



DELRAPPORT – KOMPETENSFÖRSÖRJNING



Innehåll

Innehåll	2
Bakgrund	3
Syfte	3
Metod	3
Kompetensförsörjning	4
Skolan och legitimationskravet	4
Varför påverkar legitimationskravet skolans inre organisation? .	5
Ambulerande läraruppdrag	5
Hel- och deltidsanställning	6
Aktiva åtgärder för kompetensförsörjning	7
Skapa förutsättningar för en effektiv inre organisation	7
Lön	7
Lågstadiesatsningen	7
Ny organisation för anställning av yrkeslärare	8
Organisationsförändring fritidshem	8
Karriärtjänster	8
Läraryftet	9
VFU och övningskolor.....	9
Prao	10
Pensionsavgångar	10
Rekryteringsbehov	11
Svårrekryterade kompetenser.....	11
Kontinuerlig rörlighet	12
Bemanningsenheten	15
Lärarbristen - vad beror den på?	15
Återförsörjning	17
Aktiva studenter vid LTU.....	17
Behörighet och bemanning.....	18
Bemanning av en större skola – är det skillnad?	19
Fiktiv bemanning av ett exempelområde.....	19
Nutidens och framtidens ledarskap	21
Framtiden behöver en förändrad ledningsorganisation	22
Riskbedömning	23
Arbetsgång för förhandling av ändrad organisation	24
Principer för bemanning	25
Sammanfattning	28
Förändrad skolstruktur	28
Bibehållen skolstruktur	29
Referenser	30



Bakgrund

Luleå kommuns förverkligande av Vision 2050 ställer krav på den kommunala skolans struktur och verksamhet. En översyn av grundskolans struktur och verksamhet har genomförts relaterat till den demografiska utvecklingen, fortsatt hög kvalitet och möjlighet att tillgodose skollagens behörighetskrav. Under våren 2015 har barn- och utbildningsförvaltningen arbetat fram en målbild för Framtidens skola. Målbilden beslutades i Barn- och utbildningsnämnden (BUN) 2015-04-24 och Kommunfullmäktige (KF) 2015-06-15.

Syfte

Delprojekt kompetensförsörjning har ansvarat för analys och bedömning av personalrelaterade konsekvenser utifrån utredningsunderlaget för ny skolstruktur. Delprojekt kompetensförsörjning har också samordnat arbetet med riskbedömningar. Därutöver har delprojektet ansvarat för att sammanställa underlag inför dialog/information med medborgare och löpande svara på medborgares frågor inom området kompetensförsörjning.

Uppdragsgivare: Karina Pettersson-Hedman, skolchef

Uppdragstagare: Anette Johansson, chef personalenheten,
BUF/delprojektledare

Metod

Projektgruppen kompetensförsörjning har bestått av delprojektledare tillika chef för personalenheten BUF, arbetsmiljösamordnare samt tre personalkonsulter. Underlag för rapporten har tagits fram med hjälp av personaladministrativt system, andra verksamhetssystem, lag och avtal samt in-och omvärldsbevakning. Delprojektet kompetensförsörjning har samordnat en arbetsgrupp med rektorer som fiktivt har bemannat en skola utifrån utredningsunderlaget för ny skolstruktur.



Kompetensförsörjning

Barn- och utbildningsförvaltningen ska i framtiden, precis som nu, ge barn och elever goda förutsättningar för ett livslångt lärande samt en bra och likvärdig utbildningstid i förskola och skola. För att genomföra detta ska förvaltningen arbeta för att ge alla medarbetare goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag med glädje och god hälsa. Förvaltningen ska verka för hälsofrämjande arbetsplatser med god arbetsmiljö, där medarbetare har stort engagemang och känner stolthet för sin profession. Attraktiviteten, statusen och viljan att arbeta inom förskola och skola ska öka och därmed skapa goda förutsättningar att rekrytera medarbetare med rätt utbildning, behörighet och kompetens.

Skolan och legitimationskravet

Legitimationskravet trädde i kraft 1 december 2013 och inleddes med en övergångsperiod för de lärare och förskollärare som var anställda före 1 juli 2011. Nu har övergångsperioden upphört och från 1 juli 2015 är huvudregeln att det krävs legitimation för lärare och förskollärare för att kunna bli tillsvidareanställda. För att få ansvara för undervisning krävs både legitimation och behörighet. Lärarlegitimation krävs också för att få sätta betyg. Syftet med legitimationsreformen är att långsiktigt höja kvalitén på undervisningen i den svenska skolan. Lagstiftningen är därför utformad så att arbetsgivare i första hand ska använda legitimerade och behöriga lärare för undervisning.

Det finns vissa undantag från legitimationskravet, bland annat tillsvidareanställda modersmålslärare och yrkeslärare. Även inom särskolan finns vissa undantagsbestämmelser och särskolan har också en förlängd övergångsperiod fram till den 30 juni 2018.

Tillsvidareanställda lärare eller förskollärare som inte har fått legitimation behöver inte sägas upp. Arbetsgivare kan fatta beslut om att tillsvidareanställda lärare eller förskollärare utan legitimation får undervisa under begränsad tid, högst ett år i taget. Läraren/förskolläraren måste då planera undervisningen, och i förekommande fall sätta betyg, tillsammans med legitimerad lärare/förskollärare.

Om det saknas legitimerade och behöriga lärare/förskollärare kan en undantagsregel tillämpas. Undantagsregeln innebär att arbetsgivare kan anställa en obehörig lärare/förskollärare förutsatt att den sökande är lämplig att bedriva undervisning. Obehörig lärare/förskollärare får endast anställas för begränsad tid, högst ett år i taget, i anställningsformen *tidsbegränsad anställning enligt skollagen*. Om anställningsperioden överstiger sex månader måste huvudmannen fatta ett särskilt beslut om anställning.



Varför påverkar legitimationskravet skolans inre organisation?

Legitimationskravet påverkar den inre organisationen i skolan eftersom det innebär att lärare måste vara legitimerade för att kunna anställas tillsvidare och självständigt få sätta betyg. För att få ansvara för undervisning krävs både legitimation och behörighet för skolform, årskurs och ämne.

Möjligheten att anställa en obehörig lärare är en undantagsregel som ska tillämpas restriktivt, exempelvis vid lärarbrist. Undantagsregeln gör det möjligt att på kort sikt säkerställa undervisning trots att det saknas behöriga lärare, men långsiktigt kan det leda till bristande kontinuitet för eleverna och påverka kvalitén på undervisningen.

Alla elever har rätt till undervisning i enlighet med läroplan. I och med att lagen nu kräver att undervisning och betygsättning ska ske av legitimerad och behörig lärare behöver varje skola säkerställa tillgång till legitimerade och behöriga lärare i alla ämnen. I de fall då obehörig lärare anställs pga. lärarbrist måste skolan organisera verksamheten så att legitimerad lärare finns tillgänglig för att tillsammans med den obehörige läraren planera undervisning och hantera betygsättning. I vissa fall kan ambulerande läraruppdrag krävas för att säkerställa undervisning och betygsättning av legitimerad och behörig lärare.

Ambulerande läraruppdrag

Ambulerande läraruppdrag är idag i Luleå vanligt inom de praktiska och estetiska ämnena; slöjd, idrott, hem- och konusmentkunskap, bild och musik, men kan förekomma även för lärare med andra behörigheter. Ofta har ambulerande lärare behörighet i ett ämne/ämnen som det finns behov av i verksamheten men i relativt liten utsträckning. Skolor med litet elevunderlag fyller då bara en del av lärarens sysselsättningsgrad. För att kunna erbjuda lärare heltidsanställning innebär det arbete vid flera skolor, många gånger fler än två. När lärare har flera arbetsplatser är det svårare att tillhandahålla en god arbetsmiljö, både ur fysisk- och psykosocial aspekt. Ambulerande uppdrag kräver ofta resa under arbetstid mellan olika arbetsplatser och att möta många elever och kollegor varje vecka. Ambulerande läraruppdrag innebär att läraren möter eleverna i klassrumssituationen men inte har samma möjlighet att vara en extra vuxen som möter eleverna under resten av skoldagen. Det är ofta en större utmaning att genomföra för- och efterarbete i och med restid samt flera salar/material att ansvara för. Ambulerande läraruppdrag kan resultera i att medarbetare upplever bristande av känsla tillhörighet till en arbetsplats och ett arbetslag, samt en högre upplevelse av stress pga. komplexiteten att dela arbetstid och ansvar mellan flera arbetsplatser.



I en kartläggning av bemanningsplaneringen inför vårterminen 2016 har barn- och utbildningsförvaltningens grundskolor 30 ambulerande lärare som ska arbeta på två skolenheter eller fler. De lärarna undervisar i trä- och metallslöjd, textilslöjd, idrott, hem- och konsumentkunskap, bild och musik. De definieras ha ambulerande läraruppdrag eftersom de regelbundet arbetar vid flera skolor. Därutöver finns inom förvaltningen 18 lärare som arbetar vid en skolenhet men undervisar elever från två eller fler skolenheter. Skälet till att elever reser för att få undervisning är ofta beroende på tillgänglighet till nödvändiga lokaler och utrustning som t ex slöjdsalar. De läraruppdragen är också utmanande eftersom de innebär att möta och arbeta med många elever samt att arbeta under arbetsledning av flera chefer.

Utöver kärnverksamheten finns många ambulerande läraruppdrag i stödverksamheterna Flerspråkscentrum och Kultur- och miljöskolan. Flerspråkscentrum, som är knutpunkt för flerspråkig träning och undervisning, har övervägande lärare med ambulerande uppdrag. Team introduktion hade 7 lärare under höstterminen 2015, som i ambulerande uppdrag ger stöd i svenska som andraspråk i grundskolor och i gymnasieskolan. Team modersmål hade vid samma tidpunkt 37 ambulerade modersmållärare som arbetar på förvaltningens skolor. Kultur- och miljöskolan, som stödjer och utvecklar elevers kreativa skapande och är ett stöd i arbetet med miljö och hållbar utveckling, hade 41 lärare med ambulerande uppdrag under höstterminen 2015.

Hel- och deltidsanställning

Luleå kommun som arbetsgivare vill underlätta för medarbetare att skapa en bra balans mellan arbete, familjeliv och fritid. I Luleå kommun finns därför ett inriktningsbeslut om rätt till anställning på heltid med möjlighet till tjänstledighet på deltid om verksamheten tillåter.

Barn- och utbildningsförvaltningen följer så långt det är möjligt Luleå kommuns inriktningsbeslut vad gäller heltidsanställning. I de situationer som medarbetare endast erbjuds deltidsanställning beror det ofta på att anställningen är ett vikariat som följer en ordinarie medarbetares frånvaro eller att det saknas ekonomiska medel på skol- eller förskoleenheten för att erbjuda heltidsanställning. För de medarbetare som inte vill arbeta heltid finns möjlighet att söka tjänstledigt på deltid, vilket beviljas om verksamheten tillåter.

Önskemålet om att barn- och utbildningsförvaltningen som arbetsgivare ska erbjuda heltidsanställning till samtliga medarbetare är återkommande från fackliga organisationer vid den årliga bemanningsplaneringen. Barn- och utbildningsförvaltningen är idag en kvinnodominerad organisation och anser att det är särskilt viktigt ur ett jämställdhetsperspektiv att kunna



erbjuda heltidsanställning, dels för försörjningen varje månad men också för att främja en jämlik grund till föräldrapenning, sjukpenning och pension.

Aktiva åtgärder för kompetensförsörjning

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar aktivt för att anpassa organisationen och verksamhetens processer för att främja framtida försörjning av rätt kompetens på rätt plats. Varje år uppdateras förvaltningens strategiska kompetensförsörjningsplan för att möta väntade förändringar. Nedan följer exempel på förändringar och aktiviteter som är genomförda och/eller pågående inom barn- och utbildningsförvaltningen. Många aktiviteter har en direkt koppling till legitimationsreformen, den begynnande lärarbristen och till arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Skapa förutsättningar för en effektiv inre organisation

För att skapa en effektivare inre bemanningsplanering och bättre förutsättningar att placera medarbetare där de har legitimation, behörighet och kompetens fastställdes en ny förvaltningsövergripande arbetsrutin för bemanningsplanering från 1 januari 2014. Arbetsrutinen uppdateras kontinuerligt för att samstämma med aktuell lagstiftning och andra regelverk. Förvaltningen säkrar anställningen för tillsvidareanställda medarbetare som tillfälligt saknar placering i de fall då det finns framtida behov av kompetensen/behörigheten, genom att i väntan på reellt behov samordna arbete på kortare vikariat i förvaltningen via bemanningsenheten.

Lön

Luleå kommun har under de senaste åren prioriterat en strategisk satsning på lärarna, med fokus på goda resultat med ökad måluppfyllelse inom förskola och skola enligt gällande avtal. Denna satsning bedöms särskilt angelägen att fortsätta för att möta den ökade konkurrensen inom offentlig sektor. Sedan 2014 har förvaltningen arbetat med att införa karriärbefattningarna förstelärare och lektor, som har till syfte att utveckla skolan men som också innebär en karriärväg och löneökning.

Lågstadiesatsningen

Regeringen har avsatt totalt 2 miljarder kronor läsåret 2015/2016 för att höja utbildningens kvalitet i de lägre årskurserna i den svenska skolan. Statsbidrag kan sökas av huvudmän för insatser i förskoleklass samt årskurserna 1–3 i grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan. Barn- och utbildningsförvaltningen har under hösten 2015 sökt och beviljats statsbidrag för lågstadiesatsningen. Arbetsgivaren har med stöd av fackliga organisationer tagit fram en plan för hur statsbidraget ska



användas. Förvaltningen använder bidraget till att förstärka organisationen inom grundskolan f-3 med 25 lärarbefattningar och 1 rektorsbefattning.

Ny organisation för anställning av yrkeslärare

I och med svårigheten att rekrytera yrkeslärare och det faktum att den nationella konkurrensen om lärare väntas att öka ytterligare beslutade barn- och utbildningsnämnden under våren 2015 om en ny organisation för anställning av yrkeslärare på Luleå gymnasieskola. Organisationen är möjlig eftersom yrkeslärare delvis är undantagna legitimationskraven i Skollagen. Yrkeslärare som saknar legitimation och behörighet kan nu i vissa fall erbjudas tillsvidareanställning. Då upprättas en utbildningsplan i samband med anställningen. Målet är att höja attraktiviteten i befattningen yrkeslärare genom att kunna erbjuda tillsvidareanställning och samtidigt sträva efter att även yrkeslärare ska vara behöriga och legitimerade. Förvaltningen erbjuder, i den mån det är möjligt ur ett verksamhetsperspektiv, viss utbildning på arbetstid för de tillsvidareanställda yrkeslärare som är i pågående studier för att bli behöriga och legitimerade. Möjlighet för yrkeslärare att studera på arbetstid finansieras med hjälp av riktade statsbidrag från Skolverket.

Organisationsförändring fritidshem

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar för att höja kvalitén i fritidshemmet, säkra formell kompetens för undervisning samt främja kvalitet och säkerhet genom att också ha vuxna i verksamheten med annan kompetens. Ur ett strategiskt kompetensförsörjningsperspektiv har därför en ny organisation för bemanning i fritidshem beslutats under våren 2015. Den nya organisationen, som stegvis implementeras från hösten 2015, innebär nya befattningsbenämningar samt omreglering av befintliga medarbetares befattningsbenämning enligt nya kvalifikationskrav. Syftet är att säkerställa att befattningarna fritidspedagog och lärare för fritidshem har akademisk utbildning som ger behörighet för undervisning i fritidshemmet. Den nya organisationsförändringen innebär en statushöjning för samtliga befattningar i fritidshemmet och bättre möjligheter att framåt säkra både kvalitet och trygghet i verksamheten genom att rekrytera rätt kompetens till rätt uppdrag.

Karriärtjänster

Barn- och utbildningsförvaltningen har sedan 2014 satsat på karriärtjänster för lärare. Efter den senaste rekryteringsomgången finns nu 93 förstelärare och 3 lektorer i Luleås skolor. Syftet med karriärtjänsterna är höja attraktiviteten i läraryrket och öka utvecklingen i skolans olika ämnesområden. Karriärtjänsterna ska också stimulera och inspirera medarbetare till nya positiva utmaningar i sin karriär som lärare. Ett sätt för förvaltningen att proaktivt möta den aviserade lärarbristen är att särskilt



anställa förstelärare och lektorer med behörighet i svårrekryterade ämnen, detta för att säkerställa kompetens, främja drivkraft och utveckling i ämnesområdet såväl som att höja statusen och attraktiviteten i befattningen.

Läraryftet

Förvaltningen fortsätter erbjuda kompetensutveckling genom Läraryftet II som pågår mellan 2012-2016 och syftar till att öka ämnesbehörigheten hos lärare i grundskolan, gymnasieskolan och särskolan.

Kompetensutvecklingsinsatsen riktar sig till anställda lärare med lärarexamen som undervisar i ämnen de saknar behörighet i, lärare/förskollärare i särskolan utan rätt behörighet och fritidspedagoger som vill kunna undervisa i praktiskt-estetiska ämnen. Finansieringen av deltagande i Läraryftet II är ett delat ansvar mellan staten, huvudmannen och i vissa fall den enskilde medarbetaren.

Lärare/förskollärare/fritidspedagoger som i Luleå blir beviljade deltagande i Läraryftet II har möjlighet till ersättning för 50 % av lönebortfallet. Resterande står medarbetaren för själv. För att locka fler tillsvidareanställda lärare att utöka sin behörighet genom studier ska barn- och utbildningsförvaltningen under 2016 se över förutsättningarna för att förbättra deltagande i Läraryftet, förslagsvis genom att erbjuda ett begränsat antal medarbetare full ersättning för studier inom prioriterade ämnesområden.

VFU och övningsskolor

Läro- och förskolläroarbudsutbildningens verksamhetsförlagda utbildning, VFU, är en viktig del av skolutvecklingen i Luleå kommun. Luleå Tekniska Universitet och Luleå kommun har ett gemensamt ansvar för genomförandet av den verksamhetsförlagda delen av utbildningen. I Luleås skolor och förskolor finns lokala utbildare, LU – lärare, som undervisar och handleder lärostudenter. Genom den verksamhetsförlagda utbildningen har de goda möjligheter att ge lärostudenter en positiv syn på läroyrket i Luleå kommun. VFU bidrar till skolutveckling och finns med som en naturlig del i förvaltningens kontinuerliga utvecklingsarbete. Satsning på VFU och övningsskolor är därför en viktig del i den strategiska kompetensförsörjningen.

Luleå kommun ingår också i en 5-årig försöksverksamhet med övningsskolor tillsammans med Luleå Tekniska Universitet. Barn- och utbildningsförvaltningen har utnämnt vissa verksamheter till övningsskolor och övningsförskolor, som tar emot särskilt många läro- och förskollärostudenter. Syftet är att stärka den verksamhetsförlagda delen av läroarbudsutbildningen, höja kvaliteten i läroarbudsutbildningen och stärka de blivande läroarnas professionsutveckling.



Prao

Barn- och utbildningsförvaltningen deltar i kommunens långsiktiga kompetensförsörjningsprojekt som innebär att årligen erbjuda två veckors kombinerat studiebesök och praktik i förvaltningens olika verksamheter för elever i grundskolan årskurs åtta. Syftet är att tidigt väcka ungdomars intresse för arbete inom kommunens olika verksamheter.

Pensionsavgångar

Hur barn- och utbildningsförvaltningens pensionsavgångar inom kärnverksamheten har sett ut de senaste åren (år 2010-2015) illustreras i tabellen nedan.

Kategori	Pension						Totalt år 2010-2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Lärare	19	11	12	18	29	26	115
Förskollärare	1	5	9	12	14	22	63
Fritidspedagog		1		5	3	1	10
Barnskötare	2	1	3	10	6	9	31

Prognosen för kommande pensionsavgångar år 2016-2025 (se tabeller nedan, mätdatum 2015-09-30), visar att avgångarna väntas vara något högre än tidigare och relativt jämt fördelade över de kommande 10 åren. I underlaget beräknas pensionsavgång vid 65 års ålder. Underlaget omfattar alla verksamhetsområden inkl. elevhälsan, flerspråkscentrum och kulturskolan. I underlaget är vilande anställningar inkluderade.

Kategori	Prognos pension										Totalt år 2016-2025
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Lärare	32	25	31	28	26	30	30	36	23	36	297
Förskollärare	4	17	18	17	15	32	20	26	24	13	186
Fritidspedagog	1	5	10	7	3	9	7	6	6	6	60
Barnskötare	3	6	9	12	18	12	9	4	16	10	99

Kategori	Antal pensionsavgångar år 2016-2025	Procent av totala antalet anställda i kategorin
Lärare	297	33%
Förskollärare	186	34%
Fritidspedagog	60	35%
Barnskötare	99	46%



Fördelning av pensionsavgångar i kategorin lärare	Procent av totala antalet anställda i kategorin
Grundskolan åk F-6	30%
Grundskolan åk 7-9	27%
Gymnasieskolan	43%
Övriga verksamheter*	39%

* Flerspråkscentrum, Kulturskolan, Elevhälsan

Pensionsprognosen påverkas av flera faktorer t.ex. vid vilken ålder medarbetare väljer att gå i pension och hur den kontinuerliga rörligheten i organisationen ser ut. Medelålder för pensionsavgång under åren 2010-2015 har varit 64 år för de medarbetare som arbetat inom förskola och grundskolans tidigare år. Motsvarande medelålder för pensionsavgång inom grundskolans senare år och gymnasiet är 65-66 år.

Rekryteringsbehov

Barn- och utbildningsförvaltningen är en stor förvaltning och har drygt 2 600 månadsanställda medarbetare, varav cirka 250-300 visstidsanställda. Därutöver rekryterar och samordnar förvaltningens bemanningsenhet kärnverksamhetens behov av korttidsvikarier. En stor förvaltning innebär olika sorters rekryteringsbehov.

Svårrekryterade kompetenser

I barn- och utbildningsförvaltningen kompetensförsörjningsplan 2016 har verksamheten redovisat vilka kompetenser som idag är svårrekryterade och/eller de närmaste åren förväntas vara det.

Inom förskolan är det i dagsläget svårt att rekrytera legitimerade förskollärare med speciella kompetenser inom t ex naturvetenskap, matematik, estetiska ämnen och specialpedagogik.

Inom hela grundskolan F-9 finns svårigheter att rekrytera legitimerade och behöriga lärare i matematik, no-ämnen, teknik samt praktiska/estetiska ämnen så som slöjd, musik, idrott, hem- och konsumentkunskap. Även specialpedagoger och speciallärare är svårrekryterade befattningar, särskilt med behörighet för undervisning i särskolan. Inom grundskolans tidigare år f-6 är det särskilt svårt att rekrytera legitimerade lärare med bred ämnesbehörighet t ex full behörighet i alla ämnen inom no- resp. so-blocket. Det senaste året har också bristen på utbildade fritidspedagoger och/eller lärare för fritidshem blivit märkbar. Inom grundskolans senare år, åk 7-9, är det förutom ovanstående särskilt svårt att rekrytera legitimerade lärare med behörighet i moderna språk.



Inom gymnasieskolan är det fortsatt stor brist på yrkeslärare i samtliga yrkesämnen, legitimerade lärare med behörighet i matematik, kemi, naturkunskap, fysik, teknik, svenska som andraspråk, moderna språk, arkitektur och specialisering inom data. Speciallärare med gymnasiebehörighet är fortsatt svårrekryterat, särskilt med behörighet för gymnasiesärskolan.

Det finns, inom alla verksamhetsområden, behov av att öka kunskapen om att arbeta med nyanländas lärande och behörighet för undervisning i svenska som andraspråk. Flerspråkscentrum kommer att ha fortsatt stora rekryteringsbehov av modersmålslärare.

Inom förvaltningens stödfunktioner har måltidsverksamheten i förskola och skola stora utmaningar i rekrytering av kockar och måltidsbiträden, samtidigt som centrala elevhälsan har svårt att rekrytera psykologer med specialistutbildning pedagogisk psykologi. Även kuratorer och skolskötare är kategorier med rekryteringsutmaningar.

Förmågan att hantera information och processer blir en allt viktigare då den allmänna teknikutvecklingen går mot mer avancerade IT-system. För att möta verksamhetens förändrade behov och bibehålla hög rättssäkerhet, finns inom barn- och utbildningsförvaltningens stab fortsatt behov av specialister med högskoleutbildning; civilekonomer, personalvetare, systemvetare och rättsvetare. Konkurrensen har också ökat när det gäller rekrytering av skolledare och chefer till barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter.

Kontinuerlig rörlighet

Bemanningen inom barn- och utbildningsförvaltningens kärnverksamhet har precis som andra organisationer en kontinuerlig rörlighet förutom pensionsavgångar. Tabellen nedan visar antalet avgångar med annan orsak än pension de senaste åren (år 2010- 29 dec 2015). Medarbetare som byter till annan befattning inom barn- och utbildningsförvaltningen registreras i vissa fall som avgång.

Kategori	Avgång annan orsak						Totalt år 2010-2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Lärare	149	104	74	64	73	75	539
Förskollärare	119	62	49	26	40	39	335
Fritidspedagog	38	15	5	5	9	25	97
Barnskötare	36	27	27	19	12	9	130



Den kontinuerliga rörligheten tillsammans med pensionsavgångar genererar stora rekryteringsbehov varje år. Vid samtliga rekryteringsbehov för en period om 14 dagar eller längre bevakas företrädesrätt till återanställning i enlighet med Lagen om anställningsskydd och Allmänna bestämmelser. I tabellerna nedan synliggörs antalet nyanställningar i kärnverksamheten år 2010-2015, både tillsvidareanställningar och visstidsanställningar.

Tabellen *Tillsvidareanställningar* inkluderar befattningar som annonserats och tillsatts externt, befattningar som tillsatts genom företrädesrätt till återanställning samt tidsbegränsade anställningar som övergått (konverterats) till tillsvidareanställningar i enlighet med Lagen om anställningsskydd och Allmänna bestämmelser.

Tillsvidareanställningar	år 2010	år 2011	år 2012	år 2013	år 2014	år 2015 jan-nov
Lärare	164	140	108	145	104	124
Förskollärare	96	65	70	50	52	58
Fritidspedagog	37	17	18	41	21	31
Barnskötare	31	23	43	32	19	25
Totalt	328	245	239	268	196	238

Tidsbegränsade anställningar (vistidsanställningar) tillämpas då det finns behov av vikarie för ordinarie medarbetare som är frånvarande. Tidsbegränsad anställning tillämpas också vid behov av tillfällig förstärkning i verksamheten samt vid anställning av obehöriga lärare och förskollärare. I tabellen *Visstidsanställningar* kan samma befattning förekomma upprepade gånger på grund av förlängning av vistidsanställning. Tabellen *Visstidsanställningar* inkluderar tidsbegränsad anställning enligt Skollagen som också redovisas separat på nästa sida.

Visstidsanställningar	år 2010	år 2011	år 2012	år 2013	år 2014	år 2015 jan-nov
Lärare	182	215	260	291	395	273
Förskollärare	99	146	202	178	168	135
Fritidspedagog	29	40	48	42	62	31
Barnskötare	28	62	71	108	77	78
Totalt	338	463	581	619	702	517

Antalet tidsbegränsade anställningar enligt Skollagen visar hur ofta det har saknats behörig och legitimerad lärare och/eller förskollärare att tillgå vid rekrytering. Antalet vistidsanställningar av lärare och förskollärare var särskilt hög under 2014 då många lärare och förskollärare inte fått sin legitimation utfärdad av Skolverket och därför enbart kunde anställas för viss tid. Särskild brist är det, och har varit under de senaste åren, på lärare i språk, praktiska- och estetiska ämnen, matematik- och naturämnena, modersmål och yrkesämnena.



Tabellen visar antalet tidsbegränsade anställningar enligt Skollagen år 2014 - oktober år 2015.

Antal tidsbegränsade anställningar enligt Skollagen per verksamhetsområde	År 2014	År 2015 (jan-okt)
Förskola	43	40
Grundskola F-6	65	35
Grundskola 7-9	72	52
Gymnasieskola	45	22
Totalt	225	149

Tabellen nedan visar antalet befattningar som barn- och utbildningsförvaltningen annonserat externt under år 2010-2015. Tabellen omfattar både tillsvidare- och visstidanställningar. Vid extern annonsering används rekryteringsverktyget Offentliga jobb/Aditro Recruit.

Externt annonserad befattning	Antal år 2010	Antal år 2011	Antal år 2012	Antal år 2013	Antal år 2014	Antal år 2015 (jan-nov)
Barnskötare	0	0	4	0	0	0
Förskollärare	0	5	28	28	39	32
Fritidspedagog	0	0	2	11	14	33
Lärare	52	71	106	115	157	212 *
Förstelärare	0	0	0	0	24	5
Lektor	1	0	0	2	1	1

*lågstadiesatsningen 25 befattningar

Vissa befattningar har annonserats flera gånger pga. att det inte funnits behöriga sökanden att tillsätta tjänsten med. Att antalet externa annonser i kategorin lärare ökar från år till år är ett tecken på att antalet lärare med företrädesrätt till återanställning sjunker och att tillgången till lärare stadigt minskar.

När förvaltningen, i och med lågstadiesatsningen, i september-oktober 2015 annonserade externt efter 25 lärare till årskurs F-3 var det totalt 55 sökanden, varav 46 var legitimerade lärare eller förskollärare. Av de sökanden var 25 interna sökanden, dvs. det var lärare och förskollärare som redan hade en anställning vid barn- och utbildningsförvaltningen. Varje tillsättning där en intern sökande får anställning innebär ytterligare en lucka i verksamheten att fylla. Det innebär att det totala antalet sökanden, 55 sökanden till 25 befattningar, var positivt men också nödvändigt för att tillgodose verksamhetens behov. Även det visar på att tillgången på behöriga och legitimerade lärare som inte redan har en anställning vid förvaltningen är begränsad. En av befattningarna i lågstadiesatsningen har efter rekryteringsomgången annonserats ytterligare en gång på grund av att det saknades behöriga och legitimerade sökanden för området.



Bemanningsenheten

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar kontinuerligt med att utveckla förvaltningens bemanningsenhet som försörjer verksamheten med korttidsvikarier 1-14 dagar. Bemanningseenheten arbetar löpande med att rekrytera vikarier, och har ca 450-550 aktiva korttidsvikarier. Vikarierna är aktiva i varierande grad och väljer var och hur ofta de vill arbeta.

I tabellen nedan redovisas antalet beställningar av korttidsvikarier under 2014 och 2015 (jan-nov). Tillsatt innebär att beställningen har tillsatts med vikarie, *Avslagen* innebär att beställningen inte kunnat tillsättas på grund av att vikarie saknas, *Avbokad* innebär att verksamheten själv avbokar beställningen och *Förfallen* innebär dubbelbeställning som finns kvar i systemet. Andelen vikariebeställningar som har kunnat tillsättas i förvaltningen var under 2014 drygt 70 %. Under 2015 har andelen tillsatta vikariebeställningar sjunkit till ca 65 %.

2014 (jan-dec)	Förskola	Grundskola F-6	Grundskola 7-9	Gymnasieskola	Måltidsservice
Antal beställningar	17128	8315	2225	324	852
Tillsatta	77,8%	70,0%	63,5%	68,2%	82,5%
Avslagna	17,3%	24,5%	29,5%	23,1%	13,1%
Avbokade	4,9%	5,4%	7,0%	8,0%	4,3%
Förfallen	0,0%	0,1%	0,0%	0,7%	0,1%

2015 (jan-nov)	Förskola	Grundskola F-6	Grundskola 7-9	Gymnasieskola	Måltidsservice
Antal beställningar	15311	7885	1873	247	838
Tillsatta	71,0%	64,6%	60,6%	58,3%	70,2%
Avslagna	24,6%	30,5%	34,7%	30,8%	23,7%
Avbokade	4,4%	4,9%	4,8%	10,9%	6,1%

Tillgången till legitimerade förskolläro- och lärarvikarier är låg. I ett stickprov som genomfördes 2015-12-07 hade bemanningseenheten 454 aktiva vikarier och enbart 19 % av dem var legitimerade förskollärare och lärare. Utan de medarbetare som beräknas gå i pension (65 år) under 2016 var enbart 10 % legitimerade lärare och förskollärare. Bemanningseenheten är en viktig rekryteringsbas för verksamheten och de legitimerade lärare och förskollärare som finns tillgängliga blir ofta anställda på längre tidsbegränsade anställningar, och/eller tillsvidareanställningar.

Lärobristen - vad beror den på?

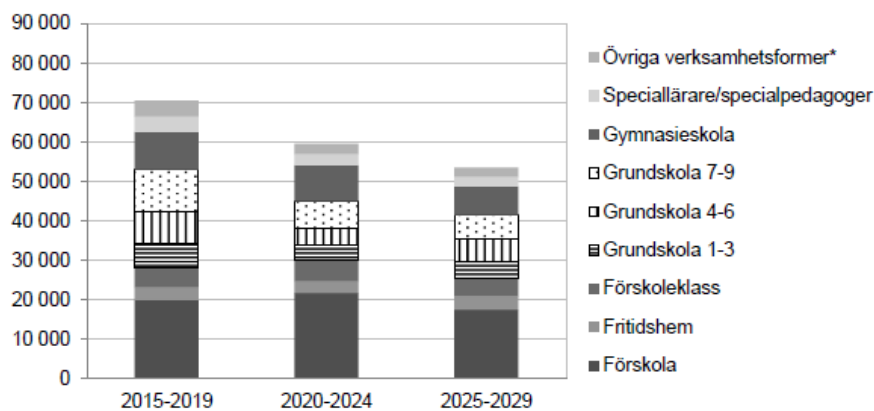
Väntade pensionsavgångar i Luleå sammanfaller med stora pensionsavgångar i resten av Sverige. Det leder till att konkurrensen om personal ökar. Samtidigt ökar antalet barn och unga i Luleå vilket leder till



fler personalbehov. Examensfrekvensen inom förskolläraryrket och lärarutbildningen i Sverige är låg i relation till behoven. Detta baseras på prognoser från SCB och Skolverket som aviserar lärarbrist i hela Sverige.

Skolverket prognostiserar ett totalt rekryteringsbehov om 70 000 heltidstjänster de närmsta fem åren, se nedanstående diagram. Fortsättningsvis, under år 2020-2024 och år 2025-2029, är behovet också fortsatt stort.

Diagram 2.13
Totalt rekryteringsbehov av lärare i olika skol- och verksamhetsformer, antal heltidstjänster

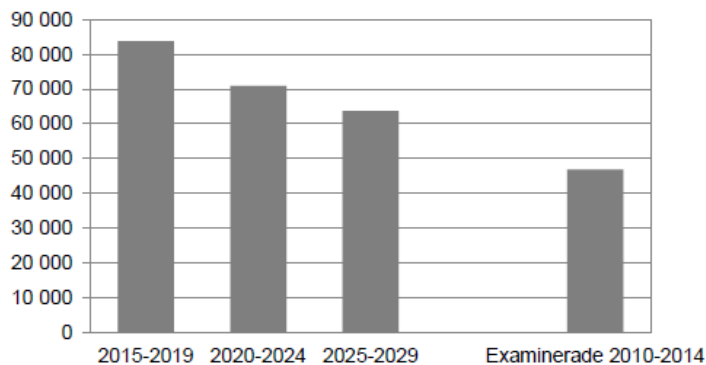


*Avser grundsärskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning grundläggande nivå, kommunal vuxenutbildning gymnasial nivå, utbildning i svenska för invandrare och särskild utbildning för vuxna

Källa: Skolverket, 2015.

Skolverket prognostiserar vidare att antalet examinerade nästintill måste fördubblas utifrån dagens nivåer för att möta de behov som förväntas uppstå de närmsta åren, se nedanstående diagram.

Totalt examinationsbehov av lärare under de tre femårsperioderna, jämfört med antal examinerade de senaste fem åren, antal personer



Källa: Skolverket, 2015.

Situationen i världen kan leda till att ytterligare ca 6 000 fler lärare kommer att behövas i Sverige inom de närmaste åren, den bedömningen gör Sveriges kommuner och Landsting utifrån Migrationsverkets prognos. Alla barn och



unga, utom de allra minsta, är i behov av en plats i förskola, grundskola eller gymnasium.

SCB:s Trender och Prognoser 2014 med sikte på år 2035 visar att det i Sverige redan idag är brist på nyutexaminerade förskollärare, fritidspedagoger, lärare för grundskolans tidigare år och vissa ämneslärare för grundskolans senare år och gymnasiet. Bristen beror bland annat på förväntad examensfrekvens i relation till pensionsavgångar och ökade elevantal. Även i SCB:s arbetskraftsbarometer 2015 syns att bristen på utbildade lärare och pedagoger varit tydlig de senaste åren. I år uppger arbetsgivare brist på elva av tretton utbildningar inom utbildningssektorn. Störst brist på nyutexaminerade är det på lärare för grundskolans senare år med inriktning mot matematik och naturvetenskap, men bristen är stor även på förskollärare och fritidspedagoger.

De fackliga lärarorganisationerna Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund har nationellt lyft sin oro över lärarbristen.

Återförsörjning

Regeringen avser stärka lärarutbildningen för att möta skolans rekryteringsutmaningar och planerar för en utökning av antalet utbildningsplatser på lärarutbildningen. Antalet nybörjarplatser på grundlärarutbildningen ska öka med 700 platser årligen. För att råda bot på dagens brist på speciallärare och specialpedagoger föreslås också en ökning med 300 nybörjarplatser årligen inom speciallärar- och specialpedagogutbildningen samt bättre villkor att utbilda sig till dessa yrken. Därtill föreslås 800 nybörjarplatser årligen inom förskollärarytbildningen. Fullt utbyggd väntas satsningen att vara år 2019.

Aktiva studenter vid LTU

Luleå Tekniska Universitet försörjer till stor del Luleås skolor och förskolor med lärare och förskollärare.

Förskollärarytbildningen finns idag vid Luleå tekniska universitet både på campus och som distansutbildning. Grundlärarutbildningen är en distansutbildning för alla studenter som startade sina studier hösten 2015. De som tidigare påbörjade sin grundlärarutbildning på campus har möjlighet att gå kvar på campus fram till examen. Av de studenter som läser grundlärarutbildningen på distans (dvs. termin 1) har 8 av 74 studenter adress i Luleå. Ämneslärarutbildningen finns endast på campus och kompletterande pedagogisk utbildning finns enbart på distans.

Uppgifter från LTU under september 2015 visar följande antal aktiva studenter per utbildning (samtliga årskurser):



Utbildning	Utbildningsform	Antal aktiva studenter	Antal studenter med adress i Luleå (% av totala antalet)
Förskolläraryrket	Campus och distans	307	90 (29 %)
Grundläraryrket f-3	Distans fr.o.m. ht-15	90	30 (33 %)
Grundläraryrket 4-6	Distans fr.o.m. ht-15	74	25 (34 %)
Ämnesläraryrket	Campus	167	51 (31 %)
KPU	Distans	112	6 (5 %)

Att grundläraryrket från hösten 2015 enbart ges på distans kan påverka rekryteringsläget för Luleå kommun negativt. I läraryrket finns flera delar som är verksamhetsförlagda dvs. praktikperioder. Det kan antas att studenter som bor på annan ort än Luleå också gör sin verksamhetsförlagda utbildning på annan ort, vilket minskar möjligheten för Luleås verksamheter att tidigt knyta an studenterna och marknadsföra Luleå kommun som framtida arbetsgivare. Var nyutexaminerade lärare kommer att bo i framtiden går inte att svara på med säkerhet, men de som väljer att bo i Luleå efter examen kommer ha goda möjligheter till anställning. Eftersom barn- och utbildningsförvaltningen väntas behöva drygt 100 lärare per år för att ersätta pensionsavgångar och andra avgångar, samt har kontinuerliga behov av visstidanställningar, tros antalet nyutexaminerade lärare från LTU vara för lågt för att motsvara behoven i verksamheten.

Behörighet och bemanning

Läraryrket har förändrats genom åren, vilket innebär att idag yrkesverksamma lärare har varierande behörighet för undervisning. Tidigare var det examensbeviset från läraryrket som visade vilken behörighet en lärare hade. I och med legitimationsreformen är det nu Skolverket som utfärdar lärar- och förskolläraryrket baserat på examensbevis, behörighetsförordningen och i vissa fall undervisningserfarenhet. Det gör att de lärare som har varit yrkesverksamma länge ofta har en bred behörighet för undervisning. Den nya läraryrket ger en relativt bred ämnesbehörighet i grundskolans tidigaste skolår men smalnar av i antal ämnesbehörigheter i de högre årskurserna i grundskolan och i gymnasieskolan. Det uppstår därför en komplexitet när lärare som har bred behörighet slutar i verksamheten och det inte finns motsvarande ämnesbehörighet att tillgå vid rekrytering. En sådan situation är inte ovanlig och kan kräva förändring av skolans inre organisation. Ett annat alternativ kan vara att anställa flera lärare med olika ämnesbehörigheter. Eftersom det sällan finns ekonomiska förutsättningar att ersätta en heltidsanställning med flera heltidsanställningar, kan det i sin tur innebära deltidsanställningar. Deltidsanställningar är svårrekryterade och följer inte Luleå kommuns ambition om heltidsanställning.



Bemanning av en större skola – är det skillnad?

Ur ett bemanningsperspektiv finns många fördelar med större skol- och förskoleneheter. En enhet med större elevunderlag ger möjlighet att anställa fler medarbetare, vilket ökar samverkansmöjligheter och möjligheten till heltidsanställning på samma enhet.

Fiktiv bemanning av ett exempelområde

För att ta reda på vilka faktiska konsekvenser en förändrad skolstruktur i Luleå kan få för bemanningen i ett område har en fiktiv bemanningsplanering genomförts för ett exempelområde. En arbetsgrupp om 5 rektorer har arbetat utifrån ett scenario i utredningsunderlaget för framtidens skola, där en ny struktur för grundskolans verksamhet i Gammelstad finns beskriven. Den fiktiva bemanningen finns som bilaga 1.

Arbetsgruppen har fiktivt bemannat en ny skola F-9 som i årskurserna F-6 inrymmer elever från nuvarande Öhemsskolan, Mariebergsskolan, Kyrbkyskolan och Stadsöskolan. Årskurserna 7-9 inrymmer elever från Stadsöskolan och nuvarande Kråkbergsskolan. Den fiktiva bemanningen bygger på nuvarande elevantal i området; 442 elever i åk F-6 och 418 i åk 7-9, nuvarande elevpeng och timplan. För att i arbetet utgå från så verkliga parametrar som möjligt användes lärarbehörigheter och sysselsättningsgrader från den befintliga bemanningen i området.

Årskurs 1- 6 har organiserats i 18 klasser och 3 paralleller. Paralleller innebär att det finns flera klasser i samma årskurs t.ex. 1a, 1b och 1c. För årskurserna 4-6 har gruppindelning, inom ämnena slöjd och hem- och konsumentkunskap, skett i samverkan för att möjliggöra lektioner med färre elever per grupp. Fritidsverksamheten är en egen verksamhet men fritidshemmets personal utgör också ett viktigt stöd i klassrummet och skoldagens rastverksamhet. Fritidspedagogen ansvarar för undervisningen i fritidshemmet och kan ingå som stöd under skoldagens undervisning enligt timplan. Fritidspedagog med lärarlegitimation kan del av dag ansvara för undervisning. Den nya 7-9 skolan har organiserats i 18 klasser och 6 paralleller i varje årskurs.

Elevpeng, socioekonomi och tilläggsbelopp avgör det ekonomiska utrymmet för antalet årsarbetare i bemanningen. I årskurserna F-6 finns det utrymme för 59,4 årsarbetare och i årskurserna 7-9 finns det utrymme för 39,6 årsarbetare. Bemanningen är fiktiv och skulle kunna förändras beroende på en mängd parametrar. Den fiktiva bemanningen är inte tänkt att genomföras, utan syftar till att skapa en bild av hur bemanningen av en större skola kan se ut och vilka konsekvenser en sådan förändring skulle innebära.



Organisationen för den nya F-9 skolan är lagd för att stärka kollegial samverkan som i sin tur stärker elevernas möjligheter att nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling. Bemanningen är planerad så att samverkan kan ske både mellan och inom skolformerna, samt att lärare ska kunna samarbeta inom arbetslag och inom ämneslag. Kombinationen mellan god undervisning och god rastverksamhet ska stötta elevernas sociala och kunskapsmässiga utveckling.

Den fiktiva bemanningsplaneringen resulterade i ett rekryteringsbehov av vissa lärarbehörigheter om 8 årsarbetare samt ett överskott av andra lärarbehörigheter om 4,1 årsarbetare. Det faktum att behörigheterna hos befintliga lärare inte alltid matchar de behov som finns i verksamheten gör att det är ännu viktigare att ha en förvaltningsövergripande och effektiv bemanningsplanering som möjliggör ny placering för lärare vars behörighet inte matchar nuvarande skolas behov.

I arbetet med den fiktiva bemanningsplaneringen har utgångspunkten varit att bygga en organisation som ger förutsättningar för eleverna att ha behöriga lärare i alla ämnen, tillgång till många vuxna samt kvalitativ undervisning. Andra viktiga utgångspunkter har varit att medarbetarna ska ha en god arbetsmiljö och möjlighet till kollegial samverkan.

En gemensam skola i området istället för dagens mindre skolenheter ökar förutsättningarna för att samordna resurser. Den fiktiva bemanningen är gjord med elevernas timplan som utgångspunkt och resulterat i att eleverna får behöriga lärare i alla ämnen. Inom F-6 är arbetslagen uppbyggda inom årskurs F-3 och inom årskurs 4-6 för varje parallell, med bred behörighet inom varje arbetslag. Det gör att alla medarbetare i arbetslaget får god kännedom om eleverna både under skoldagen och över längre tid. För eleverna bidrar organisationen till högre kontinuitet då antalet vuxna som eleven möter begränsas. Genom att bygga organisationen så att samma grupp av medarbetare kontinuerligt möter samma grupp av elever kan tryggheten för eleven behållas även om skolan är större.

En större elvevolym gav bättre förutsättningar att inom årskurserna 4-6 samt inom årskurserna 7-9 organisera lektioner i t ex. slöjd, no, hem- och konsumentkunskap och musik så effektivt som möjligt. Detta genom att, där det var möjligt utifrån lämplig gruppstorlek och klassrum/salar, dela två klasser i tre undervisningsgrupper. Genom att organisera lektionerna mer effektivt kunde resurser frigöras och användas till att bemanna skolan med fler medarbetare, i detta exempel en lokal vikariepool för hela skolan. Det gör att organisationen blir mer flexibel vid korttidsfrånvaro och möjliggör också att dela upp klasserna i mindre grupper vid behov. Om organisation är mer flexibel innebär det också att behovet av timvikarier minskar och kontinuiteten för eleverna främjas. Genom att ha en samlad



skola för årskurs F-9 gavs också goda förutsättningar att samordna behov av olika lärarbehörigheter och därmed bättre möjlighet till att ha fler lärare med heltidsanställning på samma skola i de praktiska och estetiska ämnena.

Nutidens och framtidens ledarskap

Arbetsstagarorganisationen Ledarna har undersökt trender för morgondagens ledarskap och väntar sig en förändring anpassad till det moderna samhället. Samhällets allt mer komplexa och snabbväxande miljöer kommer att kräva nya former av organisering och sätt att leda och styra verksamheter. De ser ett behov av organisering med en ökad delegering av befogenheter för att klara av en hög förändringstakt i omvärlden, vilket kräver en högre grad av innovation och utveckling. *"Ett mer delegerat ansvar möter även förväntningarna från allt mer välutbildade medarbetare och den nya generation som kommer in på arbetsmarknaden. Teknikens utveckling i kombination med globaliseringens gränslösa och ökande konkurrens ger också helt nya förutsättningar för organisering av olika typer av verksamhet."* Ledarna menar att det kommer att behövas ett tydligare fokus på arbetet med chefers förutsättningar och villkor på den nya arbetsmarknaden för att skapa förutsättningar för att leda morgondagens mångfald av organisationer och människor.

I Ledarnas framtidsbarometer 2014 skildras morgondagens chefer som ledare med vilja att göra något större än att bara försörja sig. Organisationer som tar hänsyn till det kommer att premieras och vara en attraktiv arbetsplats för framtidens chefer. De är sugna på utmaningar men efterfrågar flexibilitet och en bra balans mellan jobb och fritid. De vill gärna ta det ansvar chefsuppdraget innebär, framför allt om arbetet bidrar till den personliga utvecklingen och upplevs som meningsfullt. Morgondagens chefer vill att arbetet bidrar till både självförverkligande och karriärutveckling, i annat fall är sannolikheten stor att de söker sig till andra arbetsplatser.

Sveriges Skolledarförbund och Lärarförbundet Skolledare som organiserar de flesta av Sveriges skolledare anser att förutsättningarna för skolledare behöver förbättras. Sveriges skolledarförbund menar att de viktigaste frågorna för ett hållbart ledarskap och gott resultat är lön, arbetstid, pedagogiskt ledarskap, tillit, förtroende, ansvar och befogenheter. Lärarförbundet Skolledare arbetar dessutom aktivt för att synliggöra skolledarens roll som en nyckelroll i framtida skolutveckling.

I Luleå kommuns strategiska plan och budget 2015-2017 finnas att läsa om målområdet chefers förutsättningar. Chefer i Luleå kommun ska ges rätt förutsättningar för att utöva gott ledarskap. Förutom de individuella egenskaperna hos chefen och den egna förmågan att styra/leda, är de organisatoriska förutsättningarna avgörande. Viktiga organisatoriska förutsättningar är:



- Ett tydligt formulerat uppdrag där ansvar och resurser ger förutsättningar att nå uppställda mål.
- Utrymme att analysera och reflektera för att skapa möjlighet att prioritera aktiviteter.
- Att antalet underställda medarbetare är rimligt. Luleå kommuns strävan är att ingen chef ska ha fler än 25 direkt underställda medarbetare.

I enlighet med den strategiska planen arbetar barn- och utbildningsförvaltningen för att förbättra chefers förutsättningar med syfte att både bibehålla befintliga samt att locka nya chefer genom att erbjuda utvecklande och hållbara chefsuppdrag. Exempel på en pågående aktivitet för att förbättra chefers förutsättningar inom barn- och utbildningsförvaltningen är införande av ett anpassat flextidsavtal för chefer. Syftet med flextidsavtalet är att långsiktigt förbättra chefers arbetsmiljö genom att förbättra förhållningssättet till den egna arbetstiden och minska upplevelsen av stress.

Att vara skolledare i den svenska skolan och förskolan är ett brett och komplext uppdrag. Rektor har ett nationellt uppdrag som beskrivs i lagar, förordningar och andra statliga dokument. Rektor ansvarar för att skolans verksamhet inriktas mot de nationella målen, för verksamhetens utveckling och för att organisera verksamheten både vad gäller kunskapsmål och sociala mål. Rektor ansvarar vidare för att se till att elevinflytandet ökar och för att ämnesövergripande undervisning bedrivs, för uppföljningar, utvärderingar och för skolans resultat. Rektor är pedagogisk ledare och chef för skolans medarbetare. Rektor ska samarbeta med skolans omvärld, med föräldrar, med andra skolor, med arbetslivet och utveckla skolans internationella kontakter. Rektor är också kommunal tjänsteman och har därmed ansvar för kommunala mål för skolan, för administrativa, ekonomiska och personalrelaterade uppgifter. (Höög och Johansson, 2010).

Framtiden behöver en förändrad ledningsorganisation

Inom barn- och utbildningsförvaltningen är medeltalet på chefers underställda medarbetare i kärnverksamheten mellan 29-37 medarbetare beroende på verksamhetsområde. I tabellen är både tillsvidareanställda och visstidsanställda medarbetare inräknade.



Verksamhetsområde	Antal underställda medarbetare (medel) 2015-10-31	Lägst antal	Högst antal
Förskolechef	34	10	43
Rektor grundskola F-6	31	18	47
Rektor grundskola 7-9	37	22	38
Rektor gymnasieskola	34	16	52
Serviceenheten (kost och vaktmästeri)	29	18	37

Skolledares komplexa uppdrag tillsammans med att ha många underställda medarbetare försvårar ett nära ledarskap och leder till ökad stress. Luleå kommuns medarbetarenkät 2013 och den riktade chefsenkäten 2014 visar att barn- och utbildningsförvaltningens chefer upplever stress och bristande balans mellan arbete och fritid. Tabellen ovan visar att barn- och utbildningsförvaltningen är långt ifrån Luleå kommuns strävansmål om 25 underställda medarbetare. Barn- och utbildningsförvaltningens kärnverksamhet i förskola, grundskola och gymnasieskola har idag nära 70 rektorer och chefer. För att nå 25 underställda medarbetare behöver fler chefer/ledare anställas och ledningsorganisationen anpassas.

Framtidens skola förespråkar större enheter. Större enheter innebär fler medarbetare på samma skola/förskola, vilket betyder att en anpassning av ledningsorganisationen då också är nödvändig. Bara den som har anställts för att leda och samordna verksamheten vid en skolenhet får kallas rektor. Det får inte finnas någon tvekan hos varken elever, föräldrar eller andra om vem som är rektor. Det finns ändå möjligheter att skapa andra ledningsfunktioner på en större enhet för att avlasta rektor. Andra ledningsfunktioner kan t.ex. ha personalansvar för en del av medarbetarna och/eller avlasta rektor på andra sätt som passar verksamheten.

Riskbedömning

Förändringar i verksamheten påverkar både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Vid en organisationsförändring ska en bedömning göras om förändringen medför risker för ohälsa och olycksfall som behöver åtgärdas. Det är arbetsgivaren som ansvarar för riskbedömningen och att den genomförs. Arbetsgivaren ska se till skyddsombud och medarbetare får möjlighet att medverka.

I samband med utredningen av förändrad skolstruktur har riskbedömningar genomförts. Riskbedömningarna har haft ett organisationsperspektiv och tagit fasta på övergripande risker som kan uppstå. Respektive delprojektansvarig har varit ansvarig för att riskbedöma sitt område. Delprojektgrupperna som har genomfört riskbedömning är



Kompetensförsörjning, IT, Pedagogisk idé, Elevtransporter, Ekonomi, Måltidsservice, Vision 2050, Medborgarperspektivet, Samhällsplanering och lokaler samt Kommunikation. I vissa delprojekt har det varit väsentligt att riskbedöma både en förändring i enlighet med underlaget för utredning som publicerades 24 september 2015, och även utifrån ett scenario där ingen förändring genomförs. Riskbedömning har utgått från nedanstående bedömningsmall:

Grön = Låg risk, ingen handlingsplan behövs i dagsläget. Sannolikheten att scenariot uppstår är väldigt liten.

Gul = Risken behöver en handlingsplan för att omhändertas.

Handlingsplanen ska vara tidssatt och det ska finnas ansvarig för uppgiften.

Röd = Risken behöver omhändertas omedelbart.

Riskbedömningarna har sammanställts vid personalenheten. Huvudskyddsombud för Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund, Kommunal samt fackligt ombud för Skolledarförbundet har tagit del av, och fått möjlighet att lämna synpunkter på, riskbedömningarna under december 2015. Sammanställning av riskbedömningar finns i bilaga 2.

Exempel på områden som har bedömts ha risker där handlingsplan behöver upprättas är: ökade avstånd till skola/förskola, bra och säker skolväg, ökade kostnader för barn- och utbildningsförvaltningen och Luleå kommun, behov av förändrad inre organisation inom förvaltningen och förändrade planer i kommunen, kommunikation och IT, försämrade förutsättningar för integration och att skolor/förskolor inte kommer att räcka till i de områden som väntas expandera.

Riskbedömning på verksamhetsnivå påbörjas efter beslut i BUN och KF om framtidens skola.

Arbetsgång för förhandling av ändrad organisation

Inför och efter beslut om förändrad skolstruktur i Luleå kommun kommer följande arbetsgång för förhandling enligt MBL att följas. Steg 2 och 3 genomförs under förutsättning att beslutet innebär en organisationsförändring och förändring för enskilda individer. Arbetet med bemanningsplanering under våren 2016 föreslås ske utifrån parallella scenarier inom vissa områden eftersom beslut då ännu inte är fattat om någon förändring kommer att träda i kraft från hösten 2016.



1. Förhandling enligt MBL angående organisationsförändring före beslut

- Skäl till den föreslagna förändringen
- Förslag till ny organisation

I samband med förhandling sker genomgång av riskbedömning och konsekvensanalys. Förhandling enligt MBL§14 sker på begäran av facklig organisation.

2. Förhandling enligt MBL angående organisationsförändring efter beslut

- Konsekvenser inom personalområdet
- Principer för genomförande
- Tidplan för genomförande

I samband med förhandling sker genomgång av riskbedömning och konsekvensanalys. Förhandling enligt MBL§14 sker på begäran av facklig organisation.

3. Förhandling enligt MBL angående förändring för enskilda individer

Förhandling enligt MBL§11 angående förändring för enskilda individer sker inför ordinarie bemanningsplanering det år då delförändring ska genomföras. Förhandlingen omfattar de medarbetare vars placering föreslås förändras i och med den nya organisationen. Förändringen innebär antingen ny placering eller att medarbetaren blir tillfälligt oplacerad. Se närmare beskrivning i principer för bemanning nedan. Förändrad placering inom anställningsavtalet sker i enlighet med förvaltningens arbetsrutin för bemanningsplanering och i enlighet med AB § 6.

Riskbedömning ska vid behov genomföras på individnivå inför genomförande av förändring. Det är arbetsgivaren som ansvarar för riskbedömningen och att den genomförs. Arbetsgivaren ska se till skyddsombud och medarbetare får möjlighet att medverka.

Förhandling enligt MBL§14 sker på begäran av fackliga organisationer.

Principer för bemanning

Om beslutet i barn- och utbildningsnämnden innebär förändrad skolstruktur i Luleå kommun ska övergång mellan verksamheter (elever, barn och medarbetare) ske i samband med bemanningsplanering inför nytt läsår. Följande principer föreslås då gälla för bemanning av respektive skol- och förskolenhet oavsett vilket år respektive delförändringen avses träda ikraft.



- **Januari år 20XX**

Mottagande chef skapar, med stöd av personalenheten och ekonomienheten, en bemanningsplan för ny/mottagande förskole-/skolenhet utifrån verksamhetens behov av befattning, legitimation, behörighet och kompetens. Bemanningsplanen omfattar enbart befattningar, inga tänkta medarbetare.

Förhandling enligt MBL§11 inleds i FÖS (punkt 3 i arbetsgång MBL) med samtliga berörda fackliga organisationer. Fackliga organisationer får ta del av bemanningsplanen, och förhandlingen ajourneras under fortsatt bemanningsplanering. Arbetsgivare och fackliga organisationer kan förhandla om tystnadsplikt under ajournering.

- **Februari år 20XX**

Chef för ny/mottagande förskole-/skolenhet planerar en bemanning av ny/mottagande förskole-/skolenhet i enlighet med prioriteringsordningen i arbetsrutin för bemanningsplanering. Både befintlig och tillkommande medarbetare ingår i bemanningsplaneringen. Ett tungt vägande pedagogiskt skäl i förändringsarbetet är att bibehålla kontinuitet för elever, barn och vårdnadshavare. Prioriteringsordning:

1. Legitimation och behörighet för skolform, ämne och årskurs
2. Rehabiliteringsförtur
3. Utökad sysselsättningsgrad
4. Pedagogiska skäl
5. Anställningstid i kommunen

Ansvarig chef informerar sina samtliga medarbetare om den tänkta bemanningen inför läsåret. Samtliga medarbetare som inför förhandling föreslås förändrad placering eller föreslås bli tillfälligt oplacerade får individuell information av sin närmaste chef. Förslag till förändring kan förändras efter förhandling med fackliga organisationer.

- **Mars år 20XX**

Ajournerad förhandling enligt MBL§11 återupptas, i vilken föreslagen förändring för respektive berörd medarbetare redovisas. Förändringen innebär antingen förändrad placering eller att medarbetaren blir



tillfälligt oplacerad. Förslag till förändring kan förändras efter avslutad förhandling.

- **April år 20XX**

Resultatet av förhandlingen ovan dvs. eventuella oplacerade medarbetare och personalbehov lyfts över till ordinarie förvaltningsövergripande bemanningsplanering. I ordinarie bemanningsplanering bevakas ny placering för oplacerade medarbetare i enlighet med arbetsrutin bemanningsplanering.



Sammanfattning

Luleå kommun står inför stora utmaningar de närmaste åren. Antalet invånare ökar, pensionsavgångar tillsammans med den kontinuerliga rörligheten genererar stora rekryteringsbehov samtidigt som återförsörjningen av utbildad arbetskraft till skola och förskola är för låg. Rekryteringsläget för förvaltningen är ansträngt redan idag och kommer att fortsätta vara det framöver. Luleå kommun behöver i större utsträckning än tidigare konkurrera med övriga Sverige om både erfaren och nytexaminerad arbetskraft.

Förändrad skolstruktur

En förändrad skolstruktur med större enheter skulle innebära många fördelar ur ett bemannings- och kompetensförsörjningsperspektiv. En skola med större elevunderlag gynnar det sociala nätverket på enheten eftersom det möjliggör fler vuxna på skolan. Det innebär fler pedagoger som kan delta i rastverksamhet, främjande och förebyggande arbete samt uppföljning av händelser under dagen. Fler medarbetare ökar möjligheten att det på samma skola finns behöriga lärare i alla ämnen. Större elevunderlag ger också bättre möjligheter till heltidanställning på samma enhet och därmed färre ambulerande läraruppdrag. Det skapar i sin tur bättre förutsättningar vid rekrytering då det generellt är mer attraktivt att söka en heltidanställning än en deltidsanställning.

En skola/förskola med fler medarbetare innebär bättre möjligheter till samverkan vid akut frånvaro (sjuk och vård av barn). En enhet med större barn/elevunderlag kan t.ex. möjliggöra organisatoriskt utrymme för en lokal vikariepool som kan stödja den dagliga verksamheten på olika sätt och finnas tillgänglig vid akuta vikariebehov. Det innebär en högre kontinuitet för barn/elever och en mer hållbar organisation som främjar medarbetares arbetsmiljö.

En större skola ger bättre möjligheter till kollegial samverkan och kan erbjuda mer attraktiva befattningar för lärare med specialkompetenser och ämneslärare då behovet att samarbeta vid bedömningar och utveckling av undervisningen är större i och med hårdare krav i lagstiftningen.

Vid en större skola, med fler anställda lärare, finns bättre möjligheter att organisera stöd för eventuella obehöriga lärare. En lärare som t.ex. saknar legitimation kan få vägledning och stöd av flera legitimerade kollegor, samt ha fler att samverka med i fråga om planering, uppföljning av undervisning och vid betygsättning.

En skola med fler elever ger också bättre organisatoriska förutsättningar att anställa andra kompetenser om det på grund av lärarbrist saknas



legitimerade och behöriga lärare. Om lärare inte skulle finnas att tillgå till en lokal vikariepool skulle annan kompetens kunna anställas för att öka lärares tid i klassrummet. Annan kompetens kan avlasta lärare t.ex. genom viss administration, rastvakt eller underhåll av salar och material. En förutsättning för att kunna anställa andra kompetenser är att det finns legitimerade lärare för att säkra ansvar för undervisning och betygsättning.

Ovanstående fördelar förväntas bidra positivt till rekrytering av lärare, förskollärare, fritidspedagoger och annan personal eftersom de främjar hållbara arbetsplatser med god arbetsmiljö och därmed ökar attraktiviteten i uppdragen. En skola med fler elever och fler medarbetare kräver dock en bra organisation och nära ledarskap för att ovanstående fördelar ska kunna realiseras.

För att uppnå de förbättringar som en förändrad skolstruktur med större enheter skulle innebära ur ett bemannings- och kompetensförsörjningsperspektiv krävs ett nära ledarskap. Det är därför viktigt att i samband med förändringen också förändra ledningsorganisationen. Detta för att möjliggöra ett tydligt, modernt och närvarande ledarskap vid varje enhet. En grundförutsättning som behöver förbättras är att antalet underställda medarbetare per chef ska minska.

Bibehållen skolstruktur

Bibehållen skolstruktur skulle innebära organisatoriska utmaningar för hela förvaltningen då legitimerade och behöriga lärare i vissa ämnen kommer att vara svårrekryterade. De utmaningar som idag börjar synas inom bemannings- och kompetensförsörjningsperspektivet kommer att växa.

På en mindre skola är antalet medarbetare färre och lärarna måste ha bred behörighet för att eleverna ska få undervisning av behöriga lärare i alla ämnen. Då lärare med bred behörighet inte alltid finns att tillgå vid rekrytering kommer deltidsanställningar och/eller överanställning av lärare inom vissa behörigheter att behövas för att säkra elevers undervisning i alla ämnen. Det kommer också finnas fortsatta behov av ambulerande lärare för att säkra betygsättning i vissa ämnen. Ambulerande uppdrag är svårrekryterade på grund av bristande kontinuitet och utmanande arbetsmiljö. Överanställningar och ambulerande läraruppdrag medför ökade kostnader för förvaltningen. Om det saknas behöriga och legitimerade lärare vid en skola, och lärare inte finns att tillgå vid rekrytering, kan det komma att kräva förflyttning av medarbetare från annan skola för att säkra kvaliteten i undervisningen. Det innebär risk för kontinuerligt ökad rörlighet inom förvaltningen vilket i sin tur kan innebära bristande kontinuitet för både medarbetare och elever.



Enheter med mindre barn/elevunderlag och därmed färre medarbetare innebär en skörare organisation vid akut frånvaro. Ju färre medarbetare som finns vid enheten desto sämre samverkansmöjligheter finns vid medarbetares akuta frånvaro (sjukdom eller vård av barn).

Många av förvaltningens chefer har idag många underställda medarbetare och ansvarar för flera enheter. Att som chef ansvara för flera enheter kräver mer tid till administrativt arbete med bemanningsplanering, budgetarbete och kvalitetsredovisning eftersom arbetet görs för respektive enhet. Att ansvara för flera enheter innebär också restid mellan enheterna. Många underställda medarbetare kräver mer tid för medarbetarsamtal, lönesamtal, rehabilitering. Sammanfattningsvis innebär många underställda medarbetare och att ansvara för flera enheter ökad arbetsbelastning, vilket ger sämre möjligheter till ett närvarande ledarskap. Oavsett beslut fattas om förändrad eller bibehållen skolstruktur behöver chefers förutsättningar förbättras och antal underställda medarbetare minska.

Referenser

Viktiga trender för morgondagens ledarskap © Ledarna 2015
https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/trender_morgondagens_ledarskap.pdf

En chefsroll för framtiden. Ledarnas Framtidsbarometer 2014
https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsroll_for_framtiden.pdf

Morgondagens ledare vill förändra världen, Chef.se (2014)
<http://chef.se/lars-strannegard-morgondagens-ledare-vill-forandra-varlden/>

Redovisning av uppdrag om prognos över behovet av olika lärarkategorier U2014/4128/S.
http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D3472

<http://www.svt.se/nyheter/regionalt/ost/nya-barn-forvarrar-lararbristen>

SCB:s Trender och Prognoser 2014 med sikte på år 2035
http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0515_2014I35_BR_AM85BR1401.pdf

http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Arbetskraftsbarometern/26135/26142/Behallare-for-Press/396656/#



www.skolverket.se

Luleå Tekniska Universitet

<https://www.lararforbundet.se/>

<http://www.lr.se/>

<http://www.skolledarna.se/>

<http://www.regeringen.se>

Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor (Höög och Johansson, 2010).