år. Inom de kommande sex åren förväntas totalt

390 medarbetare gå i pension, vilket motsvarar 18 procent, nästan en femtedel av nuvarande antal medarbetare.

4.3 Gymnasieskola

4.3.1 Analys gymnasieskolan

- De senaste åren har elevantalet minskat och vissa gymnasieprogram har avvecklats vilket gjort att det varit behov av omställning snarare än nyrekrytering.
- Behov av lärare i svenska som andraspråk har ökat på grund av antalet nyanlända ungdomar som ska få språkin introduktion.
- De kommande åren ökar elevantalet återigen och tillsammans med förväntade pensionsavgångar uppstår troligtvis ett rekryteringsbehov.
- Sjukfrånvaron inom gymnasieskolan är låg.

4.3.2 Nuläge gymnasieskola

Totalt antal anställda inom gymnasieskola är 741 medarbetare. Fördelningen mellan yrkeskategorier och köns- och åldersfördelning redovisas nedan.

Antal månadsanställda okt 2016
Lärare gymnasium, allmänna ämnen: 456
Lärare gymnasium, yrkesämnen: 96
Lärare praktiska/estetiska ämnen: 44
Speciallärare/specialpedagog: 29
SFI-lärare: 39
Förstelärare: 40
Lektorer: 22
Rektor, bitr. rektor, programrektor: 40

Utöver dessa yrkeskategorier finns även elevassistenter, lärarassistenter, skoladministratörer, vaktmästare.

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och elevantal)
Lärare: 200

Inom gymnasieskolan saknar 32 lärare legitimation och är visstidsanställda enligt skollagen. Fem nyexaminerade lärare genomgår introduktionsperiod med mentor under 2016/2017.

Könsfördelningen är ojämn. Inom samtliga yrkeskategorier angivna ovan är 64 procent kvinnor och 36 procent män. Medelåldern inom de olika yrkeskategorierna varierar mellan 41 år och 57 år. För den största gruppen, lärare inom allmänna ämnen, är medelåldern 47 år.

Antal deltidsanställda inom gymnasieskolan är 89 medarbetare. Omräknat till årsarbetare är dessa 60 till antalet vilket betyder att vid införande av rätt till heltid skulle antalet årsarbetare

kunna ökas med 29 medarbetare. Det påverkas givetvis av medarbetares val att fortsätta arbeta deltid.

Personalomsättningen gällande extern avgång inom gymnasieskola har varit ganska jämn över de senaste fyra åren och ligger för 2016 på 26 procent. Av 282 medarbetare som slutat under 2016 var det 33 tillsvidareanställda lärare som slutade på egen begäran.

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för samtliga yrkeskategorier är ganska jämn de kommande sex åren. Den yrkeskategori som har högst antal förväntad pensionsavgång är lärare inom allmänna ämnen. Inom de kommande sex åren förväntas totalt 165 medarbetare gå i pension, vilket motsvarar 22 procent, mer än en femtedel av nuvarande antal medarbetare.

4.4 Elevhälsan/övriga stödfunktioner

Antal anställda inom yrkeskategorierna som stödjer de olika skolformerna fördelas enligt nedan.

Antal månadsanställda okt 2016 (hela UBF)
Skolsköterskor: 64
Kuratorer: 52
Psykologer: 36
Studie- och yrkesvägledare: 47

Inom elevhälsan finns rekryteringsutmaning vad gäller behöriga skolsköterskor och legitimerade skolpsykologer, omsättningen på kuratorer är relativt stor. Inom yrkeskategorin studie- och yrkesvägledare förväntas något större pensionsavgångar än för övriga inom gruppen de närmaste åren.

4.5 Skolledare

Antal skolledare (alla chefsformer) inom utbildningsförvaltningen är totalt 197. De kommande sex åren antas ca 18 procent gå i pension. Grundskolan har de senaste åren haft svårigheter att rekrytera rektorer, framförallt till högstadieskolor och till kommunens ytterområden. Utmaningen är att skapa goda förutsättningar för att kunna behålla och utveckla befintliga skolledare samt att identifiera och utveckla möjliga framtida skolledare för att därigenom stärka rekryteringsbasen.

5. Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjningen

Flera faktorer påverkar Uppsala kommuns och utbildningsförvaltningens möjligheter att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Genom omvärldsbevakning av kranskommuner (Enköping, Heby, Håbo, Knivsta, Stockholm, Tierp, Östhammar) framkommer att dessa har liknande utmaningar som Uppsala kommun med att rekrytera utbildade medarbetare och konkurrensen om medarbetare är stor.

Som arbetsgivare är Uppsala kommun en stor organisation med utvecklingsmöjligheter, stabilitet och anställningstrygghet. Med samarbete och närhet till Uppsala universitet ökar rekryteringsutbudet och möjlighet att attrahera nya medarbetare och utvecklingsmöjligheter för befintliga medarbetare. Utmaningarna i kompetensförsörjningsarbetet är att rekryteringsbehovet blir extra stort med ökat antal barn och elever, samt det geografiska läget med konkurrens från närliggande kommuner.

Nedan ges en djupare beskrivning av olika delar som är Uppsala kommuns och utbildningsförvaltningens styrkor och utmaningar i kompetensförsörjningen. Tillsammans med analysen av respektive skolforms rekryteringsbehov ger detta en grund för strategiska inriktningar och prioriterade aktiviteter för kompetensförsörjningsarbetet.

5.1 Uppsala kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen

5.1.1 Uppsala kommun är en attraktiv kommun

Enligt tidningen Fokus undersökning av Sveriges mest attraktiva kommun att leva och bo i kommer Uppsala kommun på en andra plats i total rankning. Undersökningen utgår från flera olika variabler och faktorer där kommuner jämförs. (Fokus, 2016) Det är en positiv bild att bygga vidare på i kompetensförsörjningsarbetet. En ökad befolkningsutveckling visar att fler väljer att leva och bo i Uppsala kommun och ökar utbudet av nya, potentiella medarbetare. Att Uppsala kommun bedöms vara en attraktiv kommun kan användas för att stärka attraktionskraften i rekryteringsarbetet.

5.1.2 Nära tillgång till lärarutbildningarna Uppsala universitet

Tillgången till utbildade och legitimerade förskollärare och lärare påverkar rekryteringen. En stor fördel i kompetensförsörjningsarbetet för utbildningsförvaltningen är närheten till Uppsala universitet och det samarbete som finns kring förskolläraryrket och lärarutbildningarna.

Utbildningsförvaltningen har möjlighet att påverka attraktionskraften genom att fånga intresset hos universitetets studenter genom exjobb, praktik, som vikarier, m.m. Därtill finns möjligheter att genom nära samarbete ta del av forskning inom förskola och skola vilket ger befintliga medarbetare utvecklingsmöjligheter.

5.1.3 Utvecklingsmöjligheter i stor organisation

Utbildningsförvaltningen och Uppsala kommun är en stor organisation med förutsättningar för intern rörlighet och därmed utveckling för medarbetare. Det finns utrymme för medarbetare som vill utvecklas att söka karriärs- och chefstjänster. Uppsala kommuns storlek gör att organisationen och anställningstryggheten är relativt stabil vid förändringar i omvärlden.

SKL anger som en av flera strategier för att möta rekryteringsutmaningen att fler behöver jobba mer. (SKL, 2014) Uppsala kommun inför heltid som norm, vilket ökar möjligheten att vara attraktiv, jämställd och rättvis som arbetsgivare. När heltid som norm införs i Uppsala

kommun och i utbildningsförvaltningen innebär det att medarbetare med deltidsanställningar kommer konverteras till heltidsanställningar om de inte själva begär att få fortsätta arbeta deltid.

5.1.4 Relativt konkurrenskraftigt löneläge

Nedan ges en bild av löneläget från maj 2016 som visar medellön för utbildningsförvaltningens olika yrkeskategorier där rekryteringsbehovet är stort, samt medellön för de kommuner som har högre medellön inom respektive yrkeskategori.

2016-05-31	Uppsala	Håbo	Knivsta	Heby
Förskollärare	28 801	30 191	30 798	
Lärare 1-7	31 728	33 191	32 034	
Lärare 4-9	33 212		33 975	
Speciallärare	34 499		37 983	35 015
Gymnasielärare	34 692			34 900
Lärare praktisk/estetisk	31 570	31 883		

Vid jämförelse av löneläget framkommer att Uppsala kommun står sig relativt väl vad gäller medellönen för olika yrkeskategorier. Den största skillnaden syns vid jämförelse med Stockholm som har betydligt högre löner (lönebild efter lärarlönelyftet nedan).

2016-10-31 (efter lärarlönelyftet)	Uppsala	Stockholm
Alla lärargrupper	34 172	36 717

Löneläget i närliggande kommuner har verkan på utbildningsförvaltningens rekryteringsläge då lön är en konkurrerande faktor som påverkar hur attraktiv Uppsala kommun är som arbetsgivare. Utbildningsförvaltningen har fortlöpande omvärldsbevakning på löneutvecklingen i närliggande kommuner för att kunna fortsätta arbeta med konkurrenskraftiga löner.

5.2 Uppsala kommuns utmaningar i att möta rekryteringsbehovet

5.2.1 Kraftig befolkningsutveckling i Uppsala kommun

Under de kommande årtiondena kommer betydligt fler människor än idag att leva och vara verksamma i Uppsala vilket i många avseenden är positivt för Uppsala kommun.

Under perioden 2017-2019 förväntas barn och ungdomar i skolålder öka betydligt. Det ökade antalet ensamkommande flyktingbarn svarar för en betydande del av ökningen. Barn i förskoleåldern håller en stabil ökningstakt på 1,4 procent, från totalt 12 780 till 13 140 barn under perioden 2017-2019 och under samma period beräknas antal barn i grundskoleåldern öka med 2,8 procent, från totalt 24 470 till 25 670 barn. (Mål och Budget 2017)

En stor demografisk förändring återfinns inom åldersgruppen 16-18 år. Efter en minskning med totalt 20 procent det senaste årtiondet kommer denna åldersgrupp att öka i genomsnitt med 4,2 procent, från totalt 6 310 till 6 990 ungdomar under perioden 2017-2019 (Mål och Budget 2017). Att antalet barn och ungdomar i förskola och skola ökar gör att rekryteringsbehovet av förskollärare och lärare blir extra stort.

Som en följd av befolkningsutvecklingen och för att tillgodose utökat behov av platser behöver stora investeringar göras i pedagogiska lokaler, vilket medför ökade lokalkostnader. En utmaning finns i att balansera ökade lokalkostnader med att avsätta medel och resurser för att rekrytera och behålla medarbetare.

Rekryteringsutmaningen kan möjligtvis påverkas av bostadsbristen i Uppsala kommun, som konsekvens av befolkningsutvecklingen. Framförallt har troligtvis unga nyexaminerade svårt att köpa/få tag på bostad vilket kan påverka vid rekrytering.

5.2.2 Geografiska läget – en möjlighet men också utmaning

Uppsala kommuns geografiska läge med närhet till andra kommuner kan göra att utbildningsförvaltningen kan attrahera medarbetare från andra kommuner. Men även det omvända gäller som en följd av pendlingsmöjligheter och närheten till arbetsgivare med konkurrenskraftiga villkor. Det är viktigt att följa utvecklingen av löner och arbetsvillkor där största konkurrensen främst finns i Knivsta, Sigtuna och Stockholm, för att Uppsala kommun ska ha attraktiva villkor för nya och befintliga medarbetare.

6. Inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet

Eftersom stora rekryteringsbehov finns inom yrkesgrupperna förskollärare, barnskötare, lärare och rektorer prioriteras de aktiviteter i kompetensförsörjningsarbetet som fokuserar på dessa grupper. I Uppsala kommuns Mål och budget för 2017-2019 finns framför allt två mål som bidrar till utbildningsnämndens prioriteringar runt kompetensförsörjning.

- Mål 6: Uppsalas alla elever ska klara sin utbildning och utmanas i sitt lärande
- Mål 9: Uppsala kommuns medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och kan med hög kompetens möta Uppsala

För att alla elever ska klara sin utbildning och utmanas i sitt lärande behöver Uppsala kommun framför allt attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare, men även avveckla kompetens om inte motsvarar krav och behov. Genom att arbeta systematiskt och strategiskt med kompetensförsörjning bidrar det till målet att kommunens medarbetare har bra arbetsvillkor som med hög kompetens kan möta Uppsalas invånare.

Inom utbildningsförvaltningen pågår olika aktiviteter i syfte att möta rekryteringsutmaningen och stärka kompetensförsörjningsarbetet. Bland annat medverkan i statliga satsningar, grupphandledning för nyexaminerade förskollärare/lärare, samverkan med Uppsala universitet, deltagande i Pedagogdagen, satsning på kollegialt lärande, strategier för att stärka

ledarskapet, marknadsföring av Uppsala kommuns vikarieförmedling, m.m. Planen för strategisk kompetensförsörjning samlar och prioriterar aktiviteter för att stärka och utveckla det arbetet som pågår.

Utifrån de kommungemensamma målen, kommunens rekryteringsutmaning i stort och nuläget i utbildningsnämndens verksamheter anges nedan fem strategiska inriktningar för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens. De olika inriktningarna samverkar och bildar som helhet grunden för utbildningsnämndens och utbildningsförvaltningens strategiska kompetensförsörjning.

6.1 Inriktning Attrahera

Uppsala kommun och utbildningsförvaltningen ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare för befintliga och blivande medarbetare

Inriktningen ”Attrahera” syftar till att vårda arbetsgivarvarumärket Uppsala kommun och utbildningsförvaltningens verksamheter för att attrahera nya medarbetare och behålla befintliga medarbetare.

I SKLs rapport ”Sveriges viktiga jobb – hur möter vi rekryteringsutmaningen” framgår att unga är intresserade av att arbeta inom skola och förskola, att lärare känner mer arbetsglädje än anställda i andra branscher och att allt fler söker sig till lärarutbildningar. Med ett medvetet arbetsgivarvarumärkesarbete och insatser för att synliggöra vilka möjligheter som finns inom skolans yrken finns därmed stora möjligheter att attrahera nya medarbetare. I rapporten lyfts också behovet av att bredda rekryteringen för att minska snedvriden könsfördelning och för att öka mångfalden av medarbetare. (SKL, 2014) Genom normkritisk kommunikation kan vi bredda målgruppen för rekryteringen och nå fler potentiella medarbetare.

Studier inom *employer branding* visar att internt varumärkesarbete inom en organisation påverkar hur individer utanför organisationen uppfattar arbetsgivarens varumärke. Redan befintligt anställda har alltså en betydande inverkan på hur organisationen och dess arbetsgivarvarumärke uppfattas externt vilket är avgörande för en framgångsrik kompetensförsörjning. (Aaröe-Holm, Hasse, 2012)

Slutsatserna från utbildningsnämndens skoldialog visar också att medarbetarna önskar att vi blir bättre på att visa det positiva med att arbeta inom förskola och skola, att vi borde lyfta upp goda exempel från verksamheterna, samt vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Det kan bidra till både ökad yrkesstolthet och att fler vill söka sig till förskolans och skolans yrken. (Skoldialogen, 2016)

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen ”Attrahera”.

6.1.1 Aktiviteter

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat under år
Definierad attraktionskraft baserad på platsvarumärke	Samtliga	UBF	2017-2022
Ta fram en lokal strategi för marknadsföring av förskolläraryrket som bidrar till breddad rekryteringsbas	Samtliga	UBN	2017
Samarbete med Uppsala universitet kring sommarjobb för lärarstudenter i kommunens lovskolor	Grundskola	UBF	2017-2022
Samarbete med Uppsala universitet kring exjobb och uppsatsskrivande	Samtliga	UBF	2017-2022
Kartläggning av behov och kostnader för införande av arbetskläder inom förskola och fritidshem	Förskola och fritidshem	UBF	2017

6.2 Inriktning Rekrytera

Genom en strukturerad och professionell rekryteringsprocess får alla kandidater en positiv upplevelse av Uppsala kommun

Inriktningen ”Rekrytera” syftar till att utveckla en rekryteringsprocess som bidrar till att vi får medarbetare med rätt kompetens, på rätt plats och i rätt tid. En lyckad rekryteringsprocess kräver planering i form av en väl grundad kravprofil, attraktiva annonser i för målgruppen lämpliga kanaler, professionella och strukturerade intervjuer samt referenstagning.

En professionell och transparent rekryteringsprocess kan också positivt påverka arbetsgivarvarumärket och därmed bidra till att öka arbetsgivarens attraktivitet. En lyckad rekryteringsprocess kan bidra till att sökande som inte får ett jobberbjudande återkommer när rekrytering ska göras igen och att sökanden talar gott om Uppsala kommun som arbetsgivare.

Slutsatser från skoldialogen indikerar att verksamheterna behöver förbättra framförhållningen i rekryteringsprocessen för att snabbare få rätt person på plats. Det framförs också att rekryteringsprocessen måste bli mer professionell för att stärka bilden av Uppsala kommun och utbildningsförvaltningen som en attraktiv arbetsgivare. Som exempel nämns att arbetsgivaren inte alltid förmår beskriva på ett intresseväckande sätt hur man arbetar med kvalitets- och professionsutveckling. I dialogerna lyfts även behovet av alternativa

rekryteringsvägar för att nå andra högskoleutbildade målgrupper och möjligheten att validera nyanländas behörighet snabbt. (Skoldialogen, 2016)

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen ”Rekrytera”.

6.2.1 Aktiviteter

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat under år
Rekrytering ska ske professionellt och likvärdigt i enlighet med rutinen för kompetensbaserad rekrytering. Kravprofilmall tas fram för lärargrupperna som används vid annonsering, intervju och referenstagning	Samtliga	UBF	2017
Samarbete med Uppsala universitet kring rekrytering av blivande skolledare i kombination med kommunal chefsaspirantutbildning	Förskola, grundskola	UBN/UBF	2017-2022

6.3 Inriktning Utveckla

Medarbetare i Uppsala kommuns förskolor och skolor ska ges förutsättningar för, och utmanas i sin kompetensutveckling på ett sätt som bidrar till att alla elever klarar sin utbildning och utmanas i sitt lärande.

Inriktningen ”Utveckla” handlar om att utveckla befintliga medarbetares kompetens, att skapa karriärmöjligheter och möjligheter till intern rörlighet i organisationen. Utvecklingsinsatserna ska bidra till genomförandet av förskolans och skolans uppdrag, det vill säga att eleverna klarar sin utbildning och utmanas i sitt lärande.

Genom att skapa förutsättningar för att utvecklas i arbetslag, lära av varandra och organisera arbetet annorlunda kan både medarbetare och verksamhet vidareutvecklas och resurser användas effektivt. En bredare syn på karriär och fler karriärvägar ger medarbetare möjligheten att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket också gör yrket mer attraktivt. (SKL 2014, OECD 2015)

Slutsatserna från skoldialogen stödjer flera av de insatser som tidigare studier och rapporter pekar på som viktiga för utveckling av medarbetarna. Kollegialt lärande, att utvecklas genom att lära av varandra och att dela goda exempel över skolor som får elever att lyckas lyfts fram som framgångsfaktorer. Samarbete med Uppsala universitet ses som en stor fördel och efterfrågan finns på ökat utbyte mellan utbildningarna och förskolan och skolan. Det

efterfrågas även tydliga och långsiktiga planer för kompetensutveckling. Det ses som angeläget att karriärtjänsternas uppdrag tydliggörs för att hela arbetslaget ska kunna fortsätta utvecklas. (Skoldialogen, 2016)

Att utnyttja teknik, öka digital kompetens, utveckla forskningsförankrade metoder och pedagogik gör att förskolan och skolan kan utvecklas till en modern arbetsplats och lärmiljö. Möjligheten att lära sig och utveckla användningen av digitala stöd i undervisningen och i arbetet lyfts även fram som önskemål i skoldialogerna. (Skoldialogen, 2016)

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen ”Utveckla”.

6.3.1 Aktiviteter

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat under år
Samarbete med Uppsala universitet kring förskolläraryrket och lärarutbildningen	Samtliga	UBF	2017-2022
Samarbete med Uppsala universitet kring forskarcirklar och regionala utvecklingsgrupper	Samtliga	UBN/UBF	2017-2022
Samarbete med Uppsala universitet i att a) Säkra upp VFU inom alla skolformer b) Starta upp partnerskola i samarbete med UU c) Delta i Uppsala kommuns strategiska partnerskap med UU	Samtliga	UBN/UBF	2017-2022
Att inom förskola, skola utarbeta karriärvägar med konkreta utvecklingsnivåer och tydliga uppdrag	Samtliga	UBN/UBF	2017-2018
Utveckla förskolans och skolans digitala inslag i undervisningen utifrån förslag till nationell IT - strategi	Samtliga	UBN	2018-2022

6.4 Inriktning Behålla

Ledare och medarbetare inom Utbildningsförvaltningen ges förutsättningar att påverka och lyckas med sitt uppdrag och vill stanna kvar

Behålla handlar om att arbeta för att behålla kompetenta medarbetare bland annat genom ett systematiskt arbete för en god arbetsmiljö, gott ledarskap och inflytande över den egna arbetssituationen för att öka motivation och resultat.

Viljan att stanna kvar och utvecklas på sin arbetsplats påverkas av medarbetarnas grad av engagemang och möjlighet till inflytande och ansvarstagande. För att uppnå ett ökat engagemang och ökad arbetsglädje hos medarbetarna behövs framför allt en god arbetsmiljö med möjlighet att påverka, ett tydligt, närvarande ledarskap och regelbunden återkoppling mellan chef och medarbetare. (SKL 2014)

I skoldialogen lyfts bland annat behov av ökad tillgång till information om förändringar och att få möjlighet att vara med och påverka. Möjlighet till fortbildning, ett närmare ledarskap och en god organisationskultur nämns också ha stor betydelse för att behålla medarbetare. Likaså att arbeta strukturerat för en god arbetsmiljö. (Skoldialogen, 2016)

Samarbete med lärosäten för att bättre förbereda nyexaminerade på yrkeslivet lyfts i skoldialogen fram som en viktig del i att lyckas behålla medarbetare. Arbetsfördelning så att andra resurser än lärare tar hand om administrativa delar och därmed ge utrymme för mer reflektions-/planeringstid lyfts också upp som förslag. När det gäller löneutveckling som en del i att behålla medarbetare framförs vikten av en genomtänkt lönebildning. (Skoldialogen, 2016)

Att ta fram bättre rutiner för fördjupad introduktion för vikarier lyfts fram för att utveckla vikarierna och på så vis öka kvaliteten i undervisningen, likaså behov av att lägga mer resurser på att utveckla introduktion för nyexaminerade för att behålla dessa. (Skoldialogen, 2016)

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen ”Behålla”.

6.4.1 Aktiviteter

Aktivitet	Skolform	Nämnd/förvaltning	Prioriterat under år
Utveckla en tydlig och igenkänd lönebildning avseende ingångslön och löneutveckling kopplat till prestation och komplexitet	Samtliga	UBN/UBF	2017-2019
Säkra introduktion för nyexaminerade förskollärare och lärare i enlighet med skollagen, samt för övriga nyanställda inkluderat visstids- och timanställda.	Samtliga	UBF	2017
Utveckla förutsättningarna att vara vikarie i våra förskolor och skolor	Samtliga	UBF	2017-2018
Utveckla möjligheten att som lärarstudent vikariera i våra förskolor och skolor			

Ta fram förslag på införande av fler lärarassistenter i grundskolan	Grundskola	UBN	Pilot 2017 eller 2018
Statsbidragssatsningar för behörighetsgivande utbildning, minskade barngrupper i förskolan, fritidshem, lågstadiet, lärarlyft, specialpedagoger, karriärtjänster, lärarlönehöjningar, hälsofrämjande skolutveckling	Samtliga	UBN/UBF	2017-2022
Öka frisknärvaron i förskolan genom utbildning och rehabiliteringsstöd till chefer	Förskola	UBF	2017-2022
Underlätta för förskollärare och lärare att arbeta längre än till 65 år	Samtliga	UBF	2018-2022
Skapa goda förutsättningar att vara förskolechef eller rektorer	Samtliga	UBF	2017-2020
Förenklingsdelegation för att avgränsa administration och dokumentation för lärare i syfte att främja undervisning	Grundskola, gymnasieskola	UBN/UBF	2017
Se över att skolornas elevhälsoteam arbetar förebyggande och främjande i syfte att stödja undervisningen för ökad målluppfyllelse	Grundskola grundskola, gymnasie- särskola och gymnasieskola	UBF	2018

6.5 Inriktning Avveckla/Omställning

Verksamheternas behov och förändringar avgör vilken kompetens som behövs och vid avveckling av medarbetare ska den ske professionellt

Med avveckling avses både omställning av kompetens samt avslut av anställning – på grund av arbetsbrist eller personliga skäl, egen uppsägning eller pensionsavgång.

Även om utbildningsförvaltningen framförallt behöver fokusera på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare nu och framåt, krävs även planering inför behov av omställning så att rätt kompetens finns i verksamheten. När verksamheternas behov av kompetens förändras och medarbetare inte uppfyller behov måste omställning eller avveckling ske utifrån Uppsala kommuns riktlinjer om kompetensförsörjning (antagna av Kommunstyrelsen 11 april 2012).

För att följa riktlinjerna krävs god planering och regelbunden analys utifrån utveckling och förändringar i verksamheten. Pensionsavgångar går ganska enkelt att förutse och därför behöver utbildningsförvaltningen sträva efter att successionsplanera och växla kompetens till någon som utsetts i god tid att ta över rollen.

Bra avslutssamtal är viktigt att genomföra med medarbetare som på olika sätt avslutar sin anställning. Samtalen ger ofta förslag på förbättringar i verksamheten och ökar kunskapen kring en förbättrad verksamhet. Att behålla en god relation till tidigare medarbetare ger goda ambassadörer för arbetsgivaren och påverkar därigenom också arbetsgivarens attraktivitet.

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen ”Avveckla”.

6.5.1 Aktiviteter

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat under år
Utveckla en rättsäker och effektiv omställningsprocess.	Samtliga	UBF	2017
Skapa rutiner för avgångssamtal, avtackning, och likabehandling vid avslut	Samtliga	UBF	2018

7. Referenslista

Fokus (2016), *Bäst att bo 2016*, <http://www.fokus.se/bastattbo/har-ar-det-bast-att-bo-2016/>

Lunds universitet, Aaröe-Holm, Hasse (2012), *Arbetsgivarvarumärket inifrån och ut - en studie om interna varumärkesaktivitetens påverkan på Arbetsgivarvarumärket*,

OECD (2015), *Improving Schools in Sweden: An OECD Perspective*,

SKL (2014), *Sveriges viktigaste jobb – hur möter vi rekryteringsutmaningen*

Uppsala kommun (2016), *Mål och budget 2017-2019*

Uppsala kommun (2012), *Riktlinjer för kompetensförsörjning*

8. Bilaga

Sammanfattning skoldialog 2016



Skoldialog 2016

Sammanfattning av minnesanteckningar

**Utbildningsnämnden
2016-11-04**

Hej,

Uppsala behöver rekrytera runt 1 000 medarbetare till förskolan och skolan de kommande sex åren. Det är en stor utmaning. Under våren och hösten har jag därför tillsammans med mina kollegor i Utbildningsnämnden besökt förskolor och skolor för att lyssna till era tankar om hur Uppsala kommun kan bli bättre på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Vi har träffat lärare, fritidspedagoger och barnskötare. Vi har träffat förskolechefer, rektorer och skoladministratörer. Vi har också träffat fackliga representanter, representanter för elevhälsan och fört dialog med studenter på lärarutbildningen.

Vi har fört många bra samtal med över 200 deltagare vid runt 20 skoldialoger. Samtal som handlat om ledarskap, lön och arbetsmiljö och inte minst det fantastiska med att få arbeta med barn och elever; att stötta dem och se deras utveckling.

Det sker mycket bra i Uppsala kommuns förskolor och skolor. Samtidigt har vi ett förbättringsarbete att göra. Vi måste bli bättre på att sprida goda exempel från skolor och förskolor när man lyckats med något bra. Vi måste bli bättre på att samla resurserna runt barnens och elevernas lärande. Vi måste ha mer långsiktiga fortbildningsinsatser och politiska satsningar. Arbetet med att utveckla ledarskap och stärka chefer i sin roll behöver fortsätta, liksom dialogen mellan politiken och alla som arbetar i våra förskolor och skolor.

För mig personligen har skoldialogerna varit mycket lärorika och jag vill tacka er för att ni tagit er tid och deltagit. Jag hoppas också att ni ska känna igen er i den här sammanställningen som vi tagit fram utifrån minnesanteckningarna från dialogerna.

Utbildningsförvaltningen arbetar just nu med att ta fram en strategi för kompetensförsörjning med utgångspunkt i slutsatserna från dialogen. Ett förslag ska presenteras för Utbildningsnämnden i december. Det är min förhoppning att vårt gemensamma arbete ska leda till att vi både kan behålla och rekrytera nya medarbetare till förskolan och skolans viktiga uppdrag.

Caroline Hoffstedt
Kommunalråd och ordförande i Utbildningsnämnden (S)

Sammanfattning

Sammanställningen av skoldialogen utgår från fyra viktiga delar i en välfungerande kompetensförsörjning:

- Attrahera
- Rekrytera
- Utveckla
- Behålla

En fungerande karriärväxling är en femte viktig dimension av kompetensförsörjningen men har inte vidrörts i någon större omfattning vid dialogerna. Därför lyfts den inte här.

”arbeta för en god arbetsmiljö”

Attrahera handlar om att få medarbetare att välja Uppsala kommun som arbetsgivare, bland annat genom att vara en arbetsgivare med attraktiva villkor, där allas kompetens och kapacitet tas tillvara.

Rekrytera innebär att vi ska ha en professionell rekryteringsprocess där alla som är i kontakt med oss som arbetsgivare blir behandlade lika och får en positiv upplevelse av oss som arbetsgivare. Rekryteringsprocessen ska också vara ett tillfälle då vi proaktivt marknadsför oss i syfte att stärka varumärket.

Utveckla och Behålla handlar om att ta hand om de medarbetare och kompetens vi redan har i vår organisation, att skapa karriärmöjligheter och intern rörlighet i organisationen. Det handlar också om att systematiskt arbeta för en god arbetsmiljö, gott ledarskap och att ge medarbetare inflytande över den egna arbetsituationen. Samtliga delar behöver beaktas i arbetet för att stärka arbetet med kompetensförsörjning

Vid dialogerna har följande övergripande punkter lyfts fram som viktiga för att Uppsala kommun ska kunna attrahera och rekrytera medarbetare till förskola och skola.

Attrahera och rekrytera

- Det finns en tydlig önskan om att bättre lyfta fram det positiva som sker i verksamheten inom förskola och skola. Det gäller också bilden av olika yrken i skolan och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Vi behöver tillsammans bli bättre på att marknadsföra det som är bra via lärarutbildning, studie- och yrkesvägledare, media, nätverk, m.m.
- Lön anses återkommande vara en faktor som påverkar attraktionen och förmågan att rekrytera och behålla medarbetare. Ingångslönen lyfts som ett utvecklingsområde överlag men framförallt inom förskolan. Men det lyfts också upp på flera dialoger att lönen är en del men inte är tillräckligt för att attrahera och behålla medarbetare. Om inte arbetsvillkoren är bra spelar det ingen roll hur hög lönen är.

”lyfta det positiva som sker i förskola och skola”

Utveckla och behålla

- Att arbeta för en god arbetsmiljö är en av de delar som lyfts upp återkommande. Arbetsmiljö spannar över mycket och exempel som tas upp är att se över arbetsfördelning, minska administrativa delar för lärare, ta in lärarassistenter/resurser och att arbeta för bättre balans

mellan undervisning och reflektions-/planeringstid.

- En viktig faktor som tas upp i flertalet dialoger är hur ledarskapet påverkar möjligheten att attrahera och behålla medarbetare. Man önskar framförallt ett närmare ledarskap som möjliggör feedback och god kommunikation och ledare som är närvarande, aktiva, lyhörda och tydliga.
- Man eftersöker likvärdighet mellan framförallt grundskolor, utan att det blir en toppstyrd och centraliserad styrning.
- I flera dialoger, oavsett skolform uttrycker man en önskan att ledare och politiker litar på förskollärares och lärare kompetens – ”lita på oss”.
- Samarbetet med universitet upplevs som en stor fördel och det finns efterfrågan på ännu mer utbyte mellan utbildningarna och förskolan/skolan.
- Deltagarna efterfrågar en större grad av långsiktighet, både i politiken och i olika satsningar, då förändringar tar tid och kraft.
- Elevhälsan lyfter upp en önskan om mer samarbete mellan elevhälsan och olika yrkeskategorier och mer samordnad fortbildning för elevhälsans medarbetare.
- Fackliga parter anser att fokus bör ligga på insatser inom ”utveckla” och ”behålla” vilket i sin tur kan påverka så att Uppsala kommun anses vara en attraktiv arbetsgivare.
- Det finns slutligen en önskan om mer kontinuerlig dialog med politiker då man som medarbetare uppskattar möjligheten till dialog för att där få möjlighet att lyfta fram sina åsikter.

Förskola

Attrahera och rekrytera

För att lyckas attrahera och rekrytera nya medarbetare behöver vi bli bättre på att lyfta fram alla positiva sidor som finns med att arbeta inom förskola, framför allt externt. Vi kan använda positiva delar för att marknadsföra oss och förmedla flera olika värdefulla upplevelser som man får genom att arbeta med barnen i förskoleåldern, som t ex att ”tända stjärnögon hos barnen”, möjligheten att kunna ha barnasinnets kvar, stor frihet och variation i arbetet. Man vill också lyfta fram att arbetet i förskolan är en viktig samhällsfunktion och möjligheten det ger att vara med och påverka och se utveckling hos barnen.

Marknadsföring och kontaktskapande lyfts upp som önskade aktiviteter; att synas på pedagogisk utbildning på Blåsenhus, marknadsföring genom sociala medier, i dagstidningar, regelbunden yrkesinformation, både på högstadiet inför elevers gymnasieval samt för gymnasieelever inför yrkeslivet.

En annan del som tas upp som attraktivt är en känsla av trygghet i anställning. Att vår styrka är att vara en stor organisation där det finns möjligheter till rörlighet, att få prova på olika arbetsplatser och arbetsformer. Därtill lyfter man upp att arbetet innebär stor frihet inom ramar, att det finns flexibilitet och att man kan påverka utformningen av arbetsdagarnas innehåll.

Förutom trygghet i anställningen vill man också lyfta upp fortbildningsåtgångarna som bland annat görs i samverkan med Uppsala universitet. Möjligheten till fortbildning inom förskolan ses som något positivt som bör användas för att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

Förslag om att kunna få bra och ändamålsenliga arbetskläder togs upp som en möjlig attraktiv faktor och som ett sätt att marknadsföra arbetsgivaren.

*”möjligheten till
fortbildning ses som
något positivt”*

Något som delvis påverkar attraktiviteten hos arbetsgivare är lönebildning och lönenivån. I skoldialogerna lyfts fram att man önskar högre ingångslön för att fånga nya medarbetare. I konkurrens med Stockholm och andra städer inom pendlingsavstånd kan ingångslönen vara en viktig faktor i att attrahera nya medarbetare.

Bättre rekryteringsplanering är något som lyfts upp, då det tar tid att genomföra en rekrytering med kvalitet. Att annonsera i god tid och ta med uppsägningstid i tidplanen är en del för att få kvalitet i rekryteringen.

Att kunna erbjuda mer och strukturerad reflektionstid lyftes upp som en möjlig faktor för att attrahera och rekrytera medarbetare.

Utveckla

Flera kommenterar behovet av att utveckla vikarieförmedlingens vikarier så att de kan vara den viktiga resurs som efterfrågas. Här nämns också behovet av att ge grundutbildning och introduktion för att utveckla och rusta både nuvarande vikarier och nya som kommer in. Det anses viktigt att kunna förmedla vilka förväntningar som finns inom verksamheten och på uppdraget som vikarie inom förskola. Om vikarierna inte fungerar i verksamheten riskerar det att negativt påverka bilden av förskolans yrken och professionalitet. Samtidigt är de en viktig resurs för att kunna attrahera nya medarbetare till förskolan. Flera förespråkar att vikarier borde ha en tryggare anställningsform än att vara timavlönad vid behov.

För att kunna få fler legitimerade förskollärare nämns lösningen att möjliggöra för intresserade barnskötare/utbildade att kombinera arbete med distansutbildning/deltidsutbildning till förskollärare. Behovet av att de som redan har en gymnasieutbildning ska kunna läsa till barnskötare på Komvux lyfts också fram av många deltagare.

Kollegialt lärande lyfts fram som en framgångsfaktor. Det anses bidra till medarbetarnas utveckling och är något man vill fortsätta med.

Deltagare upplever att förskolans status har höjts de senaste åren och att en viktig förklaring är att verksamheten numera omfattas av läroplanen. För att kunna fortsätta fördjupa och utveckla befintliga medarbetares kompetens efterfrågas en mer regelbunden uppföljning av och fokus på läroplanens riktlinjer i verksamheten.

Behålla

Att ledarskapet har stor betydelse för arbetsgivarens förmåga att framför allt behålla medarbetare visas i behov och önskemål om närmare ledarskap. Behovet uttrycks vara en närmare kommunikation med sin chef, bättre och mer regelbunden feedback på sitt arbete och att ledarskapet ska ha en bra helhetsbild av gruppens och medarbetares situation och prestation. Även behov av aktivt ledarskap som agerar när kompetensen ibland brister hos medarbetare tas upp.

En annan del som lyfts fram är behovet av att arbeta mer aktivt och strukturerat med arbetsmiljön. Därtill uttrycks ett behov att bli bättre på att använda de stödverktyg och ergonomiverktyg som finns. Storleken på barngrupper påverkar arbetsmiljön och synpunkter om problem med låg grundbemanning och stora barngrupper tas upp i dialogerna.

Det uttrycks en önskan om närmare samarbete och nätverk med förskolläraryrket för att bättre förbereda studenter inför yrkeslivet vilket borde få fler nya medarbetare att stanna.

Konkurrenskraftiga löner tas upp som en faktor för att behålla medarbetare. En annan faktor som omnämns är möjlighet till mer reflektions-/planeringstid under arbetstiden och mer pedagogisk handledning.

”arbetet är kreativt och självständigt”

Övrigt

Övriga delar som tas upp, men som inte är direkt kopplat till attraktiv arbetsgivare är synpunkter om att höja maxtaxan, starta senare inskolning på hösten och se över barnens ökade vistelsetider på förskolan.

Grundskola

Attrahera och rekrytera

Deltagarna framför att vi måste bli bättre på att lyfta fram de goda exempel som finns, både mellan skolor och utåt. Att kunna göra skillnad varje dag, kontakten med barnen och att få undervisa är det som ger arbetet mening och arbetet med elever ger en känsla av att man håller sig ung. Attrahera genom att visa att arbetet är kreativt och självständigt, alla dagar är olika och det är en intellektuell utmaning att förändra undervisning för att uppnå mål.

Det tas upp flera olika tankar att marknadsföra läraryrket och en del som nämns är vikten av att studie- och yrkesvägledare pratar gott om läraryrket vid rådgivning för elever. Deltagare önskar att gymnasieelever informeras och får en god bild av vad läraryrket innebär. Ett annat förslag är att låta

lärare från våra skolor föreläsa om sin arbetsvardag på lärarutbildningarna. Det anses också viktigt att arbetsgivare och fack visar i medierna vad som är bra med att arbeta som lärare.

Alternativa rekryteringsvägar som anges är att försöka nå och attrahera andra högskoleutbildade målgrupper, såsom ekonomer och statsvetare, och visa på hur de skulle kunna vidareutbilda sig för att arbeta inom skolan. Även att snabbt validera nyanländas behörighet tas upp som en möjlighet att snabbare få tillgång till flera behöriga lärare.

För att attrahera nya medarbetare behöver vi visa de utvecklingsmöjligheter som finns inom grundskolan, dels karriärsmöjligheter men även utveckling inom anställningen som lärare.

Det som också uttrycks i dialogerna är att ingångslön och löneutveckling är viktig till viss del men att arbetsmiljö och arbetsvillkor är de delar som är viktigast, både för att attrahera och för att behålla medarbetare. Det uttrycks att högre lön fungerar på kort sikt men i längden hjälper det inte om inte arbetsvillkoren är bra.

Ett förslag är att ge högre lön till lärarstudenter som arbetar som vikarier i kommunen under sin studietid. Syftet skulle vara att fånga upp, premiera och behålla fler lärarstudenter så att de vill fortsätta arbeta i Uppsala kommun även efter avklarade studier.

I dialogerna framkommer också ett behov av att lägga mer resurser på att ta emot, utveckla och följa upp introduktionen av nyexaminerade. En framtagen rutin finns inom utbildningsförvaltningen, men det finns ett behov av att säkerställa att den används och att innehållet är relevant och tillräckligt omfattande.

Utveckla

Flera olika idéer och tankar om hur medarbetarnas kompetens kan utvecklas tas upp. En del som önskas är att lära sig och utveckla användningen av olika digitala stöd i undervisningen och i vardagen. En annan del är att utveckla och lära varandra genom att dela goda exempel där skolor får elever att lyckas. En tredje del är efterfrågan på tydliga planer för kompetensutveckling för medarbetare och en mer planerad och strukturerad kompetensutveckling.

*”utveckla
användningen av
digitala stöd i
undervisningen”*

Vid flera dialoger lyfts att förstelärarnas uppdrag behöver tydliggöras för förstelärarna själva såväl som för kollegor. Mer tid för mentorskap efterfrågas som en möjlighet att utveckla medarbetare. Mentorskapet utvecklar både den som är mentor och den som får ta del av stödet.

Rutiner och introduktion för att stärka resurserna på vikarieförmedlingen tas upp. Ta fram rutin för introduktion av vikarier och ge vikarier möjlighet att gå dubbelt innan de kommer ut som självgående medarbetare. Detta gagnar både vikarierna och kvaliteten i undervisningen. Det uttrycks också att ordinarie lärare upplever att de måste arbetsleda vikarier vilket skapar en tidspress och stress. Med en mer fördjupad introduktion till vikarier skulle det problemet kunna undvikas.

Behålla

Vid dialogerna framförs att det behövs en genomtänkt lönebildning för att behålla medarbetare. En del är bland annat att se över nylönesättning i relation till befintliga medarbetares lön.

Att få information och att få vara delaktiga tas upp som viktiga faktorer, det vill säga; känna att man har möjlighet att vara med och påverka verksamheten. Det uttrycks också ett behov av god kommunikation mellan kollegor och chef. Enklare kommunikationsvägar efterfrågas, t ex digitalt, samt mötesplatser för kollegor.

Ledarskapet ges stor betydelse och det förs fram att ett stabilt ledarskap som är tydligt och lyhört för medarbetares tankar och behov krävs för att behålla medarbetare. Att ha en god organisationskultur där medarbetares synpunkter uppskattas och tas tillvara och att det finns en upplevelse av att alla medarbetare, oavsett titel och nivå i organisationen, har samma rättigheter och möjligheter att komma till tals, är angeläget för att behålla medarbetare.

En god arbetsmiljö förs fram som en viktig faktor för att behålla medarbetare. Grundläggande är en god fysisk arbetsmiljö för att underlätta undervisning med ändamålsenliga lokaler, utrustning, möbler och teknik.

*”stabil ledarskap
som är tydligt och
lyhört”*

Ett förslag som nämns för att förbättra arbetsmiljön är införandet av verktyg/rutiner för att hantera klagomål från föräldrar. Flera deltagare uttrycker behovet av att strukturera upp föräldrakontakten med syftet att minska känslan av att vara utsatt och ensam i dialogen som enskild medarbetare.

Ett annat förslag som lyfts är att arbetsfördela på ett sätt som gör att andra resurser än lärare kan ta hand om mer administrativa delar. Lärarassistenter och andra stödresurser nämns som yrkeskategorier som skulle kunna ge lärare en bättre arbetssituation och vilja att stanna kvar. Ur ett lärarperspektiv efterfrågas också mer tid för reflektion och planering inför undervisning. I sammanhanget nämns till exempel behovet av kortare lektionspass.

För att öka känslan av stabilitet och möjligheten att hantera nödvändiga förändringar efterfrågas en ökad långsiktighet i nationella satsningar såsom matematiklyftet och läslyftet. Det behövs en tydligare prioritering av vilka satsningar verksamheten ska fokusera på. Det gäller även lokala satsningar.

Samverkan med universitet lyfts upp som något positivt. Det framförs att lärarutbildningen i ännu högre grad behöver förbereda nya lärare för yrkeslivet, vilket borde få fler nya medarbetare att stanna. Mer förberedelser tillsammans med väl utvecklad introduktion och mentorskap påverkar möjligheten att attrahera och framförallt behålla medarbetare.

Vid dialogerna lyfts också att möjligheten till fortbildning och att kunna påverka sin utveckling har inverkan på medarbetares önskan att vilja stanna kvar. Det uttrycks en önskan om att de som varit anställda och verkat länge i skolan också borde kunna utbildas sig enklare till att bli behörig lärare.

Övrigt

Ett mer långsiktigt tänk i utbildningspolitiken efterfrågas och att man bör ”skynda långsamt” vid förändringar.

Synpunkter kom upp om strukturersättningen och behovet av fördjupad analys för att se om omfördelningen av resurser mellan skolor fick de konsekvenser som efterfrågades.

Fritidshem

Representationen från medarbetare vid fritidshemmen var begränsad men flera synpunkter och förslag framfördes. Önskemål som lyfts fram är behovet av minskade barngrupper, gemensam kompetensutveckling liknande lärarlyftet samt möjligheten att bilda fritidsnätverk.

Viktigt för verksamheten är också att arbeta för ökad likvärdighet mellan fritidshemmen. Även inom fritidshemmen finns önskemål om att underlätta för de som redan arbetar i skolan att bli behöriga. Förslag om arbetskläder tas upp. Därtill uttrycks ett behov av att stärka elevhälsan.

Gymnasieskola

Attrahera och rekrytera

För att attrahera nya medarbetare behöver vi sprida det positiva och roliga som följer med att arbeta inom gymnasieskolan; att få se och vara en del av elevers utveckling och att få förmedla kunskaper samt att det är ett viktigt uppdrag för samhället. Andra positiva sidor av specifikt läraryrket som tas upp är upplevelsen av frihet inom ramar, att man får energi av elever och att man som lärare har bra med ledighet och lov.

Ett förslag till marknadsföring är att använda en form av jobbskuggning under en period, t ex av media, för att visa hur vardagen som lärare ser ut och hur givande det är att arbeta som lärare.

För att attrahera bör vi visa på både tryggheten i anställning men också de utvecklingsmöjligheter som finns med karriärtjänster och fortbildning. En viktig del för att attrahera är även att se över lönebildnen.

En tätare dialog mellan lärosätena och kommunen önskas för att underlätta rekrytering. Det är till exempel viktigt att kunna påverka och rikta utbildningsplatser till de områden där det råder brist på behöriga lärare.

Det förs fram att det hittills inte är några större problem att rekrytera medarbetare till gymnasieskolan.

*”lärarassistenter för
att avlasta lärare
med administrativa
uppgifter”*

Utveckla

För att utveckla medarbetare efterfrågas ökad samverkan mellan gymnasieskolor och även mellan grundskola och gymnasieskola. Det lyfts dock att den konkurrens som finns mellan gymnasieskolor i dag just hindrar samverkan.

Vikten av att yrkeslärare har möjlighet att ha kontakter/nätverk inom sin bransch för att hänga med i utvecklingen och kunna ta in relevanta delar i undervisningen poängteras.

Behålla

De faktorer som tas upp som påverkar förmågan att behålla medarbetare är framför allt lön och arbetsmiljö, ledarskapet samt möjligheter till fortbildning.

Behov av att utveckla introduktionen av nyanställda för att behålla medarbetare lyfts fram vid flera dialoger. Mer praktiska verktyg på lärarutbildningen för att bättre förbereda lärarstudenter för läraryrket förordas.

Liksom i dialoger med grundskolan förs förslag fram om att införa lärarassistenter för att avlasta lärare med administrativa och kringuppgifter. Det skulle både kunna underlätta själva undervisningen för lärare och möjliggöra lärares utveckling, vilket påverkar viljan att stanna kvar.

Det uttrycks att lärare har fått något högre lön men att arbetsbelastningen har ökat betydligt, vilket försämrar arbetsmiljön. En bild är att unga, nyexaminerade lärare slutar efter några år på grund av bristande arbetsmiljö. Därför är det viktigt att ha ett bra introduktionsår, att uppföljning sker med rektor, att arbetslaget fungerar och att det arbetas med samarbetet på skolorna.

Det uttrycks ett behov av att skapa trygghet i yrkesrollen för att minska ängslighet och frustration hos lärare.

Övrigt

Dialog med politiker önskas och det uttrycks en oro över ekonomisk fördelning och att resurser inte används till kärnverksamhet/eleverna utan på lokalkostnader och annat.

Elevhälsan

Under dialog med representanter för elevhälsan framförs att det behövs ett större fokus på trygghet och att lärare behöver mer verktyg för att jobba med barnen. Psykisk ohälsa är något som professioner inom elevhälsan är experter inom och det efterfrågas mer samarbete med lärare och rektorer kring området. Utökad samarbete skulle kunna stärka lärares möjlighet att hantera frågor runt psykisk ohälsa och på så vis göra dem tryggare i sin roll och öka viljan att stanna kvar.

Lönen är viktig och det uppges att elevhälsans yrkeskategorier har högre löner utanför Uppsala kommun.

Deltagare tar upp att det är viktigt att se helheten och vilket uppdrag man har i kärnverksamheten. Man önskar mer likvärdighet mellan skolor i vad elevhälsan har för uppgifter och anser att tydliga uppdragsbeskrivningar kan bidra till detta. Överlag efterfrågas ett mer strukturerat samarbete mellan elevhälsans resurser och andra yrkeskategorier, vilket kan bidra till att få arbetstiden att användas mer effektivt.

Utveckling i yrkena ses som mycket viktigt. Deltagarna önskar ett gemensamt fortbildningsprogram eftersom fortbildningsmöjligheterna ser väldigt olika ut beroende på vilken skola man är anställd inom. Utvecklingsmöjligheter även utanför sitt yrke, t ex ledarskapsutbildning och rekryteringsutbildning är också viktigt för att behålla personal.

Fackliga representanter

En träff hölls med fackliga representanter inom utbildningsförvaltningen där representanter från följande fackförbund deltog; Lärarnas riksförbund, Lärarförbundet, Lärarförbundets skolledare, Sveriges skolledarförbund, Vision, Sveriges psykologförbund. En representant från Kommunal deltog under ena hälften av mötet. Under träffen redogjordes för vad som presenterats på skoldialogerna under våren med deras medlemmar samt de åsikter och tankar som kommit fram.

De fackliga företrädarna lyfte framför allt fram behov av insatser inom områdena ”utveckla” och ”behålla”. Fokus borde ligga på arbetsmiljö, löneutveckling och ledarskap för befintliga medarbetare. Det bidrar i sin tur till att öka attraktionen för yrkena och underlättar rekrytering. Ett förslag om ambassadörer togs upp, vilket skulle kunna innebära att utvalda medarbetare får uppdrag att vara representanter för sitt yrke.

Att ta emot PTP-psykologer, det vill säga nyexaminerade psykologer som behöver praktisk tjänstgöring som psykolog (PTP) för att få sin legitimation som psykolog, anges som en möjlig framgångsfaktor för att attrahera psykologer till utbildningsförvaltningen.

Kontakt med pedagogiska institutioner anges som en viktig del av att utveckla medarbetares kompetens, att stärka professionsidentiteten och att följa vetenskapliga metoder.

För att behålla medarbetare uttrycks vikten av att satsa på handledning vid introduktion. Vidare önskas mer fokus på löneutveckling än ingångslöner. De fackliga representanterna påtalar även vikten av att visa intresse för skolledarna och deras arbetsmiljö. Det uttrycks att skolledarna har för många medarbetare under sig. Ledarskapet bör ha som tydligare mål att skapa god arbetsmiljö i och med att det har stor påverkan på möjligheten att behålla kompetens.

Förskollärare-/lärostuderande – enkät

En enkät skapades till studerande inom Uppsala universitets studerande-nätverk och distribuerades via kontaktperson inom sektion LÄRA till deras gemensamma Facebook-sida. Syftet var att få ta del av studerandes tankar kring kommande arbetsliv.

Frågorna var:

- Vad lockar dig med förskolläraryrket?
- Vad är det viktigaste för dig hos en framtida arbetsgivare?
- Vilka tre alternativ är de delar som du prioriterar högst inför ditt kommande arbetsliv? (Lön, Utvecklingsmöjligheter, Karriärmöjligheter, Balans mellan arbete och fritid, Möjlighet att påverka, Nära ledarskap, Annat).
- Skulle du kunna tänka dig att arbeta som förskollärare/lärare inom Uppsala kommun? Varför/varför inte?

Enkäten var öppen ca tre veckor med påminnelse, men det var endast 11 personer som svarade på enkäten. Majoriteten som svarade studerar till ämneslärare inom gymnasiet. Det låga antal svarande och att majoriteten studerade mot gymnasielärare gör att det inte går att dra generella slutsatser om svaren. Trots detta görs här en sammanfattning av resultatet.

Det som lockar med läraryrket anges vara att få jobba med ämnen som man brinner för, att kunna tillföra samhället något, att få inspirera och påverka, att det är ett kreativt yrke, att kunna påverka och göra skillnad.

Det viktigaste hos en framtida arbetsgivare anges vara trygghet, tillit till kompetens, bra arbetsmiljö och samarbete, bra lön och arbetsförhållanden, aktivt arbete för att förbättra skolmiljön. När svarande ombeds prioritera olika delar i kommande arbetsliv anges "utvecklingsmöjligheter" och "möjlighet att påverka" som högsta prioritet, därefter "balans mellan arbete och fritid" och "lön". "Karriärmöjligheter" och "Nära ledarskap" får låg prioritet.

Majoriteten av de svarande anger att de kan tänka sig att arbeta som förskollärare/lärare inom Uppsala kommun. På frågan "varför" anges att det är en fin stad att bo i med stort utbud och relationer till staden. De som svarat nej anger att Uppsala kommun har ett rykte av att vara "en väldigt dålig kommun att arbeta som lärare i" och att genom nedskärningar, låga löner och orimliga arbetsvillkor signalerar kommunpolitiker att de som arbetar i skolan inte prioriteras.

Utbildningsförvaltningen arbetar just nu med att ta fram en strategi för kompetensförsörjning med utgångspunkt i slutsatserna från dialogen. Ett förslag ska presenteras för Utbildningsnämnden i december.