

**SKOLPORTENS PUBLIKATIONSSERIE FÖR  
DOKUMENTERAT UTVECKLINGSARBETE**

---

**VAD UPPTÄCKS NÄR  
STRÅLKASTARLJUSET  
RIKTAS MOT REKTOR?  
UPPFATTNINGAR AV  
REKTORS PEDAGOGISKA  
LEDARSKAP AV  
UNDERVISNINGS-  
UTVECKLING**

**FÖRFATTARE:**

*Eva Klang*

---



**SKOLPORTEN**

UTVECKLA SKOLAN

**3/2024**



# SAMMANFATTNING

**ARTIKELN BELYSER UPPFATTNINGAR** av rektors pedagogiska ledarskap vid undervisningsutveckling på två enheter i Nordanstigs kommun, som under tre år deltagit i Ifous FoU-program Fokus undervisning. Just pedagogiskt ledarskap verkar svårdefinierat och speciellt rektors uppdrag att leda undervisningsutveckling då det ska ske med utgångspunkt i elevernas och lärarnas inringade behov. En central frågeställning i artikeln rör ansvaret, rollfördelning och vilken betydelse stödet en rektor kan ge vid undervisningsutveckling. Resultaten bygger på intervjuer av sju deltagande pedagoger. Resultatet visar vikten av rektors engagemang i form av initiativtagare och rollsättare, som bollplank och ansvarig för förankring av utvecklingsarbetet.

*Eva Klang* arbetar som skolledare i Nordanstigs kommun.  
E-post: [eva.klang@nordanstig.se](mailto:eva.klang@nordanstig.se)

Denna artikel har den 13 november 2024 accepterats för publicering i Skolportens artikelserie för dokumenterat utvecklingsarbete.

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa: Skolportens artikelserie. I övrigt gäller copyright för författaren och Skolporten AB gemensamt.

Denna artikel är publicerad i Skolportens serie för dokumenterat utvecklingsarbete, "Utveckla skolan": [www.skolporten.se/forskning/utveckling/](http://www.skolporten.se/forskning/utveckling/)

Aktuella Författaranvisningar & Skrivregler:  
[www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/](http://www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/)

Vill du också skriva en utvecklingsartikel? Mejla till [redaktionen@skolporten.se](mailto:redaktionen@skolporten.se)



# INNEHÅLL

<b>INLEDNING</b> .....	7
<b>SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD</b> .....	9
Syfte och frågeställning .....	9
Metod .....	9
<b>RESULTAT</b> .....	11
Hur resonerar lärare om betydelsen av rektors engagemang vid utvecklandet av undervisning? .....	11
Vilket behov av stöd från rektor lyfter pedagogerna som avgörande vid undervisningsutveckling? .....	12
<b>DISKUSSION</b> .....	13
<b>SLUTSATSER</b> .....	15
<b>REFERENSLISTA</b> .....	17



# INLEDNING

**NORDANSTIGS KOMMUN LIGGER** i norra Hälsingland och sträcker sig från kusten med sina långa sandstränder, till bergen i väster med alpin skidåkning vintertid. Kommunen har fem skolenheter med ca 900 elever. Det finns en gemensam högstadieskola. Under de senaste åren har huvudmannen haft prioriterade mål som rör en högre målpuppfyllelse och en mer likvärdig skola. Huvudmannen samarbetar också med Skolverket, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Specialpedagogerna online, Mittuniversitetet och Högskolan i Gävle. Vi arbetar medvetet med att utveckla vår undervisning i samtliga verksamheter och basen i detta arbete är kollegialt lärande. I Nordanstigs kommun finns utmaningar som relativt låg utbildningsnivå och en ganska hög sjukfrånvaro både bland personal och elever. Sannolikt är vi en ganska vanlig skolkommun som många skolledare kan känna igen sig i.

Under ett antal år har kommunens skolenheter deltagit i olika skolutvecklande insatser såväl inom förskola som skola. Den senaste har varit Skolverkets stödinsats Samverkan för bästa skola. Till hjälp för att förtydliga detta arbete på våra förskolor och skolor formulerades tre strategier i kommunens ledningsgrupp: *Ledarskap, Tillgängliga lärmiljöer och Heldagslärande*. Parallellt med arbetet utifrån dessa strategier beslutades år 2022 att Nordanstig skulle medverka i Ifous treåriga FoU-program *Fokus undervisning*. Programmet leds av Ifous och ett forskarteam som samverkar med medverkande skolhuvudmän genom att systematiskt inhämta resultat, samtala och analysera med personal på respektive enhet och kommunövergripande med andra rektorer och skolchef. För rektorernas del har detta medfört en ökad medvetenhet och en ökad tydlighet i ansvaret för undervisningsutvecklingen. Denna artikel är skriven inom ramen för Nordanstigs medverkan i Ifous FoU-program Fokus undervisning.

I Skollagen (SFS 2010:800) och i den senaste läroplanen Lgr 22 (Skolverket, 2022) lyfts rektors ansvar för det pedagogiska ledarskapet tydligt fram. Detta för

att betona att rektor skall vara ansvarig för att verksamheten inriktas mot kriterierna för bedömning av kunskaper och betygskriterierna och de nationella målen. I rektors uppdrag ingår också att ansvara för arbetsmiljön och att undervisningen utformas så att eleverna får den ledning och stimulans som de behöver. Rektors roll och uppdrag är att skapa goda förutsättningar för lärande, stärka lärarprofessionen och göra regelbundna analyser av metoder, lärande och resultat (Svedberg 2016). Centralt är att utveckla lärarens undervisning. Elevers resultat förändras endast genom en förbättrad undervisning (Barber och Mourshed 2007) och Hattie (2009) menar att inget slår en skicklig lärare. Rektor ska alltså leda pedagogernas kollegiala utvecklingsarbete i analys, planering och genomförande av undervisningshandlingar med inriktning att höja kvaliteten i undervisningen. Följande forskare, (Hirsh, 2021; Håkansson och Sundberg, 2020). Hargraves och Fullan (2012) betonar att skolutveckling sker där lärare har ett utforskande förhållningssätt till sin undervisning och till sin klassrumspraktik och dessutom delar detta förhållningssätt i arbetslaget. Generella kunskaper om undervisningsmetoder är nödvändiga, men inte tillräckliga. Metoderna måste alltid möta de lokala förutsättningarna och aktivera de professionellas omdömen.

Betydelsefulla aspekter av pedagogiskt ledarskap kan sammanfattas enligt följande forskares listning. (Grissom m fl, 2013; Leithwood m fl, 2020; Robinson, Hohepa, Lloyd 2009).

- ★ Att sätta mål och förväntningar
- ★ Att utnyttja resurserna strategiskt
- ★ Att planera, samordna och utvärdera undervisningen i relation till styrdokumentet
- ★ Att säkerställa en trygg och säker miljö
- ★ Att stödja och delta i lärarens lärande

Att rektorsuppdraget är mångfacetterat och ibland svårt att prioritera i kan innebära att ledning av undervisningsutveckling får stå tillbaka. Det osynliga kontraktet mellan lärare och rektorer som innebär att rektor inte skall blanda sig i undervisningen och att lärare inte skall blanda sig i rektors ledning kan vara en förklaring till att det direkta ledarskapet prioriteras bort. Inte sällan delegeras ansvaret och ledning för undervisningsutveckling till exempelvis förstelärare. I en fallstudie (Liljenberg 2015) visade sig rektorernas förståelse av sitt uppdrag som pedagogiska ledare påverka hur de tog sig an arbetet. Hos de rektorer som hade en förståelse av sitt uppdrag som distanserat från undervisningen framträdde ett otydligt pedagogiskt ledarskap där huvudansvaret för utveckling lämnades till lärarna. Törsén och Årlestig (2014) uttrycker ledarskapet i tre dimensioner: Målstyrning, resultatstyrning och processtyrning. Målstyrning innefattar att formulera visioner och sätta mål, tydliggöra förväntningar och utveckla den inre organisationen. Resultatstyrning handlar om att analysera resultat på alla nivåer. Processtyrning innefattar observationer, återkoppling och samtal om undervisningsinnehåll, metoder och relationer. Observationer och samtal om undervisning är förutsättningar för att kunna ta kloka beslut vid forrådet och ledning av en utvecklingsorganisation. Exempelvis genom att undersöka vad lärare uppfattar skulle vara stöttande insatser från rektor. Detta kan också undvika otydlighet i roller och att främja undervisningsutveckling utifrån

lärarens behov. Pedagogiskt ledarskap kopplat till just undervisningsutveckling, samt dess utmaningar, kan kopplas till den sista dimensionen – processtyrning.

Skolinspektionen (2012) beskriver tre utvecklingsområden kopplat till rektors pedagogiska ledarskap. Rektors ledning för framgångsrik undervisning behöver utvecklas. Detta kräver att rektor skapar organisation och förutsättningar för att en lärandekultur på skolan etableras och undervisningen utvecklas. Rektor behöver analysera och fördjupa förståelsen för de hinder som finns för detta. Roller och ansvar, strukturer och processer behöver förtydligas. I de av Skolinspektionen granskade skolorna upplevde många rektorsrollen som otydlig. Det sista utvecklingsområdet är att ledningen av utvecklingsarbetet behöver förstärkas. Det systematiska kvalitetsarbetet hade brister i kunskapsuppföljning, analys och prioriteringar för att förbättra kunskapsresultaten.

Vi vet enligt ovanstående en del om vad som krävs för att utveckla undervisningen i skolan. Samtidigt beskriver Skolinspektionen (2012) att: ”Rektorn behöver leda strukturer och processer mot ökad måluppfyllelse och skolutveckling. Skolkulturen behöver ofta utmanas för att större delaktighet och ansvar i ett gemensamt uppdrag ska kunna uppnås” (s.23). Samtidigt bör rektor utgå ifrån egna sammanhang och förutsättningar. Därför kan en god start vara att undersöka kontextuella uppfattningar av förväntningar på rektor vid ledning av undervisningsutveckling.



# SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD

## SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

**SYFTET MED DENNA** studie är att öka kunskapen om aspekter av rektors pedagogiska ledarskap för att främja undervisningsutveckling.

För att göra det preciseras studiens frågeställningar till följande:

- ★ Hur resonerar lärare om betydelsen av rektors engagemang vid utvecklandet av undervisning?
- ★ Vilka behov av rektors stöd lyfter lärare som avgörande vid undervisningsutveckling?

## METOD

**URVALET TILL STUDIEN** som artikeln bygger på består av lärare som också medverkat i ovan nämnda FoU-program. Respondenterna arbetar som förskollärare eller lärare i grundskolans F-6. Sammanlagt deltog sju pedagoger i de intervjuer som genomfördes. Pedagogerna har under programmets gång organiserat sig på olika sätt. På en skola och förskola var all personal involverade i de undervisningsutvecklande verkstäderna<sup>1</sup> där alla pedagoger möttes en gång i månaden. På en annan förskola fokuserades utvecklingsarbetet på fyra pedagogers barncase och där möttes man varannan vecka. Målsättningen utifrån FoU-programmet var att arbetet skulle ge en ökad medvetenhet i att ha fokus på barnets/elevens behov i samtalet om un-

derisningsutveckling, till skillnad från att samtala om barnets/elevens svårigheter. Rektors roll vid dessa möten var att stötta processledaren som lede samtalen och att ställa utmanande frågor kring synen och bemötandet av barnet/eleven.

Intentionen var att samla in data i form av fokusgruppsintervjuer. De medarbetare som deltagit i FoU-programmet fick intervjufrågorna 14 dagar innan samtalet skulle äga rum. Tyvärr blev det inte möjligt att sammanföra grupperna från både förskola och skola. Då ett gemensamt intervjutillfälle med båda enheterna ej fungerade pga sjukfrånvaro blev det nödvändigt att göra uppföljande enskilda intervjuer. Fokusgruppsintervjuerna har alltså kompletterats med

<sup>1</sup> Ett begrepp som användes inom programmet som innebär ett tillfälle där pedagoger diskuterar ett, eller flera specifika elev- eller barn-case och sätter det i relation till erbjuden undervisning.

ytterligare intervjuer med enstaka pedagoger för att ställa fördjupade följdfrågor. Vid en av fokusgruppintervjuerna upplevdes vissa svårigheter hos pedagogerna att tala spontant och otvunget på grund av inspelningssituationen. Jag anser ändå att detta var betydelsefullt och ju mer intervjun fortskred desto öppnare blev samtalet. I situationen med intervjuerna på den enhet jag själv haft rektorsansvar för kunde jag ana en viss återhållsamhet. Sannolikt beror det på att jag varit deras rektor under processens gång. Fördelen

med att ha genomfört en studie i en liten kommun är ändå att det är nära till kontakt och det finns en trygghet i att man känner varandra. Nackdelen kan vara den roll jag haft som lönesättande rektor på min enhet och att förtroendet och tilliten begränsats utifrån detta.

De inspelade intervjuerna transkriberades och lästes igenom ett antal gånger. Data har kategoriserats genom en tematisk innehållsanalys.

# RESULTAT

## HUR RESONERAR LÄRARE OM BETYDELSEN AV REKTORS ENGAGEMANG VID UTVECKLANDET AV UNDERVISNING?

### REKTOR SOM FÖRUTSÄTTNINGSSKAPARE – INDIREKT LEDARSKAP

Analysen visar framför allt att rektor bör besluta om initiativ till en gemensam utvecklingsinsats. Då beslutet kommer från rektor ökar engagemanget som är avgörande för enheternas medverkan. Respondenterna beskriver exempelvis att rektors initiativ samlade enheternas intresse av att arbeta med undervisningsutveckling. En tydlig introduktion av syftet med, och betydelsen av, de undervisningsutvecklande verkstäderna har haft betydelse för meningsfullheten med skolutvecklingsarbetet enligt respondenterna. Ur analysen framträder även ett par organisatoriska aspekter som viktiga för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Här beskrivs tydlighet med organisation, syfte och mål. I sammanhanget lyfts även att syfte och mål måste tydliggöras i ett tidigt skede av utvecklingsarbetet och att det är en fördel om rektor själv står för denna information. Enligt respondenterna ger rektors introduktion ett tydligt signalvärde av att arbetet med undervisningsutvecklande verkstäder är viktigt och att mandat ges till pedagogerna att leda och fördjupa detta arbete.

*Det har betytt mycket för arbetet att rektor varit tydlig med syftet för verkstäderna och att vi alltid haft ökad undervisningskvalitet i fokus. (respondent 1)*

Respondenterna uttrycker även att fysiska förutsättningar som gemensam tid, kontinuitet och mötesstruktur har varit avgörande för de medverkande pedagogernas möjlighet att utvecklas och tillägnat sig nya kunskaper. Det råder även en samstämmighet bland respondenterna om att en förberedd dagordning, i förväg sammanställd av rektor eller lokal processledare ger struktur och hjälper till att hålla fokus. Samtidigt resoneras det om att dagordningens konti-

nuitet skapar en vana och trygghet som i sin tur stöttar att synliggöra gruppens utveckling:

*Vi återvänder till våra anteckningar vid varje träff och ser vad som skett i de enskilda casen och i våra resonemang. (respondent 4).*

Skol – och förskoleenheterna tog sig an uppdraget med undervisningsutvecklande verkstäder på olika sätt. På en enhet deltog alla i arbetet och på den andra enheten möttes fyra pedagoger i arbete med casen. De olika enheternas organisation lyfts spännande nog som fruktsam och lärorik. Särskilt vi de tillfällen då möjlighet gavs att dela erfarenheter och kunskaper i blandade grupper.

*Det har varit mycket givande med våra gemensamma träffar då vi fått dela case med varandra (respondent 3)*

### FÖRANKRING AV ARBETET

Analysen visar att respondenterna är överens om vikten av kontinuitet i de gemensamma träffarna. Det absolut avgörande verkar vara de förutsättningar som rektor kan skapa. Här poängteras såväl tid för casearbetet, som schemalagda samtal med processledare som betydelsefulla. Analysen visar vidare att rektor är den som har möjlighet att förankra utvecklingsarbetet hos alla på enheterna. Här framkommer en bild av att rektor i stort sett måste tydliggöra att utvecklingsarbetet är allas angelägenhet. Samtidigt ges en annan och något motsägsfull bild av begreppet förankring. I en av fokusgrupperna beskrivs att ”frivilligheten och valmöjligheten att aktivt medverka” upplevs positiv. Just frivilligheten uppfattas, i sig, ha en förankrande effekt. I sammanhanget verkar ansvaret för spridning

ligga på pedagogerna själva. Här framstår rektors roll inte helt tydlig:

*Jag har känt ett stort ansvar för att berätta vad vi gör till övriga kollegor. (respondent 7).*

Analysen visar därför en splittrad bild av förhållningssätt för att förankra ett utvecklingsarbete. Peka med hela handen, eller vara tillåtande och tillitsfull. Den fokusgrupp som resonerade om vikten av rektors tydlighet vid förankring beskriver samtidigt en utmaning med att all personal inte varit lika engagerade.

*Det känns tråkigt att inte alla lägger ner tid på casen. (respondent 2)*

En möjlig tolkning är att tydliga krav verkar minska

engagemanget. Samtidigt definieras frivillighet av att de som deltar sannolikt också har ett större engagemang.

Analysen visar en utmaning med vidmakthållande av utvecklingsarbetet. Respondenterna uttrycker en viss oro för att utvecklingsarbetet skulle avta när insatsen avslutats.

*Tre år går så fort, vi har ju just kommit igång. (respondent 5).*

I detta sammanhang beskrivs inte rektors ansvar för att vidmakthålla utvecklingsarbetet, vilket kan tyda på en uppfattning av att det är pedagogerna själva som äger utvecklingsprocesserna och att rektor gjort sitt efter att ha givit förutsättningar och startat igång ett utvecklingsarbete.

## VILKET BEHOV AV STÖD FRÅN REKTOR LYFTER PEDAGOGERNA SOM AVGÖRANDE VID UNDERVISNINGsutveckling?

### REKTOR SOM MEDSKAPARE – DIREKT LEDARSKAP

Ur analysen framträder en bild av att rektors fysiska närvaro har varit viktig i samtalen omkring elevcasen. Uppfattningen är att rektors närvaro signalerar intresse och ökar meningsfullheten med utvecklingsarbetet. En ytterligare aspekt som lyfts är rektors fördjupade frågor vad det gäller barnets/elevens behov. Här beskriver respondenterna att rektor behöver hålla en balans för att inte uppfattas som kontrollerande, utan i stället betona sitt eget lärande tillsammans med pedagogerna.

Respondenterna anser att formerna för denna treåriga utvecklingsinsats bör utvecklas och fortsätta på våra enheter. De flesta tycker att de just kommit igång och vill ha stöd från rektorerna att arbeta vidare med

undervisningsutveckling. Eftersom formerna och organisationen redan är etablerad för utvecklingsarbete är en tolkning att det är rektors direkta ledarskap som efterfrågas för att vidmakthålla undervisningsutvecklingen. Samtidigt uttalas inte detta specifikt av respondenterna.

Sammanfattningsvis visar analysen att två tydliga kategorier framträder – rektors indirekta och direkta pedagogiska ledarskap. Viktiga aspekter av det indirekta ledarskapet är initiativ, tydlig introduktion och förutsättningar som tid, plats och kontinuitet. En något splittrad bild av förankring framträder. Dels behovet av rektors krav på allas engagemang, dels uppskattning av frivillighet. Vid resonemang om rektors direkta ledarskap beskrivs främst rektors närvaro och balanserat engagemang.

# DISKUSSION

**RESULTATEN VISAR UPPFATTNINGAR** av olika aspekter av rektors ledarskap vid undervisningsutveckling. Mitt eget förhållningssätt under dessa tre år av utvecklingsarbete har varit att utveckla rollen som en intresserad frågvis och stöttande rektor. Min inspiration är den aspekt som Grissom m fl (2013), Leithwood m fl (2020) Robinson, Hohepa, Lloyd (2009) beskriver som *att stödja och delta i lärares lärande*. Dock är det en balansgång för rektor eftersom undervisningen sannolikt bäst utvecklas av av pedagogerna och jag vill ifrågasätta hur mycket en rektor aktivt ska ingå i pedagogers kollegiala arbete. Detta kan jämföras med vad Hargreaves och Fullan (2012) uttrycker om att goda skolresultat beror på att lärare kollaborativt utforskar sin egen undervisning. Däremot har jag som rektor mycket att lära om mina egna ledarhandlingar genom att medverka aktivt i utvecklingsarbetet. Här provas balansen mellan det indirekta och direkta ledarskapet.

I resultatdelen betonades i stort sett samma saker beträffande rektors indirekta ledarskap. I min rektorsroll kan jag hålla med om dessa uppfattningar om jag riktar min blick mot förvaltningen. Som rektor kan jag ofta finna mig i ett korsdrag mellan förvaltning och min personal. Därför är det viktigt med initiativ och tydliga förväntningar från förvaltningen.

Utbildningen och undervisningen börjar så fort barnet kliver över tröskeln till förskolan eller skolan. Jag kan hos personalen se en ökad förståelse för varandras undervisningshandlingar i de olika åldersgrupperna trots att resultaten visar att frivilligheten och valmöjligheten gjorde att inte alla på de olika enheterna arbetade med enskilda elevcase. Resultaten visar att pedagogerna själva ser som sin egen uppgift att sprida sina kunskaper, vilket sannolikt har skett utan att jag som rektor styrt spridning av resultat i en högre omfattning. Ett medvetet val inför utvecklingsarbetet var att förlägga delar av utvecklingsarbetet på APT-tid för att möjliggöra allas deltagande. Därmed träffades lokal processledare och pedagoger

med rektor. Resultaten visar att möjligheten att under APT-tid få träffas i en tvärgrupp med olika uppdrag verkar ha haft betydelse. Just dessa träffar kan sannolikt ha skapat intresse och engagemang hos dem som aktivt inte deltog med egna elevcase.

I resultaten syns också att pedagogerna uppfattar att de nyss kommit i gång och att formerna för arbetet borde utvecklas. I kommunen kommer arbetet att utvecklas genom att tydliggöra förstelärarnas uppdrag som processledare för undervisningsutvecklingen. Detta ska speglas i att resultaten av studien visar att rektors engagemang är betydelsefullt. Här kan en lösning vara att inte helt delegera ledningen av utvecklingsarbetet till förstelärarna. Rektor bör, mot bakgrund av resultaten, göra nedslag i personalgruppen för att bibehålla fart och riktning.



# SLUTSATSER

**JAG HAR I** mitt rektorsarbete lärt mig att trots visst motstånd få medarbetarna medvetna om att det kollegiala arbete som de faktiskt redan utövar kan användas i ett systematiskt kvalitetsarbete med lite styrning och tydlighet. Man behöver kanske inte göra helt om? Framför allt gäller det att ha tålamod och sträva efter en kontinuitet som skapar vanor. I det aktuella fallet kan ett exempel vara att påminna om att fokusera och samtala om barnets/elevens *behov* i stället för barnets/elevens problem. Över tid har det medfört en generell förändring i sättet att tänka på sin undervisning. Där ser jag att de deltagande pedagogerna nu

påminner varandra i arbetslaget om att ha ett sådant förhållningssätt.

En annan lärdom är att jag som rektor också behöver sätta ljuset på pedagogers utvecklingsbehov, till skillnad från motstånd och enskilda pedagogers problem. Hur kan jag med förändrade ledarhandlingar möta pedagogers behov? Den medvetenheten och uppmärksamheten på mig själv skapar helt säkert bättre förutsättningar för att utveckla undervisningen i både förskola och skola.





# REFERENSLISTA

- ★ Ifous. (2021) Slutrapport från FoU-programmet *Lärares praktik och profession*. <https://www.ifous.se/app/uploads/2021/09/202109-ifous-2021-6-g2.pdf>
- ★ Jan Håkansson, Daniel Sundberg (2020) *Utmärkt undervisning*. Natur & Kultur
- ★ Liljenberg (2015) *Fallstudie, rektorers förändrade ledarskap*. <http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1622399>
- ★ *Skolverket Lgr 11 och Lgr 22 kapitel 2:8*. Skollagen (2010)
- ★ Skolinspektionens rapport (2012) *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Rapport 2012:1. <https://skollinspektionen.se/globalassets/02-beslut-rapporter-stat/granskningsrapporter/tkg/2012/rektor-2/slutrapport-rektors-ledarskap-2012.pdf>
- ★ Rönnerman (2016;2012) *Aktionsforskning i praktiken och Gemensamt lärande*. Studentlitteratur AB
- ★ Hargraves,Fullan (2012) *Professional Capital. Transforming Teaching in every school*. Teachers college press
- ★ Barber Mourshed (2007) McKinseyrapporten *How the world`s Best-Performing school Systems Come out on top*. [www.mckinsey.com/client\\_service/social\\_sector/latest\\_thinking/worlds\\_most\\_improved\\_schools](http://www.mckinsey.com/client_service/social_sector/latest_thinking/worlds_most_improved_schools)
- ★ Lars Svedberg (2016) *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*. Studentlitteratur AB
- ★ John Hattie (2009) *Visible learning*. Routledge
- ★ Jonas Österberg (2014) *Resultatanalys i skolan*. Studentlitteratur AB
- ★ Törnse`n M. Ärlestig,H. (2014) Om ledarskap och pedagogiskt ledarskap. *Ledarskap i centrum: om rektor och förskolechef* (s 17–29). Gleerups.



**SKOLPORTEN**