

# Ett samlat karriär- system för lärare

ETT STÖD FÖR ATT ALLA ELEVER SKA NÅ SKOLANS MÅL

– APRIL 2013



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Ett samlat karriärsystem för lärare – ett stöd för att alla elever ska nå skolans mål

Detta är ett stödmaterial för huvudmannen i arbetet med att planera och organisera för karriärtjänster för lärare. Vi hoppas att det ska bidra till att många skolhuvudmän inrättar karriärtjänster – både de med statligt stöd och andra samt att huvudmännen avsätter resurser så att karriärtjänsterna kan få de önskade positiva effekterna.

Promemorian har tagits fram av Bodil Båvner (projektledare), Per Gradén och Ulrika Wallén, utredare på Sveriges Kommuner och Landsting. En referensgrupp av chefer i några av Sveriges kommuner har varit behjälpliga i att ta fram innehåll och utformning av dokumentet.

Stort tack till er alla:

Henrik Andersson, Båstad; Peter Fredriksson, Södertälje; Annika Hoppe, Åstorp; Tomas Johansson, Landskrona; Christer Kratz, Nybro; Håkan Larsson, Göteborg; Åsa Melkersson, Kristianstad; Barbro Melander, Trelleborg; Astrid Norderfeldt, Stockholm; Stefan Norrestam, Lund; Martin O Persson, Höör; Karina Pettersson-Hedman, Luleå; Tomas Ringberg, Hörby; Ing-Marie Rundwall, Helsingborg; Hans-Lennart Schylberg, Uddevalla, Jonas Åkesson, Tomelilla.

Per-Arne Andersson

Avdelningschef  
Avdelningen för lärande  
och arbetsmarknad

Agneta Jöhnk

Avdelningschef  
Arbetsgivarpolitiska  
avdelningen

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Ett samlat system behövs .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Syftet med karriär-tjänster - ett stöd för att nå skolans mål .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Tre karriärspår i ett samlat system.....</b>	<b>12</b>
<b>4.</b>	<b>Krav och kompetenser.....</b>	<b>16</b>
<b>5.</b>	<b>Huvudmannens ansvar .....</b>	<b>19</b>
	<b>Bilaga 1 Anställningsavtalet - checklista.....</b>	<b>23</b>
	<b>Bilaga 2 Mer information om regeringens förslag om karriärtjänster .....</b>	<b>25</b>

# 1. Ett samlat system behövs

I denna promemoria presenteras grundtankarna för ett samlat karriärsystem för lärare. Ett sådant system aktualiseras i och med den karriärreform som regeringen har beslutat om och som träder i kraft 1 juli 2013.

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, delar regeringens syn på betydelsen av karriärtjänster i skolan och ser behovet av att de tjänster som nu inrättas sker samlat med de karriärtjänster som redan idag finns i de flesta kommuner. Detta för att skapa ordning mellan regeringens nya system och de karriärtjänster som flera kommuner redan har.

För att underlätta den enskilde huvudmannens övergripande planering har vi skrivit denna PM. Vi hoppas att beskrivningen av ett samlat system kan främja det lokala arbetet med att stärka lärarnas karriärmöjligheter i skolan och på så sätt öka elevernas måluppfyllelse. Karriärsystemet består av tre spår: förstelärare, lektor och ledarskap. En del karriärtjänster finns redan i kommunerna och nya kommer att inrättas med anledning av den nya reformen. Vår bedömning är att syftet med karriärtjänster bäst uppnås genom att kombinera befintliga och nyinrättade karriärtjänster.

## 1.1. Regeringen inför två karriärsteg

Regeringen har inrättat två utvecklingssteg för yrkesskickliga lärare inom förskoleklass, grund- och gymnasieskola och motsvarande skolformer. Dessa karriärtjänster omfattar förstelärare, vilket innebär ett praktiktäna karriärsteg, samt lektor<sup>1</sup>, som baseras på akademiska meriter. Dessa karriärtjänster skrivs in i skollagen och kopplas till särskilda kvalifikationskrav och inriktning på arbetsuppgifter som återfinns i en statsbidragsförordning. Huvudsakligen ska lärare med dessa karriärtjänster arbeta med undervisning och uppgifter som hör till undervisningen. Se bilaga 2 för vidare information, till exempel om kvalifikationskrav.

Regeringen inrättar även ett riktat statsbidrag för att ge dessa lärare högre löner i förhållande till andra kollegor. De har också markerat betydelsen av att lärare ges möjlighet att göra karriär utan att lämna undervisningen dels genom att införa en målsättning i skollagen: att huvudmännen ska sträva efter att inrätta karriärsteg för särskilt yrkesskickliga lärare. Dels en upplysningsbestämmelse om att regeringen meddelar föreskrifter om statsbidrag till huvudmän i syfte att stimulera att dessa inrättar karriärtjänsterna förstelärare och lektor.

De statliga karriärtjänsterna omfattar inte förskolan eller fritidshemmen. Det är fortfarande möjligt för huvudmännen att inrätta karriärtjänster utöver de av staten fastslagna, vilket även inkluderar förskolan och fritidshemmen. Då ingår att besluta om kvalifikationskrav och arbetsuppgifter för dessa karriärtjänster.

## 1.2. Det finns redan idag karriärtjänster

Regeringens reform handlar om en ny tjänst (förstelärare) samt en etablerad tjänst (lektor).<sup>2</sup> Även om den svenska skolan historiskt sett inte använt begreppet karriärtjänst har det funnits benämningar och särskilda ansvarsområden jämte uppdrag kopplade till vissa typer av lärartjänster, t.ex. studierektor, huvudlärare, lektor, institutionsföreståndare m.fl. Flera huvudmän har tagit lokala initiativ när det gäller att inrätta någon typ av system med utvecklingssteg för lärare. Begreppen arbetslagsledare, coacher, matematik- respektive språkutvecklare, utvecklingslärare, lektorer, biträdande rektorer m.m. används och hanteras på varierande sätt.

---

<sup>1</sup> Tills lagändringen har gått igenom kallas denna karriärtjänst ”särskilt yrkesskicklig lärare med forskarutbildning” eftersom ”lektor” för närvarande redan har en definition i skollagen. I detta dokument används dock ”lektor” som även kommer att vara det begrepp som staten använder framöver.

<sup>2</sup> Den reglering i skollagen som innebär att lektorer utses av Skolverket föreslås upphävas.

På SKL:s hemsida ([www.skl.se](http://www.skl.se)) finns exempel på kommuner som de senaste åren har inrättat olika slags karriärtjänster för lärare. Här återfinns korta beskrivningar av kommunens arbete samt kontaktuppgifter för den som vill veta mer. Exemplen illustrerar de behov som många av skolans huvudmän ser av att finna strukturer för att stärka skolans ledning och undervisning. Vår bedömning är att de flesta kommuner har olika typer av karriärtjänster även om de inte benämns på just det sättet. Tydligt är att det inte finns ett gemensamt system för kvalifikationer, arbetsuppgifter och villkor för tjänsterna.

### 1.3. Ett samlat system behövs

Det finns flera anledningar till att SKL ser behov av ett mer samlat karriärsystem i skolan. Dels för att karriärtjänster har många fördelar (se kapitel 2) och därmed bör förekomma på fler håll, dels för att ge en tydligare ram för de karriärtjänster som redan förekommer. Ambitionen är också att förtydliga hur dessa kan ses tillsammans med statens två karriärtjänster.

SKL har välkomnat regeringens förslag om praktisknära karriärtjänster och vill samtidigt undvika parallella karriärsystem mellan de karriärtjänster som redan finns idag och de nyinrättade nationella. Vi ser att en samlad ram inom vilken de lokala behoven kan uttryckas stödjer såväl läraryrkets utveckling som främjar måluppfyllelsen i stort.

## 2. Syftet med karriär- tjänster - ett stöd för att nå skolans mål

På senare år har behovet av fler karriärtjänster för lärare blivit allt mer påtagligt. SKL anser att en större arbets- och lönedifferentiering bidrar till en högre måluppfyllelse och ett mer attraktivt läraryrke. Detta stöds av större möjligheter för lärare att göra karriär inom yrket samtidigt som det ger rektorn större möjlighet att genomföra sitt uppdrag. SKL menar att rätt använt kommer de karriärtjänster som regeringen nu inför att tillsammans med befintliga karriärtjänster i kommunerna bidra till en god skolutveckling.

### 2.1. Regeringens syfte

Syftet med regeringens karriärreform för lärare och statsbidrag för nya lärarlöner är att öka elevernas måluppfyllelse i skolan genom att stötta den enskilt viktigaste faktorn för elevernas studieresultat - lärarna.

SKL delar regeringens bedömning att elevernas resultat förbättras genom att de bästa lärarna premieras och får möjligheter att sprida goda arbetssätt samt stärka kollegor och på så sätt bidra till att allt fler elever får del av en bättre undervisning.

Ett annat syfte, som SKL också står bakom, är att stärka läraryrkets samlade kompetens och öka attraktionskraften för yrket genom att ge ökade möjligheter för enskilda lärare att göra karriär inom yrket. Då behövs en tydligare karriärstege där lärare får möjligheter att utveckla sin professionalism och gå vidare i karriären.

Utbildningen i skolan ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Ett sätt att stärka den vetenskapliga grunden är att öka antalet forskarutbildade lärare. Karriärreformen, med tydligare stöd för att



anställa lektorer, är en av de åtgärder som bidrar till att stärka kopplingen mellan forskningen och skolan.

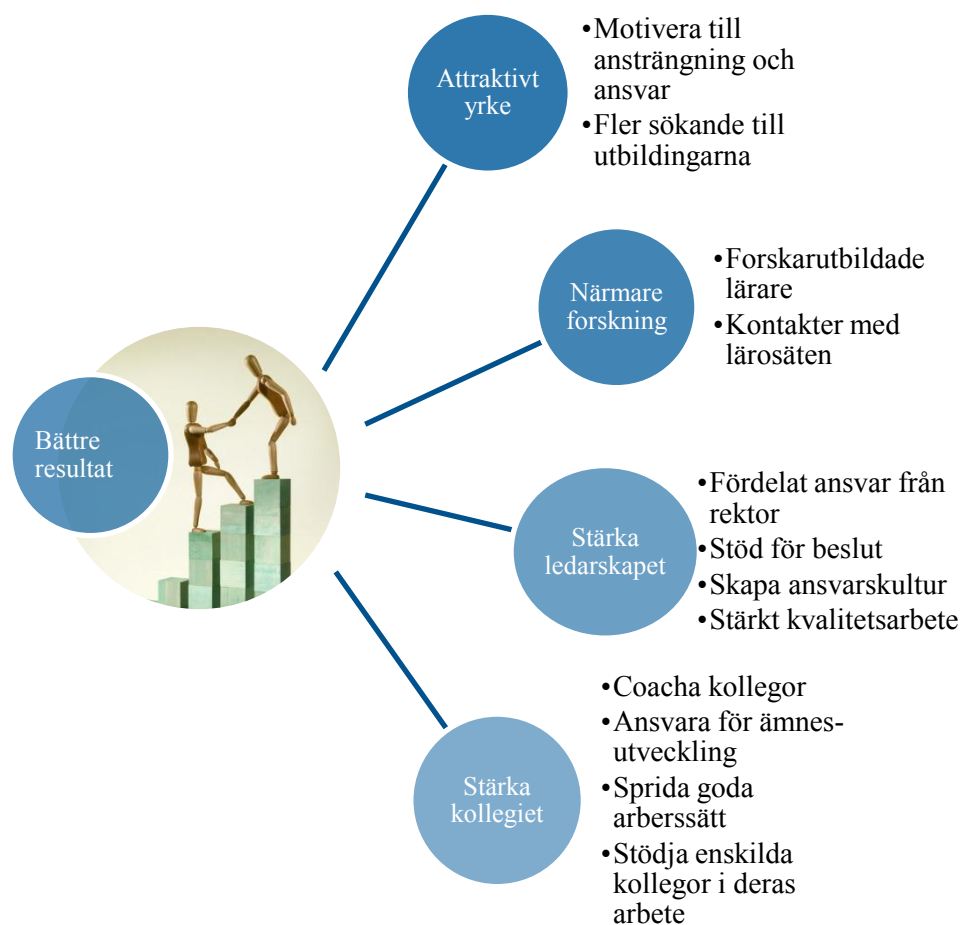
## 2.2. Karriärtjänsterna syftar till bättre resultat i skolan

Det råder enighet om att skickliga lärare är en av de viktigaste förklaringsfaktorerna för att eleverna ska nå goda resultat i skolan. Syftet med karriärtjänster är därför bland annat att lyfta lärare som bidrar till skolutveckling och till att höja skolans kunskaps- och värdegrundsresultat. Det handlar också om att skickliga lärare ska ha möjlighet att göra karriär och få en bra lön.

Samtidigt anser SKL att det är viktigt att karriärtjänsterna inte bara blir ett lönelöft utan ett styrmedel som bidrar till verksamhetsutveckling så att allt fler elever uppnår skolans mål och får allt bättre resultat. Genom att erbjuda olika karriärtjänster i skolan kan skolpolitiker, skolchefer och rektorer utveckla skolan som helhet. En större variation för olika lärares arbetsuppgifter ger skolan som helhet möjlighet att nå bättre resultat. I detta sammanhang är karriärtjänster ett stöd för individuell och differentierad lön, vilket bidrar till en ökad lönespridning. Det är positivt för lärares löneutveckling, vilket gör att karriärtjänster också bidrar till att läraryrket blir mer attraktivt.

Vid inrättande av karriärtjänster är det viktigt att utgå från kommunens behov av utveckling och förbättring samt skolans uppdrag/verksamhetsidé. Det är först då man kan arbeta med karriärtjänster med syfte att utveckla organisationen, tydliggöra roller och möjliggöra olika slags karriärer i läraryrket.

Karriärtjänster i skolan möjliggör en rad olika syften. Vi har identifierat följande syften enligt figuren nedan.



Det är viktigt att huvudmännen själva bestämmer i vilken mån de vill inrätta den här typen av tjänster och vilka som ska ha dem. Tjänsterna ska erbjudas de lärare som på bästa sätt möter de syften som presenteras, öka måluppfyllelsen, stärka läraryrkets attraktivitet, bidra till ett vetenskapligt förhållningssätt samt stärka ledarskapet och kollegiet. De lärare som utses bör vara beredda på att stödja andra lärare, i olika sammanhang och på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå.

### 2.3. Karriärtjänster ett av flera styrmedel

Skolans mål finns fastslagna i nationella styrdokument. Huvudmannen ansvarar för att alla elever ges möjlighet att nå dessa mål. För detta genomförs en rad åtgärder. De styrmedel som används kan för diskussionen delas in i fem kategorier:<sup>3</sup>

- Organisationens huvuduppgifter såsom visioner, verksamhetsidéer och strategier.

<sup>3</sup> Styrning av team och processer, Teoretiska perspektiv och fallstudier, Redaktörerna Bengtsson, Lind & Samuelson, EFI, 2000

- Val av organisatorisk struktur för verksamheten inklusive dess bemanning med kompetent personal.
- Utformning av ett belöningsystem som skapar rätt motivation hos medarbetarna.
- Formellt styrsystem, vilket innehåller planerings- och uppföljningssystem samt system för prestationsmätning.
- Mänskliga och sociala aspekter av organisationen, t.ex. ledningsstil, kultur och värderingar, dvs. mindre formaliserad styrning/informellt styrsystem.

Med denna utgångspunkt blir karriärtjänsterna styrmedel för två av områdena ovan. Både för den organisatoriska strukturen, genom att bemanna skolan med kompetent personal. Men också genom att utforma ett belöningsystem där huvudmannen som attraktiva arbetsgivare skapar motivation hos medarbetarna.

#### 2.4. Karriärtjänster stöd för differentiering av arbetsuppgifter och löner

Det är viktigt att samtliga lärares kompetenser tas tillvara så att alla elever får de bästa förutsättningarna för måluppfyllelse. För att kunna göra det behöver de enskilda lärarnas arbetsuppgifter varieras i högre grad. Genom att lärare arbetar mer tillsammans kan arbetsuppgifterna fördelas så att den enskilda lärarens kompetenser tas tillvara på bästa sätt. Forskningen visar också att kvalitet och effektivitet i undervisningen ökar när lärare arbetar tillsammans med planering, utförande och utvärdering av undervisningens innehåll. Lärarnas ensamarbete måste därför kompletteras med en högre grad av det samarbete lärare emellan som förbättrar verksamhetens kvalitet. Det är även positivt för eleverna att få möjlighet att möta olika pedagoger med olika personligheter, kunskaper och förhållningssätt.

Olika kompetenser behövs i en skola, dels för att ge eleverna möjlighet att bli bemötta på bästa sätt, dels för att rektorn ska kunna fördela enskilda ledningsuppgifter. För exempel på arbetsuppgifter som kan variera lärare emellan, se beskrivningarna av förstelärare och lektorer i avsnitt 3.1. och 3.2.

Det bör understrykas att alla yrkesskickliga lärare inte ska utföra samma arbetsuppgifter utan att olika kompetenser ska användas på det sätt som passar den egna lokala verksamheten bäst. Det är också viktigt att påpeka att det inte på något sätt är dessa lärare som har hela skolutvecklingsansvaret. Alla som arbetar i skolan har ansvar för att utveckla såväl sin egen kompetens som verksamhetens kvalitet. De lärare som ges

karriärtjänster har utöver detta ett särskilt ansvar för utveckling av skolans resultat och kvalitet.

När karriärtjänster i skolan införs mer generellt ges skickliga lärarna möjlighet att ta ett särskilt ansvar för utveckling samtidigt som de huvudsakligen fortsätter arbetet i klassrummet. På så sätt främjas en ansvarskultur genom att kvalitetsperspektivet lyfts fram och utvecklar kommunikation och interaktion mellan lärare respektive mellan lärare och skolledning. Då utvecklas även skolans interna organisation.

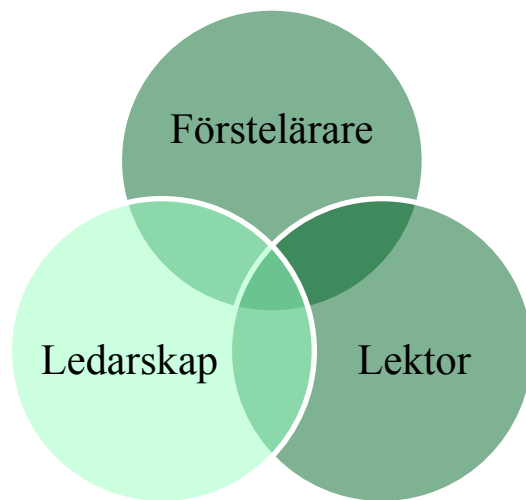
### 3. Tre karriärspår i ett samlat system

För att sortera de olika arbetsuppgifter som kan ingå i olika karriärtjänster presenterar vi här ett försök att systematisera lärares karriärutveckling i tre spår. Oavsett vilket spår som avses är det centrala att den enskilda lärarens kompetens ska användas på det sätt som passar den lokala verksamheten bäst. De yrkesskickliga lärarnas arbetsuppgifter blir olika beroende på var och ens kompetens och utifrån de lokala behoven. Det ska också betonas att en lärare kan ha en tjänst som innehåller delar av flera spår. Det är inte att betrakta som absoluta avgränsningar utan som ett försök att sortera bland arbetsuppgifter och tydliggöra olika kompetenser.

De tre spåren utgörs av förstelärare, lektor och ledarskap. Kort uttryckt ska ledarskapsspåret huvudsakligen stödja rektorns lednings- och styrningsuppdrag. Lektor är den som har tydligast koppling till forskning, vilket tydliggörs i minikraven, även om detta också kan ingå för förstelärarna. Förstelärarna kan ha varierade arbetsuppgifter som på olika sätt anknyter till undervisningen. Det kan handla om att utveckla ämnet eller ämnen, utveckla det didaktiska arbetet, stödja och handleda kollegor eller utveckla och förstärka det systematiska kvalitetsarbetet.

Självklart är de olika karriärtjänsterna och den interna ledningsstrukturen beroende av en rad yttre förhållanden som skolans storlek, möjligheten till nätverk och stöd av skolor nära varandra etc. Rektorns roll i en liten respektive en stor skola skiljer sig också markant. Behovet av stöd i arbetet att leda finns dock ofta även om det varierar i omfattning och mellan områden.

Som nämnts ovan är spåren inga fullständiga avgränsningar då arbetsuppgifterna kan rymmas i en och samma persons uppdrag eller flera personers uppdrag enligt följande figur:



### 3.1. Ledarskap

Traditionellt har ledarskapsspåret varit det vanligaste karriärspåret i svensk skola. Det förekommer under en rad olika titlar såsom arbetslagsledare, biträdande rektor, studierektor m.m. Den gemensamma faktorn är att personen i olika frågor agerar som ett stöd för och på fördelat uppdrag från rektor. De arbetsuppgifter som ingår är inriktade på styrning och ledning för grupper av medarbetare eller för delar av verksamheten. Enligt skollagen ansvarar rektor för skolans inre organisation. Rektor har också möjlighet att uppdra åt en anställd eller uppdragstagare att fullgöra enskilda ledningsuppgifter under förutsättning att medarbetaren har tillräcklig kompetens och erfarenhet.

När det gäller ledarskapsspåret kan det finnas skäl att betona att det finns olika frågor som rektor är ansvarig för och som inte går att delegera. Dock finns det på de flesta håll behov av ett breddat ledarskap där andra personer kan stödja rektor i lednings- och styrningsuppdraget i både det förberedande arbetet som i beslutsprocessen. Ansvaret finns dock kvar hos rektor.

Även fortsättningsvis är det huvudmannen som är ansvarig för inrättandet av tjänster, krav och villkor för tjänster inom ledarskapsspåret respektive beslut om vilka arbetsuppgifter som ska ingå. Statsbidraget för löneökningar kan därmed inte användas för dessa tjänster. Beroende på omfattning av ledarskapsinslaget kan man även se att läraren inte nödvändigtvis arbetar med undervisning som för övriga karriärspår. Vi kommer i det följande att fokusera på de två spår för vilka det är mest aktuellt med förändringar, förstelärare och lektorer. Många av förutsättningarna om syfte, krav, villkor etc. gäller dock även ledarskapsspåret.

Det finns också anledning att här nämna karriärtjänster i förskolan, som inte är en del av regeringens karriärreform. SKL menar att det är naturligt att karriärtjänster även bör förekomma i förskolan och fritidshemmet. Huvudmannen kan dock inte rekvirera statliga bidrag för löneökningarna för dessa tjänster utan de, liksom karriärtjänsterna i ledarskapsspåret, åligger huvudmannen att finansiera. I allt väsentligt kan dock det som här beskrivs om förstelärare och lektorer även tillämpas på förskolan och fritidshemmet där så kommunerna finner lämpligt.

### 3.2. Förstelärare

Försteläraren har en tydlig koppling till den direkta undervisningen och de särskilda arbetsuppgifterna som tillkommer för att på bästa sätt främja elevernas lärande. Det kan röra sig om att utveckla didaktiken och kollegornas arbets sätt i klassrummen. De konkreta arbetsuppgifterna för en förstelärare kommer att variera beroende på det lokala behovet men kommer att på olika sätt fungera som ett direkt nära stöd till de pedagoger som varje dag möter eleverna. På så sätt fungerar försteläraren som ett utvecklande nav i lärarlaget.

En vanligt förekommande arbetsuppgift för en förstelärare kommer att vara att handleda och coacha andra lärare för att få maximal utväxling av varje pedagog och elev. Det kan handla om klassrumsobservationer, spegling, feedback, gruppdiskussioner och resonemang med enskilda kollegor. Försteläraren kan även ha i uppgift att skapa mötesplatser för pedagogiska diskussioner.

Förstelärarens uppgift kan också vara att stödja blivande kollegor genom handledning under den verksamhetsförlagda undervisningen (vfu) och nyexaminerade lärare under introduktionsåret.

Exempel på andra arbetsuppgifter är att ta fram stödverktyg och läromedel som ska användas i undervisningen. Det kan även handla om att studera kollegornas undervisningsmetoder med ett vetenskapligt förhållningssätt samt vara involverad i forskning inom områden som är relevanta för skolan.

Andra arbetsuppgifter som kan vara aktuella för förstelärare är ansvar för ämnesutveckling eller ämnesdidaktik, en funktion som redan finns på många håll idag, antingen i skolorna eller på kommunal övergripande nivå. Ett annat exempel på ämnesövergripande arbete är värdegrundsarbetet, vilket också kan vara en förstelärares särskilda utvecklingsansvar.

Försteläraren ska arbeta elevnära i syfte att utveckla undervisningen och med målet att öka måluppfyllelsen. I det kan metoddiskussioner utifrån enskilda klassrumsobservationer ingå.

### 3.3. Lektor

Lektorns ansvar är att bidra till att skolans arbete utgår från forskning och beprövad erfarenhet liksom utveckling av det vetenskapliga förhållningssättet, inom ämnen såväl som didaktiken och det övergripande utbildningsuppdraget. Även försteläraren kan arbeta med att stärka det vetenskapliga förhållningssättet men det är en tydlig uppgift för lektorn, i och med lektorns akademiska bakgrund där forskarutbildning är ett krav för tjänsten. Lektorns arbetsuppgifter ska stödja det didaktiska arbetet utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt. Det kan innebära att utveckla ämnesundervisningen, stärka det vetenskapliga synsättet generellt på skolan genom att föra in mer forskning och beprövad erfarenhet i arbetet och att identifiera forskningsområden i skolans verksamhet. Liksom för försteläraren kan en arbetsuppgift vara att skapa mötesplatser för pedagogiska diskussioner och utveckling.

Lektorer förväntas använda sina fördjupade ämneskunskaper i sina olika arbetsuppgifter. Exempel på konkreta arbetsuppgifter är:

- att skapa och upprätthålla kontakter med högskolor och universitet till exempel i fråga om forskningsanknytning och utveckling av ämnet och därvid utgöra ett stöd för övriga lärare inom ämnesgruppen,
- att samordna kvalitetssäkring och utvärdering inom ämnesområdet,
- att samordna och vara professionellt stöd för kollegor vid val och bedömning av elevers projektarbeten/examensarbeten samt
- att vara professionellt stöd för kollegor för andra forskningsuppgifter/utvecklingsarbeten inom ämnen eller ämnesdidaktik.

### 3.4. Förstelärares och lektorers arbetsuppgifter

I regeringens förslag betonas att karriärtjänsternas arbetsuppgifter i allt väsentligt bör bestå av undervisning och uppgifter som hör till undervisningen. Det undervisningsnära kan dock ske på olika sätt och vi ser att det finns en rad olika uppgifter som kan komma ifråga. För att på ett påtagligt sätt bidra till att förbättra verksamhetens kvalitet behöver en lärare med karriärtjänst ha arbetsuppgifter som kan påverka många elevers lärande. Tjänsten ska på ett eller annat sätt bidra till hela skolans utveckling. Det blir en lokal fråga hur man ska fördela de arbetsuppgifter som läraren med karriärtjänst annars hade utfört. Denna förändring av tjänstens innehåll är inte finansierad i reformen utan får, liksom dagens utvecklingstjänster, finansieras av huvudmannen.



## 4. Krav och kompetenser

### 4.1 Grundläggande krav

En del i ett samlat karriärsystem är de krav som huvudmannen och skolor kommer att ställa på de lärare som får de olika karriärtjänsterna. Lärarnas legitimitet i det egna kollegiet är en viktig aspekt för att karriärtjänster ska kunna stödja skolutvecklingen i stort. De kvalifikationer som regeringen anger för att få del av det statliga stimulansbidraget är en bra utgångspunkt för en lägsta kvalifikationsnivå för krav på de karriärtjänster som vi skissar på i detta förslag.

Det finns flera skäl som styrker behovet av att det är huvudmannens ansvar att besluta om att inrätta karriärtjänster men även att bedöma meriter och därmed formellt utse de yrkesskickliga lärarna.

Karriärtjänsterna bör inte fördelas jämnt över en huvudmans skolor och inte har särskilt bestämda arbetsuppgifter utan bör arbeta där behoven är som störst. Karriärtjänsten innebär en markant löneskillnad till kollegorna och det är huvudmannen som bedömer meriter och utser de yrkesskickliga lärarna. Det är därför rimligt att det är huvudmannens ansvar att besluta om att inrätta tjänsterna Tydliga krav och en transparent process behövs där huvudmannen tar ansvar för helheten och att man prioriterar de områden med störst behov för samtliga huvudmannens skolor.

### 4.2. Vikten av problem- och behovsanalys

De krav som regeringen förordar utgör formella kriterier för att en lärare ska bli föremål för förstelärare respektive lektor. Utöver dessa krav behöver huvudmannen göra en problem- och behovsanalys på lokal nivå innan fler karriärtjänster inrättas. Grunden för att inrätta karriärtjänster är att arbetsuppgifter kopplas till de syften man prioriterar lokalt.

Skolhuvudmannen/skolan måste ställa sig frågor såsom: Vad är syftet med denna tjänst? Vad vill vi åstadkomma? Vilka problem/behov önskar

vi lösa? Vad vill vi utveckla? Det handlar om att synliggöra förändrings- och utvecklingsbehov och vilka kompetenser som den enskilda läraren behöver. Utvecklingsbehovet ser olika ut mellan skolor och huvudmän men också över tiden. I en skola/kommun kan fokus vara att förbättra resultaten generellt medan det i en annan är särskilda ämnen som behöver utvecklas. Innan behovet är klarlagt bör man inte inrätta karriärtjänsterna. När de önskade kompetenserna har fastlagits är det viktigt att tillsättningen är en transparent process.

I processen klargörs även den lokala fördelningen för de huvudmän som inrättar ett flertal tjänster.

### 4.3. Hur rekryteringen kan gå till - kompetensbaserad rekrytering

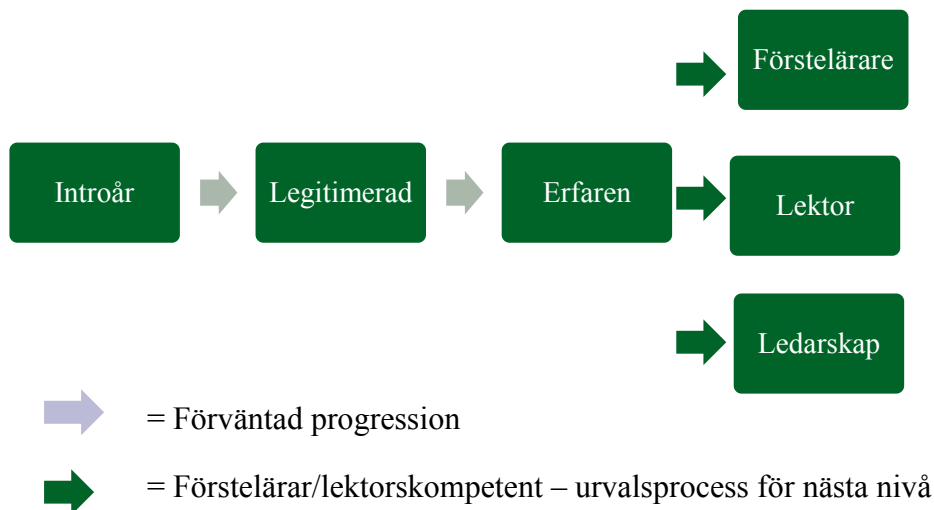
En kompetens- och behovsbaserad rekrytering tar sin utgångspunkt i en behovsanalys. I början av rekryteringsprocessen relaterar man behovet till verksamhetens mål och utformar en ansvarsbeskrivning samt mål för den tjänst man vill skapa. Utifrån denna analys utformar man en kravprofil som utgångspunkt för rekryteringen. Av denna framgår vilka utbildningar, kompetenser och erfarenheter som den sökande ska ha. I förväg bör fastställas hur arbetsgivaren definierar och värderar olika kompetenser så att det blir en tydlig kravbild för alla involverade.

#### **En lärares karriär**

- Efter fullgjord lärarutbildning genomför läraren ett introduktionsår. Ett särskilt regelverk gäller.
- Efter godkänd introduktionstid erhåller läraren sin legitimation och arbetar sedan i några år.
- En lärare kan genom förvärvad erfarenhet och fortbildning uppnå vad som skulle kunna kallas ”förstelärarkompetens”. Det vill säga att man möter de minimikrav som finns reglerade för att anställas som förstelärare. Det betyder därmed inte att man har rätt att bli förstelärare. Det är huvudmannens behov som avgör hur många förstelärare man behöver, vilka områden dessa ska arbeta med, på vilka skolor de ska arbeta och vilka individer som erbjuds tjänsterna.
- Motsvarande ”lektorskompetens” förekommer när man möter minimikraven för att anställas som lektor.
- För ledarskapsspåret finns inte motsvarande reglerade minimikrav men de krav som finns för förstelärare kan utgöra en referenspunkt. Dock är det delvis andra kompetenser som söks för

de lärare som fortsatt kommer att arbeta till övervägande delen med undervisning och de lärare som i större utsträckning än sina kollegor kommer att vara ett ledningsstöd för rektor.

- Nästa steg i karriären är de lärare som utses till förstelärare, lektor eller ledarskapsfunktioner.
- Man bör även fundera över ytterligare karriärtjänster än de ovan beskrivna.



### **Mer om lärares fortbildning**

#### *Fortbildning*

Fortbildning för lärare är inte författningsreglerat men det finns ett stort utbud av olika kurser och utbildningar.

#### *Meriteringsprogram*

På en del håll använder man olika informella initiativ som lärare och huvudmän kan erbjudas för att synliggöra lärares kompetens, till exempel olika meriteringsprogram, där man följer en strukturerad metod för att dokumentera sin yrkesskicklighet i en meritportfölj och sedan få en oberoende och transparent examinationsbedömning av meritportföljen. Resultatet är ett yrkesskicklighetscertifikat. Detta fyller ingen formell funktion i systemet men kan vara ett sätt att synliggöra lärarens kompetens och kan, om huvudmannen önskar, vara ett led i en rekryteringsprocess.

## 5. Huvudmannens ansvar

Beslut om vilka karriärtjänster som arbetsgivaren ska inrätta fattas på lokal nivå i samma ordning som andra verksamhetsbeslut. Då det är frivilligt för huvudmannen att inrätta karriärtjänster är ett övergripande inriktningsbeslut om att inrätta karriärtjänster ett naturligt första steg i beslutsprocessen. Inrättandet av karriärtjänster är en verksamhetsförändring som kan ge budget- och organisatoriska konsekvenser och som ska samverkas eller förhandlas med berörd facklig organisation.

Nästa steg är att ta ställning till vad dessa tjänster ska innehålla och vilka lärare som ska utses till förstelärare, lektor eller tjänster med olika ledningsuppdrag. Arbetsgivaren avgör vilka lärare som ska utses till de olika karriärstegen. Det betyder också att det specifika innehållet i karriärtjänsterna ska utformas utifrån lokala förhållanden. Därigenom blir det varje huvudmans ansvar att bestämma hur processer för prövningar av lärares kvalifikationer ska se ut. Beroende av olika behov kommer arbetsuppgifter och uppdrag att variera och de kommer att förändras över tid.

Rektorn är den arbetsgivarrepresentant som är närmast skolverksamheten och därmed sannolikt bäst lämpad att uttala sig om enskilda lärares prestationer. Därför bör rektorn ha en central roll i bedömningen av vilka lärare som är särskilt yrkesskickliga. Huvudmannen ska å sin sida avgöra omfattningen av inrättandet av karriärtjänster vid sina olika skolor.

Karriärtjänster är ett långsiktigt åtagande. Därför är det viktigt att båda parter som finansierar reformen tar ett bestående ansvar även efter 2016 då reformen beräknas vara fullt genomförd. Regeringen genom att permanenta de ökade lönenivåerna och skolhuvudmännen genom att inrätta tjänster som i större utsträckning än tidigare differentierar arbetsuppgifterna så att förstelärare och lektorer kan ta ett större ansvar för kollegornas utveckling och därmed bidra till samtliga elevers målpuppfyllelse.

I den situation där en befintlig lärare med vissa arbetsuppgifter erbjuds och accepterar en karriärtjänst måste huvudmannen i sin organisation beakta de arbetsuppgifter som eventuellt inte längre ryms inom ramen för karriärtjänsten. För dessa finns inga särskilda resurser inom ramen för reformen. Det är istället huvudmannens ansvar att tillskjuta de resurser som krävs.

## 5.1. Villkorsfrågor

Det är värt att poängtera att villkorsfrågorna för karriärtjänsterna är lokala beslut baserade på de villkor som finns i kollektivavtalen. Detta avsnitt är tänkt att vara ett stöd för vilka villkorsfrågor som är aktuella när huvudmannen beslutar om karriärtjänster.

En lärare anställs vanligtvis av huvudmannen för ett visst uppdrag och arbetar på en eller flera skolor. Karriärtjänsterna kan skilja sig åt från övriga lärares tjänster på flera sätt, bland annat för att tjänsten kanske ska utföras vid flera skolenheter, över större geografiska områden, med annat arbetsinnehåll, med andra befogenheter och med ett annat resultatansvar. Tjänsten kan vara mer självständig och det är viktigt att det klart framgår vem som är närmaste chef och var tjänsten organisatoriskt tillhör.

Innan formellt beslut om tillsättning av en karriärtjänst bör arbetsgivaren vara klar över vilka meriter som är nödvändiga, vilka arbetsuppgifter anställningen innehåller och vilka anställningsvillkor man kan erbjuda den som anställs. Innehållet i anställningsvillkoren bör stämma överens med det man uttryckt behov av i form av önskvärda resultat, krav och innehåll i arbetet. Om tjänsten utannonseras bör både kriterier för att vara meriterad och de huvudsakliga arbetsuppgifterna anges.

Det finns flera sätt att utveckla skolan och göra läraryrket mer attraktivt. En tydlig koppling mellan lön, prestation och måluppfyllelse är en komponent. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. De centrala parterna är överens om att lönen är ett styrmedel för att åstadkomma förbättringar av verksamheten. Det är därför viktigt att lönen är individuell och differentierad och avspeglar hur väl uppsatta mål nås. De centrala parterna har i HÖK 12 särskilt uppmärksammat detta genom ett partsgemensamt arbete om individuell och differentierad lön.

Det är även möjligt med karriärtjänster i olika nivåer. Stora skolor kan exempelvis inrätta tjänster där större del av tiden ägnas åt gemensam utveckling och en mindre del åt andra arbetsuppgifter. Den huvudsakliga arbetsuppgiften för förstelärare och lektorer ska dock alltid vara undervisning eller undervisningsrelaterade uppgifter.

Det är fullt möjligt att befintliga lärare, som får en ny befattning som

förstelärare eller lektor, får ett tidsbegränsat förordnande i sin nya roll men med en tillsvidareanställning som lärare som grund. Den anställningsmodellen används i stor utsträckning för skolledare och har hittills fungerat väl. Statsbidrag för karriärtjänsten ska i sådana fall endast utgå så länge förordnandet pågår.

## 5.2. Arbetstidsfrågor och anställningsvillkor för att stödja skolans utveckling

En kommun som inrättar karriärtjänster tar genom detta handlande ett aktivt beslut att vilja utveckla skolan i en viss riktning och beslutet ska kunna följas från politisk nivå via organisationens prioriteringar hela vägen till den enskilde lärarens anställningsförhållande.

Det är alltså viktigt att karriärtjänstens utformning avspeglar det prioriterade behov som huvudmannen fattat beslut kring.

I detta avseende är arbetstiden och hur innehållet i arbetet ska utformas en delfråga. Arbetstidsregler för lärare återfinns i Arbetstidslagen och kollektivavtal. De centrala kollektivavtalsbestämmelserna som rör arbetstid är Allmänna bestämmelser (AB) samt bilaga M till AB och HÖK 12, bilaga 6.

### 5.2.1. Förstelärare och lektor

#### *Bilaga M*

En lärare som arbetar heltid i ferieanställning har samma årsarbetstid som en arbetstagare med semesteranställning, 1767 timmar per år. Av årsarbetstiden 1767 timmar är 1360 timmar arbetsplatsförlagd arbetstid (reglerad arbetstid) och 407 timmar förtroendearbetstid.

Avvikelser när det gäller arbetstidsförläggning, när Bilaga M gäller för tjänster av detta slag, kan göras med stöd av lokalt kollektivavtal eller under vissa begränsade förutsättningar, genom enskild överenskommelse.

Avvikelser handlar oftast om att av de 1767 timmarnas årsarbetstid förlägga fler än 1 360 timmar till arbetsplatsförlagd arbetstid.

#### *Bilaga 6*

I avtalet mellan SKL/ Pacta och Lärarförbundets och Lärarnas Riksförbunds Samverkansråd, HÖK 12, finns bilaga 6 (som infördes redan i HÖK 10). I ett antal kommuner har utvecklingsarbete skett där de möjligheter som bilaga 6 ger har tagits till vara. Syftet är skapa arbetsformer som optimerar den egna skolans resurser och förutsättningar som bidrar till goda resultat. Överenskommelser enligt HÖK 12, bilaga 6 kräver att det träffas kollektivavtal mellan lokala parter.

### *Karriärtjänst*

Karriärtjänster med ferieanställning omfattas av samma arbetstidsbestämmelser som andra lärare. Om arbetsgivaren vill få till stånd andra regler krävs överenskommelse med lokal arbetstagarorganisation.

### *Överenskommelser enligt HÖK 12, bilaga 6*

Lokala parter överenskommer att fortsätta med nuvarande ferieanställning men av de 1 767 timmarnas årsarbetstid ökar arbetsplatsförlagd arbetstid till 40 timmar i veckan

Lokala parter överenskommer om att införa en 40-timmarsvecka med vanlig semester.

Lärare garanteras i båda fallen en löneökning om 1500 kronor vid första årets löneöversyn. Ytterligare i snitt 500 kronor ska därefter fördelas individuellt för det andra året efter att en lokal överenskommelse tecknats.

### **5.2.2. Ledarskapsspåret**

För skolledare och personer anställda som ledare gäller inte bilaga M och inte heller bilaga 6. Det innebär att arbetstiden är reglerad i AB och är en semesteranställning.

Vilken väg man som arbetsgivare fattar beslut om ska vara förankrat i den organisation där karriärtjänsten verkar eller ska vara verksam. Planering, framförhållning, prioriteringar, tydlighet och mål är av väsentlig betydelse för att arbetstidsbestämmelserna för karriärtjänsten ska uppfattas som adekvata.

Avslutningsvis vill vi uppmanna er till att:

#### **Tänk efter före!**

- Vilka behov ska karriärtjänsterna fylla?
- Förstelärarnas och lektorernas arbetsuppgifter är beroende av de lokala behoven och förutsättningarna
- Låt behoven styra antalet tjänster och rekryteringsprocessen.

# Bilaga 1 Anställningsavtalet - checklista

Innan anställning som förstelärare eller lektor påbörjas är ett väl kommunicerat innehåll i anställningen betydelsefullt för att verksamhetens behov på bästa sätt ska tillgodoses. Ett anställningsavtal måste ingås mellan parterna med utgångspunkt att de är överens om villkoren i den nya anställningen. En väl genomförd kommunikation underlättar för läraren att fullgöra sitt uppdrag enligt ställda förväntningar. Anställningsvillkoren ska stödja lärarens såväl som organisationens arbete och vara föremål för en individuell förhandling.

## **Placering (organisatoriskt/geografiskt)**

Huvudmannen är arbetsgivarpart i anställningsförhållandet. Det ska framgå i avtalet att arbete kommer att kunna utföras på flera arbetsställen och förenat med resor.

## **Tjänstgöringens omfattning**

Är anställningen på heltid eller deltid? Något konkret om innehållet i tjänsten.

## **Anställningsform**

Är det en tillsvidareanställning eller en tidsbegränsad anställning? Är karriärtjänsten ett förordnande eller ett nytt avtal om en tillsvidareanställning?

## **Arbetstider**

Vilka arbetstidsbestämmelser ska tillämpas på anställningen? Gäller bilaga M, ferieanställning med 1767 timmars årsarbetstid eller är tjänsten en semestertjänst enligt AB?



**Semester**

Är det en tjänst med traditionell semester om 25, 31 eller 32 dagar eller är det en ferietjänst som omfattas av bilaga M?

**Uppsägningstider**

Längden på uppsägningstid för respektive part. Hur regleras uppsägningsvillkoren om läraren efter karriärtjänsten ska fortsätta i ordinarie lärartjänst?

**Hänvisning till tillämpligt kollektivavtal**

Gäller bilaga M för anställningen eller gäller den inte? HÖK 12 gäller, löneöversyn enligt LOK.

**Lönetillägg eller ändrad lönesättning**

Den nya lönen ska hanteras som en ändrad lönesättning enligt statsbidragsförordningen.

# Bilaga 2 Mer information om regeringens förslag om karriärtjänster

## **De kvalifikationer som regeringen slår fast för de föreslagna karriärtjänsterna**

I förordning (2013:70) om statsbidrag till skolhuvudmän som inrättar karriärsteg för lärare beskrivs vad som avses med förstelärare respektive lektor, dvs. vilka kvalifikationer en lärare bör ha för att komma i fråga som förestelärare respektive lektor.

### **Med förstelärare avses en lärare som:**

1. är legitimerad (kravet gäller inte de tjänster som tillsätts under 2013),
2. genom dokumentation kan redovisa minst fyra års väl vitsordat arbete med undervisning inom ramen för en eller flera anställningar inom skolväsendet,
3. har visat en särskilt god förmåga att förbättra elevernas studieresultat och ett starkt intresse för att utveckla undervisningen, och
4. även i övrigt av huvudmannen bedöms som särskilt kvalificerad för undervisning och uppgifter som hör till undervisningen.

För att få bedriva undervisning ska en lärare som huvudregel dessutom vara behörig för den undervisning han eller hon ska bedriva.

Några kompetenser som betraktas som särskilt relevanta när man talar om särskilt yrkesskickliga lärare är:

- ha gedigna kunskaper i det ämne eller det ämnesområde, som

undervisar i,

- se alla elevers behov och få alla elever att anstränga sig för att lära sig mer så att elevernas resultat förbättras,
- ha visat sig intresserad av att delta i utvecklingsprojekt, som leder till förbättrade elevresultat,
- kunna kommunicera och samarbeta med såväl elever, föräldrar och kollegor,
- vara intresserad av att utveckla sin egen professionalism, och
- kunna anpassa undervisningen efter elevernas förutsättningar och i samband med detta tillämpa en mångfald av metoder och arbetssätt i syfte att förbättra elevernas studieresultat.<sup>4</sup>

**Med lektorer avses en lärare som:**

1. är legitimerad (kravet gäller inte de tjänster som tillsätts under 2013),
2. har avlagt en examen på forskarnivå och
3. under minst fyra års tjänstgöring, som lärare i skolväsendet har visat pedagogisk skicklighet.

Lektorer måste ha minst licentiatexamen i ämnesdidaktik eller ett ämne som helt eller huvudsakligen kan hänföras till ett undervisningsämne inom skolväsendet. Eller motsvarande utländsk examen.

För lärare som har minst en licentiatexamen (examen på forskarnivå) och som har undervisat på ett universitet eller en högskola bör detta anse motsvara tjänstgöring som lärare inom skolväsendet.<sup>5</sup> Om en lärare eller forskollärare har en forskarexamen bör det anges i lärarens legitimation.

I förslaget står att det därför kan finnas skäl att använda lektorers fördjupade kompetens för särskilda uppgifter eller uppdrag som bidrar just till att sprida dessa kunskaper. Det kan handla om att:

- driva ämnesövergripande projekt,
- bedriva egen forskning,

---

<sup>4</sup> Karriärvägar m.m. i fråga om lärare i skolväsendet, Utbildningsdepartementet, PM, 2012-09-24.

<sup>5</sup> Skollagen föreslås ändras så att kravet att en lärare ska ha genomfört en introduktionsperiod om minst ett läsår eller motsvarande på heltid för att kunna få legitimation, ska ändras till att i stället avse en termin när det är fråga om sådana lärare som dels har avlagt examen på forskarnivå eller motsvarande utländsk examen, dels har varit verksamma som lärare vid ett universitet, vid en högskola, inom skolväsendet eller inom motsvarande utbildning i Sverige eller i ett annat land.

- handleda andra lärare i frågor kopplade till det specifika ämnet,
- hålla i kontakten med universitet och högskolor,
- hålla sig uppdaterad om aktuell forskning på området och att sprida den kunskapen i kollegiet och
- vara huvudansvarig för ett ämne.<sup>6</sup>

Från och med 1 december 2013 är det enbart legitimerade lärare som får anställas utan tidsbegränsning, självständigt ansvara för den undervisning de bedriver och självständigt sätta betyg. En kvalifikation för att komma ifråga som karriärlärare är därför att läraren är legitimerad. Även de lärare som enligt nuvarande bestämmelser omfattas av undantagsbestämmelserna när det gäller behörighet och legitimation bör i detta sammanhang vara legitimerade för att komma ifråga som förstelärare/lektor, t.ex. lärare i modersmål och yrkesämne.

---

<sup>6</sup> Karriärvägar m.m. i fråga om lärare i skolväsendet, Utbildningsdepartementet, PM, 2012-09-24.

## Ett samlat karriärsystem för lärare

### Ett stöd för att alla elever ska nå skolans mål

Detta är ett stödmaterial för huvudmannen i arbetet med att planera och organisera för karriärtjänster för lärare. För att skapa ordning mellan regeringens nya system för karriärtjänster och de karriärtjänster som flera kommuner redan har föreslår SKL ett enhetligt system med tre spår. De tre karriärspår som vi föreslår är ledarskap, förestelärare och lektor.

Beslut om vilka karriärtjänster som behövs och vem som kommer ifråga för en karriärtjänst behöver fattas av huvudmannen utifrån kännedom om verksamhetens behov, personalens kompetens, lokala förutsättningar och samordning med andra karriärtjänster. SKL hoppas att denna vägledning ska vara ett stöd för huvudmannen att avgöra i vilken utsträckning karriärtjänster ska inrättas, vilka lärare som uppfyller de kvalifikationer som krävs och vad innehållet i karriärtjänsterna ska vara.

För den som vill läsa mer och se exempel på kommuner som har inrättat karriärtjänster finns ytterligare information på vår webbplats: [www.skl.se](http://www.skl.se)

Upplysningar om innehållet  
Bodil Bävner, [bodil.bavner@skl.se](mailto:bodil.bavner@skl.se)  
Per Gradén, [per.graden@skl.se](mailto:per.graden@skl.se)  
Ulrika Wallén, [ulrika.wallén@skl.se](mailto:ulrika.wallén@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013  
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7164-941-6