

## Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers

Summary in Swedish

---

### Lärare är viktiga: Locka till sig, utveckla och hålla kvar effektiva lärare

Sammanfattning på svenska

#### Vikten av en lärarpolicy

Lärarpolicyn står högt på nationella agendor. Kraven på skolor och lärare blir allt mer komplexa. OECD:s utbildningsministrar har ålagt sina länder målet att höja utbildningskvaliteten för alla. Detta ambitiösa mål kommer inte att nås om inte alla elever får undervisning av hög kvalitet.

Som den viktigaste resursen i skolorna står lärarna i centrum för skolans ansträngningar att förbättra sig. För att förbättra effektiviteten och rättvisan i undervisningen gäller det att säkerställa att kompetenta människor vill arbeta som lärare, att deras undervisning är av hög kvalitet, och att alla elever får tillgång till högkvalitativ undervisning.

Detta dokument ger en översikt över det stora OECD-projektet, *Dra till sig, utveckla och hålla kvar effektiva lärare*. Tjugofem länder deltog: Australien, Österrike, Belgien (Flamländska delen), Belgien (Fransktalande delen), Kanada (Quebec), Chile, Danmark, Finland, Frankrike, Tyskland, Grekland, Ungern, Irland, Israel, Italien, Japan, Korea, Mexiko, Nederländerna, Norge, Slovakien, Spanien, Sverige, Schweiz, Förenade Kungariket och Förenta staterna.

Kraven på skolor och lärare blir allt mer komplexa. Samhället förväntar sig nu att skolorna skall klara av olika språk och elevbakgrunder, vara känsliga för kultur- och könsfrågor, främja tolerans och social sammanhållning, effektivt arbeta för att hjälpa missgynnade elever och elever med beteendeproblem, använda nya teknologier och hålla sig ajour med snabbt framåtskridande kunskapsfält och metoder för bedömningar av studieresultat. Lärare måste kunna förbereda studenterna för ett samhälle och en ekonomi

där man förväntar sig att de skall vara självstyrande inlärare, kapabla och motiverade att upprätthålla inläringen under hela livet.

I många länder kommer ett mycket större antal nya lärare att gå in i yrket under de nästkommande 5-10 åren än under de senaste 20 åren. Tillkomsten av ett stort antal nya lärare med moderna färdigheter och friska idéer ger en möjlighet till stor förnyelse av skolorna. Det finns också möjligheten att frilägga resurser för utveckling eftersom en yngre lärarkår leder till lägre budgettryck. Å andra sidan, om undervisningen inte uppfattas som ett attraktivt yrke, och undervisningen inte förändras på grundläggande sätt, finns det risk för att skolornas kvalitet kommer att försämrans och en nedåtgående spiral blir svår att vända.

## Huvudsakliga policyproblem

### *Problem att få undervisning att uppfattas som en attraktiv karriärmöjlighet*

- Omkring hälften av länderna rapporterar allvarliga problem med att få fram tillräckligt med lärare med god kompetens, i synnerhet på högkrävande ämnesområden,
- Det finns brett spridd oro rörande långsiktiga trender för lärarkårens sammansättning, t.ex. färre "högpresterande", och färre män,
- Undervisningens image och status är ifrågasatt, och lärare upplever ofta att deras arbete är undervärderat,
- Lärares relativa löner har sjunkit i de flesta länder.

### *Bekymmer rörande utvecklingen av lärarnas kunskaper och färdigheter*

- Nästan alla länder rapporterar problem med "kvalitativa" brister: frågan är om tillräckligt många lärare har den kunskap och de färdigheter som motsvarar skolans behov;
- Det finns stora problem med de begränsade kopplingarna mellan lärarutbildning, lärarnas yrkesutveckling, och skolans behov;
- Många länder saknar systematiska introduktionsprogram för nya lärare.

### *Problem med att rekrytera, välja och anställa lärare*

- Det flesta länderna har problem med den ojämna fördelningen av lärare bland skolorna, och svårigheter att förse elever i missgynnade områden med de kvalificerade lärare som de behöver;
- Skolorna har ofta liten direkt inverkan på lärarutnämningarna;
- Vissa länder har ett stort överskott på kvalificerade lärare, vilket leder till andra policyproblem.

### *Problem med att hålla kvar effektiva lärare i skolorna*

- Vissa länder har höga personalavgångar, i synnerhet bland nya lärare,

- Lärare talar om problem med hög arbetsbelastning, stress och dålig arbetsmiljö där man inte kan uppnå arbetstillfredsställelse och effektiv undervisning,
- Det finns bara begränsade resurser i de flesta länder för att ge erkännande och belöning åt lärarnas arbete,
- Processer för att förbättra ineffektiv undervisning är oftast besvärliga och långsamma.

Lärarkårens åldrande försvårar många av de ovan nämnda problemen. I genomsnitt är 25 % av lågstadie- och 30 % av högstadielärarna över 50 år gamla, och i vissa länder ligger mer än 40 % av lärarna i denna åldersgrupp.

Men det finns positiva tecken på att policyn kan ha betydelse, såsom exemplen i denna rapport visar. Det finns länder där lärarnas sociala ställning är hög, och det finns fler kvalificerade sökande än lediga tjänster. Även i länder där lärarbrist har varit ett problem, finns det nyligen tecken på ett ökat intresse för undervisning och policyinitiativen verkar ha verkan.

## **Policyns innebörd på två plan**

Undervisningens kvalitet beror inte enbart av lärarnas "kvalitet" – även om det är en kritisk punkt – utan även på den miljö de arbetar i. Kompetenta lärare kommer inte nödvändigtvis att nå upp till sin potential i omgivningar som inte ger riktigt stöd eller tillräckliga utmaningar och belöningar.

Policyinitiativ är nödvändiga på två plan. Det första planet berör undervisningsyrket i dess helhet och försöker förbättra dess status och konkurrenskraft på arbetsmarknaden, och förbättra lärarnas utveckling och skolans arbetsmiljöer. Det andra strategipaketet är mer målinriktat och fokuserar på att locka till sig och hålla kvar vissa typer av lärare, och locka lärare att arbeta i vissa skolor. Tabell 1 sammanfattar de huvudsakliga policyinriktningarna.

**Tabell 1: Policyinnebörd**

<b>Policymål</b>	<b>Riktad mot undervisningsyrket som helhet</b>	<b>Riktad mot vissa typer av lärare eller skolor</b>
<b>Göra undervisning till en attraktiv karriärmöjlighet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Förbättra undervisningens image och status</li> <li>-- Förbättra läraryrkets lönevillkor</li> <li>-- Förbättra anställningsvillkoren</li> <li>-- Dra fördel av ett överskott på lärare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Utöka resurspoolen av potentiella lärare</li> <li>-- Göra belöningsmekanismerna mer flexibla</li> <li>-- Förbättra ingångsvillkoren för nya lärare</li> <li>-- Omstrukturera kompromissen mellan elev-lärarkvoten och genomsnittlig lärarlön</li> </ul>
<b>Utveckla lärarnas kunskaper och färdigheter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Utveckla lärarprofiler</li> <li>-- Se lärarutvecklingen som en kontinuerlig process</li> <li>-- Göra lärarutbildningen mer flexibel och tillgänglig</li> <li>-- Ackreditera lärarutbildningsprogram</li> <li>-- Integrera yrkesmässig utveckling genom hela karriären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Förbättra urvalet till lärarutbildningarna</li> <li>-- Förbättra erfarenheterna från det praktiska fältet</li> <li>-- Certifiera nya lärare</li> <li>-- Förstärka introduktionsprogrammen</li> </ul>
<b>Rekrytera, välja och anställa lärare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Använda flexibla anställningsformer</li> <li>-- Ge skolor mer administrationsansvar för lärarpersonalen</li> <li>-- Uppfylla kortsiktiga bemanningsbehov</li> <li>-- Förbättra informationsflödena och övervakningen av lärarnas arbetsmarknad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Bredda kriterierna för lärarurval</li> <li>-- Göra en provperiod obligatorisk</li> <li>-- Uppmuntra större lärarrörlighet</li> </ul>
<b>Hålla kvar effektiva lärare på skolorna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Utvärdera och belöna effektiv undervisning</li> <li>-- Ge större möjligheter för karriärvariation och diversifiering</li> <li>-- Förbättra ledarskap och skolklimat</li> <li>-- Förbättra arbetsvillkoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Reagera på ineffektiva lärare</li> <li>-- Ge mer stöd åt nya lärare</li> <li>-- Ge mer flexibla arbetstider och -villkor</li> </ul>
<b>Utveckla och tillämpa lärarpolicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Engagera lärare i policyutveckling och -tillämpning</li> <li>-- Utveckla yrkesmässiga undervisningsgemenskaper</li> <li>-- Förbättra kunskapsbasen för att stötta lärarpolicyn</li> </ul>	

## Innebörder för olika typer av länder

Alla policyinbörder kommer inte att gälla i lika hög grad för alla de 25 deltagande länderna. I ett antal fall är många av policyinriktningarna etablerade, medan de för andra länder kan ha mindre betydelse på grund av sociala, ekonomiska och utbildningsmässiga strukturer och traditioner.

De flesta lärare är anställda inom den offentliga sektorn, men basmodellerna för den offentliga sektorns anställda kan skilja sig mellan länderna. Det finns två basmodeller för läraranställningar som är uppenbara i de deltagande länderna: "karriärbaserad"; och "befattningsbaserad". Eftersom inget land utgör ett "rent" exempel på endera modellen, är distinktionen värdefull för att klargöra läraranställningens villkor.

I karriärbaserade system förväntas lärarna i allmänhet bli kvar inom den offentliga sektorn under hela sitt arbetsliv. Det första inträdet sker normalt i ung ålder; det grundas på akademiska betyg och/eller ett inträdesprov, och inträdeskriterierna är ofta krävande. När lärare rekryterats, tilldelas de vanligen befattningar enligt interna regler. Befordran baseras på ett löneklassystem kopplat till individen snarare än till en viss befattning. Ingångslönerna är ofta relativt låga, men det finns en klar väg mot högre inkomster, och pensionsvillkoren är vanligen relativt generösa. Frankrike, Japan, Korea och Spanien utgör exempel på länder med många av kännetecknen på karriärbaserad offentlig tjänst.

I de flesta länder med karriärbaserade undervisningstjänster har man inga större problem med lärartillgången: de flesta har fler välkvalificerade sökande än tillgängliga platser. Problemen i karriärbaserade system tenderar att vara mer kvalitativa till sin natur, nämligen att lärarutbildningen inte är riktigt kopplad till skolans behov; inträdesvillkoren betonar inte alltid de kompetenser som behövs för effektiv undervisning, lärare saknar starka drivfjädrar för att fortsätta utveckla sig när de fått fast anställning, och den starka betoningen på bestämmelser begränsar skolornas förmåga och drivfjädrar för att uppfylla olika lokala behov. Sådana system har också svårt att locka till sig dem som är osäkra på om de vill binda upp sig tidigt för en livslång lärarkarriär, eller som har skaffat sig erfarenheter från andra yrkesområden. De största policysatsningarna i sådana länder går därför ut på att upprätta starkare kopplingar mellan lärarnas ursprungliga utbildning, urvalet och den yrkesmässiga utvecklingen, att införa flexiblare befattningar, som öppnar möjligheter till extern rekrytering, och förser lokala utbildningsmyndigheter och skolor med mer utrymme för personliga beslut.

Befattningsbaserad offentlig tjänstesektor tenderar att rikta in sig på att välja ut den bäst lämpade kandidaten för varje befattning, oavsett om det sker genom extern rekrytering eller intern befordran. Sådana system ger i allmänhet mer tillgång till ett stort åldersspann, och inträde från andra karriärer är relativt vanligt, liksom övergång från undervisning till andra arbeten och sedan återgång till undervisning igen. Även om ingångslönerna ofta är attraktiva, planar lönerna vanligen ut relativt tidigt i karriären. Lärarbefordran beror på framgångsrik tävlan om lediga platser, och antalet lediga platser på högre nivå är vanligen begränsat. Personalval och -administration i sådana system decentraliseras vanligen till skolorna eller till lokala myndigheter. Kanada, Sverige, Schweiz och Förenade Kungariket är exempel på länder med många av kännetecknen för befattningsbaserad anställning inom den offentliga tjänstesektorn.

Ett antal sådana system har svårt att rekrytera lärare, i synnerhet i ämnen som matematik, naturvetenskap och IKT. Även om villkoren för anställning inom den offentliga sektorn i sådana länder tenderar att likna dem i den privata sektorn, har den offentliga sektorn ofta inte tillräcklig flexibilitet för att konkurrera på den privata sektorns villkor. Sådana system har också ofta svårt att hålla kvar en kärna av erfarna lärare över åldersgruppen 30- till 40-år. Skolor i sådana länder har därför ofta hög personalomsättning, i synnerhet i missgynnade områden.

Policyprioriteringarna i länder med befattningsbaserade utbildningstjänster lägger större vikt vid systemomfattande kriterier för personalval, prestandautvärdering och upprättande av karriärvägar. Eftersom lokala chefer spelar en så avgörande roll i personaladministrationen, och hopsättning av skolprogram för att uppfylla lokala behov, behöver sådana länder också lägga jämförelsevis större betoning på valet och

utbildningen av rektorer och andra skolledare. Eftersom processerna för lärarurvalet och ledningen tenderar att bli mer marknadslik i befattningsbaserade system, behöver skolor på missgynnade eller impopulära platser förses med avsevärt större resurser så att de kan konkurrera om kompetenta lärare, och det krävs mycket större differentiering i löner och arbetsförhållanden för att dra till de lärartyper som det är ont om.

## **Gemensamma policyinriktningar**

Trots de stora skillnaderna mellan de länder som deltar i projektet, inklusive de med antingen karriärbaserade eller befattningsbaserade traditioner inom den offentliga sektorn, delar de ändå vissa policyinriktningar.

### ***Betoning av lärarkvalitet framför lärarkvantitet***

Det finns nu omfattande belegg för att kvaliteten på lärarna och deras undervisning är nyckelfaktorer för elevernas studieresultat. Det finns också klara bevis för att lärare har stora skillnader i effektivitet. Skillnader i elevprestanda är ofta större inom skolor än mellan skolor. Undervisning är ett krävande arbete, och det är inte möjligt för vem som helst att vara en effektiv lärare och upprätthålla en sådan prestation med tiden.

Nyckelingredienser i lärarkvalitetsagendan innefattar mer uppmärksamhet åt urvalskriterierna både för den ursprungliga lärarutbildningen och för läraranställningen, fortgående utvärdering genom lärarkarriären för att identifiera områden som kan förbättras, erkännande och belönande av effektiv undervisning och säkerställande av att lärarna har de resurser och stöd de behöver för att uppfylla höga förväntningar. Lärare är högt motiverade av de förmåner som ligger i undervisningens natur – att få arbeta med barn och unga människor, hjälpa dem att utvecklas, och att bidra till samhällsutvecklingen – och systemstrukturer och skolarbetsplatser skall hjälpa lärarna att fokusera på dessa uppgifter.

### ***Utveckling av lärarprofiler för att anpassa lärarnas utveckling och prestanda till skolans behov***

Länderna behöver tydliga och koncisa formuleringar av vad lärare förväntas veta och klara av att göra, och dessa lärarprofiler skall inpräntas i skol- och lärarutbildningssystemen. Lärarkompetensernas profil skall härledas av målen för elevernas inlärning och utgöra yrkestäckande normer och en gemensam förståelse för vad som räknas som fullbordad undervisning.

Lärarprofilerna skall baseras på en berikad syn på undervisningen och omfatta stor ämneskunskap, pedagogiska färdigheter, förmåga att arbeta effektivt med olika sorters elever och kollegor, att bidra till skolans och yrkets mål, och förmåga att fortsätta utveckla sig. Profilerna kan ligga på olika prestandanivåer (nya lärare, erfarna lärare, och de som har större ansvar).

### ***Att se lärarutvecklingen som en kontinuerlig process***

Stegen i den ursprungliga lärarutbildningen, introduktionen och den yrkesmässiga utvecklingen behöver kopplas ihop mycket mer för att skapa ett mer sammanhängande

inlärnings- och utvecklingssystem för lärarna. Som del av detta behöver man klargöra vilka förväntningar man ställer på lärarnas eget ansvarstagande för sin fortgående utveckling, och inrätta en stödstruktur som hjälper dem att växa in i sina roller. Ett livslångt lärandeperspektiv för lärare medför att man i de flesta länder behöver inrikta sig mycket mer på att stötta lärare i de tidiga stadierna av deras karriär, och tillhandahålla drivfjädrar och resurser för deras fortgående yrkesmässiga utveckling.

### ***Att göra lärarutbildningen mer flexibel***

I ett antal länder måste människor fatta beslut om att bli lärare tidigt i den eftergymnasiala utbildningen. Detta kan låsa in dem på en viss karriärväg även om deras intressen kanske kommer att ändras, och de fastnar sedan i undervisningsyrket efter att ha fullgjort ett studieprogram som inte förberett dem för något annat. Sådana strukturer kan också hindra andra studerande att senare i sina studier, gå över i läraryrket, eller människor mitt i karriären i andra sysslor, som inser att de hellre skulle vilja arbeta som lärare.

Ett flexiblere lärarutbildningssystem skulle öppna fler vägar in i yrket, inklusive doktorandstudier följda av en inledande kvalificering i ett ämnesområde, möjligheter för dem som har börjat i skolor som lärarassistenter eller hjälplärare för att uppnå fulla kvalifikationer som bygger på deras erfarenhet från skolor och möjligheter för människor som avbryter sin karriär för att kombinera reducerad undervisningsbörda och samtidigt deltagande i lärarutbildningsprogram. Systemet skall innefatta nära kopplingar med skolor, och ge mer direkt stöd till nya lärare tidigt i deras karriär. Sådana ändringar, som redan har införts i ett antal länder, skulle hjälpa till att koncentrera lärarutbildningsresurserna på människor som kan använda dem på bästa sätt.

### ***Omvandling av undervisning till ett kunskapsrikt yrke***

Forskning om kännetecknen för effektiv yrkesmässig utveckling tyder på att lärare behöver vara aktiva när det gäller att analysera sin egen praktik med ledning av yrkesmässiga normer, och deras egna elevers framsteg med ledning av normer för elevinläring. Policyn har en nyckelroll för att hjälpa lärare att utveckla yrkesmässiga lärargemenskaper inom och mellan skolor; lärare kan utforska hur de kan förbättra sin undervisning och engagera sig mer aktivt med ny kunskap, och yrkesmässig utveckling baserad på deras praktiska erfarenhet.

### ***Ge skolorna större ansvar för ledning av lärarpersonalen***

Redan storleken på skolsystemen i många länder innebär att processen för lärarval ofta blir mycket opersonlig och det är svårt för lärarna att bygga upp ett engagemang för skolor där de utnämns – eller för skolorna att bygga upp ett engagemang för dem.

Skolan utgör nyckelfaktorn inom utbildningssystemet för att förbättra elevernas inläring, vilket medför att skolorna behöver ha mer ansvar – och redovisningsskyldighet – för lärarval, arbetsvillkor och utveckling. För att kunna ta detta ansvar fullt ut, kommer många skolor att behöva skickligare ledarskapsteam och starkare stöd. I synnerhet kommer skolor som betjänar missgynnade områden, och som ofta ställs inför stora svårigheter att dra till sig och hålla kvar skickliga lärare, att behöva betydligt större resurser, så att arbete i sådana skolor kan bli ett intressant karriärval. En framgångsrik

decentralisering av personaladministrationen kräver också att centrala och regionala myndigheter spelar en stor roll för att säkerställa en riktig och rättvis fördelning av lärarresurserna över landet.

## Utveckla och tillämpa lärarpolicy

Om inte lärarna är aktivt engagerade i policy-formuleringen, och upplever en känsla av ”ansvar” för reformen, kommer det förmodligen inte att bli några större förändringar till det bättre. Å andra sidan skulle reaktionära krafter inte kunna lägga in sitt veto mot utbildningsreformer som bekräftats genom demokratiska politiska processer. I så fall riskerar man att förlora det stöd från allmänheten som utbildningen så intensivt behöver. Det är svårt att hitta den rätta balansen, men öppen och pågående systematisk dialog och konsultation är grundläggande för processen.

Det finns också institutionella arrangemang som kan ge resultat. Flera länder har utvecklat Undervisningsråd som förser lärare och andra intressegrupper med dels ett forum för policyutveckling och dels, och inte minst, med en mekanism för professionsledd normsättning och kvalitetssäkring i lärarutbildning, lärarintroduktion, lärarprestanda och karriärutveckling.

Policyformuleringen skulle också dra nytta av mer omfattande övervakning och utvärdering av förnyelse och reform. Att identifiera de faktorer som kännetecknar framgångsrik förnyelse, och skapa villkor för deras spridning, mainstreaming och bärkraftighet i andra skolor, är centrala uppgifter i en effektiv tillämpningsstrategi.

## Ytterligare information

**Beställning** OECD-publikationer  
2 rue André-Pascal  
75775 Paris Cedex 16, France  
Tel: + 33 1 4910 4235  
Fax: + 33 1 4910 4276  
Email: [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)  
Online-beställningar: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Pris: €37.00

Projektdokument, inklusive individuella landsrapporter, återfinns på webbplatsen OECD Teacher Policy: <http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy>



© OECD 2004

Denna sammanfattning är inte en officiell OECD-översättning.

Reproduktion av denna sammanfattning är tillåten under förutsättning att OECD-copyrighten och titeln på originalpublikationen nämns.

**Flerspråkiga sammanfattningar är översatta utdrag av OECD-publikationer ursprungligen utgivna på engelska och franska.**

**De finns tillgängliga utan kostnad på OECD Online Bookshop  
[www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)**

För mer information, kontakta OECD Rights and Translation unit,  
Public Affairs and Communications Directorate.

[rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

Fax: +33 (0)1 45 24 13 91

OECD Rights and Translation unit (PAC)  
2 rue André-Pascal  
75116 Paris  
Frankrike

Besök vår websajt [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

