

Faktorer för framgångsrik skolutveckling

Faktorer för framgångsrik skolutveckling, som vi i den här texten ibland förkortar som framgångsfaktorer, är en del av det nationella kvalitetssystemet.¹ Syftet med systemet är att bidra till ökad kvalitet och likvärdighet i hela skolväsendet.

Ett nationellt kvalitetssystem för ökad kvalitet och likvärdighet



Ett nationellt kvalitetssystem för skolväsendet. De nationella målsättningarna ramar in kvalitetssystemet och skapar fokus på kvalitet och likvärdighet. Framgångsfaktorerna ska, tillsammans med delmål och indikatorer, synliggöra områden som kan bidra till att utveckla verksamheten i riktning mot de nationella målsättningarna.

De olika delarna i kvalitetssystemet kompletterar varandra och belyser delvis olika områden. Delmål och indikatorer kan sägas vara kvalitetssystemets summativa del där indikatorerna, när så är möjligt, består av mätbara resultat hämtade från till exempel Skolverkets statistik. Framgångsfaktorerna är kvalitetssystemets formativa del. Exempel på område som beskrivs i framgångsfaktorerna är hur förskolors och skolors arbete med demokrati- och värdegrundsfrågor kan ta sig uttryck för att det ska bidra till en framgångsrik skolutveckling.

1. Läs mer om kvalitetssystemet på Nationellt kvalitetssystem – Skolverket.

Framgångsfaktorerna bygger på forskning och annan systematiskt insamlad kunskap och sammanfattar faktorer, förutsättningar och processer som har stor påverkan på kvalitet och likvärdighet i skolväsendet.² De kan därmed bidra till att utvecklingsinsatser som genomförs blir framgångsrika och leder till önskvärda effekter. Framgångsfaktorerna kan också användas av huvudmän för att göra nödvändiga prioriteringar med syfte att utveckla verksamheten och bidra i arbetet med att uppfylla krav och bestämmelser i skolans olika styrdokument. De utgör även ett underlag i kvalitetsdialogerna³ mellan huvudmän, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM).

Framgångsfaktorerna är skolformsövergripande och är möjliga att använda som utgångspunkt i alla skolformer och i fritidshemmet. Det innebär att de behöver läsas och tolkas i förhållande till varandra och i relation till den aktuella verksamhetens specifika styrdokument. Ett exempel på detta är att elevhälsa ibland nämns trots att det inte är obligatoriskt i förskola eller kommunal vuxenutbildning (komvux). Ett annat exempel är vårdnadshavare som ibland nämns, trots att det inte är relevant inom till exempel komvux. Om någon del av en framgångsfaktor inte fullt ut kan användas i samtliga skolformer har Skolverket valt att markera det genom understruken ord såsom exemplet nedan:

Verka för god samverkan med kollegor och andra roller och funktioner samt i berörda verksamheter även med vårdnadshavare.

Framgångsfaktorerna är till för hela styrkedjan

Framgångsfaktorerna beskriver hur alla i hela styrkedjan kan arbeta tillsammans och ta tillvara varandras perspektiv för att bidra till ökad likvärdighet och kvalitet. Det är alltid huvudmannens ansvar att skapa förutsättningar för att alla nivåer i styrkedjan ska kunna arbeta mot en likvärdig utbildning och undervisning av hög kvalitet. Därför vänder sig framgångsfaktorerna i första hand till huvudmannanivån. Med huvudmannanivån avses till exempel skolchefer och politiska nämnder eller styrelser för enskilda huvudmän.

Även om framgångsfaktorerna i första hand vänder sig till huvudmannanivån så är också andra nivåer i styrkedjan berörda. I framgångsfaktorerna benämns de nivåerna som ”rektorsnivå” och ”undervisningsnivå”. I de nivåerna ingår alla som arbetar med ledningsfrågor på förskole- och skolenhetsnivå, respektive alla som genomför och bedriver undervisning eller utbildning. I rektorsnivån kan därför, förutom rektorn, även biträdande rektor och andra som ingår i ledningen av en förskola eller skola ingå. Undervisningsnivån inkluderar på samma sätt såväl förskollärare, lärare och fritidspedagoger som speciallärare och specialpedagoger, elevhälsans personal, studie- och yrkesvägledare eller andra yrkesgrupper som arbetar med undervisningsnära uppgifter.

Framgångsfaktorerna kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet

Framgångsfaktorerna kan, tillsammans med övriga delar av det nationella kvalitetsystemet, användas som utgångspunkt för det systematiska kvalitetsarbetet. Det vill säga i planering, genomförande, uppföljning, analys och utveckling av verksamheten. Framgångsfaktorerna kan också användas i det kontinuerliga kollegiala

2. Läs mer om källorna till framgångsfaktorerna på Nationellt kvalitetssystem – Skolverket

3. Läs mer om erbjudande att delta i kvalitetsdialoger på Kvalitetsdialoger – Skolverket

lärandet inom alla nivåer i en organisation. Framgångsfaktorerna kan ge alla nivåer i styrkedjan tillfällen att reflektera över den egna verksamheten och öka den gemensamma förståelsen för vad verksamheten behöver göra för att nå ökad kvalitet och likvärdighet.

Ett sätt att inkludera framgångsfaktorerna i en analys av nuläget kan vara att genomföra en självvärdering.⁴ En självvärdering innebär att medarbetare i verksamheten ges möjlighet att beskriva hur de upplever att verksamheten fungerar i relation till framgångsfaktorerna. Självvärderingen kan därmed underlätta uppföljningen av områden som exempelvis förskolors och skolors arbete med demokrati- och värdegrundsfrågor. Resultatet av en sådan självvärdering kan hjälpa till att synliggöra en slags ögonblicksbild av hur verksamheten fungerar. Resultaten kan sedan, tillsammans med andra uppföljningsresultat visa på eventuella avvikelser från ett önskvärt läge.

De sammantagna resultaten kan även synliggöra vilka utmaningar verksamheten har i relation till uppdraget att nå ökad kvalitet och likvärdighet och bidra till att områden som bör prioriteras för det fortsatta utvecklingsarbetet identifieras.

Det som i slutänden är viktigast är att alla barn och elever i samtliga skolformer får en utbildning och undervisning av hög och likvärdig kvalitet som främjar deras utveckling och lärande i enlighet med de nationella målsättningarna. Centralt är också att utbildningen vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Framgångsfaktorerna konkretiserar hur detta kan ta sig uttryck i utbildningen och tydliggör vad varje nivå behöver bidra till i arbetet med att ge alla barn och elever den undervisning och utbildning som de har rätt till.

Framgångsfaktorernas struktur

Varje framgångsfaktor inleds med en text som beskriver generella faktorer, förutsättningar och processer som kan bidra till framgångsrik skolutveckling. Den inledande texten beskriver först vad framgångsfaktorn kan bidra med eller leda till. Därefter finns beskrivningar av hur faktorn kan ta sig uttryck i verksamheterna, på alla nivåer. Slutligen beskrivs vad varje nivå behöver bidra med för att skolutvecklingsinsatser ska bli framgångsrika. Det är de olika skolverksamheternas specifika behov och förutsättningar som är avgörande i arbetet. Det innebär till exempel att det på lokal nivå får avgöras vilken eller vilka framgångsfaktorer som ska vara i fokus och i vilken ordning det blir bäst att arbeta med dem.

Framgångsfaktorerna och underliggande nivåer med tillhörande punkter presenteras i bokstavsordning utan någon rangordning enligt nedan:

- Förtroendefullt klimat
- Hälsöfrämjande lärmiljö
- Kompensatoriska insatser
- Kompetent ledarskap
- Professionell utveckling
- Systematiskt kvalitetsarbete med undervisningen i fokus
- Tydlig roll- och ansvarsfördelning

4. På Skolverkets webbplats finns stöd för hur en självvärdering kan genomföras: Självvärdering framgångsfaktorer till webben.pdf (skolverket.se)

Förtroendefullt klimat

Ett förtroendefullt klimat kan bidra till framgångsrik skolutveckling när det leder till att medarbetare i organisationen har handlingsutrymme och tar eget ansvar inom givna ramar. I ett förtroendefullt klimat avgör respektive nivå hur uppsatta mål bäst kan uppnås för den verksamhet de ansvarar för.

Ett förtroendefullt klimat på alla nivåer i verksamheten kan ta sig i uttryck i god samverkan, tillit, delaktighet och inflytande mellan personal, barn och elever. Verksamheten präglas av ett normmedvetet förhållningssätt och det finns en öppenhet och respekt för alla människors olikheter. Hela organisationen genomförs av ett systematiskt arbete som syftar till att gemensamt utveckla trygghet, goda relationer och en miljö som främjar barn och elevers lärande. Tendenser till diskriminering och kränkande behandling motverkas. Alla delar av organisationen har höga förväntningar på sig själva och på varandra och alla strävar efter ett gott samarbete inom och mellan olika nivåer och verksamheter samt med barn och elever. Alla strävar också efter ett gott samarbete och goda relationer med andra aktörer som till exempel vårdnadshavare, lärosäten eller externa organisationer.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till ett förtroendefullt klimat genom att på

huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
visa förtroende för, ha höga förväntningar på och stötta verksamheten på alla nivåer.	visa förtroende för, ha höga förväntningar på och stötta all personal.	visa förtroende för, ha höga förväntningar på och stötta alla barn och elever samt arbeta för att skapa tillit mellan barn och mellan elever.
skapa förutsättningar för delaktighet i hela organisationen samt väga in olika perspektiv från alla nivåer i den övergripande planeringen och uppföljningen.	skapa förutsättningar för delaktighet för all personal samt ta in personalens och barns och elevers perspektiv i planering och uppföljning av verksamheten.	skapa förutsättningar för delaktighet för barn och elever samt ta in barn och elevers olika perspektiv och ge dem möjligheter till delaktighet och inflytande.

Hälsofrämjande lärmiljö

En hälsofrämjande lärmiljö kan bidra till framgångsrik skolutveckling när det syftar till att alla barn, elever, lärare och andra verksamma i organisationen ska må bra, kunna lära och utvecklas. En hälsofrämjande lärmiljö omfattar pedagogiska, fysiska, psykiska och sociala frågor och stärker välbefinnandet för alla i organisationen.

En hälsofrämjande lärmiljö på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i ett gemensamt ansvarstagande på alla nivåer för barns och elevers utveckling, lärande och hälsa. På så sätt skapas en kultur där det råder hög medvetenhet om hur lärande och hälsa påverkar varandra. Den pedagogiska lärmiljön uppmärksammas, analyseras och utvecklas kontinuerligt i samverkan med barn, elever och personal. I hela organisationen eftersträvas delaktighet och ansvarstagande. Vårdnadshavare ses som en tillgång i arbetet i de verksamheter som berörs. De mänskliga rättigheterna och det förebyggande arbetet är centralt och mångfald ses som en tillgång. Lärmiljön präglas av trygghet och studiero, grundläggande demokratiska värderingar och är fri från diskriminering och annan kränkande behandling.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till en hälsofrämjande lärmiljö genom att på		
huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
skapa förutsättningar för ett kontinuerligt hälsofrämjande och förebyggande utvecklingsarbete på alla nivåer till exempel genom resursfördelning och prioriteringar.	strukturera och leda det hälsofrämjande arbetet. Arbeta främjande och förebyggande, till exempel genom att identifiera, kartlägga och följa upp lärmiljön för att undanröja hinder för barn och elevers lärande.	involvera barn och elever för att skapa en god lärmiljö som främjar lärande, hälsa och välbefinnande. Arbeta systematiskt för att främja, förebygga och undanröja hinder för barns och elevers utveckling och lärande.
ha tydliga förväntningar på och skapa förutsättningar för att utbildningen präglas av trygghet och att undervisningen i berörda skolformer präglas av studiero. Säkerställa att det hälsofrämjande arbetet följs upp och utvecklas kontinuerligt.	säkerställa att utbildningen präglas av trygghet och att undervisningen i berörda skolformer präglas av studiero. Skapa förutsättningar för kontinuerlig uppföljning av arbetet och för att diskutera identifierade utvecklingsbehov i ett kollegialt lärande.	involvera barn och elever för att skapa trygghet i utbildningen och i berörda skolformer studiero i undervisningen. Möta alla barn och elever efter deras förutsättningar och behov och arbeta medvetet för att stärka deras självförtroende och motivation.
säkerställa att berörda verksamheter har tillgång till den samlade elevhälsans olika kompetenser. Skapa förutsättningar för god samverkan i hela styrkedjan, mellan olika interna och externa verksamheter och roller.	säkerställa att elever i berörda verksamheter har tillgång till elevhälsans olika kompetenser. Skapa förutsättningar för ett gott samarbete mellan olika personalkategorier samt i berörda interna och externa verksamheter även med vårdnadshavare.	samverka i berörda verksamheter med den samlade elevhälsans olika kompetenser. Verka för god samverkan med kollegor och andra interna och externa roller och funktioner samt i berörda verksamheter även med vårdnadshavare.
säkerställa att det finns väl fungerande rutiner och arbetsätt för att förebygga, upptäcka och motverka långvarig frånvaro hos barn och elever samt att dessa efterlevs.	säkerställa att beslutade och implementerade rutiner för att upptäcka och motverka långvarig frånvaro hos barn och elever efterlevs.	förebygga långvarig frånvaro hos barn och elever genom att till exempel uppmärksamma och rapportera orssignaler. Bidra till att identifiera orsaker till barns och elevers frånvaro och till att komma till rätta med identifierade problem.

Kompensatoriska insatser

Kompensatoriska insatser kan bidra till framgångsrik skolutveckling när de uppväger skillnader i barns och elevers förutsättningar. I en verksamhet där de kompensatoriska insatserna fungerar väl har alla barn och elever likvärdiga möjligheter att utvecklas och lära, oavsett skillnader i deras förutsättningar.

Kompensatoriska insatser på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i ett kontinuerligt och systematiskt arbete där hela styrkedjan samarbetar för att skapa möjligheter att kompensera för skillnader i barns och elevers olika förutsättningar och behov i undervisningen. Alla nivåer arbetar för att säkerställa att barn och elever har tillgång till och deltar i såväl obligatoriska som frivilliga skolformer och fritidshemmet. Det finns nödvändiga kunskaper, rätt kompetens och fungerande rutiner på alla nivåer för att tidigt identifiera barn och elever som är i behov av anpassningar, stöd eller stimulans. Relevanta åtgärder för att tillgodose sådana behov är tillgängliga och utvecklas kontinuerligt. Det finns dessutom tydliga och väl förankrade rutiner för att säkerställa att övergångar inom och mellan olika verksamheter och skolformer inte ska påverka barns och elevers utveckling och lärande negativt. Både ekonomiska och personella resurser fördelas med syfte att kompensera för identifierade skillnader inom och mellan verksamheter. Särskilda kompensatoriska insatser riktas till förskolor och skolor i områden med socioekonomiska utmaningar och till barn och elever med särskilda utmaningar i sitt lärande, exempelvis barn och elever med funktionsnedsättning.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till framgångsrika kompensatoriska insatser genom att på		
huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
säkerställa att det finns kompetens, resurser och rutiner på samtliga nivåer för att identifiera och kompensera för skillnader i barns och elevers förutsättningar.	säkerställa att det finns kompetens, resurser och rutiner för att tidigt upptäcka barn och elever i behov av anpassningar, stöd, ledning och stimulans, samt för att sätta in relevanta åtgärder för att tillgodose dessa behov.	arbeta systematiskt och i samverkan med olika kompetenser för att tidigt upptäcka barn och elever i behov av anpassningar, stöd och stimulans. Genomföra anpassningar av undervisningen för att möta och tillgodose dessa behov.
säkerställa att det i samtliga verksamheter och för alla barn och elever finns förutsättningar för tillgänglig lärmiljö av god kvalitet.	arbeta medvetet och systematiskt för att skapa en tillgänglig lärmiljö i hela verksamheten som fungerar väl för alla barn och elever oavsett vilka skillnader som finns i deras förutsättningar.	anpassa lärmiljön så att den fungerar väl för alla barn och elever oavsett vilka skillnader som finns i deras förutsättningar.
arbeta medvetet och systematiskt med att fördela resurser till verksamheterna för att kompensera för skillnader i deras förutsättningar. Resursfördelningen sker med utgångspunkt i en analys av faktiska och förväntade behov.	arbeta medvetet och systematiskt med att fördela tillgängliga resurser för att säkerställa att kompensatoriska insatser för barn och elever med särskilda utmaningar i sina förutsättningar kan genomföras. Säkerställa att alla barn och elever får den ledning och stimulans de behöver utifrån sina förutsättningar och behov.	ta initiativ till och medverka i att genomföra kompensatoriska insatser för barn och elever med särskilda utmaningar i sina förutsättningar.
kontinuerligt och systematiskt följa upp de kompensatoriska insatserna på en övergripande nivå. Säkerställa att insatserna bidrar till att skapa lika möjligheter för utveckling och lärande för alla barn och elever oavsett skillnader i deras förutsättningar.	skapa kända och väl fungerande rutiner för arbetet med och uppföljningen av kompensatoriska insatser. Säkerställa att de kompensatoriska insatserna ger avsedda effekter och att de justeras vid behov.	följa upp de kompensatoriska insatserna löpande och justera arbetet utifrån uppföljningen.

Kompetent ledarskap

Ett kompetent ledarskap kan bidra till framgångsrik skolutveckling när det leder till att utbildningen och undervisningen kontinuerligt utvecklas och förbättras samt till att alla i organisationen mår bra och har möjlighet att ta eget ansvar. När ledarskapet är kompetent får barn och elever goda förutsättningar för utveckling och lärande.

Ett kompetent ledarskap på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i att det finns en tydlig vision och tydliga mål för vad arbetet ska leda till på alla nivåer. Ledarskapet präglas av långsiktighet, tillit och tydlighet och tar sin utgångspunkt i givna ramar och mandat. Ledarskapet i hela styrkedjan är tillgängligt och uppmuntrar till delaktighet. Det finns även en tydlig och tillgänglig kommunikation kring verksamhetens frågor. Ledarskapet anpassas efter behov och situation och har fokus på att bygga goda och hållbara relationer. Den kompetenta ledaren skapar också goda förutsättningar och ger stöd i att göra prioriteringar som bidrar till att verksamheten når uppsatta mål.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till ett kompetent ledarskap genom att på		
huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
utforma en tydlig styrning och ledningsorganisation som ger stöd för ledarskapet i hela organisationen och som möjliggör byggandet av goda relationer.	utforma en tydlig struktur för verksamhetens styrning och ledning där goda relationer kan byggas och där personalen ges utrymme att ta ansvar för hur målen bäst kan nås.	utforma undervisningen utifrån en tydlig struktur där goda relationer och välfungerande samarbeten kan skapas med barn och elever och i berörda skolformer även med vårdnadshavare.
skapa tillfällen och strukturer för att ge stöd till och underlätta samarbete mellan olika funktioner och nivåer i styrkedjan. Ge anpassat stöd till nytillträdde rektorer och andra med ledarskapsansvar.	skapa tillfällen och strukturer för att ge stöd till och underlätta samarbete mellan olika funktioner och roller i verksamheten. Ge anpassat stöd till nyanställd personal.	samarbeta med kollegor och andra roller och funktioner i hela verksamheten. Ge och ta stöd av varandra och stötta nyanställda kollegor.
skapa förutsättningar för att ledarskapet på alla nivåer ska bedrivas med utgångspunkt i tydliga visioner för verksamheten och i linje med nationella mål, krav och riktlinjer.	bedriva ett kompetent pedagogiskt ledarskap med utgångspunkt i tydliga visioner och i linje med nationella mål, krav och riktlinjer. Vara närvarande och delaktig i verksamheten och inhämta kunskap om undervisningen och om barns och elevers utveckling och lärande.	bedriva ett kompetent ledarskap i undervisningen med utgångspunkt i skolans visioner och i linje med nationella mål, krav och riktlinjer för undervisningen. Vara väl grundad i såväl ämneskunskaper som didaktiska kunskaper så att undervisningen anpassas till alla elever.
ha höga och positiva förväntningar på rektorer och övrig personal och ge mandat, utrymme och förutsättningar för dem att utöva ett kompetent ledarskap.	ha höga och positiva förväntningar på förskollärare, lärare och annan personal samt även på elever. Skapa goda förutsättningar för personalen att utöva ett kompetent ledarskap inom ramen för sitt uppdrag och sitt mandat.	ha höga och positiva förväntningar på barn och elever och skapa förutsättningar för dem att utvecklas och lära.

Professionell utveckling

Professionell utveckling kan bidra till framgångsrik skolutveckling när den leder till att kvaliteten i undervisningen och förutsättningarna för barns och elevers lärande kontinuerligt förbättras. I en verksamhet där den professionella utvecklingen är framgångsrik ökar medarbetarnas kompetens kontinuerligt vilket bidrar till att kvalitet och likvärdighet kan förbättras.

Professionell utveckling på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i ett systematiskt och kontinuerligt arbete för att stärka organisationens kompetens. Arbetet utgår från identifierade behov och bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Den professionella utvecklingen bidrar till att bygga upp gemensamma kunskaper och till att utveckla gemensam förståelse och gemensamma förhållningssätt. Organisationskulturen präglas av gott samarbete och kollegialt lärande där erfarenhetsutbyte kan äga rum och där samtliga verksamheter och nivåer i organisationen inkluderas. Det finns goda förutsättningar för all personal att delta i fortbildning och kompetensutveckling och en förväntan på att arbetet ska bedrivas med vetenskapliga metoder. I verksamheten uppmuntras diskussion, reflektion och samverkan och personalens kompetens tas till vara och utvecklas. Pågående och genomförda insatser följs upp och vidareutvecklas vid behov för att säkerställa att de leder till önskade effekter. Det pågår ett kontinuerligt och strategiskt arbete utifrån kartläggning, uppföljning och analys för att säkerställa organisationens kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Tabell följer på nästa sida.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till den professionella utvecklingen genom att på

huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
<p>identifiera behov av professionell utveckling på en övergripande nivå och skapa förutsättningar för den professionella utvecklingen på alla nivåer. Arbeta medvetet för att kontinuerligt utvecklas i sitt uppdrag.</p>	<p>identifiera behov av professionell utveckling i verksamheten och skapa förutsättningar för att genomföra utvecklingsarbete, till exempel genom kollegialt lärande. Arbeta medvetet för att kontinuerligt utvecklas i sitt uppdrag.</p>	<p>identifiera behov av, ta initiativ till och delta aktivt i den professionella utvecklingen. Arbeta medvetet för att kontinuerligt utvecklas i sitt uppdrag.</p>
<p>skapa förutsättningar för professionell utveckling på övergripande nivå. Skapa förutsättningar för rektorerna att ta ansvar för den professionella utvecklingen i sin verksamhet. Samarbeta med rektorer samt med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter för att skapa goda förutsättningar för den professionella utvecklingen.</p>	<p>skapa förutsättningar för förskollärare, lärare och annan personal att medverka i kollegialt lärande, utbildningsinsatser och andra insatser som kan stärka den professionella utvecklingen. Samverka med andra aktörer, såsom lärosäten, branschföreträdare och myndigheter för att skapa goda förutsättningar för den professionella utvecklingen.</p>	<p>samarbeta kring undervisningsrelaterade frågor i ett strukturerat och långsiktigt kollegialt lärande. Utveckla undervisningen med utgångspunkt i detta lärande.</p>
<p>säkerställa att den professionella utvecklingen prioriteras med utgångspunkt i identifierade behov, bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet samt är i linje med förskolans och skolans styrdokument.</p>	<p>prioritera innehåll i den professionella utvecklingen med utgångspunkt i identifierade behov. Säkerställa att innehållet bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och bidrar till genomförandet av förskolans och skolans styrdokument.</p>	<p>medverka aktivt i det kollegiala lärandet och andra insatser för att stärka den professionella utvecklingen. Arbeta medvetet för att utveckla undervisningen i enlighet med ny kunskap.</p>
<p>skapa förutsättningar för att medarbetare i verksamheten utvecklar sin förmåga att förstå, värdera och använda vetenskaplig kunskap samt möjliggöra för rektorers, förskollärares och lärares medverkan i forskningssammanhang och forskarutbildning.</p>	<p>skapa förutsättningar för att förskollärares och lärares förmåga att förstå, värdera och använda vetenskaplig kunskap kontinuerligt utvecklas och fördjupas samt för att forskarutbildade lärare och förskollärares kompetens och kunskaper tas tillvara för att utveckla undervisningen och verksamheten.</p>	<p>arbeta aktivt för att utveckla den egna förmågan att förstå, värdera och använda vetenskaplig kunskap samt medverka i samarbeten med forskarutbildade kollegor och ta vara på den samlade kompetensen för att utveckla undervisningen.</p>
<p>säkerställa att det finns en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi. Arbeta systematiskt för att attrahera, rekrytera och behålla legitimerad och behörig personal. Stödja rektorerna i och skapa förutsättningar för deras arbete för att säkra kompetensförsörjningen.</p>	<p>bedriva ett uthålligt och långsiktigt arbete för att attrahera, rekrytera och behålla legitimerade och behöriga lärare och förskollärare samt personal med annan kompetens.</p>	<p>-</p>
<p>säkerställa att nyanställda rektorer och annan personal får en god introduktion till arbetet.</p>	<p>säkerställa att nyexaminerade lärare och förskollärare får en mentor och en väl planerad introduktionsperiod. Skapa förutsättningar för lärare att genomföra ett gott mentorskap.</p>	<p>medverka i mentorskap och introduktion av nya lärare, förskollärare och annan personal.</p>
<p>säkerställa att det finns rutiner för hur förskollärare och lärare, såväl behöriga som obehöriga ska introduceras och stödjas i organisationen. Skapa förutsättningar för att studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning kan tas emot på skolor och förskolor.</p>	<p>säkerställa att studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning liksom nyanställda förskollärare och lärare, såväl behöriga som obehöriga får en planerad och noga övervägd introduktion och kontinuerligt stöd.</p>	<p>handleda och ge stöd till studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning samt till att introducera och stödja nyanställda förskollärare och lärare samt annan personal, såväl behörig som obehörig.</p>

Systematiskt kvalitetsarbete med undervisningen i fokus

Det systematiska kvalitetsarbetet kan bidra till framgångsrik skolutveckling när undervisningens kvalitet och förutsättningar är i fokus och det framgår vilka insatser som behöver prioriteras för att kvalitet och likvärdighet i undervisningen ska kunna utvecklas och förbättras.

Ett systematiskt kvalitetsarbete med undervisningen i fokus på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i att samtliga nivåer och verksamheter planerar, genomför, följer upp, analyserar och utvecklar verksamheten med det huvudsakliga syftet att skapa goda förutsättningar för undervisningen. Arbetet sker kontinuerligt och innehåller regelbundna avstämningar som involverar alla nivåer och samtliga verksamheter. Genom tydliga strukturer kan arbetet bedrivas med uthållighet och långsiktighet. Relevant information om verksamheternas och undervisningens förutsättningar och resultat som till exempel rör barns och elevers utveckling och progression i förhållande till utbildningens mål samlas in och analyseras. Samband mellan förutsättningar och resultat undersöks för att identifiera orsaker som kan förklara resultaten och för att synliggöra vilka utvecklingsinsatser som bör prioriteras i det fortsatta arbetet.

Det systematiska kvalitetsarbetet ger kunskaper om skillnader inom och mellan verksamheter och olika barn- och elevgrupper. Dessa kunskaper bidrar till att förståelsen för hur identifierade skillnader kan påverka barns och elevers möjligheter att lära och utvecklas. Det systematiska kvalitetsarbetet kan därmed utgöra en god grund för fördelning av såväl ekonomiska och personella resurser som för andra beslut som kan bidra till att minska dessa skillnader.

Tabell följer på nästa sida.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till ett systematiskt kvalitetsarbete med undervisningen i fokus genom att på

huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
<p>skapa förutsättningar för kontinuerlig och ändamålsenlig uppföljning som skapar en övergripande förståelse för undervisningens kvalitet och likvärdighet i samtliga verksamheter.</p>	<p>tillsammans med verksamheten kontinuerligt och ändamålsenligt följa upp och analysera undervisningens resultat och dess kvalitet och likvärdighet.</p>	<p>delta aktivt i det systematiska kvalitetsarbetet genom att kontinuerligt och ändamålsenligt följa upp genomförd undervisning och med den genomförda analysen som grund systematiskt utveckla undervisningen.</p>
<p>samla in relevanta resultat och andra uppföljningar från alla nivåer och verksamheter. Genomföra och dokumentera en analys av verksamheternas resultat med utgångspunkt i dessa underlag och identifiera övergripande orsaker som kan förklara utfallet.</p>	<p>samla in relevanta resultat och andra uppföljningar från undervisningsnivån. Genomföra och dokumentera en analys av resultaten med utgångspunkt i dessa underlag och identifiera orsaker som kan förklara utfallet.</p>	<p>samla in relevanta resultat och andra uppföljningar av den egna verksamheten. Genomföra och dokumentera en analys av resultaten och reflektera över undervisningens påverkan på resultaten samt identifiera orsaker som kan förklara utfallet.</p>
<p>fatta beslut om och genomföra utvecklingsinsatser som prioriterats med utgångspunkt i den genomförda analysen. Säkerställa att de utvecklingsinsatser som genomförs på huvudmannanivå bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet samt bidrar till att öka rektorers förutsättningar att arbeta med undervisningens kvalitet i fokus.</p>	<p>fatta beslut om och genomföra utvecklingsinsatser som prioriterats med utgångspunkt i den genomförda analysen. Säkerställa att dessa utvecklingsinsatser bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet samt bidrar till ökad kvalitet i undervisningen.</p>	<p>initiera och delta i utvecklingsinsatser och arbeta aktivt för att med stöd av dem öka undervisningens kvalitet.</p>
<p>fatta beslut om resursfördelning och andra åtgärder som kan bidra till att utjämna skillnader som framkommit i den genomförda analysen och som kan bidra öka kvalitet och likvärdighet i undervisningen i alla verksamheter.</p>	<p>fatta beslut om fördelning av personella och ekonomiska resurser och andra åtgärder som kan bidra till att utjämna skillnader som framkommit i den genomförda analysen och som kan bidra till att öka kvalitet och likvärdighet i undervisningen.</p>	<p>-</p>

Tydlig roll- och ansvarsfördelning

En tydlig roll- och ansvarsfördelning kan bidra till framgångsrik skolutveckling genom att organisationen blir effektiv och ansvarstagande.

En tydlig roll- och ansvarsfördelning på alla nivåer i verksamheten kan ta sig uttryck i en kontinuerlig dialog inom och mellan organisationens olika nivåer om hur roller, mandat och ansvar bäst kan fördelas. Dialogen utgår från befintliga krav och förväntningar. Centrala frågor och fattade beslut kommuniceras på ett tydligt och genomtänkt sätt i hela organisationen. Förankring och uppföljning sker systematiskt och kontinuerligt. Det är väl känt i hela organisationen hur olika ansvar och mandat är fördelade och det framgår tydligt vilka förväntningar det finns på olika roller och funktioner samt hur beslutsfattande i organisationen går till. Alla i organisationen följer fattade beslut och var och en tar ansvar inom ramen för tilldelade mandat. På så sätt bidrar alla till en fungerande helhet.

Varje nivå i styrkedjan bidrar till en tydlig roll- och ansvarsfördelning genom att på		
huvudmannanivån	rektorsnivån	undervisningsnivån
skapa samsyn och förståelse för hur hela organisationen ska bedriva arbetet med utgångspunkt i nationella mål och riktlinjer på alla nivåer samt i fattade beslut.	skapa samsyn och förståelse för hur verksamheten ska bedrivas med utgångspunkt i nationella mål och riktlinjer samt i fattade beslut.	skapa kollegial samsyn kring och förståelse för hur undervisningen kan bedrivas med utgångspunkt i nationella mål och riktlinjer samt i fattade beslut.
säkerställa att ansvar och roller på huvudmannanivån är tydligt beskrivna och väl förankrade samt följa upp att detta efterlevs. Säkerställa att roller och ansvar inom hela organisationen är tydligt beskrivna.	säkerställa att olika roller och ansvar inom såväl ledningsorganisationen som övriga delar av verksamheten är tydligt beskrivna och väl förankrade. Följa upp att beslut om roller och ansvar efterlevs.	ta ansvar för att utveckla undervisningen och verksamheten inom ramen för den egna rollen och det egna mandatet.
skapa en tydlig organisatorisk struktur som ger förutsättningar för gemensam förståelse för beslutade prioriteringar och åtgärder inom och mellan de olika nivåerna. Följa upp att fattade beslut efterlevs.	skapa en tydlig organisatorisk struktur som ger förutsättningar för att gemensam förståelse för beslutade prioriteringar och åtgärder i hela verksamheten. Säkerställa att de uppdrag, krav och förväntningar som ingår i olika roller och ansvar är förankrade. Följa upp att fattade beslut efterlevs.	genomföra och arbeta i enlighet med beslutade prioriteringar och åtgärder och inom ramen för beslutat mandat.