

# Framgångsfaktorer för skolans utveckling



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



## Innehåll

<b>Vad krävs för att skolor ska bli framgångsrika? .....</b>	<b>4</b>
SKL:s slutsatser bekräftas i senare års studier .....	4
Kännetecken för framgångsrika skolkommuner (studie från 2009): .....	4
1. Utveckling av undervisning i centrum.....	5
2. Rektors pedagogiska ledarskap sätter prägel på skolan .....	6
3. Koll på läget ger möjlighet till prioritering och utveckling .....	7
4. En tillitsfull styrkedja med tydlig ansvarsfördelning .....	8
5. Stöd till elever sätts in och följs upp .....	8
6. Samarbete bidrar till stabilitet och utveckling .....	9
7. Kunskapsfokus, förväntningar och samsyn – förhållningssätt spelar roll .....	10
Avslutning.....	10
<b>Referenser.....</b>	<b>11</b>

# Vad krävs för att skolor ska bli framgångsrika?

Kunskapen om vad som krävs för skolutveckling är idag bred och väl grundad i såväl svensk som internationell forskning. De studier som gjorts ger en samstämmig bild av vilka faktorer och förutsättningar som krävs för att nå framgång. Med andra ord vet vi vad som gör skillnad och har betydelse för skolans utveckling. I denna promemoria ges en översikt och sammanfattning av de huvudsakliga budskapen från aktuell skolforskning.

## SKL:s slutsatser bekräftas i senare års studier

För tio år sedan, år 2009, presenterade Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) en analys av vad som kännetecknar framgångsrika skolkommuner.

När vi nu blickar tillbaka och jämför SKL:s slutsatser med dagens forskningsresultat om skolutveckling, ser vi att de framgångsfaktorer som vi identifierade då bekräftas i de studier som presenterats sedan dess.

## Kännetecknen för framgångsrika skolkommuner (studie från 2009):

<i>Har bra ledare</i>	<i>Har fungerande relationer</i>
<i>Lyfter fram skickliga lärare</i>	<i>Har tydlig ansvarsfördelning</i>
<i>Har höga förväntningar</i>	<i>Fångar upp elever i behov av stöd</i>
<i>Tar reda på hur det går</i>	<i>Har enats om skolans mål</i>

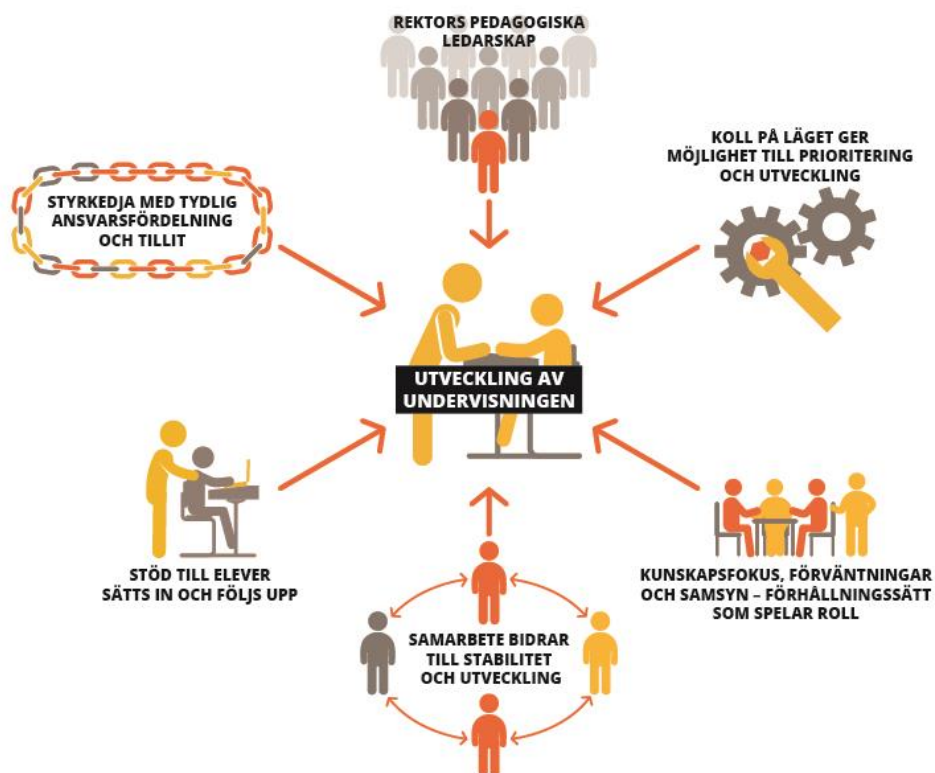
I studien från 2009 var fokus på ledning och styrning på kommunnivå. I denna promemoria riktar vi även blicken mot vad som krävs på skolnivå och lyfter därmed fram vikten av utveckling av undervisning och arbetssätt i skolan.

I den här promemorian sammanfattar vi de områden som lyfts fram i forskning och andra studier i sju uppdaterade framgångsfaktorer.<sup>1</sup> Illustrationen nedan ger en översiktlig bild av dessa rubriker, som omfattar både skol- och huvudmannanivå. Områdena hänger naturligtvis ihop och är ömsesidigt beroende av varandra.

---

<sup>1</sup> Rubrikerna speglar sammanställningen av aktuell forskning skiljer sig delvis i formuleringarna jämfört med de framgångsfaktorer som SKL presenterade 2009. Innehållet och budskapet i SKL:s framgångsfaktorer stämmer dock överens.

Slutsatserna är tydliga. Det finns inga enkla, snabba lösningar – framgång kräver långsiktighet och helhetsperspektiv.



## 1. Utveckling av undervisning i centrum

All forskning visar att undervisningen behöver vara i centrum för att skolan ska lyckas med sitt uppdrag. Att utveckla undervisningen och skapa förutsättningar för elevernas lärande är centralt för såväl lärares och rektors som huvudmannens arbete.

På framgångsrika skolor sker således en systematisk utveckling av undervisning och arbetssätt. Undervisningen synliggörs genom uppföljning och planeras och genomförs ofta tillsammans i ett kollegium. I framgångsrika skolor är lärarnas ledarskap i undervisningen påtagligt. Det innebär att det är tydligt för eleverna vad som förväntas av dem, att det finns en variation i undervisningen och att elevernas lärande följs upp på ett systematiskt sätt. Anpassningar och insatser för att hantera olika lärandesvårigheter sätts in och lärarna är drivande i detta arbete.

Utveckling av undervisning och arbetssätt är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Ett ständigt pågående förbättringsarbete som byggs in i organisationen är därför ledord här.

Utvecklingen av undervisningen är nära kopplad till lärarnas professionella utveckling och lärande. De senaste årens forskning pekar tydligt på vikten av kollegialt lärande, där lärare genom strukturerat samarbete tillägnar sig kunskap för att utveckla undervisningen. Det innebär till exempel att gemensamt diskutera undervisningssituationer och didaktiska frågor, att lyfta problem och svårigheter och att kritiskt granska både sitt eget och andras arbete. Dessa former behöver finnas på varje skola, men även övergripande hos huvudmannen.

Lärare utvecklas genom hela sitt yrkesliv. För att kompetensutveckling ska leda till en bättre undervisningspraktik krävs en kombination av fortbildning i det egna ämnet i samverkan med hur lärarens och skolans uppdrag och skolan förändras över tid. Här är det viktigt med en kontinuerlig samverkan med lärosätena för att stärka kopplingen mellan forskning och beprövad erfarenhet.

## **2. Rektors pedagogiska ledarskap sätter prägel på skolan**

Rektor är chef och ledare och därmed central för den enskilda skolans utveckling. Därför är det inte så konstigt att det pedagogiska ledarskapet lyfts fram som en särskild framgångsfaktor. Det handlar om hur rektor leder utvecklingen av skolans arbete, med fokus på undervisningen och elevers lärande. Framgångsrika rektorer arbetar strategiskt både med övergripande frågor som t.ex. resursutnyttjande, mål och kompetensförsörjning, och med elevers och lärares lärande, återkoppling på undervisningen och ett eget engagemang i informellt och formellt kollegialt lärande.

En stor del av rektorers pedagogiska ledarskap handlar att skapa förutsättningar för lärare att samarbeta med varandra. Forsningen visar att på framgångsrika skolor möts rektorer och lärare ofta för att diskutera frågor om undervisning och lärande. Lärare på dessa skolor får också tätare återkoppling och besök av rektor. I de framgångsrika skolorna finns ett medvetet arbete med *hur* kommunikationen ska gå till (till exempel genom tydlig agenda, planerad tid för återkoppling och klassrumsbesök), men också fokus på själva *innehållet* i kommunikationen, det vill säga riktat mot undervisning, lärande och resultat.

Att fördela ledarskapet på andra medarbetare än bara rektorn kan bidra till framgång, snabbare utveckling och en kontinuitet på skolan, inte minst i samband med byte av rektor. Till exempel kan arbetsfördelning som ger ett extra ansvar för förstelärare ge positiv påverkan på den gemensamma professionella utvecklingen i kollegiet. Skolor som har mer akuta förändringsbehov behöver dock ett tydligt personligt ledarskap hos rektor för att främja det kollegiala lärandet och höja kompetensen hos alla lärare.

Eftersom rektors ledarskap spelar en så viktig roll för en skolas utveckling, pekar forskning på att en framgångsrik strategi för huvudmännen borde vara att stödja professionell utveckling av skolledare i deras pedagogiska ledarskap. Detta sker både genom att huvudmannen skapar förutsättningar för rektorerna att kunna vara pedagogiska ledare och genom att skapa mötesplatser för rektorerna för erfarenhetsutbyte och lärande.

### 3. Koll på läget ger möjlighet till prioritering och utveckling

Skolor och huvudmän ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Ett framgångsrikt sådant inleds med en kartläggning av skolans nuläge och av verksamhetens styrkor och svagheter. Dessa styrkor och svagheter kommuniceras och diskuteras sedan med berörda aktörer för att utveckla en gemensam bild av verksamheten. Utifrån denna bild av nuläget på den lokala skolan sätts prioriterade mål och åtgärder, det vill säga en gemensam riktning tas fram. Dessa mål och åtgärder följs upp och revideras löpande på respektive nivå. De uppföljningar som görs återkopplas slutligen till både verksamhet och politik.

Forskning visar att insamling av data kan leda till pedagogiska diskussioner om förbättringsområden och strategier för utveckling förutsatt att den data som samlas in är relevant. Framgångsrika skolor följer och analyserar till exempel elevers progression.

När mål är satta spelar huvudmannanivån en viktig roll genom att backa upp skolor med en rad stödjande insatser för att målen ska kunna nås. Det kan vara kompetensutveckling, samarbete med lärosäten eller administrativt stöd på olika sätt. Huvudmannen har också en central funktion genom att identifiera och stötta de skolor som har problem på olika sätt, liksom sprida erfarenheter och exempel från de skolor som lyckas väl i olika avseenden.

Framgångsrik skolutveckling handlar naturligtvis inte bara om *vad* man gör, utan också *hur* man gör det. Det handlar om att få till en ”intelligent implementering”<sup>2</sup>. Detta gäller såväl på den enskilda skolan som på kommunal och på nationell nivå.

Intelligent implementering innebär att arbeta med ständiga förbättringar i den ordinarie verksamheten – att arbeta långsiktigt istället för med de tomteblöss som enskilda projekt och satsningar kan vara. Ett ledord är kontinuerlig förbättring i vardagen på skolan och i kommunen. Forskarna är således eniga om att det inte finns någon metod med stort M som ger framgång. Som huvudman och skola är det framgångsrikt att istället tänka och organisera för återkommande förbättringscykler. Utveckling sker inte linjärt med en start och en slutpunkt, utan kan istället ses som en cykel där slutet på den första utgör starten för nästa.

Ständiga förbättringar handlar också om att inte uppfinna hjulet flera gånger utan bygga vidare på det arbete med gjort och det nuläge man befinner sig i. Att lärare, skolor och huvudmän lär av varandras erfarenheter ger resultat. På så sätt kan man successivt och gemensamt flytta fram positionerna. Här spelar naturligtvis huvudmännen och staten en viktig roll för att skapa arenor och strukturer, exempelvis genom FoU-samarbete med lärosäten.

---

<sup>2</sup> Håkansson och Sundbergs begrepp, se ”Utmärkt skolutveckling – forskning om skolförbättring och måluppfyllelse”

#### **4. En tillitsfull styrkedja med tydlig ansvarsfördelning**

Lärare, rektorer, förvaltning och politik bildar tillsammans skolans lokala styrkedja. Till detta kommer kopplingen mellan den lokala nivån och den nationella. I en väl fungerande styrkedja samspelar alla delar med varandra. Här är samarbete, tillit och god kommunikation tre viktiga nyckelord. Ord som går som en röd tråd genom forskningen om framgångsrika skolor.

Forskningen visar att framgångsrika skolor har ett bra samarbete inte bara inom skolan, utan också inom kommunen, med förvaltning och politik. En tydlig ansvarsfördelning med respekt för varandras roller och uppdrag underlättar många av de processer som krävs för att tillsammans skapa en bra verksamhet.

I en väl fungerande styrkedja finns en balans mellan tillit och kontroll. Tillit främjas till exempel av forum för dialoger där aktörerna är öppna och har förmåga att ompröva tidigare ståndpunkter. I ett system med alltför stort fokus på kontroll – från huvudman eller från staten – skapas en rädsla hos lärare och rektorer för att göra fel och mycket tid går åt att se till att ha ryggen fri. Ett sådant system signalerar inte tillit till professionen. Samtidigt behöver exempelvis rektor och huvudman ha kunskap om verksamheten både för att kunna ge rätt stöd och förutsättningar och vidta åtgärder om något inte fungerar.

Långsiktighet och stabilitet är andra faktorer för framgång. Även om den politiska majoriteten skiftar eller en rektor slutar står visionen och strategin fast. Satsningar på olika nivåer behöver dra åt samma håll. Verksamheten präglas av kontinuitet istället för ryckighet.

#### **5. Stöd till elever sätts in och följs upp**

Varje elev ska få lära och utvecklas så långt som möjligt utifrån sina förutsättningar. Att ha rutiner för att tidigt upptäcka och sätta in åtgärder är faktorer för framgång. Men det räcker inte. De åtgärder som sätts in behöver också följas upp.

Fler elever lyckas i en skola som erbjuder inkluderande lärmiljöer med en tydlig struktur och flexibla arbetssätt för att möta elevers olika behov av stöd och anpassningar. De faktorer som beskrivs i avsnittet om undervisning, som till exempel lärares ledarskap, varierad undervisning och struktur, ger elever i behov av både stöd och extra utmaningar möjlighet att nå sin fulla potential.

Samverkan mellan rektor, lärare och elevhälsans yrkesgrupper är en förutsättning för att ge alla elever möjlighet att utvecklas så långt som möjligt. Det specialpedagogiska, medicinska, psykologiska och psykosociala perspektiven skapar ett tvärprofessionellt synsätt som bidrar till att stödja varje elevs utveckling mot utbildningens mål. Elevhälsans organisation behöver utformas utifrån den lokala kontexten och de behov som finns i kommunen samt på den enskilda skolan. Det finns ingen organisationstyp som är mer framgångsrik än någon annan.



## 6. Samarbete bidrar till stabilitet och utveckling

Ett väl fungerande samarbete inom skolor och inom kommunen är en tydlig faktor för framgång.

På skolan handlar det om att få till ett bra samarbete såväl inom kollegiet som mellan olika yrkesgrupper. Forskningen visar att i framgångsrika skolor samarbetar lärarkollegiet utifrån ett gemensamt förhållningssätt att alla elever är allas ansvar. Det finns ett utrymme för kollegialt lärande såväl rörande utvecklingen i ett ämne som utvecklingen för enskilda elever. Samtidigt ger arbetsfördelning mellan lärare ett tydligare gemensamt ansvar för den egna professionens utveckling.

Samarbetet på framgångsrika skolor handlar även om att ledarskapet utgörs av fler än rektor. Ledaransvaret vad gäller vissa arbetsuppgifter och funktioner delas alltså mellan flera medarbetare på skolan. Inom forskningen talar man om begreppet *distribuerat ledarskap*. Begreppet markerar att det handlar om ett ledarskap där inte rektorn som individ är i fokus. Snarare handlar det om hur rektorn samspelar med omgivningen, där också andra medarbetare (med ledaruppgifter) arbetar för att stärka förutsättningarna för undervisning och lärande. Studier av framgångsrika skolor har sett att distribuerat ledarskap bidrar till en stabilitet som blir särskilt viktigt exempelvis i en situation då rektor slutar på skolan. Lärares samarbete blir en garant för kontinuitet i verksamheten.

Det är dock inte bara själva samarbetet i sig som är viktigt. På framgångsrika skolor finns normer om att samarbete, att stödja varandra och dela erfarenheter är viktigt. Dessa normer omfattar inte bara samarbete mellan lärare utan också mellan rektorer, lärare och skolans huvudmän. På skolorna behöver det också finnas en tydlig struktur, rutiner och tid avsatt för samarbete. Vid förändringsarbete behöver dessa normer, strukturer och rutiner synliggöras.

Samarbetet på skolan behöver alltså fungera både vertikalt (mellan skolledning och personal) och horisontellt (lärare emellan och mellan lärare och andra yrkesgrupper i skolan). Detta perspektiv gäller även på kommunnivå. Samarbetet mellan den politiska nivån, förvaltningsnivån och skolor behöver präglas av god kommunikation, lyhördhet och ömsesidig tillit. Vi beskriver detta vidare under rubrikerna som handlar om styrkedjan samt förhållningssätt och värderingar.

Förvaltningsnivån behöver också möjliggöra samarbete mellan skolor både i rektorskollegiet och genom nätverk för lärare. Forskare som undersökt hur kommuner kan påverka elevers resultat har sett särskilt starka samband för att kommunala lärande nätverk har positiva effekter på lärarnas undervisning, och vidare på elevers lärande. Det har handlat om att stimulera utbytet av pedagogiska idéer, skapa tillfällen för skolledare och lärare att samarbeta och dela information och erfarenheter från skolor inom kommunen.

## **7. Kunskapsfokus, förväntningar och samsyn – förhållningssätt spelar roll**

De värderingar och förhållningssätt som genomsyrar en verksamhet är centrala då de påverkar hur organisationen fungerar och dess förmåga till förbättringsarbete. Forskning och studier lyfter ett antal förhållningssätt som har betydelse.

På framgångsrika skolor är elevers kunskapsutveckling och lärande i fokus. Lärarna har tilltro till sin egen och kollegornas möjlighet att skapa goda förutsättningar för lärande. På framgångsrika skolor möts elever av höga och realistiska förväntningar som motiverar ansträngning. Detta innebär att eleverna vet vad som förväntas av dem, både i lärandesituationen och i sociala sammanhang. De möts av liknande undervisningsupplägg över årskurs- och ämnesgränserna.

Flera förhållningssätt och värderingar som lyfts fram i forskningen är egentligen grundläggande för att kunna få övriga framgångsfaktorer på plats. Det handlar om att organisationen präglas av tillit och förtroende, samsyn och tydliga och gemensamma förväntningar på uppdrag och roller. Engagemang och samspel främjas av tydliga kanaler för kommunikation. Detta gäller både på skolor och hos huvudmannen.

På huvudmannanivå – från politiken och förvaltningen – bör fokus vara på elevers kunskapsutveckling och lärande. Vilka förutsättningar finns och krävs? Vad behöver lärarna och andra yrkesgrupper för att stödja eleverna? Vad behöver rektorerna för att kunna stödja lärarna? I SKL:s studie från 2009 formulerade vi det som ”tala om det som är viktigt”. Det handlar självklart om att det finns ett gemensamt fokus på läroplansuppdraget i hela styrkedjan, från politiken till lärarna.

### **Avslutning**

Avslutningsvis, kan vi konstatera att för att nå framgång krävs att utvecklingsarbetet utgår från analyser av den enskilda skolans aktuella situation och behov. Dessutom måste man arbeta långsiktigt, ha ett helhetsperspektiv samt involvera hela styrkedjan.

En tydlig slutsats är att det behövs en samsyn om skolans utveckling där innehåll väger tyngre än system. Ledarskapet för skolan på alla nivåer behöver inriktas mot att undervisningen ska ha så goda förutsättningar som möjligt att ständigt utvecklas.

# Referenser

Alvehus, Johan, Eklund Sanna och Kastberg, Gustaf (2019). *Lärarkåren och förstelärarna – Splittrad, stärkt, och styrd profession*. Studentlitteratur.

Granström, Kjell (2007). *Forskning om lärares arbete i klassrummet*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling

Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan – forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*. Natur & Kultur.

Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel (2016). *Utmärkt skolutveckling – forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Natur & Kultur.

Håkansson, Jan och Sundberg, Daniel (2012). *Utmärkt undervisning – framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Natur & Kultur.

Jarl, Maria, Blossing, Ulf och Andersson, Klas (2017). *Att organisera för skolframgång – strategier för en likvärdig skola*. Natur & Kultur.

Scheerens, Jaap, Luyten, Hans, Steen, Rien & Luyten-de Thouars, Yvonne (2007). *Review and meta-analyses of school and teaching effectiveness*. Enschede: Department om Educational Organisation and Management, University of Twente.

SKL (2009). *Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner*.

Stoll, L. (2012). *Leading Professional Learning Communities*. I: J. Robertson & H. Timperley (red). *Leadership and Learning*. London: SAGE. 162 I.

*The Mirage – Confronting the Hard Truth About Our Quest for Teacher Development* (2015). TNTP, reimagine reaching.

Timperley, Helen (2019). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Studentlitteratur

# Framgångsfaktorer för skolans utveckling

Kunskapen om vad som krävs för skolutveckling är idag bred och väl grundad i såväl svensk som internationell forskning. De studier som gjorts ger en samstämmig bild av vilka faktorer och förutsättningar som krävs för att nå framgång. Med andra ord vet vi vad som gör skillnad och har betydelse för skolans utveckling. I denna promemoria ges en översikt och sammanfattning av de huvudsakliga budskapen från aktuell skolforskning.

Upplysningar om innehållet  
Helena Bjelvenius, [Helena.Bjelvenius@skl.se](mailto:Helena.Bjelvenius@skl.se)  
Bodil Båvner, [Bodil.Bavner@skl.se](mailto:Bodil.Bavner@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019  
Beställningsnummer: 5504  
Text: Helena Bjelvenius  
Bodil Båvner  
Illustration/foto: Rikard Söderström, TT