



SVENLJUNGA
KOMMUN

modell
plan
policy
program
regel
riktlinje
rutin
taxa

Rekryteringsstrategi

för barn- och utbildningsförvaltningen

.....
Beslutat av: Barn- och utbildningsnämnden

Beslutandedatum: 2016-02-09 § 7

Ansvarig: Barn- och utbildningschef

Revideras: Vid behov

Följas upp: Årligen



Innehållsförteckning

Svenljunga kommun en attraktiv arbetsgivare	3
Rekrytering	3
Utmaningar vid rekrytering av ny personal	3
En god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats	3
Lön	4
Bra chefer	4
Utvecklingsmöjligheter/karriärmöjligheter	4
Öka läraryrkets popularitet och attraktivitet	6
Introduktionsperiod med mentor	6
VFU-studenter.....	6
Pensionsavgångar	6
Svenljungamodellen – ett sätt att tillvarata kompetensen hos våra nyanlända vuxna ...	7
Ledarskap	8

Svenljunga kommun en attraktiv arbetsgivare

Från 1 juli 2015 gäller kravet på legitimation för lärare och förskollärare fullt ut. Målet med legitimationsreformen är bland annat att öka kvaliteten i svensk skola och höja statusen på yrket. Barn- och utbildningsförvaltningen har gjort en översyn av personalens behörigheter för att anpassa verksamheten efter den gällande lagstiftningen.

Kompetensen hos vår personal är avgörande för hur väl vi lyckas med vårt uppdrag. Vi har en strävan att enbart anställa utbildade/legitimerade förskollärare, lärare och fritidspedagoger inom våra verksamheter för att höja kvaliteten i verksamheten. Vi ska ha rätt kompetens på samtliga befattningar inom förvaltningen. För ett långsiktigt och hållbart arbete med att utveckla verksamhetens kvalitet krävs också att vi har en god kontinuitet i personalgruppen. Kompetent personal som stannar under en längre tid och driver utveckling. Svenljunga kommun har ett pågående arbete för att bli en attraktiv arbetsgivare.

För att rekrytera, utveckla och behålla personal krävs framförallt en god arbetsmiljö, bra lön, bra chefer och goda möjligheter till utveckling i yrket. I rekryteringsstrategin har vi tagit fram det vi anser vara centralt för att stärka vår ställning som en attraktiv arbetsgivare. Rekryteringsstrategin ska gälla för hela Barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområde och gäller tills vidare.

Rekrytering

Utmaningar vid rekrytering av ny personal

Vi har inte tillräckligt många lärare med behörighet boende i kommunen - restid, lärare väljer oftare arbete på den egna hemorten eller i en stad

Svårare att rekrytera vissa ämneskombinationer exempelvis matematik, no, spanska, teknik, praktisk estetiska så som slöjd, bild

Ett ökat antal elever med invandrabakgrund har ökat behovet av lärare i svenska som andraspråk, modersmålslärare och studiehandledning på modersmålet. Vissa språkgrupper är svårare att rekrytera lärare till.

En god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats

I skolan behöver klassrumsdörren öppnas – att alla arbetar var för sig är ineffektivt. Vi kommer, i samverkan med Specialpedagogiska skolmyndigheten, påbörja ett arbete med att samverka mellan skolformer för att bättre ta tillvara på kunskap om eleverna och bättre ta tillvara personalens kompetenser.

Vi verkar för ett tillåtande klimat, där även misslyckande är en väg till framgång och utveckling och där medarbetare utmanas och uppmuntras att pröva nya metoder för att utveckla sin yrkespraktik. Vi tror att alla, men särskilt unga/nyexaminerade lärare vill arbeta på en arbetsplats där man kan känna delaktighet och engagemang och där idéer och tankar om verksamheten tas emot och prövas för att föra verksamheten framåt.

Det är viktigt att samtliga yrkesgrupper inom skolan engageras i skolans utveckling, då känsla av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje.

Vi ser behov av att fortsätta satsa på digitalisering i våra verksamheter. Vi har goda erfarenheter av Ipad i förskolan och pilotprojekt med "en till en" på Mogaskolan åk 7-9.

Med teknikens hjälp och nya pedagogiska metoder kan digitaliseringen bidra till att kunskapsmål nås och göra skolan och förskolan till attraktivare arbetsplatser.

(Sveriges viktigaste jobb i förskolan och skolan, SKL 2014)

Lön

Svenljunga kommun har hösten 2015 tagit fram en ny lönepolicy. Vi tillämpar individuell och differentierad lön. Vår lönepolitik ska motivera till personlig utveckling genom att lönen differentieras efter medarbetarens prestation, kompetens, arbetsuppgifter och attraktionskraft på arbetsmarknaden. Lönespridningen (skillnaden mellan högsta och lägsta lön inom samma grupp) motiverar medarbetarna att öka sin kompetens och skicklighet. I samtalet mellan chef och medarbetare synliggörs enskilda medarbetares bidrag till verksamhetens resultat, vilket även skall synas i lönesättningen. Vi satsar på utbildning i utvecklingssamtal under hösten 2015, för att stärka våra chefer och rektorer och ge dem verktyg för en större tydlighet i lönesättningen.

Svenljunga kommun har satsat på lärare och rektorer som *prioriterade grupper* i löneöversynen 2015. Vi avser att fortsätta prioritera särskilda lärargrupper och rektorer för att de skall ha möjligheter till god löneutveckling.

Bra chefer

Ledarskapet är mycket centralt och påverkar såväl personalomsättningen och långtidssjukskrivningarna bland lärare som elevernas studieresultat. (IFAU-rapport 2012:15 "Rektors betydelse för skola, elever och lärande") Ledarskapets betydelse bl.a. i form av en tydlig och närvarande chef med regelbunden dialog med medarbetarna är viktigt för såväl engagemanget som trivsel och utveckling på arbetsplatsen. Vår syn på ledarskap redovisas tillsammans med våra strategier under rubriken *Ledarskap* nedan!

Utvecklingsmöjligheter/karriärmöjligheter

Det finns många utbildade och legitimerade lärare som är verksamma utanför skolan. De första åren i yrket är kritiska, därför är mottagande och introduktion av nya medarbetare i förening med en god arbetsmiljö/attraktiv arbetsplats viktigt för att behålla lärare i yrket. Den andra kritiska fasen är efter 10-15 år. De som då lämnar yrket gör det oftast för att de känner att det inte finns möjligheter till utveckling.

Lärare vill utvecklas och skall också ges möjligheter till detta. I Svenljunga kommun satsar vi på utveckling på följande sätt och inom följande områden:

Nätverk för utveckling

Forskning visar att när pedagoger tillsammans analyserar och utvärderar sin undervisning så leder det till bättre resultat hos barn och elever. Förskolornas och skolornas arbetslag utgår från kollegialt lärande. Vi arbetar för en likvärdighet i kommunen exempelvis genom nätverksträffar för pedagoger från olika förskolor, nätverk för förskoleklasslärare, lärare från olika skolor etc.

Nätverksträffarna utgår från kollegialt lärande. Innehållet i träffarna varvar teori, praktik och erfarenhetsutbyte. Under träffarna diskuterar, reflekterar och fördjupar sig pedagogerna i det som rör uppdraget.

.....

På våra förskolor och skolor har vi utvecklingsgrupper där pedagoger tillsammans med förskolechef eller rektor diskuterar och reflekterar kring skolutvecklingsfrågor och hur vi tillsammans kan utveckla kvaliteten i utbildningen utifrån vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Förstelärare

Svenljunga kommun har statsbidrag för förstelärartjänster. Från och med hösten 2015 är dessa tjänster tillsättas som tillsvidaretjänster.

Förstelärarnas uppdrag är att förstärka det pedagogiska utvecklingsarbetet och stödja elevernas måluppfyllelse på i första hand den egna skolan och rektorsområdet. I uppdraget ingår att verka för att det på skolan bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete som består av planering, uppföljning och utveckling av utbildningen. Alla kommunens förstelärare deltar på gemensamma nätverksträffar som arrangeras av förvaltningen. Utöver dessa träffar har rektor egna träffar med försteläraren/förstelärarna på sitt område.

Genom att verka som förstelärare är man med och bidrar i våra lokala processer kring pedagogisk utveckling. Som förstelärare får man möjlighet att leda pedagogiska diskussioner och stötta kollegor i deras utveckling. Tillsammans med andra förstelärare träffas man i nätverk för att med stöd i forskning utveckla, pröva och utvärdera metoder, förhållningssätt och verktyg samt de effekter dessa har på undervisningen. Under 2016 genomgår samtliga förstelärare en processhandledarutbildning.

Utvecklingspedagoger i förskolan

Utvecklingspedagogernas uppdrag är att förstärka det pedagogiska utvecklingsarbetet och stödja barnens utveckling på i första hand den egna förskolan. I uppdraget ingår att verka för att det på förskolan bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete som består av planering, uppföljning och utveckling av utbildningen. Alla kommunens utvecklingspedagoger deltar på gemensamma nätverksträffar som arrangeras av förvaltningen. Utöver dessa träffar har förskolechefen egna träffar med utvecklingspedagogerna på sitt område.

Nätverksträffarnas övergripande syfte handlar om att tillsammans utveckla kvaliteten i utbildningen utifrån vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Genom att reflektera och utmanas i sin egen praktik utvecklas utvecklingspedagogerna i sin profession. Med stöd i forskning utvecklar, prövar och utvärderar nätverket metoder, förhållningssätt och verktyg samt de effekter dessa har i verksamheten. Utvecklingspedagogerna träffas i nätverket tre gånger per termin. Under 2016 genomgår samtliga utvecklingspedagoger en processhandledarutbildning.

Traineeprogram

Personalenheten planerar för att starta ett traineeprogram för medarbetare som vill bli chefer. (Finns med på "personalfunktionens prioriterade mål 2015-2020")

Kompletterande utbildning

Det skall finnas tillgång till kompletterande utbildningar för verksam personal som önskar utveckla eller bredda sin kompetens. Detta för att kunna möta förändringar i samband med pensionsavgångar eller ändrade förhållanden för övrigt och för att personal skall ha rätt kompetens från tid till annan. Det är därför angeläget att lärare under fortbildning ges möjlighet att arbeta samtidigt. Medarbetare som är intresserade av att läsa läraryftet uppmuntras till detta och erbjuds *Villkor för läraryftet*.

För att uppmuntra fler att fortbilda sig inom de ämnesområden där kommunen saknar kompetens eller där huvudmannen ser behov av en kompetensförstärkning, föreslår huvudmannen bättre villkor för fortbildning inom läraryftet. Aktuella ämnen eller ämnesområden kan variera över tid. Huvudmannen går ut med vilka ämnen som villkoras inför

varje nytt läsår. De nya villkoren ersätter det tidigare *Fritidsstudiestödet* för de som läser prioriterade utbildningar inom Lärarlyftet II.

Nya villkor

- Ökat antal inläsningsdagar 1 dag per 2 högskolepoäng (istället för 0,5 dagar för 1,5 hp)
- Fria resor (enligt kommunens resepolicy)
- Litteratur
- Logi vid behov

Ansökan skickas till högskolan och till huvudmannen (Utvecklingsledare) som fattar beslut om ersättning enligt ovan.

Öka läraryrkets popularitet och attraktivitet

Vi tror att unga kan lockas av välfärdsjobben, det finns flera undersökningar som pekar på detta. Enligt en undersökning som Ungdomsbarometern gjort på uppdrag av SKL tycker unga att välfärdsjobben verkar meningsfulla, roliga och utvecklande. I jämförelse med många andra branscher upplever lärarna en större arbetsglädje. Alla som arbetar i skola/förskola/fritidshem är ambassadörer för verksamheten med uppdrag att tala väl om skolan/verksamheten och visa hur intressant, utvecklande och betydelsefullt arbetet med barn och ungdomar är. Ingen annan än de som arbetar i skola/förskola kan göra detta med full trovärdighet!

Vi behöver finnas och synas på sociala medier och berätta om jobben och vår verksamhet.

Introduktionsperiod med mentor

För att nyexaminerade lärare som anställs ska få en så god start som möjligt i sitt yrkesliv är det viktigt med en välplanerad introduktionsperiod. Då en nyexaminerad lärare anställs utser förskolechef eller rektor en mentor som har en liknande behörighet som den nyanställda samt tar fram en plan för introduktionsperioden så att läraren eller förskolläraren ges tillräckligt stöd utifrån tidigare kunskaper, erfarenheter och förmåga att fungera självständigt i sin yrkesroll.

VFU-studenter

Svenljunga kommun samverkar med Högskolan i Borås. Vi kommer framöver även att se över möjligheterna att samverka med fler lärosäten då kopplingen mellan arbetsliv och arbetsliv är viktig. Vi ser det som ett viktigt uppdrag att ta emot VFU-studenter och att ge dem god bild av yrket, vår kommun och arbetsplatsen. De är en tillgång för oss och kan även hjälpa oss att se verksamheten med nya fräscha ögon. Ett professionellt mottagande av studenter har bidragit till att vi kunnat rekrytera flera förskollärare direkt efter avslutad utbildning. Vi deltar också i professionsdagar och lyfter där fram våra utvecklingsprojekt inom förskolan och skolan. För att locka fler studenter till vår kommun och för att ge yrket en högre status är det viktigt att vi visar goda exempel på utveckling i våra verksamheter.

Pensionsavgångar

Fram till 2020 går 33 medarbetare i pension om de går vid 65 års ålder. Detta gäller Lärare, förskollärare samt barnskötare (se nedan!). Vi har därmed inte fler pensionsavgångar framöver än vi haft de senaste åren. Pensionsavgångarna är således inte den stora utmaningen, men vi arbetar trots det för att förlänga arbetslivet och möjliggöra för dem som önskar att fortsätta arbeta efter 65 års ålder. Vi signalerar tydligt att medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs bl.a. genom att öppna upp för individuella lösningar. Det kan vara individuellt anpassade tjänster, där kompetensen tas tillvara och kopplas till nya lärares introduktion och behov av stöd i yrket, samt förstärkning och coachning eller handledning av kollegor i syfte att

höja kvaliteten i undervisningen. De som önskar gå i pension men ändå vill ha kvar kontakten och anknytningen till arbetsplatsen får komma tillbaka som vikarier. Detta stäms av i våra avslutningssamtal, som vi har med samtliga anställda som avslutar sin anställning för att vi skall kunna ta tillvara på erfarenhet och kompetens hos de som lämnar oss, antingen de går i pension eller går vidare till ett annat yrke eller en annan arbetsgivare.

Pensionsavgångar vid ålder 65år	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lärare	1	6		3	4	1
Förskollärare		1	5	3	1	1
Barnskötare	1	2	1		1	2
Eleveassistent	1					

Svenljungamodellen – ett sätt att tillvarata kompetensen hos våra nyanlända vuxna

Svenljunga kommun har tagit emot många asylsökande och ensamkommande barn de senaste två åren. Mottagande och integration av nyanlända är en av våra allra största utmaningar.

Vi ser en stor rekryteringspotential bland utrikes födda. De är en resurs som kan tas tillvara bättre inom skola och förskola. I vår strategi ingår att rekrytera flerspråkiga lärare och förskollärare då vakanser uppstår, främst inom de stora språken, arabiska, somaliska och dari. Vid all nyrekrytering ses flerspråkighet som en tillgång. Språkkompetens är en merit parallellt med pedagogisk kompetens och goda kunskaper i svenska språket.

Genom SFI och Vuxenutbildningen kan vi fånga upp människor med värdefulla kompetenser för verksamheten. Här har vi utvecklat ett system med språkstödjare, se "Svenljungamodellen" nedan! I samverkan med arbetsmarknadsenheten kartlägger vi yrkesbakgrund och tillhandahåller praktikplatser inom Barn- och utbildningsförvaltningen t.ex. för migranter som har lärarutbildning eller motsvarande från sitt hemland.

För att möjliggöra kartläggning och studiehandledning med den ökade tillströmning av elever har vi höstterminen 2015 utökat studie- och yrkesvägledningen vid Lärcentrum (SFI/Vuxenutbildning och Introduktionsprogrammen). Det ger oss också bättre möjligheter att kartlägga migranternas utbildningsbakgrund. Studie- och yrkesvägledare vid SFI/Vuxenutbildningen kommer att göra en fördjupad intervju med varje elev som skrivs in på SFI. Där kommer utbildningsbakgrund och tidigare yrkeserfarenheter att tas upp för att vi skall få en så fullständig bild av personen som möjligt. Denna information skall kunna komma Arbetsmarknadsenheten till del för vidare matchning. Vi kan då också matcha personernas utbildning med våra egna verksamheters behov och i viss mån anpassa utbildning för att personen skall komma ut i praktik eller arbete. Det kan också bli aktuellt med någon form av kartläggning av övriga elever som inte passerat SFI i Svenljunga kommun.

För att kunna ge våra nyanlända elever ytterligare utvecklingsstöd har vi utvecklat ett samarbete med SFI, Vuxenutbildningen och arbetsmarknadsenheten, vilket på regional nivå i något sammanhang beskrivits som "Svenljungamodellen". "Svenljungamodellen" innebär för skolans del är att vi kan erbjuda våra elever trygga, vuxna förebilder som eleverna gärna identifierar sig med. Det innebär dessutom att flertalet elever får möta någon som förutom att denne behärska såväl svenskan som elevens hemspråk, även kan förstå och förklara olikheter i våra kulturer. Vad

.....

skolan erbjuder är (oftast) en första anställning i Sverige, vilket ger medarbetaren såväl arbetslivserfarenhet som goda referenser, vilket ökar dennes möjligheter att konkurrera på ett jämlikt sätt på den svenska arbetsmarkanden. I fler än ett fall har det även inneburet att det varit anställningen varit avgörande för fortsatt yrkesval.

Tack vare att syftet inte är att erbjuda arbetstillfällen som kan leda till fasta tjänster i den egna verksamheten är anställningstiden oftast förhållandevis kort, vilket innebär att vi i större utsträckning kan tillgodose behovet av studiehandledning samt kulturtolkar på de språk som är aktuella för våra elever just idag.

En positiv sidoeffekt av "Svenljungamodellen" är att våra språkstödjare och kulturtolkar berikar och kompetensutvecklar även övriga på skolan, vilket är oerhört viktigt då det nog kan antas vara ett måste i en alltmer globaliserad värld att kunna möta och bemöta på ett bra sätt.

Ledarskap

All forskning om skolan visar att styrning och ledning är avgörande för vilka resultat man uppnår. Det är också viktigt att styrkedjan är intakt. Det innebär för oss att politikerna tar ansvar för resultaten och har en långsiktig plan för verksamheten, där man inte ändrar mål och strategier ofta, samt att det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Det innebär också att förvaltningschefen arbetar för att skapa goda förutsättningar för rektorerna att leda verksamheten, verka för en god arbetsmiljö och följa upp verksamhetens resultat.

Forskningen om framgångsrika skolor ser rektors roll som central. En tydlig framgångsfaktor enligt denna forskning är ett demokratiskt och kommunikativt ledarskap, som fokuserar på såväl skolans kunskapsmål som sociala mål. Framgångsrika skolor har enligt forskningen i högre grad också ledare med fokus på både struktur och kultur, som kan tydliggöra skolans mål, som också kan kommunicera målen och få en uppslutning kring dem hos medarbetarna i skolan. Det har visat sig att för ett hållbart ledarskap där rektor leder andra i förändring utifrån stabilitet och medvetna beslut, krävs att rektor är bärare av en utvecklingsidé som kommuniceras internt och externt. ("Rektors ledarskap" kvalitetsrapport 2015:10 Skolinspektionen)

För att kunna leda och styra verksamheten med gott resultat är det viktigt att förskolechefer och rektorer har rätt kompetens. All nya rektorer genomför den statliga rektorsutbildningen. För att säkra ett framgångsrikt ledarskap lägger förvaltningschefen tillsammans med skolledaren upp en individuell kompetensutvecklingsplan som tar sin utgångspunkt i det egna behovet av stöd och utveckling kopplat till verksamhetens/enhetens mål och utvecklingsområden. Rektors arbete och utveckling följs och stöds av förvaltningschefen i medarbetarsamtal samt löpande under året i dialog och möten.

Rektorerna i Svenljunga kommun skall ha rätt administrativt stöd. Det innebär stöd i form av professionella skoladministratörer som arbetar i team och/eller nätverk inom förvaltningen. Det innebär att vi skall ha administrativa stödsystem som underlättar rektors uppföljning av verksamhetens resultat, avseende såväl nationella mål som lokala politiska mål och ekonomi.

Rektorer och förskolechefer ingår i en ledningsgrupp där de får stöd och inspiration från övriga chefer och ledare. Gruppens gemensamma kompetens är ledningsgruppens viktigaste resurs, men vi tar även in externa insatser då vi identifierat gemensamma utvecklingsbehov. Pågående externa insatser är ett utvecklingsarbete inom det systematiska kvalitetsarbetet. Planerade insatser för chefsstöd det kommande året är utvecklande medarbetarskap bl.a. med utbildning i utvecklingsamtal för våra chefer. För rektor och förskolechefer finns även verksamhetsanpassade grupper, rektorsmöten och förskolechefsmöten, med inriktning på mer verksamhetsnära frågor av strategisk såväl som av operativ karaktär. Cheferna får även möjlighet

.....

att träffa alla kommunens chefer vid fyra tillfällen om året för att fylla på kunskap och även för att ta del av varandras erfarenheter.

Svenljunga kommun utbildar sina chefer inom Prevents BAM koncept (bättre arbetsmiljö). Vi erbjuder även cheferna frukostföreläsningar inom t.ex. samverkansavtal, rekrytering och LAS för att cheferna ska få möjlighet att fylla på sin kompetens.

Ytterligare en tillgång för chefer och medarbetare är Medarbetarcentrum som Svenljunga kommun äger tillsammans med Tranemo, Mark och Borås stad. I samverkan med Medarbetarcentrum kan vi erbjuda våra chefer individuell coachning, karriärvägledning och individuellt anpassade insatser.

Hög kompetens och kvalitet på våra chefer bidrar inte bara till verksamhetens utveckling utan även till en god arbetsmiljö, vilket är en av de viktigaste faktorerna för att lyckas rekrytera och behålla kompetenta lärare och förskollärare.