

Slutrapport - skolchefsnätverk Lärarförsörjning



Kalmar kommun



KARLSTADS KOMMUN



Lessebo kommun



STIFTELSEN
VIKTOR RYDBERGS
SKOLOR



ÖREBRO

Innehåll

1. Utgångsläge	3
1.1 Kort tillbakablick	3
1.2 Vilka utmaningar fanns?	4
2. Framtida önskat läge	6
2.1 Vad ville vi uppnå?	6
2.2 Vilka avgränsningar och vägval har vi gjort?	7
3. Område för provande	7
3.1 Vilka har ingått i nätverket?	7
3.2 Vad har vi provat?	8
3.3 Strategier för att öka och behålla antalet lärare	9
3.4 Strategier för att utveckla organisation och arbetssätt	11
3.5 Varför har vi valt att pröva just detta?	13
3.6 Processbeskrivning	14
3.7 Vilken forskning har vi lutat oss mot i vårt provande?	15
4. Genomförandet	16
4.1 Vilka förändringar har vi försökt genomföra i våra verksamheter?	16
4.2 Strategier för att öka och behålla antalet lärare	17
4.3 Strategier för att utveckla organisation och arbetssätt	20
4.4 Vilka har varit delaktiga i våra verksamheter?	24
4.5 Vad har vi fått ompröva längs vägen?	25
4.6 Hur har vi dokumenterat vårt provande?	26
5. Analys/reflektion/resultat	26
5.1 Vad hände i de provade områdena?	26
6. Slutsatser	28
6.1 Vad har vi lärt oss?	28
6.2 Våra lärdomar i relation till aktuell forskning?	28
6.3 Vårt nya nuläge	31
Referenser	32
Bilaga 1	34
För er som vill veta mer om vad som hände i de områden vi provade	34

1. Utgångsläge

1.1 Kort tillbakablick

I Skolverkets uppdrag ingår bland annat att erbjuda huvudmän stöd i arbetet med att utveckla verksamheten. Skolverket arbetar också med att utveckla modeller och principer för att förverkliga skollagens skrivning om beprövad erfarenhet. I myndighetens verksamhetsplan för 2019 fanns tre prioriterade områden som Skolverket särskilt skulle fokusera på att erbjuda huvudmännen stöd inom; styrning på huvudmannanivå, skolsegregation och lärarförsörjning. Som ett led i arbetet med att öka kunskapen om huvudmännens arbete inom dessa områden och som en möjlighet att hitta och sprida lärande exempel, etablerade Skolverket tre arbetande nätverk; ett för varje prioriterat område. Vårt nätverk skulle samverka kring området lärarförsörjning och genom kollegiala processer pröva olika lösningar för att försöka hantera förskolans och skolans kompetensförsörjning.

Inledningsvis sökte vi efter en gemensam nämnare inom området lärarförsörjning och det tog några möten innan vi kom fram till vad vi skulle pröva.

Föga anade vi när vi möttes första gången i maj 2019 att vårt gemensamma prövande i nätverket skulle utmanas av en pandemi. Då, när vi just hade startat upp nätverket, var vi angelägna om att komma i gång, dela erfarenheter, pröva, ompröva och ta gemensamma kliv framåt i den övergripande fråga som hela tiden varit vår gemensamma utgångspunkt - kompetensförsörjningsfrågan.¹

Nu, två och ett halvt år senare, kan vi konstatera att vi pandemin till trots har kommit en bit på väg även om vägen kanske blivit lite krokigare än vi tänkte. Några av de skolchefer som från början ingick i nätverket har av olika anledningar varit tvungna prioritera andra uppdrag, våra fysiska möten har ersatts av digitala möten och emellanåt har vi, just på grund av pandemin, haft svårt att avsätta tillräckligt med tid för vårt gemensamma prövande kring det som varit nätverkets fokusområden, nämligen:

- strategier för att öka och behålla antalet lärare och
- strategier för att utveckla organisation och arbetssätt.

¹ Med begreppet kompetensförsörjning syftar vi här på skolans och förskolans samlade kompetens. Detta ska ses som ett paraplybegrepp och har även kopplingar till HÖK21 där strategisk kompetensförsörjning är centralt.

1.2 Vilka utmaningar fanns?

Det stora problemet kopplat till lärarförsörjningsfrågan var, och är alltså, bristen på behöriga förskollärare och lärare² och de svårigheter vi alla ställs inför som skolchefer när det gäller att säkerställa att alla barn och elever får undervisning av lärare som är behöriga för den undervisning de bedriver. De problem som fanns vid nätverkets tillkomst är på det hela taget desamma nu som då; det som har förändrats är att vi inom ramen för nätverkets arbete har prövat olika sätt att försöka tackla problemen på. Men låt oss börja med att titta på ”dåläget” och lyfta några aspekter i den komplexa problembild som hänger samman med lärarförsörjningsfrågan.

Den demografiska utvecklingen med ökande barnkullar i kombination med stora pensionsavgångar samt ett över tid vikande intresse för läraryrket, är några av de faktorer som bidragit till att lärarförsörjningsfrågan har hamnat högt upp på agendan. Sveriges kommuner och regioner (SKR)³ har flera gånger pekat på den demografiska utmaning som väntar inom skola, vård och omsorg där konkurrensen om arbetskraft förväntas hårdna. Lärarlegitimationsreformen har synliggjort det faktum att många lärare saknar behörighet för den undervisning de bedriver. I Skolverkets Lärarprognos 2019⁴ konstaterades att det kommer saknas cirka 45 000 behöriga förskollärare och lärare år 2033. En brist som av allt att döma inte går att utbilda bort inom överskådlig tid och som därför kräver att kompletterande lösningar prövas.

Skolverkets statistik över andelen behöriga lärare per ämne på huvudmannanivå respektive skolnivå uppmärksammas ofta och genererar återkommande artiklar i media både på lokal och nationell nivå. Även nyhetsinslag där huvudmän och skolor rankas, grundat på bland annat uppgifter om andel behöriga lärare, andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen och genomsnittligt meritvärde, förekommer regelmässigt. På nationell nivå uppmärksammas den förväntade lärarbristen och statsbidrag till förstelärarreformen, som syftar till att öka läraryrkets attraktivitet och stärka kvaliteten i utbildningen.

Den tilltagande oron för den stora lärarbristen har också aktualiserat behovet av ett mer långsiktigt och strategiskt arbete med kompetensförsörjningsfrågan, bland annat i form av kompetensförsörjningsplaner. För vissa statsbidrag har också villkor införts om att huvudmannen ska kunna redovisa en kompetensförsörjningsplan och i HÖK 18⁵ anges att man lokalt ska driva ett arbete med kompetensförsörjning.

Medlemmarna i lärarorganisationerna har haft höga förväntningar på löneutveckling och är missnöjda med det utfall som avtalen har givit. Samtidigt är lärargrupperna de yrkesgrupper som i jämförelse med andra grupper, fått ett relativt högt utfall. Arbetsmarknaden för behöriga lärare har förändrats och vi har

² När vi fortsättningsvis använder begreppet lärare avses såväl förskollärare som lärare.

³ SKR (2018). *Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel.*

⁴ Skolverket (2019). *Lärarprognos 2019. Redovisning av uppdrag att ta fram återkommande prognoser över behovet av förskollärare och olika lärarkategorier.*

⁵ Huvudöverenskommelse HÖK 18.

plötsligt att hantera en betydligt större rörlighet bland lärare (inte sällan mitt under pågående läsår), en ökad konkurrens mellan huvudmän om behöriga lärare och till följd av detta stigande lönekostnader. Huvudmännen har pressats in i en konkurrenssituation om behöriga och legitimerade lärare. För att framstå som attraktiva arbetsgivare vässas arbetsgivarerbjudandet; förmåner lyfts tydligare fram vid annonsering, arbetsgivarvarumärket framhålls allt oftare när kampen om att rekrytera nyexaminerade lärare hårdnar.

De interna lönestrukturerna undermineras och de lärare som valt att inte byta arbetsgivare riskerar att halka efter lönemässigt i förhållande till nyanställda lärare, vilket skapar en frustation bland såväl huvudmän som lärare. Den kommunala ekonomin påverkas och kontinuiteten i undervisningen försämras för elever när omsättningen på lärare både ökar och pågår under hela läsåret. Även friskolorna påverkas av denna utveckling. Den så kallade elevpengen respektive gymnasiepengen matchar inte lärarlönerna på samma sätt som tidigare. Ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning innebär ett behov av finansiering med långsiktigt åtagande i en ekonomistyrning som oftast är ettårig. Kostnader riskerar att urholka grundfinansieringen och grundbemanningen.

Samtidigt har det blivit allt viktigare att behålla de lärare som redan har en anställning och att utveckla den personalresurs som finns genom att bland annat erbjuda nya former av utbildningar. Vid sidan av de yrkesroller som omfattas av kraven på behörighet och legitimation, har nya roller och funktioner etablerats i förskola och skola i syfte att komplettera och avlasta lärarrollen; elevassistenter, studieassistenter, mentorer, socialpedagoger, lärarassistenter med flera.⁶ De krav som ställs på dessa kompletterande kompetenser skiftar mellan olika huvudmän liksom anställningsvillkoren.⁷

Den framtida lärarförsörjningen kräver att etablerade former för utbildning av nya lärare omprövas. På huvudmannanivå prövas olika former av stöd till personal som vidareutbildar sig till lärare. Inom lärarutbildningen har flera lärosäten försökt utveckla nya utbildningsformer i syfte att både attrahera nya grupper av studenter och öka genomströmningen. Den arbetsintegrerade lärarutbildningen i Dalarna vid högskolan i Falun är en föregångare i detta avseende. Genom att erbjuda en kombination av studier och arbete, avtalad lön under studietiden har lärosätet lyckats få fler sökande, högre meritvärde bland studenterna och en bättre genomströmning på utbildningen. Flera andra lärosäten har följt efter och utvecklat likande utbildningsformer.

Lärarförsörjningsfrågan har också stor bäring på likvärdigheten mellan skolor; en fråga som många huvudmän har brottats med under en lång följd av år, trots att resurser enligt skollagen ska fördelas efter förutsättningar och behov. Både

⁶ Skolverket (2019). *Lärarassistenter i grundskolan läsåret 2018/19*.

⁷ Linnéuniversitetet (2020). (Lärar)avlastande yrkesgrupper – Var går gränserna?

Skolinspektionen⁸ och Skolverket⁹ har i olika sammanhang konstaterat att huvudmäns resursfördelningsmodeller sällan omfattar personella resurser. Skolor med svårare förutsättningar har inte bara färre förstelärare utan också svårare att både rekrytera och behålla behöriga lärare, vilket försvårar ett mer långsiktigt arbete med skolans kompetensförsörjning.

Ytterligare en fråga relaterat till lärarförsörjningsfrågan är arbetsmiljön och förutsättningarna för att kunna ta ansvar för uppdraget inom förskola och skola, som allt oftare uppmärksammas på olika sätt. Avtalen inom lärområdet har pekat ut betydelsen av arbetsmiljön tydligare, föreskrifter om ansvaret för psykosocial arbetsmiljö och stress har tillkommit och en stark opinion har skapats genom de ”upprorsgrupper” som bildats på sociala medieplattformar. Arbetsmiljöverket uppmanar till tydligare prioritering bland lärares arbetsuppgifter för att undvika stress och ohälsa.¹⁰

2. Framtida önskat läge

2.1 Vad ville vi uppnå?

På en övergripande nivå ville vi identifiera handlingar som bidrar till en god och likvärdig tillgång till behöriga och legitimerade lärare för alla barn och elever. På ett mer konkret plan önskade vi ta del av och systematiskt pröva olika aktiviteter för att dels öka och behålla antalet lärare, dels utveckla organisation och arbetssätt. Som skolchefer ville vi identifiera olika sätt att hantera lärarbristen, som rymmer skyldigheter gentemot såväl skollagen som arbetsmiljölagen och därtill ett budgetansvar.

Genom att fortlöpande analysera och diskutera det aktuella nuläget, ständigt ha det önskade läget i fokus, gemensamt analysera de hinder vi stötte på under processen, försöka ringa in de resurser som står till vårt förfogande och pröva aktiviteter som vi tror kan leda oss framåt, hoppades vi kunna uppnå syftet med nätverkets arbete.

Vi bestämde oss för att försöka utmana en del av de uppfattningar som påverkar skolans kompetensförsörjning såsom bilden av skolan, hur det är att vara lärare och hur utbildningen ”måste” organiseras och bemannas.

⁸ Exempelvis Skolinspektionen (2019): Årsrapport 2018 – skillnader i skolkvalitet och strategisk styrning, Skolinspektionen (2017): *Lärarresurser – att verka för likvärdighet i utbildningen* samt Skolinspektionen (2015): *Kompetensförsörjningen – en nyckelfråga för skola och förskola*.

⁹ Skolverket (2018). *Analys av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*.

¹⁰ Arbetsmiljöverket (2021). *Arbetsorsakade besvär 2020 Arbetsmiljöstatistik Rapport 2021:3*

2.2 Vilka avgränsningar och vägval har vi gjort?

I nätverket var vi överens om att vi ville lämna den förlamande känsla som fanns när den framtida bristen på lärare blev tydlig. Vi ville undvika att lösa bristen genom hård konkurrens vid anställningstillfället och tron på att vassa annonser eller montrar på mässor kan lösa utmaningen. Vi ville som skolchefer lämna rollen som offer för lärarbristen och identifiera aktiviteter som vi kunde ansvara för och som skulle kunna hjälpa oss att hantera lärarbristen utan att det drabbade barn och elever.

Vi inledde vårt arbete i nätverket med att försöka identifiera gemensamma områden för prövande genom att ställa olika perspektiv mot varandra. Mot konkurrens mellan huvudmän och kostsamma rekryteringskampanjer, ställde vi bland annat möjligheten till samordning mellan och inom huvudmän. Mot den negativa bild av förskollärares och lärares vardag som oftast förekommer i media, ställde vi möjligheten att attrahera och stärka yrkets status genom att skapa motbilder om sådant som får förskollärare och lärare att både välja yrket och stanna kvar. Mot en ökad lärarrörlighet med lönen som konkurrensvapen, ställde vi attraktiva tjänster som lärare inte vill skiljas från. Mot allt fler obehöriga lärare ställde vi bland annat möjligheten att skapa en inre organisation med tydligare specialisering eller renodling av lärares uppdrag.

Att ställa olika perspektiv mot varandra skapade både en tydligare bild av vad vi som skolchefer kan göra skillnad i och gav oss handlingsberedskap att starta arbetet.

3. Område för prövande

3.1 Vilka har ingått i nätverket?

Vi representerar sammantaget åtta huvudmän, varav sju kommunala och en enskild – Ale kommun/Göteborgs Regionen (GR), Borlänge kommun, Mora kommun, Kalmar kommun, Karlstad kommun, Lessebo kommun, Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor och Örebro kommun.

Vi som ingår i nätverket är:

Åsa Ericson, skolchef Ale kommun/GR. Ansvar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, vuxenutbildning.

Ulrika Forssell, skolchef Borlänge kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskolan samt centrala elevhälsan.

Inga-Lena Spansk, skolchef/förvaltningschef Mora kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola.

Mats Linde, skolchef/förvaltningschef Utbildningsförvaltningen Kalmar kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola.

Maria Kjällström, skoldirektör, Barn- och ungdomsförvaltningen, Karlstad kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola samt kulturskola.

Therese Linnér, skolchef/förvaltningschef, Barn- och utbildningsförvaltningen, Lessebo kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, sarskola, språkintröduktion, vuxenutbildning samt kulturskola.

Amanda Hurst, skolchef/VD, Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor. Ansvarar för förskoleklass, grundskola, fritidshem samt gymnasieskola.

Katarina Arkehag, förvaltningschef/skolchef, Örebro kommun. Ansvarar för förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola.

Våra förutsättningar ser förvisso olika ut vad gäller geografiskt läge, storlek sett till antal barn/elever i våra verksamheter, andel behöriga förskollärare och lärare, men i grunden står vi alla inför samma utmaningar när det gäller förskolans och skolans kompetensförsörjning. Eftersom antalet barn/elever ökar inom alla åldersgrupper behöver vi skapa hållbara strategier för förskolans och skolans kompetensförsörjning. Detta är en av de två nämnare som förenar oss. Den andra är vår vilja att pröva och ompröva samt dela våra erfarenheter med varandra.

3.2 Vad har vi prövat?

Utifrån bland annat Skolverkets PM om läraryörsörjning (2018)¹¹, SKR:s rapport om de rekryteringsutmaningar skolan står inför (2018)¹² och SCB:s rapport om lärare som har lämnat yrket¹³, har vi försökt skapa oss en gemensam bild av nuläget på nationell nivå när det gäller läraryörsörjningen. Genom omfattande diskussioner om nuläget i våra egna verksamheter har vi också tydliggjort vad nuläge betyder för var och en av oss. Efter gemensamma workshops, där vi fördjupat oss inom olika områden kopplade till läraryörsörjningsfrågan, har vi identifierat två fokusområden för vårt gemensamma prövande, nämligen:

- strategier för att öka och behålla antalet lärare och
- strategier för att utveckla organisation och arbetssätt.

Dessa fokusområden utgör därför själva ramverket för såväl den fortsatta redovisningen av vårt gemensamma prövande i nätverket, som för redovisning av vårt prövande på huvudmannanivå. Eftersom förutsättningarna och behoven skiljer sig åt i våra verksamheter, har vårt prövande på huvudmannanivå också skiljt sig åt. Vi har alltså inte prövat en och samma sak inom våra verksamheter

¹¹ Skolverket (2018). *PM om läraryörsörjning*.

¹² SKR (2018). *Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel*.

¹³ SCB (2017) *Lärare utanför yrket*. Temarapport 2017:02.

utan har omsatt nätverkets fokusområden till aktiviteter som vi har kunnat ta ansvar för i våra egna verksamheter.

3.3 Strategier för att öka och behålla antalet lärare

Här följer en kort redogörelse för vad vi har prövat på huvudmannanivå för att öka och behålla antalet lärare.

Ale kommun/GR

Ale kommun ingår i en etablerad samverkan i GR (Göteborgsregionen) och därigenom inleddes ett regionsgemensamt branschrådsarbete. För att öka och behålla antalet lärare har samarbetet med Göteborgs universitet intensifierats för att bättre möta behoven av utbildningar för yrkesverksamma. I Ale kommun har strategier utarbetats för att stödja befintliga medarbetare som önskar studera. Stödet består av intern studie- och yrkesvägledningstjänst, ekonomiska villkor samt stöd att lyckas i sin utbildning. Den strategiska processen innefattar centrala prioriteringar av kategorier, enhetliga villkor, en särskild urvalsprocess samt långsiktig politisk finansiering. Vidare har ett förstärkt stödprogram till nyexaminerade startat. Syftet med stödprogrammet är att förbättra arbetsmiljön det första året och därmed öka chanserna att nyexaminerade stannar kvar i yrket.

Borlänge kommun

Borlänge kommun har utvecklat ett samarbete med Högskolan Dalarna kring en så kallad arbetsintegrerad lärarutbildning initialt för grundlärare inriktning mot årskurs 4–6 som innebär att man läser och studerar inom ramen för sin tjänst. Borlänge kommun anställer läraraspiranter på heltid som sedan arbetar 50 procent samtidigt som de studerar till lärare. Detta har sedan utvecklats till att även omfatta grundlärare med inriktning mot förskoleklass och årskurs 1–3.

Mora kommun

Mora kommun har också utvecklat ett samarbete med Högskolan Dalarna kring en så kallad arbetsintegrerad lärarutbildning, initialt för grundlärare med inriktning mot årskurs 4–6, som innebär att läraraspiranter anställs på heltid och arbetar 50 procent samtidigt som de studerar till lärare. Detta har sedan utvecklats till att även omfatta grundlärare med inriktning mot förskoleklass och årskurs 1–3.

Kalmar kommun

I Kalmar kommun har en ny typ av tjänst prövats som fått benämningen biträdande lärare. Tanken har varit att genom organisationsförändringar säkerställa att lärare utför de uppgifter som enligt skolförfattningarna ska utföras av behöriga lärare, medan övriga uppgifter utförs av den nya personalkategorin biträdande lärare.

Karlstad kommun

I Karlstad har vi inom nätverkets arbete i första hand provat renodling för att få tillgängliga lärarresurser att räcka längre. Samtidigt har det pågått ett arbete med att öka tillgången till behöriga lärare genom samarbete med Karlstads universitet på länsnivå. Lärarutbildningen vid Karlstads universitet erbjuder numera arbetsintegrerad utbildning för grundlärare inriktning mot åk 4–6 utbildning och förskollärarutbildning. Karlstads universitet har också sökt och beviljats examensrätt för utbildning med inriktning mot fritidshem, etablerat övningsskolor för alla utbildningar och utvecklat så kallade delade tjänster där lärarutbildning och forskning sker inom en anställning. Vidare har lärosätet kopplat ULF-medel till den samverkan som finns genom RUC. Inom Karlstad kommun har en HR-strateg anställts med ansvar för internt SYV-arbete som bland annat ska säkerställa att PRAO, feriearbeten, APL och VFU skapar intresse för anställning i kommunen, samt att de som redan är anställda men saknar behörighet ges möjligheter att skaffa sig en behörighetsgivande examen och legitimation.

Lessebo kommun

I Lessebo kommun har fokus varit en gemensam riktning för kommunen med undervisning och lärande i fokus. För att uppnå detta är rektorns ledarskap viktigt. Det handlar både om rektorns förutsättningar att vara pedagogisk ledare och om rektorns förutsättningar att hålla över tid i yrket. Utgångspunkten är att ledarskapet är viktigt för att behålla personal men också för att attrahera ny personal. I det här arbetet synliggörs och tydliggörs undervisningsprocesser och lärarnas rutiner för att möjliggöra bättre årsplanering av arbetstid, stödja nya medarbetare att komma in i arbetet samt underlätta samarbetet mellan nya lärare och lärare som arbetet längre tid i organisationen.

Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor, Stockholm

Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor har anställt lärarassistenter för att avlasta lärarna så att de kan använda sin tid bättre och kan bidra i arbetet med att organisera framtidens skola. Som ett led i arbetet med att organisera framtidens skola har Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor startat ett projekt (det så kallade ABCD-projektet) som innebär att ett lärarlag från hösten 2021 ansvarar för en extra klass utan att fler lärarresurser tillförs. I stället kompletteras lärarlaget med andra kompetenser. I detta fall arbetar lärare tillsammans med två lärarassistenter runt denna elevgrupp. En arbetslagsledare, tillika projektledare, håller ihop administrationen och utvärderar löpande med hjälp av rektor. Varje lärare undervisar alltså fler elever utan att arbetsbelastningen för den skull har ökat.

Örebro kommun

För att få en fördjupad och samlad bild av rekryteringsbehoven och säkerställa en likvärdig tillgång till legitimerade förskollärare och lärare i Örebro kommun, genomförs kommunens arbetsmodell *Säkra kompetensen* på alla förskolor och grundskolor, där de yrkeskategorier som det är störst brist på identifieras. För att få en kompletterande bild har även Örebro universitet fått ett uppdrag att titta på

rörligheten i kommunen och länet.¹⁴ För att säkerställa att förskolan även har rätt kompetens när det gäller andra personalkategorier än förskollärare, har en förstudie genomförts kring hur den språkliga kompetensen i yrkessvenska ska kunna stärkas. Förstudien har också tagit fram förslag på insatser för hur den språkliga kompetensen kan bedömas vid anställning och i medarbetarsamtal.

3.4 Strategier för att utveckla organisation och arbetssätt

Här följer en kort redogörelse för vad vi har provat på huvudmannanivå för att utveckla organisation och arbetssätt.

Ale kommun/GR

I Ale kommun har nya befattningar i form av förskoleassistent och specialistbarnskötare införts inom förskolan med ledning och stöd av GR:s Branschråd. För att skapa förutsättningar för att utveckla organisation och arbetssätt, har kommunikation som syftar till en gemensam bild av utmaningens angelägenhet i hela organisationen använts som ett verktyg. I befintliga dialogforum med alla medarbetare har hela styrkedjan samtalat om kompetensförsörjning och tänkbara åtgärder. För att ha en god grund för att utveckla organisation och arbetssätt med tydliga uppdrag för fler kategorier i förskolan, har kommunen startat med att höja utbildningsnivån genom att anordna och stödja barnskötarutbildning för flertalet medarbetare i förskola och fritidshem. Nya befattningar i skolan har tagits fram i GR i en gemensam befattningspalett.

Borlänge kommun

Borlänge kommun har anställt läraraspiranter med inriktning mot förskoleklass och årskurs 1–3 respektive årskurs 4–6. Inom ramen för sin tjänst arbetar de 50 procent samtidigt som de studerar till lärare.

Mora kommun

I Mora kommun har kompletterande tjänster i form av studiepedagoger införts i årskurserna 7–9 och resurspedagoger i förskoleklass och årskurserna 1–6. Orsaken till att dessa två tjänstekategorier har införts är att behov av arbetsmiljöåtgärder för elever och lärare identifierats.

Kalmar kommun

I Kalmar kommun har ett särskilt projekt startats som kallas *Gemensamma tillträdesdagar*.¹⁵ Projektet handlar om att försöka hantera det faktum att tillgången till behöriga lärare minskar samtidigt som efterfrågan på behöriga

¹⁴ Lundmark, M., Halvarsson Lundkvist, A., Öhman Sandberg, A. (2020). *Skolpersonals rörlighet på arbetsmarknaden i Örebro kommun och län*.

¹⁵ Gemensamma tillträdesdagar innebär att lärartjänster som tillsätts med interna sökanden, endast kan tillsättas med tillträde 1/1 och 1/8, det vill säga den interna rörligheten synkroniseras med terminsstarter.

lärare stadigt ökar. Den ökade efterfrågan beror framför allt på växande elevkullar i kombination med att för få personer väljer att studera till lärare.

Karlstad kommun

I Karlstad kommun har lärarassistenter anställts på samtliga skolor; deras uppdrag har definierats och deras utbildning är likvärdig. Organisationen i kommunen har förändrats för att renodla tjänster. Renodlingen har rört flera yrkesroller men har främst syftat till att ta vara på den lärar- och rektorskompetens som finns inom organisationen och rikta den mot pedagogiska arbetsuppgifter och ledning av pedagogisk verksamhet. I inledningen av detta arbete kartlades, sorterades och värderades lärarnas arbetsuppgifter. Arbetsuppgifter som kan genomföras av någon utan lärarkompetens sorterades bort; på motsvarande sätt kartlades administratörers arbetsuppgifter. Rektorer har i flera sammanhang vittnat om en tung arbetsbörda i samband med vissa arbetsuppgifter. Organisationen har successivt skapat mer renodlade roller:

- inköp och tekniska frågor har placerats på nyinrättade tjänster för lärarassistenter
- administratörers arbete har koncentrerats kring administrativ hantering i digitala system
- arkivarie, förvaltningssekreterare, lokalsamordnare men flera tjänster har inrättats som stöd till rektorer så att de kan ägna sig åt ledning av den pedagogiska verksamheten.

Förändringen innebär såväl organisationsförändringar som kulturförändringar och utgör en förflyttning över tid, där flera beslut samvarierar för ett mer tydligt och renodlat uppdrag.

Lessebo kommun

I Lessebo kommun har arbetet inom detta fokusområde inriktats på att försöka skapa hållbart arbetsliv och ge personalen i kommunens förskolor och skolor bättre förutsättningar att planera sin tid genom att skapa årshjul för samtliga professioner.

Stiftelsen Viktor Rydberg skolor, Stockholm

Stiftelsen Viktor Rydberg skolor arbetar på huvudmannanivå med att stötta skolornas projekt, till exempel ABCD-projektet, genom att investera extra resurser och hjälpa till med uppföljning. Projektet påbörjades i liten skala och har sedan utvecklats över tid. Nu finns planer på att testa detta även på gymnasiet.

Örebro kommun

I Örebro kommun har särskilda insatser och analyser genomförts i kommunens grundskolor för att få en fördjupad och samlad bild av kunskapsresultaten och hur dessa dels korrelerar med tillgången på behöriga och legitimerade lärare i olika ämnen och skolformer på skolenhetsnivå, dels för skolor med likvärdiga

förutsättningar när gäller socioekonomiska faktorer. Syftet är att kunna identifiera skolornas förutsättningar och behov och utifrån detta kunna styra resurser och insatser samt skapa incitament för en större likvärdighet vad gäller tillgång till legitimerade lärare i olika ämneskategorier, förstelärare, läraravlastande yrkeskategorier, arbetsorganisation, arbetstid och lönebildning. Ett led i detta arbete är att ta fram ett gemensamt planeringsverktyg för rektorer och övrig skolledning så att de får bättre förutsättningar att göra tjänsteplanering utifrån timplaner och såväl ekonomiska som personella resurser. Ett annat led i detta arbete är att se över och ta fram en ny riktlinje för fördelning av förstelärare mellan skolor samt vilken roll och vilket ansvar dessa ska ha. Ett tredje led i detta arbete är att styra statsbidraget för en likvärdig skola utifrån en resursfördelningsmodell som utgår från skolornas socioekonomiska förutsättningar och behov.

3.5 Varför har vi valt att pröva just detta?

Vad vi vill uppnå på huvudmannanivå är naturligtvis avhängigt de olika förutsättningar och behov som finns i de verksamheter vi företräder. Medan någon av oss hoppas kunna renodla lärarrollen och identifiera kompletterande yrkesroller, är några i skolchefsnätverket mer inriktade på att förändra organisation och arbetssätt kopplat till kompetensförsörjningsfrågan. Detta innebär även att använda den kompetens som finns på rätt sätt. Ytterligare ett par av deltagarna i nätverket är främst inriktade på hur utbildningar till lärare kan vidareutvecklas i syfte att attrahera studenter med bättre förutsättningar att fullfölja utbildningen. Slutligen har några av oss siktet inställt på att, utifrån en gemensam berättelse om skolan och de lokala förutsättningar som råder, skapa uppslutning mot ett gemensamt mål och därigenom öka läraryrkets attraktion. Annorlunda uttryckt har vi tagit oss an en strategisk utmaning som vi försöker lösa med operativa handlingar som vi tror är görbara.

Vår förhoppning är att vårt gemensamma provande ska bidra till att vi får ökad kunskap inom nätverkets fokusområden och att de förändringar vi genomför i våra egna verksamheter ska kunna bidra till att:

- nyansera berättelsen om skolan och synen på vad det innebär att arbeta i skola och vara lärare
- ett mer agilt perspektiv på skolutveckling och lärarutbildning etableras
- nya sätt att organisera läraruppdraget och skolans organisation utvecklas
- likvärdigheten mellan olika förskolor och skolor ökar
- fokus riktas mer mot den egna organisationen och de befintliga resurserna i form av redan anställd personal, än mot rekryteringskampanjer.

3.6 Processbeskrivning

Vår arbetsprocess i nätverket och den metod vi använt oss av i vårt prövande har likheter med det som brukar kallas aktionsforskning¹⁶, men med den skillnaden att vi inte har haft någon forskare knuten till nätverket. Däremot har vi haft tillgång till två processtödjare från Skolverket, som både har bistått oss med praktiskt stöd under processen och tillhandahållit ett verktyg i form av en modell för att utforska och dokumentera nätverkets prövande.

Vi började med att skapa en tankekarta för att samla ihop våra olika tankar och idéer kring läraryrsörjning. Därefter identifierade vi ett ganska stort antal områden som kunde vara av intresse för vårt gemensamma prövande i nätverket. Efter fördjupad diskussion och analys, där vi också försökte balansera våra många frågor mot de utvecklingsbehov vi identifierat i våra egna verksamheter, enades vi slutligen om två fokusområden för nätverkets arbete. Nästa steg i vår process var att planera för en möjlig förändring och att så småningom skrida till handling (aktion). Med stöd av varandra i nätverket har vi fortlöpande försökt ställa kritiska frågor om vår praktik, problematisera, pröva och ompröva, reflektera och analysera tillsammans. Emellanåt har vi känt behov av att stanna upp lite extra för att säkerställa att färdriktningen fortfarande är rätt och för att få grepp om vad det är som ”skaver”. Vi har då använt av oss den modell som brukar kallas för NÖHRA och som bland annat används inom coaching. Vi har använt modellen både som en metod för att ”coacha” oss själva som nätverk och som en modell för att sortera ”tankarna”. NÖHRA står för:

- Nuläge
- Önskat läge
- Hinder
- Resurser
- Aktiviteter (dvs. åtgärder).

Under processens gång har vi även identifierat forskning med relevans för vårt prövande, som vi använt både för att vidga perspektiven och få en fördjupad förståelse för det vi har erfårit under den här processen (se vidare avsnitt 3.7). Vi har också fortlöpande dokumenterat vårt prövande både i våra egna verksamheter och i nätverket och nu försöker vi sammanfatta våra samlade erfarenheter i den här rapporten.

¹⁶ Rönnerman, K (2012). *Aktionsforskning i praktiken: förskola och skola på vetenskaplig grund*. Inslag i aktionsforskning är bland annat individuell reflektion, kollektiv reflektion och användande av olika teoretiska begrepp för förståelse av praktiken.

3.7 Vilken forskning har vi lutat oss mot i vårt prövande?

Vi har fördjupat oss i forskning, rapporter och kunskapsöversikter och utredningar om bland annat lärarförsörjning och lärares rörlighet. För att få en grund för ett vetenskapligt förhållnings- och arbetssätt så har vi även utgått från en modell för aktionsforskning och fördjupat oss i Skolverkets kunskapsöversikt *Att ställa frågor och söka svar*.¹⁷

Forskning har även varit ett raster och en grund som hela tiden har genomsyrat både nätverkets gemensamma reflektioner och arbetet hos varje huvudman. Det har varit tydligt att alla i nätverket har en medvetenhet och kunskap om vad som är kännetecknande för framgångsrik skolutveckling, vad som är på gång inom området samt vad det innebär att leda framtidens skola.

Kännetecknande för framgångsrika skolor är enligt Jarl, Blossing och Andersson (2017)¹⁸ en verksamhet som baseras på samförstånd och samordning. Det finns gemensamma normer och samarbete är viktigt. Kontinuitet i ledning och att man i ledarskapet har identifierat tydliga mål för skolans verksamhet¹⁹ och att man över tid har lyckats styra verksamheten kontinuerligt i den riktningen. Det finns en kollektiv organisering på skolan som gör att alla bidrar i den fastställda riktningen. I forskningen om att organisera för skolframgång identifieras ett antal kvaliteter genom beskrivningar om hur ledningsfunktioner, lärarnas arbete och hur undervisningen organiseras. Författarna lyfter fram åtta kvaliteter:²⁰

- målinriktad ledning
- kollektiv organisering av ledningen
- målinriktad ledning på förvaltningsnivå
- samarbete med fokus på undervisning
- höga förväntningar på elever
- kartläggning och uppföljning av elevernas kunskaper
- anpassning av undervisningen
- lärarledarskap i klassrummet.

Vad innebär det att leda framtidens skola? Det är en av frågeställningarna som Håkansson & Sundberg²¹ ställer i *Utmärkt ledarskap i skolan – forskning om att leda för elevers måloppfyllelse*. Att leda är så mycket mer än att bara vara chef. Enligt Håkansson & Sundberg talar mycket för att vi är på väg in i ett nytt paradigm där det handlar om att lämna det hierarkiska byråkratiska för att som ledare i stället bygga professionella kapaciteter.

¹⁷ Skolverket (2020). Att ställa frågor och söka svar – samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

¹⁸ Jarl, M., Blossing, U. och Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*.

¹⁹ a.a. sid.70.

²⁰ a.a. sid. 70–71.

²¹ Håkansson, J., Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan: Forskning om att leda för elevers måloppfyllelse*.

Under arbetets gång har vi även kommit in på forskning som rör organisation, förändringsarbete och ledarskap. Här har vi särskilt intresserat oss för forskning som har en grund i systemteori och som berör lärande organisationer. I provandet har vi noterat att den forskning som blir mest aktuell som stöd i arbetet, är den forskning som handlar om organisation, ledarskap och skolan som kultur och miljö för förändringsarbete.

Ledare behöver kunna läsa av ett nytt landskap, sätta riktningen och målen tillsammans med sina medarbetare, navigera med långsiktighet och systematik efter mål och värden i den lokala terrängen och följa upp förändringarna.²²

Skolan är en social och relationellt tät miljö. Det handlar om att leda mot gemensamma mål²³

Detta kan vara en kärna i arbetet när man rekryterar ny personal till skolan. Genom tydligare riktning som gör att varje medarbetare ges förutsättningar att arbeta mot gemensamma mål, fördelas ansvaret på olika professioner. Men det ger också en grund till att kunna identifiera behov av andra yrkeskategorier som kan stötta elevernas lärande. Om man genom riktning och styrning har satt upp mål och visioner, kan man också systematiskt ta fram och identifiera de behov som organisationen har för att möta den lärarbrist som finns idag. Vet man riktningen kan man även identifiera vad som saknas för att arbeta och fatta beslut som leder i samma riktning och inte åt ett annat håll. Genom att fokus riktas mot kärnuppdraget kan det också antas leda till att fler söker sig till skolans som arbetsplats.

I vårt provande har vi även kommit att intressera oss för forskning om resiliens. Något förenklat handlar resiliens om förmågan att hantera förändringar i exempelvis krissituationer genom att såväl kunna hålla emot som vara flexibel och göra anpassningar.²⁴

4. Genomförandet

4.1 Vilka förändringar har vi försökt genomföra i våra verksamheter?

I vårt arbete med att genomföra förändringar har vi tagit fasta på den analys och kartläggning som gjordes inledningsvis. Den slutsats vi drog av den inledande analysen och kartläggningen, var att vi skulle fokusera på att genomföra förändringar som var möjliga att göra under den tidsperiod som nätverket arbetar

²² a.a. sid. 29.

²³ a.a. sid. 35.

²⁴ Se exempelvis: Vad är resiliens och varför behöver din organisation ha det? - Tema HR, Begrepp i tiden: resiliens | Specialpedagogik (lararen.se), Högskolan Väst - Faktorer som främjar akademisk resiliens – förändringar i den svenska skolans kompensatoriska förmåga över tid (hv.se), Resiliens – ett sätt att motverka stress - Pedagog Örebro (orebro.se), Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2013). *Resiliens Begreppets olika betydelser och användningsområden*.

tillsammans. Projekten blev därför konkreta och avgränsade. Vi enades ganska tidigt i processen om att vi inte skulle fastna i att försöka hitta nya sätt att rekrytera fler lärare. Utgångspunkten var i stället att oavsett hur framgångsrika vi är i att rekrytera från andra huvudmän och oavsett hur framgångsrika vi är i att attrahera fler till läraryrket, så kommer tillgången på lärare inte att möta den ökande efterfrågan. Eftersom förutsättningarna och behoven skiljer sig åt i våra verksamheter, har vårt prövande på huvudmannanivå också skiljt sig åt. Vi har alltså inte prövat en och samma sak inom våra verksamheter utan har omsatt nätverkets fokusområden till aktiviteter som vi har kunnat ta ansvar för i våra egna verksamheter. Flera av dessa har handlat om hur vi inom våra organisationer kan få ut mer av de resurser vi har.

4.2 Strategier för att öka och behålla antalet lärare

Ale kommun – Hållbar kompetensförsörjning

Ale kommun har arbetat med dialogforum inom utvecklingsarbetet mot tillbaserad styrning. Dessa dialoger har haft temat Hållbar kompetensförsörjning. Alla medarbetare har fått bidra med vad det är som gör att de stannar i yrket och på sina arbetsplatser. Då medarbetarnas svar i huvudsak har handlat om gott arbetsklimat och chefens viktiga roll och förutsättningar, har detta lett vidare till utvecklingsarbeten inom dessa delar. Ett arbete har också gjorts för att stimulera redan anställda till studier genom att erbjuda likvärdiga och goda förutsättningar för studier. En intern SYV bidrar i arbetet; ansökningsprocesser och villkor förväntas på längre sikt bidra till att fler blir behöriga för den undervisning de bedriver. GR har intensifierat samarbetet med Göteborgs universitet för att möta utbildningsbehoven för yrkesverksamma.

Borlänge kommun/Mora kommun – Arbetsintegrerad lärarutbildning

Redan våren 2017 påbörjade Borlänge och Mora kommun, tillsammans med andra kommuner i länet, ett samarbete med Högskolan Dalarna i syfte att öka antalet behöriga lärare i våra skolor. Vi har inom nätverket löpande utvärderat effekterna av arbetet.

Läraraspiranter som vi har valt att kalla upplägget innebär att man har en anställning som obehörig lärare samtidigt som man studerar till lärare. Studierna uppgår till 75 procent och lärararbetet till 50 procent, med en fast studielön som kommunen betalar. I dagsläget har vi flertalet läraraspiranter i åk 4–6 samt förskoleklass och årskurs 1–3. Inriktningen mot de lägre årskurserna startade höstterminen 2021. De utbildningar som ges är grundlärarprogrammet, inriktning mot förskoleklass och årskurs 1–3 respektive inriktning mot årskurs 4–6,²⁵ och arbetsintegrerad kompletterande pedagogisk utbildning (KPU)²⁶ med 50–75 procents studietakt och 50 procent arbete i skolan.

²⁵ Omfattar 240 hp.

²⁶ Omfattar 90 hp.

Syftet med arbetet är att:

- öka andelen behöriga lärare
- utveckla samarbetet inom regionen
- i dialog med högskolan Dalarna utveckla lärarutbildningen
- attrahera kompetenta lärare
- erbjuda en attraktiv karriärväg
- höja statusen på lärarutbildningen
- öka attraktionskraften vid nyrekryteringar
- erbjuda ett nytt sätt att kombinera lärande med praktisk erfarenhet som vilar på vetenskaplig grund.

Kalmar kommun – biträdande lärare

Under våren 2019 formulerades, i dialog mellan skolchef och verksamhetschef, en idé om biträdande lärare som en ny personalkategori i skolan. Bakgrunden är att Kalmar kommun inom ett par år kommer att ha en behörighet på cirka 60–70 procent i grundskolan. Detta är en ny situation för kommunen som sedan många år tillbaka har en hög lärarbehörighet. Rektorerna i grundskolan uppger att det har blivit svårare att rekrytera lärare. Samtidigt är traditionen i kommunens skolor stark; lärare har mentorsuppdrag i sina tjänster och på mellanstadiet finns det klasslärarskap. I de fall rektorer har anställt lärarassistenter, socialpedagoger eller fritidsledare, så har det varit i syfte att förstärka den befintliga organisationen i första hand. Någon omställning av organisationen har inte skett mer än på någon enstaka skola.

Vårt prövande inom ramen för nätverkets arbete rör möjligheten att dela arbetsuppgifter genom att införa biträdande lärare som en ny personalkategori i grundskolan. Tanken är att genom organisationsförändring säkerställa att alla behörighetskrävande uppgifter utförs av behöriga lärare, medan övriga uppgifter utförs av den nya personalkategorin biträdande lärare. Detta innebär inte att andra yrkeskategorier i form av heltidsmentorer, lärarassistenter, pedagogiska assistenter, kuratorer med flera försvinner eller ersätts, utan det handlar enbart om att prioritera de arbetsuppgifter som enligt skolförfattningarna ska utföras av lärare och för övriga uppgifter växla från lärare till biträdande lärare.

Stiftelsen Viktor Rydberg skolor, Stockholm – ABCD-projektet

Stiftelsen Viktor Rydberg skolor har startat ett förändringsarbete med arbetsnamnet ABCD-projektet. Skälet till att vi har initierat detta projekt är att vi vill:

- upprätthålla en god kvalitet i utbildningen trots den rådande bristen på behöriga lärare
- förbättra skolgången för eleverna

- förbättra arbetsmiljön för lärare och övrig skolpersonal
- effektivisera användningen av skolans samlade resurser, det vill säga såväl personalens kompetens som ekonomiska resurser.

Samhället och omvärlden ställer höga krav på skolsystemet och visionen inom Stiftelsen Viktor Rydberg skolor är både en utbildning av hög kvalitet för alla elever och att bidra till skolförbättring i stort i Sverige.

Vi har under framför allt det senaste året prövat olika idéer för att se hur vi kan ta kliv framåt när det gäller att utveckla och stärka utbildningen. Det handlar förvisso mest om förändringar på organisatorisk nivå men även om att tillsammans med lärare fördjupa analyserna av vad kärnuppdraget för lärare innefattar, vilka delar som kan (och ibland med fördel) lyftas bort från lärare och utföras av andra. Det så kallade ABCD-projektet är den förändringsprocess som för närvarande har utvecklats längst av de idéer vi har diskuterat och prövat. Projektet innebär i korthet att ett lärarlag som tidigare har arbetat som ett arbetslag med en årskurs på grundskolan, från ht-21 har tagit sig en extra klass utan att ytterligare lärarresurser har tillförts. Lärarlaget har i stället kompletterats med andra kompetenser i form av två lärarassistenter, som är involverade i arbetet med den aktuella elevgruppen. En arbetslagsledare och tillika projektledare, håller ihop administrationen och utvärderar löpande projektet med hjälp av rektor.

Örebro kommun – Säkra kompetensen

Örebro kommun har stora utmaningar när det gäller likvärdighet och tillgång till behöriga förskollärare och lärare. På grund av växande barn- och elevkullar ser vi en risk för att den bristande likvärdigheten och den pedagogiska segregationen mellan verksamheterna kommer att öka. Förskolor och grundskolor som ligger på landsbygden eller i områden med större utmaningar, har svårare att rekrytera såväl legitimerade lärare som andra personalkategorier och vikarier. Förvaltningen har ett väl fungerande samarbete med lärarutbildningarna och är en attraktiv kommun för arbetssökande. Men för att säkerställa en likvärdig tillgång till lärarkompetens ser vi ett stort behov av att tänka nytt och utmana. Vi behöver utveckla skolans arbetsorganisation och resursanvändning samt skapa incitament för en jämnare fördelning av behöriga och erfarna lärare mellan förskolor och grundskolor.

Varje år genomförs den kommungemensamma arbetsmodellen *Säkra kompetensen* som är en metod för kartläggning av tillgång och efterfrågan av olika yrkeskategorier på kort och lång sikt. Utifrån identifierade behov beslutas om gemensamma eller riktade insatser. Förskolan har sedan tidigare en gemensam riktlinje för likvärdig bemanning. Likvärdig bemanning innebär att förskoleenheterna ska ha 50 procent anställda förskollärare och 50 procent anställda barnskötare. För att detta ska vara möjligt att säkerställa, krävs en lojalitet mot organisationen att inte rekrytera fler förskollärare när nivån 50 procent anställda förskollärare har uppnåtts. Idag är bemanningen inom förskolan i princip likvärdig oavsett område, men vi kan se att sjunkande barnantal i vissa områden, vilket kräver en omställning av organisationen, kan få till följd att andelen förskollärare i vissa fall överskrider 50 procent.

Inom grundskolan har arbetet med *Säkra kompetensen* och likvärdig bemanning inte kommit lika långt. Eftersom det här handlar om betydligt fler kategorier av lärare och andra yrkesroller, är arbetet avsevärt mer komplext. Arbetet försvåras också av mindre funktionella personalsystem och har tillfälligt stannat upp på grund av den pågående pandemin. En kartläggning har gjorts på aggregerad nivå, men denna behöver bli mer specificerad utifrån olika lärarkategorier när gäller ämnesinriktning och skolformer. Detta både för att riktade insatser ska kunna bli mer träffsäkra och för att säkerställa en mer likvärdig tillgång till olika personalkategorier, oavsett geografiskt område eller socioekonomiska förutsättningar. Ett arbete har påbörjats med att göra mer djupgående sambandsanalyser mellan tillgång till olika personalkategorier på skolor och mellan skolor med likvärdiga förutsättningar. Idag har vi tillgång till resultat för de ämnen där det är störst brist på behöriga och legitimerade lärare, uppdelat på olika skolkluster med likvärdiga socioekonomiska förutsättningar och elevers kunskapsresultat. Vi kan här se tydliga samband mellan låg måluppfyllelse, skolor med svårare förutsättningar och färre behöriga och legitimerade lärare. Nästa steg blir att ta fram en plan för hur vi ska dessa möta utmaningar genom olika former av insatser och incitament, både genom att utveckla samarbeten med lärosäten, attrahera fler att söka till lärarutbildningen och arbeta med att behålla och utveckla befintliga medarbetare.

4.3 Strategier för att utveckla organisation och arbetssätt

Ale kommun/GR – ny och gemensam befattningspalett

Skolans kompetensförsörjning är en prioriterad fråga för utbildningschefer och utbildningspolitiker i Göteborgsregionen (GR) och man har därför valt att gå samman med ambitionen att arbeta med utmaningen regiongemensamt. GR har startat två branschråd, ett med fokus på förskolan och ett med fokus på grundskolan.

Två nya regiongemensamma befattningar har tagits fram inom branschråd förskola i syfte att skapa tydliga vägar in i arbete i förskolan, höja utbildningsnivån samt tydliggöra roller och uppdrag. Dessutom har en kartläggning gjorts av befintligt anställda barnskötare i regionen. Utifrån resultatet av kartläggningen initierades ett utvecklingsarbete avseende ett regiongemensamt kurspaket för barn- och fritidsprogrammet och barnskötare inom vuxenutbildningen i syfte att ena kompetensnivån samt ett paket om 500 p för den nya befattningen förskoleassistent. I samarbete mellan kommunerna, och i dialog med fackförbunden, har en befattningsbeskrivning samt en gemensam införandestrategi tagits fram. Branschrådet identifierade också att det saknades en nationell och gemensam valideringsmodell för barnskötare, samt effektiva utbildningsprocesser för befintlig personal och utvecklade strategier för detta.

Branschråd grundskola identifierade behovet av ett regiongemensamt utvecklingsarbete när det gäller kompletterande tjänster. Dessa tjänster finns i varierande utsträckning inom en mängd olika områden inom grundskolan och har

även hamnat i fokus via statsbidragen för lärarassistenter. Via en nationell genomlysning och den forskning som finns på området, påbörjade branschrådet arbetet med en regiongemensam så kallad befattningspalett. Motivet till detta är dels att det behöver finnas en samsyn kring de kompletterande tjänster som en rektor kan forma sina arbetslag utifrån, dels att möjliggöra en gemensam arbetsmarknad. Samtidigt är det viktigt att kunna bygga hållbara utbildningssystem för dessa kompletterande tjänster.

När det gäller fritidshemmet pågår ett arbete med en regiongemensam kartläggning, parallellt med att enas om gemensamma befattningar samt utforska vilka utbildningsvägar som personal inom fritidshemmet behöver komplettera med. Detta kan också handla om utbildningsvägar som kanske saknas helt idag

Kalmar kommun – gemensamma tillträdesdagar

Kalmar kommun har som tidigare nämnts en hög lärartäthet. Dock pekar prognoserna på att detta kommer att förändras och att tillgången till lärare kommer att minska.

En följd av den minskade tillgången till lärare i kombination med en ökad efterfrågan, som framför allt drivs av stigande elevantal, är att rörligheten i lärarkåren har ökat och att rekryteringar pågår under hela läsåret. Den här rörligheten är såväl intern som extern. Detta får till följd att vid interna rekryteringar så flyttas vakanser från enhet till enhet under läsåret, eftersom varje tjänst som tillsätts med en intern rekrytering leder till en kedja av tre till fyra rekryteringar. På varje enhet uppstår ett glapp för eleverna när lärare slutar, som snabbt måste fyllas av andra lärare/vikarier. Personal måste fortlöpande avsätta tid för att introducera nyanställda och vikarier under läsåret, vilket både tar tid och kraft.

Vårt provande i Kalmar handlar om att försöka reglera den interna rörligheten genom att tillämpa ett rekryteringssystem som liknar det system som finns inom de stora lagidrotterna, där rekryteringar styrs till vissa tidpunkter/tidsspänn (transferfönster) under året. Arbetsnamnet för detta provande är gemensamma tillträdesdagar.

Under 2019 identifierades och formulerades idén om samordnade rekryteringsperioder i dialog mellan skolchef och kommunens rektorer. Utbildningsförvaltningen ville minska de negativa konsekvenserna för barn- och elever, som blir följden av att medarbetare lämnar sina tjänster mitt under pågående termin för att i stället börja arbeta på andra skolor inom kommunen.

Gemensamma tillträdesdagar syftar till att i högre grad förlägga vikariebehovet till den första enhet där en vakans uppstår. På så sätt kan längre vikariat erbjudas, vilket innebär en ökad kontinuitet för såväl barn och elever som vikarier. Gemensamma tillträdesdagar berör medarbetare med befattningar som förskollärare, barnskötare, lärare, fritidspedagoger, speciallärare, specialpedagoger samt pedagogiska assistenter.

Karlstad kommun – lärarassistenter och samordnad administration

I Karlstads kommun har prövandet handlat om att försöka renodla rektors- och lärartjänster genom att anställa lärarassistenter, samordna administrativa processer (diarie, arkiv, kontering) som stödprocesser, rekrytera fler specialister i stödorganisationen (jurist, utredare, kommunikation, IT) för samtliga skolor, uppdrag och utbildningar. Ansvar för inköp och tekniska frågor kopplat till skolans digitalisering ligger på lärarassistenterna som nu finns på alla skolor. En gemensam administrationsresurs är placerad på staben.

Diskussionen om kompetensförsörjning har länge varit levande i Karlstad. En angelägen fråga för rektorer, fackliga företrädare, chefer och politiker är hur vi ska kunna rekrytera tillräckligt många lärare för att kunna bemanna den organisation vi har. Utmaningarna är större för några skolor medan andra har nästan alla tjänster bemannade med behöriga lärare. Lösningarna på frågan ligger oftast utom räckhåll för den enskilde rektorn; utbilda fler lärare, höjda löner, anställa lärare som tjänstgör hos andra huvudmän. Vi har därför valt att vända blicken mot den egna organisationen och ställa oss frågan ”Använder vi lärarna på ett klokt sätt idag?”

I en workshop med de fackliga företrädarna identifierade vi ett antal arbetsuppgifter som lärare idag ansvarar för och som med fördel kan utföras av andra personalkategorier. Samtidigt har en utredning pågått om hur de administrativa arbetsuppgifterna bör organiseras för att vara rättssäkra och effektiva.

Så småningom har en förändrad organisation mejslats fram genom samtal i olika grupperingar. Resultatet av dessa diskussioner är att:

- lärarassistenter ska komplettera lärargruppen på samtliga skolor
- lärarassistenter ska överta ansvaret för tekniska frågor såsom beställning av IT-utrustning, felanmälan, enkel support, inköp på enheten och andra enkla administrativa arbetsuppgifter
- en samordning av diarietjänst, arkivering, kontering och barn- och elevregistrering ska ske genom att samla administratörer till en arbetsgrupp inom den nybildade administrativa avdelningen
- professionalisering av administrativa funktioner görs genom att anställa arkivarier, förvaltningssekreterare och utredare till den administrativa avdelningen.

Lessebo kommun – ett utvecklingsarbete med flera syften

Den förändring som genomförs i Lessebo kommun sker inom ramen för ett utvecklingsarbete som planeras och genomförs utifrån skolforskning om framgångsrika skolor, till exempel Blossing, Jarl och Andersson,²⁷ Håkansson &

²⁷ Jarl, M., Blossing, U. och Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*

Sundberg,²⁸ Senge.²⁹ Arbetet är både ett utvecklingsarbete för att öka måluppfyllelsen och ett arbete för att behålla och attrahera medarbetare att arbeta i kommunen. Samtliga rektorer har en gemensam vetenskaplig grund att stå på i utvecklingsarbetet. Det finns också ett stort stöd genom kollegialt lärande i rektorsgruppen för att ta sig an de utmaningar som finns i praktiken, vilket gör att rektorerna inte är ensamma i uppdraget.

Genom systematiska verksamhetsbesök med framåtsyftande återkoppling har kunskapen om verksamhet ökat för rektorerna. Rektorerna kan tydligare identifiera vilka insatser som är relevanta på enheten. Kunskapen kan också förmedlas till huvudmannen. Utifrån rektors årshjul har den biträdande utbildningschefen regelbundna avstämningsmöten där strategier, frågor och kommande uppgifter diskuteras. Med detta stöd kan rektorerna få hjälp att planera på både kort och på lång sikt. Utifrån dessa dialoger har förvaltningen numera betydligt bättre kunskap om var stöd behöver tillföras. Detta reflekteras också i medarbetarsamtalen där det framgår att arbetstopparna inte blir lika höga som tidigare.

Utifrån ett gemensamt underlag för undervisningsprocesser och lärarnas rutiner, får lärarna stöd i att planera sin årsarbetstid. I planeringsarbetet i arbetslagen kan fokus läggas på *hur* arbetet ska genomföras med ökad kvalitet, i stället för på *när* arbetet ska genomföras.

Den gemensamma vetenskapliga grunden som implementerats i hela organisationen, där en kanon av litteratur ingår, har skapat en gemensam riktning och en röd tråd som gynnar samtalen inom och mellan enheterna. Detta skapar också förutsättningar för att på konferenser, i arbetslagen och i andra sammanhang diskutera undervisningen utifrån den gemensamma vetenskapliga grunden. Detta blir i sin tur ett underlag för att identifiera behov av ytterligare kompetensutveckling inom olika områden.

Vid rekryteringar presenterar rektorerna det gemensamma arbetet och de personer som söker en tjänst i kommunen får en god bild av hur de gemensamma stödstrukturerna ser ut och vad det innebär i praktiken. Nya medarbetare får också nödvändiga underlag för att vara väl förberedda när de påbörjar sin anställning i kommunen. Även om en person som sökt en tjänst inte får den aktuella tjänsten, får personen i fråga i varje fall en tydlig bild av verksamheten. Något vi vid flera tillfällen fått positiv återkoppling på från sökande.

Mora kommun – studiepedagoger, resurspedagoger

Mora kommuns högstadieskolor använder kompletterande tjänster och har anställt sammanlagt sex studiepedagoger för att underlätta för lärarna, bygga mentorsstöd för eleverna samt öka samverkan med vårdnadshavare och andra aktörer. I studiepedagogernas arbetsuppgifter ingår bland annat att ansvara för årskursens

²⁸ Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*

²⁹ Senge, P. M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*.

klasstid, delta i elevråd, sköta vissa föräldrakontakter, övergripande planering av utvecklingssamtal, delta i elevhälsomöten.

Från och med läsåret 19/20 har kommunen ansökt om statsbidrag för att anställa lärarassistenter för att avlasta lärare genom att ta över vissa administrativa arbetsuppgifter. För Mora kommuns grundskolor har statsbidraget använts till att anställa två resurspedagoger. Ambitionen är att utöka personal på fritidshemmen för F-6 skolorna med ett liknande uppdrag som studiepedagogerna har på 7–9 skolorna, men med inriktning mot arbete fritidshem det vill säga rastaktiviteter, social träning, friluftsdagar, vissa föräldrakontakter och elevråd.

Örebro kommun

På grund av olika faktorer, däribland den pågående pandemin, har vi inte kommit så långt med arbetet inom detta område som vi hade förväntat oss. Även i detta arbete ligger fokus på att skapa incitament för en större likvärdighet vad gäller tillgång till legitimerade lärare i olika ämneskategorier, förstelärare och andra yrkeskategorier. Detta medför ofrånkomligt att skolans arbetsorganisation hamnar i blickpunkten; vi ser här en stor utvecklingspotential. Arbetet med att ta fram en plan tillsammans med de fackliga organisationerna utifrån HÖK 21 inom områdena arbetsorganisation, arbetstid, arbetsmiljö och lönebildning blir därför viktigt för det fortsatta arbetet i detta avseende inom både förskola och grundskola.

4.4 Vilka har varit delaktiga i våra verksamheter?

I samtliga områden som har prövats av oss i nätverket, så kan några genomgående iakttagelser lyftas fram. När det gäller delaktighet så kan vi konstatera att det är den ordinarie linjen, den ordinarie organisationen som har styrt delaktigheten. Det handlar om att den politiska nivån har involverats då frågan har varit politiskt betingad. När det gäller Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor har styrelsen varit involverad då flera beslut har varit långsiktiga och strategiska. De fackliga parterna har involverats i enlighet med gällande samverkansavtal eller liknande. Relevanta nivåer i våra organisationer har involverats i de fall de har berörts av frågorna. På motsvarande sätt har relevanta yrkeskategorier deltagit när förändringarna har berört deras arbetsområden.

I och med att vårt provande på huvudmannanivå har varit en del av Skolverkets skolchefsnätverk om lärarförsörjning, så har vi som skolchefer också blivit tydliga ledare i denna process och följt projekten på nära håll i våra verksamheter. Som skolchefer och förvaltningschefer har vi därmed agerat som tydliga målhävdare.

Kort sagt så har den ordinarie beslutsgången genomgående följts och den ordinarie organisationen involverats. Några ad hoc-lösningar har således inte använts.

Vår bedömning är att det är två aspekter i sammanhanget som är särskilt viktiga för förändringsprocessernas framgång, nämligen att:

- vi som skolchefer och förvaltningschefer tydligt har ägt och drivit de olika projekten
- den ordinarie organisationen i våra verksamheter har använts.

4.5 Vad har vi fått ompröva längs vägen?

Att ompröva ingår i alla förändringsarbeten, så även de som har ingått i nätverkets prövande. De främsta orsakerna till omprövning har varit att projektens förutsättningar har förändrats i och med pandemins påverkan på våra organisationer och verksamheter.

I Ale kommun har arbetet med att införa kompletterande tjänster i grundskolan stannat upp, dels på grund av att behovet av en regiongemensam utbildning framträdde tydligare, dels på grund av att fritidshemmet genom kartläggning framstod som ett mer prioriterat verksamhetsområde både lokalt och regionalt.

Andra exempel är projektet ”arbetsintegrerad utbildning förskolläraryrket” i Borlänge kommun/Mora kommun som fick omprövas eftersom högskolan förlorade examensrätten för förskolläraryrket efter Universitetskanslers-ämbetets granskning.

Vidare har införandet av resurspedagoger i Mora kommun fått genomföras i något långsammare takt på grund av avsaknad av resurser och omprioritering av ekonomiska medel.

Ytterligare exempel på sådant som har fått omprövas är projektet ”biträdande lärare” i Kalmar kommun. Här blev kommunen tvungen att minska på omfattningen av projektet. I stället för att pröva detta på en hel skola eller ett helt stadium, så har omfattningen begränsats till ett ämne på en skola. Projektet fick också ett tidigare avslut än planerat på grund av att den biträdande läraren lämnade både sin tjänst och anställning i kommunen.

I Karlstad kommun fokuserades arbetet på lärarassistenter initialt och hur de skulle kunna avlasta lärare och renodla arbetet med undervisning och lärande. Men omfånget på arbetet växte och flera samband upptäcktes kopplade till administrativa arbetsuppgifter, systemstöd, inköpsorganisation, kopplingen mellan digitalisering och kommunikation och behovet av specialister inom fler befattningar som juridik, projektledning och informationssäkerhet. Det ursprungliga fokuset på lärarassistenter kom att förskjutas till att handla om en kulturförändring, som innebär att rektors och lärares uppdrag renodlas och kompletteras av stödresurser.

Sammantaget kan konstateras att det vi har fått ompröva har handlat om att hantera förändrade förutsättningar under processens gång. Dessa förändringar har kommit såväl utifrån (exempelvis pandemin och förändrade villkor för statsbidrag) som inifrån (exempelvis i form av ekonomiska prioriteringar). Inget av projekten har dock behövt avbrytas helt på grund av dessa förändrade

förutsättningar, utan projekten har kunnat förändras i takt med de förändrade förutsättningarna.

4.6 Hur har vi dokumenterat vårt provande?

På övergripande nivå har redan existerande strukturer, forum och former för dokumentation använts för att dokumentera vårt provande. Som exempel kan nämnas:

- dokumentation enligt de projektmodeller som används hos huvudmännen
- kompetensförsörjningsplaner
- protokoll från arbetsplatsträffar
- protokoll från externa samverkansforum
- protokoll från fackliga samverkansforum
- systematiskt kvalitetsarbete
- verksamhetsplaner.

Vår bedömning är att det är viktigt för ett förändringsarbete att man använder sig av befintliga strukturer, forum och former för att dokumentera processen.³⁰ Då kan kraft riktas mot att genomföra projektet i stället för att skapa nya tillfälliga former för dokumentation.

5. Analys/reflektion/resultat

5.1 Vad hände i de provade områdena?

I vårt provande har vi identifierat ett flertal områden som blivit synliga och påtagliga, både genom de uppföljningar som skett lokalt och i det gemensamma arbetet med denna rapport om vårt provande i nätverket.

Genom provandet har framgångsfaktorer identifierats men även sådant som ”skaver” och behöver lyftas fram och synas för att kunna hanteras. Det som ligger lite under ytan kan ofta vara svårt att få syn på.

Provandet har på flera håll lett till att organisationsförändringar har blivit nödvändiga. När arbetet har påbörjats i en viss del av organisationen, har det ofta blivit tydligt att andra delar också behöver genomlysas och förändras. Vi har på olika sätt ”puttat” på kulturen och genomfört konkreta förändringar. Genom att

³⁰ I Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor är det exempelvis en av lärarna som sköter dokumentationen av det så kallade ABCD-projektet för att dokumentationen ska bli så verklighetstrogen som möjligt.

systematiskt arbeta med prövandet tillsammans i nätverket, har vi alla fått en tydligare bild över vad som behöver göras i våra egna organisationer.

Storytelling identifierades tidigt i vårt provande både som ett problem och en möjlighet. Berättelsen om skolan, sådan den ofta skildras i media, kan medföra att färre personer söker sig till yrken inom området. Detta var något vi ville utmana och försöka förändra lokalt men om möjligt även nationellt.

Under arbetets gång har vi identifierat framgångsfaktorer och hinder i arbetet. Efterhand har dessa faktorer vävts samman; de identifierade hindren har kunnat hanteras och vändas till möjligheter. Dessa framgångsfaktorer är något att bygga vidare på.

Ett område som vid flera tillfällen har lyfts fram som en utmaning i nätverket, är de problem vi upplever främst på nationell nivå när diskussioner förs om förskolans och skolans utveckling. Motståndet är som regel starkast när det handlar om förändringar som rör tid, arbetsfördelning, andra yrkeskategorier såsom kompletterande kompetenser och förändrade arbetssätt. Detta upplever vi ibland som en försvårande aspekt i diskussionerna om verksamhetsutveckling, trots att vi i nätverket har exempel på väl fungerande samarbeten på lokal nivå som präglas av en gemensam vilja att lösa utmaningar kopplade till lärarförsörjning och arbetsmiljö. Dessa samarbeten har i flera fall lett till nya sätt att se på utvecklingsbehoven, vilket i sin tur bidragit till att andra berättelser om skolan vuxit fram än de som ofta förekommer i bland annat media.

Kriser visar på var man befinner sig i sitt dagliga arbete. Med strukturer och rutiner är det lättare att hantera kriser. Det som inte byggts in i vardagens strukturer och rutiner, blir svårare att hantera om organisationen hamnar i ett krisläge. Pandemin har synliggjort detta på ett mycket påtagligt sätt. Detta är också en viktig lärdom som vi har diskuterat i nätverket i vårt gemensamma provande.

Det har blivit tydligare att vi måste göra något annat än det vi brukar när det gäller lärarförsörjningen. Det vill säga inte enbart fokusera på att utbilda fler lärare och försöka framstå som "attraktiva arbetsgivare", utan arbeta på flera olika plan för att både behålla lärare och attrahera fler till yrket. I vårt provande i nätverket har vi hittat andra vägar framåt och fått våra organisationer att se detta.

I andra nätverk där vi ingår är det inte samma fokus på en och samma fråga över tid; det vanliga är i stället att många olika frågor avhandlas samtidigt. Det faktum att vi har fått möjlighet att fokusera på en fråga över tid, tror vi har bidragit till att vi också har kunnat förflytta vår uppfattning om hur vi löser lärarförsörjningsfrågan. I vårt gemensamma provande i nätverket har vi både inspirerats och lärt av varandra. Nätverket har härigenom bidragit till nya insikter inom området lärarförsörjning.

6. Slutsatser

6.1 Vad har vi lärt oss?

Vad har vi då fått syn på som nätverk? Vad har vi lärt oss av processen och av varandra? Genom vårt provande i nätverket har vi blivit mer reflekterande och stärkts i vår förmåga att driva på förflyttningar. Arbetet i nätverket har även lett till att vi har fått syn på våra egna utvecklingsarbeten på ett annat sätt och fått mer kritiska ögon på dessa. Vi har också kunnat referera till och dra nytta av utvecklingsarbeten som andra i nätverket driver, och fått stöd i att våga och orka ”putta” och pröva. Vi har också blivit mer tålmodiga och insett att alla större förändringsprocesser alltid tar betydligt längre tid än förväntat och att resultaten visar sig med viss fördröjning. Tillsammans har vi även hittat olika sätt att få till bra öppningar i samarbetet med lärarfackliga företrädare. Det har också varit bra att ingen kollega eller chef har ingått i nätverksgruppen; det har givit oss utrymme att ta ut svängarna i våra diskussioner. Samtidigt har det emellanåt varit lite svårt att ”jacka in” arbetet i nätverket i den egna verksamheten, särskilt om den egna verksamheten är väldigt stor.

Vi hade förmodligen gjort en del förflyttningar även utan nätverket, men provandet i nätverket har givit oss en annan styrka att driva utveckling och därmed mer skjuts framåt i arbetet. Eller, som någon i nätverket uttryckte det vid ett tillfälle när vi diskuterade vad vi hade lärt oss och vad nätverket tillfört i processen:

Man måste knåda degen för att forma brödet

Just det där ”knådandet” tillsammans har både fått oss att se saker som vi kanske inte hade sett annars och att bli klarare över färdriktningen. Vi har också blivit bättre på att identifiera svårigheter i våra verksamheter och lärt oss om vikten av att utmana strukturer och kulturer och hur detta kan göras. Nätverket har gett oss ett sammanhang som vi inte haft tidigare och vi har känt oss ganska fria att provprata och provtänka högt; detta har också lett till att vi har blivit varse nya möjligheter att jobba med frågorna. En annan lärdom är att ett gemensamt delande i nätverksform kan bidra till kortare startsträckor i den egna verksamheten. Arbetet i nätverket har hela tiden följt en viss struktur, något som vi upplever har varit positivt och främjat vårt gemensamma provande. Skolverkets stöd till nätverket i detta avseende har varit avgörande.

6.2 Våra lärdomar i relation till aktuell forskning?

Något som har blivit väldigt synligt i vårt provande är hur allt ”hänger ihop”. Det vill säga om man ”petar” på ett ställe så händer det något annat på ett annat ställe i organisationen, som kanske leder till att man måste släppa det man först ”petade på” för att detta andra blev viktigare. En hel del av arbetet i nätverket har handlat om att vända spegeln inåt för att identifiera de egentliga behoven och börja

ifrågasätta vanor och traditioner. Vi är flera i nätverket som upplevt just detta i vårt provande. Vår erfarenhet är att det är viktigt att vara inlyssnande och flexibel i det strategiska arbetet, eftersom de olika delarna i en organisation fungerar som kommunicerande kärl. Detta är en tanke vi känner igen från systemteorin.

Genom att se på organisationer som en uppsättning sammankopplade delsystem, där beslut som fattas i en del av organisationen får konsekvenser för andra delar, så kan detta bli en förklaringsmodell till det som sker i förändringsarbeten. I systemtänkandet finns det ett ömsesidigt beroende mellan organisation och omvärld (Öquist, 2018).³¹ Det blir då enligt Öqvist viktigt att förstå det som sker i termer av helheter, relationer, funktioner, sammanhang och mönster.³² Ett samspel äger rum mellan delarna i systemet och varje handling får på ett eller annat sätt en effekt på andra delar i systemet. Gjems (1997)³³ menar att systemteorin riktar uppmärksamheten mot relationer mellan människor. Därmed måste en persons beteende och handlingar förstås i relation till vad andra människor i samma system gör. Det innebär att enskilda handlingar får effekt på alla delar i systemet.³⁴

Detta för oss till Peter Senges³⁵ tankar om att bygga en lärande organisation som enligt honom innehåller fem discipliner:

- personlig bemästring
- gemensam vision
- grupplärande
- mentala modeller
- systemtänkande.

Senge menar att systemtänkande är den disciplin som binder samman de övriga fyra disciplinerna. Allt hänger samman och påverkar varandra. Man behöver därför ha ett helhetsperspektiv för att kunna identifiera utvecklingsområden i hela organisationen och inte endast fokusera på en liten del. En organisation som vill bli en lärande organisation behöver arbeta med dessa fem discipliner på ett integrerat sätt. Enligt Senge är ledaren central för att lyckas med att skapa en lärande organisation, eftersom hen är ansvarig för lärandet. Ledaren behöver vara den som kan skapa gemensamma visioner, lyfta fram och utmana rådande modeller och utveckla systematiska tankemönster.

Även resiliens, ett begrepp som allt oftare nämns kopplat till bland annat organisationsutveckling, är enligt oss intressant i detta sammanhang. Utöver att ledaren behöver kunna peka ut färdriktningen, hålla visioner vid liv och mål i sikte, är förmågan att på lång sikt hantera förändringar och fortsätta att utvecklas som organisation avgörande för skolväsendets förmåga att möta

³¹ Öquist, O. (2018). *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat*.

³² a.a. sid 26.

³³ Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper: ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*.

³⁴ a.a. sid 25.

³⁵ Senge, P. M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*.

samhällsutvecklingen. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) redovisar i en rapport³⁶ begreppets innebörd och relevans inom olika områden.

Begreppet har olika betydelser beroende på det sammanhang där det används och förekommer inom olika kontexter så som, individ-, system-, samhälls- och organisationsnivå. Genomgående och oavsett kategori eller nivå så är dock resiliens en beskrivning av, på ett eller annat sätt, förmågan att stå emot och klara av förändring, samt återhämta sig och vidareutvecklas.³⁷

Genom väl förankrade rutiner blir organisationer mindre sårbara, ju mer av rutiner som är på plats desto fler tillfälliga förändringar klara organisationer av. Detta har blivit särskilt tydligt under den pågående pandemin.

I tider som denna när en sådan central fråga för hela skolväsendet som lärarförsörjningen är en utmaning, behöver vi bygga organisationer som klarar av förändringar, är resilienta. Vi är nämligen övertygade om att det enda sättet att åtminstone kortsiktigt klara av lärarförsörjningsfrågan, är att utveckla skolans organisation och arbetssätt och att vi i större utsträckning behöver använda oss av kompletterande kompetenser.

För att kunna förändra skolans organisation och arbetssätt behövs en tydlig riktning. Detta är något som varit ett återkommande tema i nätverkets diskussioner och prövande. När det har börjat ske förändringar i en riktning i en del av organisationen, har som regel andra delar blivit synliga som också krävt förändring. Detta har inte sällan lett till en viss förskjutning av fokus; kanske är förändringsbehoven större i andra verksamhetsdelar. Resiliens och en lärande organisation blir i detta sammanhang viktigt. Hur kan vi som skolchefer/förvaltningschefer bidra till att våra organisationer klarar av större förändringar, vågar hålla i och hålla ut och samtidigt vara tillräckligt flexibla för att kunna lära om, möta de nya krav på förändringar som uppstår längs vägen? Vi har inte haft ett tydligt fokus på skolchefens roll i arbetet med lärarförsörjning, men vi har under arbetets gång kommit in på detta och diskuterat mycket kring vad olika beslut leder till för andra ställningstaganden och strategiska beslut. Strategier och förändringsarbete har blivit synligt liksom att vägarna framåt måste se olika ut bland annat beroende på hur stor huvudmannens verksamhet är.

Något som blivit tydligt i vårt prövande är att framgångsfaktorer i detta sammanhang kan vara:

- tydliga mål och visioner och att alla jobbar i samma riktning
- utbildningsinsatser och strukturer kring detta
- stegvisa kulturförändringar.

³⁶ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2013). *Resiliens Begreppets olika betydelser och användningsområden*,

³⁷ a.a. sid 3.

6.3 Vårt nya nuläge

När vi påbörjade vårt gemensamma provande i nätverket hoppades vi bland annat att detta skulle bidra till att vi skulle få ökad kunskap inom nätverkets fokusområden och att de förändringar vi genomförde i våra egna verksamheter skulle kunna bidra till att:

- nyansera berättelsen om skolan och synen på vad det innebär att arbeta i skola och vara lärare
- ett mer agilt perspektiv på skolutveckling och lärarutbildning etableras
- nya sätt att organisera läraruppdraget och skolans organisation utvecklas
- likvärdigheten mellan olika förskolor och skolor ökar
- fokus riktas mer mot den egna organisationen och de befintliga resurserna i form av redan anställd personal, än mot rekryteringskampanjer.

Så hur har det gått, har vi uppnått något av detta?

Svaren varierar förstås eftersom förutsättningarna i våra verksamheter skiljer sig åt liksom vad vi har provat. Även om vi fortfarande har en lång väg kvar ser vi det ändå som möjligt att nyansera berättelsen om skolan, åtminstone på lokal nivå.³⁸ De förändringar som har skett i Lessebo kommun, där söktrycket till tjänster har ökat kraftigt liksom andelen behöriga lärare, är ett exempel på detta. De förändringar som har genomförts i Borlänge kommun och Mora kommun i samarbete med Högskolan Dalarna, ger vid handen att ett mer agilt perspektiv på skolutveckling och lärarutbildning är möjligt. Läraraspirantutbildningen är enligt oss ett exempel på att hur både intresset för lärarutbildningen och yrkets attraktionskraft kan öka.

Vi tycker också att de förändringar som skett i Ale kommun/GR, Kalmar kommun, Karlstad kommun, Mora kommun och Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor visar att det är möjligt att organisera läraruppdraget på ett annat sätt än det gängse och att det utifrån både ett läraryrsörjningsperspektiv och ett arbetsmiljöperspektiv är angeläget att utveckla skolans organisation och arbetssätt samt arbeta strategiskt med kompetensförsörjningsfrågor. Det arbete som skett i Ale kommun/GR respektive i Örebro kommun kopplat till kompetenskartläggning, exempelvis tillskapande av nya befattningar och kompetensutvecklingspaket i Ale kommun/GR och kartläggning av behörighetsläget i Örebro kopplat till elevers kunskapsresultat, på sikt kan bidra till en mer likvärdig förskola och skola.

Vi är alla övertygade om att kompletterande kompetenser i skolan har kommit för att stanna och att detta kan bidra till en förbättrad arbetsmiljö inte bara för lärare utan för all personal i skolan. Vi är också övertygade om att fler tillgängliga vuxna med olika erfarenheter och kompetenser bidrar både till ett en ökad trygghet och studiero för eleverna och på sikt till förbättrade kunskapsresultat.

³⁸ På nationell nivå tror vi det krävs större och mer samlade grepp för att åstadkomma detta.

Referenser

- Arbetsmiljöverket (2021). *Arbetsorsakade besvär 2020 Arbetsmiljöstatistik Rapport 2021:3*
- Dimenäs, J. (2019). *En utvärdering av Högskolan Dalarnas pilotverksamhet med arbetsintegrerad lärarutbildning*. Falun: Högskolan Dalarna.
- Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper: ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- [Högskolan Väst - Faktorer som främjar akademisk resiliens – förändringar i den svenska skolans kompensatoriska förmåga över tid \(hv.se\)](https://www.hv.se/om-hogskolan/vast-faktorer-som-framjar-akademisk-resiliens-forandringar-i-den-svenska-skolans-kompensatoriska-formaga-over-tid)
- Jarl, M., Blossing, U. och Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*. Stockholm: Natur & Kultur
- Linnéuniversitetet (2020). *(Lärar)avlastande yrkesgrupper – Var går gränserna?*
- Lundmark, M., Halvarsson Lundkvist, A., Öhman Sandberg, A. (2020). *Skolpersonals rörlighet på arbetsmarknaden i Örebro kommun och län*. Örebro universitet och Örebro kommun.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2013). *Resiliens Begreppets olika betydelser och användningsområden*. Publikationsnummer MSB569.
- [Resiliens – ett sätt att motverka stress - Pedagog Örebro \(orebro.se\)](https://www.orebro.se/om-orebro/resiliens-ett-satt-att-motverka-stress-pedagog-orebro)
- Rönnerman, K, red. (2012). *Aktionsforskning i praktiken: förskola och skola på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- SCB (2017). *Lärare utanför yrket*. Temarapport 2017:02.
- Senge, P. M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Skolinspektionen (2015). *Kompetensförsörjningen – en nyckelfråga för skola och förskola*.
- Skolinspektionen (2017). *Lärrarresurser – att verka för likvärdighet i utbildningen*.
- Skolinspektionen (2019). *Årsrapport 2018 – skillnader i skolkvalitet och strategisk styrning*.
- Skolverket (2018). *Analyser av familjebakgrundens betydelse för skolresultaten och skillnader mellan skolor*.
- Skolverket (2018). *PM om lärarförsörjning*.
- Skolverket (2019). *Lärrarassistenter i grundskolan läsåret 2018/19*.

Skolverket (2019). *Lärarprognos 2019. Redovisning av uppdrag att ta fram återkommande prognoser över behovet av förskollärare och olika lärarkategorier.*

Skolverket (2020). *Att ställa frågor och söka svar – samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.*

Skott, P., Hylander, I. (2020) *Samordning för ett hållbart elevhälsoarbete*. FoU skriftserie nr 10/2020. Specialpedagogiska skolmyndigheten.

SKR (2018). *Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel.*

SOU 2017:35. *Samling för skolan. Nationell strategi för kunskap och likvärdighet.*

SOU 2018:17. *Med undervisningsskicklighet i centrum- ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling.*

SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning.*

[Vad är resiliens och varför behöver din organisation ha det? - Tema HR](#)

Öquist, O. (2018). *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat*. Fjärde upplagan Stockholm: Gothia Fortbildning.

Bilaga 1

För er som vill veta mer om vad som hände i de områden vi prövade...

Ale/GR – förskoleassistenter

Då förskolan var först ut med att pröva branschråd är det inom detta verksamhetsområde som mest har hänt. Införandet av en ny befattning, ”förskoleassistent”, regiongemensamt kurspaket för barnskötare samt validering av barnskötare och förskoleassistenter utgör några exempel på detta.

Effekterna av utvecklingsarbetet är tydligare organisation och uppdrag då det idag endast anställs personer i regionen som barnskötare om de har 1300 poäng, alternativt gymnasieutbildning inom Barn- och fritidsprogrammet. Övriga anställs i stället som förskoleassistenter och en differentiering har skett mellan de två yrkesrollerna. Vidare har kravet inför tillsvidareanställning att de ska ha läst de överenskomna 500 poängen medfört en kvalitetshöjning.

Ytterligare en effekt inom förskolan är att branschrådet har identifierat att det saknas såväl en nationell och gemensam valideringsmodell för barnskötare, som effektiva utbildningsprocesser för befintlig personal. Via ESF-projektet Kompetensförstärkning förskola har GR och branschrådet utformat en helt ny valideringsmodell som är tänkt att användas nationellt. I samverkan med huvudmän och arbetsgivare har också ett utbildningskoncept utformats som gör det möjligt att studera och arbeta parallellt. För närvarande valideras därför ca 300–400 barnskötare inom regionen.

Inom ramen för branschråd grundskola har två kompletterande befattningar tagits fram; en med fokus på stöd till lärare och som stöd i undervisningsmoment samt en befattning som rör det sociala arbetet med stort fokus på mentorskapet.

Det regiongemensamma arbetet i branschråden har visat sig vara framgångsrikt och utgör numera ett stöd för kommunernas arbete. Viktiga nycklar för att uppnå detta har varit att:

- samla olika funktioner/kompetenser med representation från hela styrkedjan och olika huvudmän, vilket har bidragit till nya perspektiv och nya lösningar
- ha en tydlig och utmanande processledning som har arbetat nära branschrådet
- hela förarbetet har gjorts i processledningen, medan avstämningspunkterna har skett i branschrådet som angett riktning
- fokus i branschrådet har legat på strategisk nivå
- våga prioritera insatserna för att nå framgång
- regional facklig dialog har genomförts som ett förarbete till kommunernas samverkan.

Ale kommun har haft stort stöd i den regiongemensamma arbetet. Med stöd och utgångspunkt i branschråden har de åtgärder som rekommenderats genomförts i form av nya befattningar för förskola samt förberedelser för kompletterande befattningar inom grundskola och fritidshem.

Att i kommunen lyfta alla utbildningssatsningar kopplade till kompetensförsörjning från lokal skol- och förskolenivå till central nivå har inneburit ett omfattande arbete, som har tagit längre tid än beräknat. Strukturerna finns nu på plats men förankringen och kulturförändringen, det vill säga att inte varje enskild rektor och medarbetare äger frågan, är ett arbete som alltså återstår i stora delar.

Borlänge kommun/Mora kommun – arbetsintegrerad lärarutbildning

Samarbetet mellan Högskolan Dalarna och regionens skolhuvudmän har fortsatt att utvecklas och flera nya läraraspiranter anställs varje termin. Ytterligare effekter är att kartläggning av våra processer bidrar både till att vi hittar nya utbildningsvägar till vidareutbildning av befintlig personal. Detta bidrar sammantaget till att läraryrket blir mer attraktivt.

De första studenterna på AIL-KPU³⁹ blev färdiga i december 2020 och studenter på det första AIL grundlärarprogrammet blir klara till hösten 2022. En ny utvärdering kommer att genomföras när omgång 1 av AIL grundlärarprogrammet årskurs 4–6 inriktning No, är klara med sin utbildning. Det är få avhopp från utbildningen och studenter kan flyttas från AIL till ordinarie grundlärarprogram och tvärt om. Utvärderingen (halvtid in i arbetet) av Jörgen Dimenäs,⁴⁰ ger en positiv bild av arbetet. De utredningar som hitintills har gjorts visar på ett fortsatt högst söktryck, få avhopp och ett bra samarbete mellan studenter, högskola och arbetsgivare.

Hösten 2021 startar en arbetsintegrerad utbildning inriktad mot förskoleklass och årskurs 1–3. Ambitionen är att försöka utveckla arbetsintegrerad utbildning inom flera lärarprogram.

Våra erfarenheter av arbetet med AIL är att:

- god samverkan mellan skolhuvudmän i Dalarna och Högskolan Dalarna har möjliggjort arbetet
- studier i kombination med arbete från start möjliggör för både studenter och arbetsgivare att snabbare identifiera om läraryrket är rätt yrkesval.

Mora kommun – studiepedagoger, resurspedagoger

Utvärderingar visar att eleverna upplever att det finns fler vuxna som har tid att lyssna och finnas till hands för dem och som inte har till uppgift att bedöma dem. Eleverna upplever att det finns vuxna som är tillgängliga på ett helt annat sätt.

³⁹ AIL-KPU är en förkortning för "Arbetsintegrerad lärarutbildning-Kompletterande pedagogisk utbildning".

⁴⁰ Dimenäs, J (2019). *En utvärdering av Högskolan Dalarnas pilotverksamhet med arbetsintegrerad lärarutbildning*.

Lärarna uppger att de har mer tid till undervisning och känner sig avlastade och att de har fått mer tid till att utveckla kvalitén i undervisningen.

En skola redovisar i sin utvärdering att de administrativa uppgifterna minskat sedan funktionen studiepedagog infördes vid läsårsstarten ht-18. Lärarna upplever sig också ha fått en minskad arbetsbelastning när det gäller elevhälsoarbetet.

Arbetslagen når ut med information till eleverna via studiepedagogen.

Vårdnadshavare upplever att det är lättare att få tag på en vuxen som ansvarar för deras barn på skolan

Kalmar kommun – gemensamma tillträdesdagar

Under hösten-21 genomförs en större utvärdering av projektet. Efterhand som detta med gemensamma tillträdesdagar har prövats, kan vi konstatera att det har blivit mer ”ordning” i den interna rekryteringen både för avlämnande och mottagande enheter. Alla individer har inte varit helt nöjda eftersom de inte har kunnat byta enhet inom kommunens verksamheter hur som helst, utan varit tvungna att anpassa sig till verksamheternas behov. En mer strukturerad process gällande vakanser och övertalighet anses också, eftersom det finns en tydlig tidtabell att förhålla sig till.

Kalmar kommun – biträdande lärare

Projektet blev beskuret främst på grund av pandemin. Det genomförda projektet med en lärare och en biträdande lärare på en skola, är för litet för att kunna dra några långtgående slutsatser. Med det sagt så är vår erfarenhet att vi på detta sätt ändå lyckades säkerställa att alla behörighetskrävande arbetsuppgifter genomfördes av legitimerad personal, samtidigt som samtliga elever undervisades av behöriga lärare. Vi gick alltså från 50 procent undervisning av behöriga lärare till 100 procent undervisning av behöriga, samtidigt som bemanningen utgjordes av en behörig lärare och en obehörig lärare. Detta får ändå ses som ett framsteg med tanke på att det annars brukar vara så att alla elever inte får undervisning av behöriga lärare.

Vår bedömning är att i situationer där det råder brist på behöriga lärare bör modellen vara användbar för att kunna säkerställa att alla elever undervisas av behöriga lärare.

Karlstad kommun – lärarassistenter

Lärarassistenter med minst 50 procents tjänstgöring har nu tillsatts på samtliga skolor; på de större skolorna finns upp till 2 tjänster sedan hösten 2020.

Lärarassistenter har på kort tid blivit en del av rektors inre organisation och lärarassistenterna själva vittnar om att de har en betydelsefull roll. För att ges goda förutsättningar att klara av sina två huvuduppgifter inköp och hanteringsansvarig av tekniska frågor inom digitalisering, har lärarassistenterna fått genomgå en intern utbildning. Färre inköpare skapar en stabilare inköpsorganisation och upphandlade avtal nyttjas på ett bättre sätt än tidigare.

En ny arbetsgrupp med administratörer har också bildats som ansvarar för funktionen administration. Den nya funktionen har bidragit till att flera möjligheter till effektivisering av processer har identifierats. Ytterligare en fördel med denna nya funktion är att den är mindre personberoende jämfört med tidigare.

Lessebo kommun – ett utvecklingsarbete med flera syften

I Lessebo kan flera positiva förändringar noteras:

- ansökningar ökar till både lärartjänster och rektorstjänster
- sjukfrånvaron minskar för tredje året i rad
- andelen behöriga lärare i grundskolan har ökat på skolenheterna
- rektorerna upplever att de har tillgång till ett bättre stöd än tidigare.

När det gäller det ökade intresset för utannonserade tjänster, tror vi att det faktum att rektorer och skolchef i samband med rekrytering tydligt kan visa på var vi befinner oss i vårt utvecklingsarbete och varthän vi är på väg, har betydelse i sammanhanget. Rekryteringar används också för att presentera verksamheten och sprida kunskap om den förändring som pågår i kommunen. Detta är ett viktigt led i arbetet med att försöka förändra berättelsen om skolan som arbetsplats och etablera motbilder till de ofta negativa bilder som ges av skolan i media. Sammantaget tror vi att detta bidrar till det ökade intresset för tjänstgöring i våra verksamheter.

Vad gäller den tydliga nedgången i den totala sjukfrånvaron under de senaste tre åren så tror vi att detta hänger ihop med att vi under samma tidsperiod, i samverkan med fackliga organisationer, har fokuserat på frågor som rör arbetsmiljö och arbetsbelastning. Flera förbättringar har genomförts och medvetenheten om arbetsmiljöns betydelse för hälsan har generellt sett ökat ute i verksamheterna och hos ledningen.

På kommunens fem grundskolor, varav två ligger i orter med sämre utbud av kollektivtrafik, har andelen legitimerade lärare ökat de senaste åren. Hösten 2020 hade två enheter 100 procent behöriga lärare, en enhet 97 procent behöriga lärare och två enheter 87 procent behöriga lärare. Det ligger nära till hands att dra slutsatsen att det ökade intresset för utannonserade tjänster, den ökade tydligheten hos rektorer och skolchef om det pågående utvecklingsarbetet i kommunen och färdplanen framåt, det tydliga fokuset på arbetsmiljörelaterade frågor sammantaget har bidragit till att behörigheten ökat i grundskolorna.

Avslutningsvis ger rektorerna, i de olika uppföljningar och samtal som genomförs kontinuerligt, uttryck för att det stöd de numera erbjuds ger en förhållandevis hållbar arbetsbelastning och en trygghet i uppdraget.

Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor, Stockholm – ABCD projektet

I och med ABCD-projektet har vi fått bekräftat att själva grundidén, det vill säga organisationsförändringar av det slag som vi har genomfört, ger riktigt duktiga och erfarna lärare bättre möjligheter att utveckla undervisningen och forma lärandet. Avgörande har varit att rektor och skolledare vågar och "tar i", att fackliga företrädare har sett möjligheterna snarare än hindren, att lärare har velat testa nya sätt att organisera undervisningen och att huvudmannen har vågat satsa. Modet har alltså varit avgörande. För Stiftelsen Viktor Rydbergs del har satsningen på projektet medfört att en strategisk plan för den kommande tioårsperioden har vuxit fram och att när en ny mindre konventionell gymnasieskola startar höstterminen 2022, så är en del av upplägget sprunget ur just ABCD-projektet.

Örebro kommun – säkra kompetensen

För Örebro kommuns grundskolor har analyserna blivit bättre och en mer samlad bild av läget finns nu både på huvudmannanivå och i geografiskt och socioekonomiskt olika områden, när gäller kompetensförsörjningsfrågor kopplat till elevers kunskapsresultat. Detta har medfört att statsbidraget för en likvärdig skola har omfördelats så att skolor med större utmaningar får en större del av bidraget för att kunna anställa fler lärare, olika former av läraravlastande tjänster och för att kunna göra förstärkningar inom skolledning och elevhälsa. Ett arbete pågår också med att ta fram en kompetensförsörjningsplan inom ramen för HÖK 21. En handlingsplan för hur skolornas kunskapsresultat ska förbättras, där aktiviteter för att säkerställa en likvärdig lärarförsörjning, kommer vara avgörande för att lyckas.

Skolorna har också fått en ökad samsyn om hur rekrytering av förstelärare ska ske och vilket uppdrag de ska ha. Med hjälp av planeringsverktyget⁴¹ har skolor kunnat göra en mer precis tjänsteplanering samt använda och rekrytera lärarkompetens på rätt sätt utifrån behov. Förstudien om yrkessvenska inom förskola är färdig med förslag på hur språknivåer i svenska kan bedömas vid rekrytering och utvecklingssamtal. Ett arbete som eventuellt kommer att övergå till ett mer långsiktigt projekt där eventuellt tester införs.

⁴¹ Rektorerna har tillsammans med verksamhetschefer och ekonomer tagit fram ett verktyg för att stödja planering av skolans arbetsorganisation och därmed få en mer precis tjänsteplanering och använda lärarkompetensen på rätt sätt.

