

Strategisk kompetensförsörjning [TID 00:21:52]

Adam Samara = AS
Therese Gärde = TG
Pär Olsson = PO
Eva Arered = EA

[musik]

Signatur: Det här är en podcast från Skolverket.

AS: Hej och välkomna till Skolverkspodden! Jag heter Adam Samara och den här gången ska vi prata om strategisk kompetensförsörjning - alltså att kunna rekrytera rätt personer till rätt positioner och sedan kunna behålla dem. För Skolverkets lärarprognos från 2019. Den visar att en omfattande brist på behöriga lärare som finns idag, den kommer att finnas kvar en lång tid framöver. Fram till år 2033 så beräknas det saknas uppemot fyrtiofemtusen behöriga lärare och förskollärare. Det här innebär såklart stora utmaningar för många huvudmän och rektorer i det strategiska och långsiktiga arbetet med sina medarbetare. Samtidigt så visar både Skolverkets egna analyser och den så kallade Långtidsutredningen att skolsegregationen ökar, vilket bland annat lett till en minskad likvärdighet i utbildningen. Men allt är inte nattsvalt. På många håll går skolor mot denna trend, och en av dem är Söderbymalmsskolan i Haninge söder om Stockholm. Därifrån har vi med oss skolans rektor Therese Gärde. Hej Therese!

TS: Hej Adam.

AS: Och vi har dessutom med oss Pär Olsson som är verksamhetschef för grundskolan i Haninge kommun. Hej Pär!

PO: Hej, hej!

AS: Med oss har vi även Eva Arered som är undervisningsråd på Skolverket och som jobbar med regeringsuppdraget Samverkan för bästa skola. Hej Eva!

EA: Hej!

AS: Pär, skulle du kunna börja med att berätta lite om hur era utmaningar sett ut i Haninge utifrån det här perspektivet?

PO: Ja, just nu så har ju vi i Haninge påbörjat arbetet med att försöka förstå varför vi har en så låg andel legitimerade lärare. Vi ligger som bekant på en mycket hög lönenivå. I Lärarförbundets senaste ranking så låg vi högst i Sverige. Ändå lyckas inte vi attrahera och behålla våra lärare. Och här behöver ju vi med hjälp av vår systematisk kvalitetsarbete ett bättre underlag.

AS: Och Therese, ni på Söderbymalmskolan har ju som vi sa tidigare lyckats behålla behöriga lärare, och ni har också lyckats förbättra kunskapsresultaten över tid. Hur har ni gjort det?

TS: Det är ju många olika delar, men främst skulle jag vilja lyfta det fokus vi har haft på lärare, att de ska utvecklas pedagogiskt och all personal, men också lärare, känna att de har ett tryggt arbetsklimat.

AS: Hur har ni gått tillväga då?

TS: Undervisningen är ju det absolut viktigaste på en skola och lärare älskar att undervisa och då måste det finnas forum för dem att diskutera pedagogik. Och det vi har gjort är att vi har en samplaneringsmodell på Söderbymalmsskolan, där lärare sitter i små ämnesspecifika grupper om 3-4 stycken lärare och tillsammans så utvecklar dem undervisningen. De gör dem riktigt bra lektionerna tillsammans. Och det här sker varje vecka och det sker samtidigt på hela skolan, och alla lärare ingår i en samplaneringsgrupp. Så tillsammans så hjälps lärare åt att planera den här bästa lektionen och i samplaneringen så diskuteras och hanteras pedagogiska utmaningar och kritiska moment i undervisningen.

AS: Den här samplaneringsmodellen då, eller det arbetssättet, har det uppskattats av era lärare? Vad säger dom?

TS: Ja, det vi har fått fram det är att de vill ha mer samplanering, så det har vi idag. Idag har vi 50 minuter och frågan är om vi ska utöka det ytterligare och i början så hade vi det

tre veckor av fem i ett mötesrull till att ha det nu varje vecka, det är så viktigt. Och lärare säger att de tycker att det har utvecklats deras undervisning.

AS: Du nämnde även vikten av att skapa ett tryggt arbetsklimat. Kan du berätta mer om det?

TS: Det handlar ju bland annat om att det finns rutiner för vanligt förekommande situationer som uppstår i en skola, till exempel om vi tar vikariat. Vi vet att personal kommer att vara frånvarande, planerat eller oplanerat, och det vi har gjort är att vi har en fast vikarie och hon känner alla elever och all personal. Det gör att på vår skola så lärare sällan in och vikarierar för varandra. Men det vi framförallt har, det är ett förhållningssätt till varandra och det lyfter lärarna när vi undersöker vad är det som gör att vi får så högt på trivsel i arbetsplatsundersökningen. Då säger dem att det här förhållningssättet vi har, att man vågar be i princip vem som helst om hjälp i olika situationer. Det skapar, som jag skulle säga, ett tryggt arbetsklimat.

AS: Och sen har jag förstått att ni även försöker göra roliga saker tillsammans.

TS: Ja, men det gör vi ju. Vi skrattar väldigt mycket tillsammans och det är väldigt viktigt. Men vi har trivselaktiviteter några gånger om året. Jag vet att personalen går på after work. Vi har hälsoaktiviteter tillsammans. Vid Halloween så klär alla ut sig, all personal klär ut sig och så. Det blir väldigt roligt.

AS: Vad klädde du ut dig till senast?

TS: Häxa.

AS: Men asså, så här. Det kanske kan låta som banala småsaker så här för den som lyssnar. Men skulle du säga att även den här typen av småsaker har stor betydelse för att skapa ett gott arbetsklimat?

TS: Absolut, man måste kunna skratta tillsammans, och när vi gör de här sakerna så lär vi ju känna varandra väldigt väl, och det gör ju att det blir lättare att be om hjälp och också att hjälpas åt när det behövs. Så att det är väldigt viktigt att göra de här sakerna.

AS: Eva, jag skulle vilja fråga dig, du möter ju många olika huvudmän i ditt arbete med samverkan för bästa skola. Men jag tänker först och främst får du gärna berätta lite mer om det uppdraget. Vad är samverkan för bästa skola?

EA: Ja, samverkan för bästa skola är ju ett regeringsuppdrag och Skolverket har ju jobbat med det här stora uppdraget sedan hösten 2015. Det handlar om att i dialog med utvalda huvudmän genomföra riktade insatser i syfte att höja kunskapsresultaten och öka måluppfyllelsen i förskola och fritidshemmet. Och det här regeringsuppdraget syftar också till att öka likvärdigheten inom och mellan de utvalda skol- och förskoleenheterna.

AS: Det är ju inga små ambitioner. Hur lyckas man med det?

EA: Nej det stämmer, det är inga små ambitioner. Och ja, framgångsfaktorn är ju att vi jobbar under en längre tid tillsammans med huvudmännen och de utvalda enheterna. Det är faktiskt under hela tre år som vi arbetar tillsammans och det vi gör i vårt uppdrag är att vi är ett processtöd i arbetet med att göra nulägesanalys, och den ska då ligga till grund för de insatser som vi tillsammans med huvudmannen kommit fram till behövs. Och övergripande handlar det ju också om att stärka huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. För det är grunden till det hela så att säga.

AS: Och rent konkret då, och då tänker jag lite utifrån det som både Pär och det som Therese har pratat om hittills. Om ni kommer till en skola och man berättar om att man har utmaningar med att till exempel behålla eller rekrytera lärare, vad kan nulägesanalys göra då? Vad är det man kan få syn på?

EA: Ja, man jobbar ju med att försöka ta fram antaganden om orsaker och underliggande orsaker till att det ser ut som det gör. Och det kan ju handla om till exempel att arbetsmiljön är dålig. Det kan handla om ledarskapet. Ja, det kan handla om många saker, men det viktiga är att det görs en analys så att man vågar titta på de orsaker som kan vara möjliga helt enkelt.

AS: Jag vet att ni ofta också fokuserar på styrkedjan, och dess betydelse. Kan du berätta lite mer om det?

EA: Det är ju väldigt viktigt att det finns en dialog i hela styrkedjan och att arbetet med systematiska kvalitetsarbetet sker på alla nivåer i styrkedjan. Men det är just det här samspelet, ett tydligt samspel och dialog som är det centrala, skulle jag vilja säga.

[musik]

AS: Pär, ni har ju varit med i samverkan för bästa skola nu under tre års tid. Hur skulle du säga att det rent konkret har påverkat ert arbete med strategisk kompetensförsörjning?

PO: Jag vill verkligen betona att det har påverkat oss i allra högsta grad. Samverkan för bästa skola har hjälpt oss att förstärka och fördjupat vår systematiskt kvalitetsarbete, att få en djupare förståelse för vilka utmaningar och vilka styrkor vi som huvudman har, men också vad våra enskilda enheter har. Och det som också Eva var inne på, vi ser strukturer och processer på ett helt annat sätt, och vi har också gått så långt att vi med egen processhandledningshjälp kommer genomföra nulägesanalyser för samtliga våra grundskolor och det är vi väldigt stolta över och tänker att de kommer ge oss ännu mer kraft för att tillbaka till det här att, om vi ska kunna skapa rätt förutsättningar för våra enheter, att vi som huvudman ska kunna ta ansvar för att kompensera för eventuella brister. Då måste ju vi veta vad vi ska lägga våra ytterst begränsade resurser på. Och de har verkligen nulägesanalysen och samverkan för skola givit oss kraften till helt enkelt. Jag tycker att vi på ett helt annat sätt har den här frågan på bordet än vi hade tidigare. Och vi stannar inte längre vid konstaterandet att vi har en låg andel legitimerade lärare, utan vi har en stark och kraftig ambition om att vi kan och vi vill och vi ska förändra den här situationen tillsammans.

AS: Och på vilket sätt tänker du att man kan förändra förutsättningarna?

PO: Det handlar ju om att täppa till de glappen som finns i vår organisation och säkerställa att vi kan ge ett mer samlat och tydligare stöd till skolornas verksamhetsutveckling och också utifrån det systematiska kvalitetsarbetet ta fram de långsiktiga strategierna som vi behöver ha. Jag vill verkligen betona att det handlar också mycket om, i vårt arbete i alla fall, just att skapa hälsofrämjande arbetsplatser, och där har ju vi som huvudman ett jättestort ansvar för att ge rektor rätt förutsättningar att lyckas med det uppdraget.

AS: Kan du ge något exempel på hur man kan skapa en sådan förutsättning?

PO: Ja, då blir det ju kanske igen då att pedagogiska insatser, att vi tänker att vi har ett team med utvecklingslärare som både utmanar och coachar redan väldigt skickliga lärare att stärka sin undervisning. Vi har processhandledning för att kunna göra de här nulägesanalyserna. En nulägesanalys tar i regel sex månader och det vi behöver ibland ha en coach eller någon som utmanar en i det arbetet. Vi har också ett väl etablerat samarbete med Stockholms universitet där vi samlar lärarassistenter till ett urval av skolor. Skolor som vi identifierat har störst utmaningar att attrahera och behålla sina lärare.

AS: Och ett sätt att ta sig an den här problematiken med kompetensförsörjning som man brukar prata om är ju kompensatorisk kompetensförsörjning. Alltså att man fördelar resurserna till de skolor som behöver dem mest, och då antar jag det du nämnde där med samarbetet med Stockholm universitet att de är ett exempel på en sådan åtgärd.

PO: I allra högsta grad, och då kommer vi tillbaka till liksom finessen med nulägesanalysen, att vi verkligen får se på de huvudsakliga utmaningarna, och där måste man ju våga prioritera. Där måste jag som representant för huvudmannen se att den här enheten har större utmaningar än andra och då handlar det om just att vi har inte bara verksamhetsförlagd utbildning där vi liksom styr dem, utan vi har ju också kopplingar till Teach for Sweden som är ett samarbete med en organisation som just jobbar med personer som har en högskoleutbildning men saknar lärarutbildningen. Och då är det så att man kan få den lärarutbildningen delvis betalt på en arbetsplats, och de platserna är ju riktat till dem enheterna som huvudsakligen har störst utmaningar. Men en annan förutsättning som inte får glömma bort här är ju också att kunna våga att fördela resurser och i den utsträckning jag har möjligheter fördela resurser, så är det utifrån det stora statsbidrag, statsbidrag för en likvärdig skola som är indexerat och där jag utifrån elevernas bakgrundsfaktorer och vad jag bedömer att skolorna har för utmaningar också får en större andel av det här bidraget. Och det är tillbaka till att just skolan måste veta vilka utmaningar man har. Och det är skolan som måste kunna sätta in de rätta insatserna. Jag är inte rätt person tror jag att peka med hela handen och säga att, Therese, jag tycker nog att du behöver ha tre kuratorer här. Det kanske inte alls det hon behöver ha, hon kanske behöver ha nånting helt annat. Och det är för mig att skapa förutsättningar att rektor har mandatet och jag har en hög tillit att rektor själv väljer att prioritera de rätta insatserna. Utifrån en nulägesanalys så klart.

AS: Och därför ska vi just fråga rektorn om utmaningarna på hennes skola. Therese, du lyfte ju inledningsvis flera framgångsfaktorer, men jag utgår från att ni har haft flera utmaningar också under resans gång. Du får gärna berätta lite mer om dem.

TS: Ja, den största utmaningen det var att få tid till utvecklingsarbete och att lyckas lyfta blicken från allt akut som händer i vardagen och i satsning samverkan för bästa skola så ingick handledning till oss i skolledningen. Och det vi fick syn på redan vid första tillfället det var vår ohållbara arbetssituation.

AS: Och hur såg den situationen ut?

TS: Dörren in till oss stod alltid öppen. Alla var välkomna in, elever som personal. Vi tog tag i alla utmaningar, alla problem och vi kände oss så duktiga och ambitiösa och fick väldigt mycket beröm, vilket gjorde att vi tänkte vi kör på ännu hårdare. Och vi levde på hoppet att någon dag så kommer det väl lugna ner sig så att vi hinner ägna oss åt skolutvecklingsfrågor. Och det hände ibland. På fredag eftermiddag, men då var vi så trötta, så vi orkade inte ta tag i de frågorna. De stora, viktiga frågorna.

AS: Det lugnar aldrig ner sig helt enkelt.

TS: Nej, det gör det inte. Och om vi inte hade fått hjälp med den här, med att få syn på den här ohållbara situationen så vet inte jag om jag hade orkat vara rektor i dag.

AS: Vad skulle du säga, vad är den stora skillnaden från det scenariot till hur ni arbetar idag?

TS: Alla våra uppdrag hamnar nu i en inkorg och vi har valt att ha något som vi kallar tavelmöte för att få en helhetssyn på läget. Och sen så har vi ett schemalagt möte på tre timmar i veckan när vi bara ägnar oss åt skolutvecklingsfrågor.

AS: De är tavelmötena. Kan du berätta lite mer om det?

TG: Det är att man står framför en fysisk tavla. Den går att ha digitalt, men där är det så att det är för att skapa en struktur över inkorgen och allt arbete som ska göras. Så att vi träffas en gång i veckan, femton till trettio minuter ungefär, då går vi genom vår inkorg. Vi

fördelar ut uppgifter mellan oss och delegerar ganska många av de här uppgifterna till rätt personer som ska göra dem. Så följer vi upp veckans arbetsuppgifter och flyttar större diskussionsfrågor till våra utvecklingsmöten. Och det tavelmötet har gjort det är dom har skapat den här strukturen som vi behövde för att disponera vår tid effektivt och delegera uppgifter som vi tidigare lade väldigt mycket av vår egen tid på.

AS: Något som slår mig när jag hör dig berätta att det verkar ju vara, alltså är det lätt att underskatta vilken kaotisk situation som skolvardagen ändå kan vara?

TS: Det kommer ju in frågor, allt från lågt till högt, och det här med tavelmöten gav så bra resultat, vi fick sådan struktur på vårt arbete. Så att nu är tavelmöten, den genomförs i alla arbetslag, i alla utvecklingsgrupper på vår skola. De har den här modellen för att just strukturera upp. Vad är de större, viktigare frågorna som vi måste prioritera och var kan man fördela ut till andra att göra som inte alla behöver ta del av?

[musik]

AS: Pär, jag skulle vilja fråga dig, vad har du för råd till andra huvudmän som kanske står inför att börja jobba med den här typen av frågor?

PO: Jag börjar där jag inledde. Det är att man behöver ha ett starkt systematiskt kvalitetsarbete. Om man ska lyckas långsiktigt att förändra den här utvecklingen så måste vi veta vilka utmaningar som man har lokalt och hur vi då i nästa steg kunna möta med rätt insatser. Sedan tänker jag att det också väldigt viktigt att det måste finnas en hög tillit till rektorer och professionen. Vi behöver ha en dialog med våra medarbetare, vad de behöver för att stanna kvar och vad som ska göras attraktiva. Vi pratade inledningsvis om att en hög lön är viktig. Men det är också så att arbetsmiljön, ser jag i alla fall, vara kanske viktigare i dag. Och det här arbetet måste kunna vara i fokus. Vi behöver säkerställa, eller huvudmannen behöver säkerställa att det finns rätt förutsättningar för våra skolledare. Så jag tänker är väldigt viktigt att kunna erbjuda goda förutsättningar för våra skolledare att lyckas i rollen som rektor. Här tänker jag att vi i Haninge har mer att göra, men också skol-Sverige. Och vi tänker att ett steg i det är att just det vi kommer tillsätta en rektorsutvecklare som kommer bli nära stöd till rektors långsiktiga verksamhetsutveckling. Inte den här kanske släcka bränder som delvis Therese var inne på tidigare, att man hamnar i operativa arbetet utan i det strategiska verksamhetsutveckling. Jag skulle vilja

slutligen säga att vad som är viktigast av allt när det gäller den strategiska kompetensförsörjningen, det är ju att vi måste våga släppa tanken på att vi ska rekrytera oss ur krisen. Jag är helt övertygad om att vi behöver organisera skolan, vi behöver organisera vår undervisning på ett annat sätt än vad vi gör i dag, och det behöver vi göra genom att ha en nära dialog med skolan och med professionen. För vi behöver inte mer av samma, utan vi måste våga tänka nytt.

AS: Eva, jag skulle vilja fråga dig, de skolor ni samarbetar med inom ramen för samverkan för bästa skola de blir utvalda för ett sådant samarbete. Men jag tänker, vad har du för råd eller vad finns det för lärdomar även för skolor i övrigt som möter den här typen av utmaningar?

EA: Både det som Pär lyfter då, men även Therese som gav konkreta exempel på hur det kan se ut på en skola där man försöker skapa en god arbetsmiljö och det pedagogiska ledarskapet är starkt. Men jag vill nog återkomma till det här med en god dialog i styrkedjan mellan de olika nivåerna, och det är också grunden till ett starkt systematiskt kvalitetsarbete. Så det handlar inte bara om vad som skrivs ner och vad som rapporteras in, utan att man också har dialog på riktigt så att säga, och undersöker vilka förutsättningar som behöver skapas också för att skolledare ska kunna stödja sina lärare, förskollärare och annan personal för att göra sitt uppdrag så bra som möjligt, för elevernas skull och för barnens skull.

AS: Jag vet att du har ett uttryck du brukar återkomma till, som kanske verkligen sätter fingret på?

EA: Ja, det stämmer. Vi har ju pratat mycket om vikten att göra en nulägesanalys och våga titta på vilka möjliga orsaker och underliggande orsaker som kan finnas till de problem man har. Men att våga göra det, då brukar vi säga det, att man måste våga lägga fisken på disken. Och fisken, även om den luktar illa, måste man inte bara titta på, utan ta i och kanske till och med börja bena ut den och se vad är det som det egentligen handlar om. Och där krävs ju tydlighet, och det krävs också trygghet som Therese var inne på. Att skapa ett öppet och tryggt klimat hos hela huvudmannens verksamhet, tänker jag, för att också kunna bli det här starka, vi:et som kan göra jättestor skillnad när man får det fungera.

AS: Slutligen tänkte jag också fråga dig Therese om du har några råd eller medskick?

TS: Det är att fråga, fråga elever, fråga personal. Vad står det här för? Vad ligger bakom de här siffrorna? Då får man reda på mycket, mycket mer och har lättare att göra rätt insatser tillsammans. Jag kan säga att när vi började det här projektet med samverkan för bästa skola så tittade vi på våra resultat och där kan jag säga att vi såg att engelskaresultatet var ganska lågt, och då hade vi teorier i skolledningen vad det berodde på. När vi sen gick ut och intervjuade lärarna, vad står det här resultatet för? Så handlade det om att till våra klasser så får vi många nyanlända elever som inte har något engelska. De har nybörjareengelska och blandas kanske med elever som har läst engelska i många, många år. Så att undervisa den gruppen var en pedagogisk utmaning. Och om vi då inte hade lyssnat på lärarna och insett att de behöver en annan insats än den vi hade tänkt oss, så hade det aldrig fallit väl ut. Och det vi gjorde nu var att en förstelärare fick då handledning från Stockholms universitet att leda engelskgruppen. Att just arbeta fram metoder för att undervisa en bredd, en kunskapsbredd.

AS: Med det så var det all tid vi hade för den här gången, så jag säger tack så mycket till Therese Gärde, rektor på Söderbymalmskolan. Säger tack så mycket till Eva Arered från Skolverket, och tack så mycket till Pär Olsson från Haninge kommun. Det här var Skolverkspodden med mig Adam Samara, hej då.

[musik]

Signatur Det här var en podcast från Skolverket.