

2023-09-05

Dnr HDa: C2021/1156, C2022/1631



Slutrapport Norbergs kommun

– Styrning och utveckling av
verksamheten (2021-2023)

HÖGSKOLAN DALARNAS UPPDRAG INOM SAMVERKAN FÖR BÄSTA SKOLA

Sirkka Nilsson

Inledning

Norbergs kommun har deltagit i Samverkan för bästa skola under tidsperioden 20191201-20221231 med tillägg till 20230630. Högskolan Dalarna har på uppdrag av Skolverket genomfört SBS-insatser i Norbergs kommun. I denna rapport redovisas genomförda insatser utifrån tre åtgärdsplaner; för skolchefen, förvaltningens ledningsgrupp och politiker under tiden 20210901-20230630. Även Högskolan Jönköping samt Uppsala Universitet har genomfört insatser till olika delar i den lokala styrkedjan. Behov av information och samordning mellan stödpersoner från tre lärosäten uppstod under resans gång och formaliserades så småningom. Samarbete mellan Högskolan Dalarna och handledaren för undervisningsnära insatser i skolorna (Högskolan Jönköping) har skett företrädesvis inom barn- och elevhälsan.

Norbergs kommun ligger i Bergslagen, Västmanlands län. Länet har tio kommuner varav Norberg är med sina ca 5600 invånare näst minst. Kommunen placerar sig på 267:e plats avseende folkmängd bland Sverige kommuner. Kommunen har en förvaltning som leds av kommunchef. Verksamheterna var tidigare uppdelade i tre olika sektorer som leddes av en sektorchef, förskola och skola tillhörde sektor barn- och utbildning. Fram till valet 2022 styrde Socialdemokraterna tillsammans med Vänsterpartiet i majoritet. 2023 bildades Barn- och utbildningsnämnden med nio ordinarie ledamöter. Dessa är fördelade så Socialdemokraterna har fyra ledamöter, Demokraterna i Norberg har två och en ledamot kommer från vardera Vänsterpartiet, Moderaterna och Liberalerna.

I kommunen finns fyra förskolor - Blåsippans förskola, Skogsgläntans förskola, Treklöverns förskola och Tallens förskola - och två skolenheter, Källskolan och Centralskolan. Förskolorna leds av två rektorer och skolorna leds, efter en förändring i skolorganisationen genomförd i augusti 2022, av en rektor samt tre biträdande rektorer.

Skolchefens ledningsgrupp består av tre rektorer, tre biträdande rektorer och en verksamhetsutvecklare.

Problembild och syften

Skolorna har under flera år visat låga kunskapsresultat. Norbergs kommuns processgrupp tillsammans med förskole-, skol- och elevhälsopersonal, formulerade efter nulägesanalysen - där man identifierade huvudproblemet kopplat till åk 9-elevernars resultat: *30% av eleverna når inte behörighet till gymnasiets nationella program.*

Åtgärdsplanerna bygger på den nulägesanalys som genomfördes 2020 på huvudmannanivå i samverkan med Skolverket. Utvecklingsområdet för skolchef, ledningsgrupp och politiker formulerades till "Styrning och utveckling av verksamheten".

Orsaker till identifierade problem har till stor del sin grund i brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Specifikt uttrycks det i åtgärdsplanerna för skolchef och ledningsgruppen att kommunen inte har en egen SKA-modell, att årshjulet är otydligt, en pedagogisk helhetsidé och gemensamma tydliga mål saknas, att analyserna är bristfälliga och att det saknas gemensamt sätt att dokumentera. Man konstaterar i åtgärdsplanen att *"Vi vet för lite om varandras verksamheter"* och *"Det saknas en gemensam röd tråd för hela utbildningskedjan"*.

De genomförda insatserna har syftat till att stötta arbetet med att åtgärda de brister som sammanfattas i åtgärdsplanen: Brister i styrning för utveckling av verksamheten vad gäller

systematiskt kvalitetsarbete, strategiskt ledarskap, kommunikation och tydlighet i rektorers mandat, utrymme och förutsättningar.

Kvalitetsarbetet med mallar och strukturer påbörjades under det första SBS-året men gemensamma processer i innehåll uteblev. Analysarbetet hade inte tagit fart. Inlämningar med analyser från arbetslag och pedagogisk personal försenades eller uteblev. Huvudmannens analyser var mera summariska än analyserande.

Initialt i insatserna agerade ledningsgruppen som en grupp bestående av *individer eller par* som representerade sin enhet mer än ett team med gemensamma mål. Förskolan beskrevs som spretig och ojämlig med stor variation i kompetens i de olika förskolorna. Källskolan uppvisade stabilitet och tydlighet med en trygg skolledning, god organisation och väl utformat SKA-arbete. Rektorers analyser fanns i förskolans och Källskolans verksamhetsberättelser och till viss del i Centralskolans. Strukturer och modeller för Centralskolans medarbetaranalyser saknades. Centralskolans elever uppvisade låg måluppfyllelse över tid. Skolan brottades med svårigheten att rekrytera behöriga lärare. När Centralskolan stod utan rektor igen framstod lösningen med en gemensam skolorganisation i kommunen som ett möjligt val. Källskolans rektor blev rektor för båda skolenheterna.

Förväntad effekt enligt åtgärdsplanerna

Skolchef: När strukturen är satt och fungerar kan skolchefens fokus ligga på det pedagogiska uppdraget med rätt fokus tillsammans med rektorerna och med politiken.

Ledningsgrupp: När personal i förskola, fritidshem och skola arbetar i enlighet med läroplanerna, när dokumentationen sker kontinuerligt och systematiskt och när resurserna fördelas efter noggrann analys och utifrån de reella behoven förväntas effekten bli att fler elever når behörighet till ett nationellt program på gymnasiet. Måluppfyllelsen över lag är högre.

Politiker: Politiska satsningar och prioriteringar är väl förankrade i verksamheten och förväntas leda till en ökad måluppfyllelse.

Insatsens upplägg och genomförande

Utgångspunkten har varit att stärka biträdande rektorer, rektorer och skolchef att tillsammans verka för att verksamheten följer de föreskrifter som gäller för utbildningen. Insatserna har bestått av förbättringsstöd med utbildning, seminarier och handledning till skolchef, ledningsgrupp och med politiker. Innehållet präglades av att utveckla en helhetsidé kring ett väl fungerande elevhälsoarbete och SKA. Skolchefen, ledningsgruppen och politikerna har fått separat förbättringsstöd med utbildande inslag.

En handledare från Uppsala universitet var knuten till skolchefen och ledningsgruppen under den första terminen, våren 2021. Samtidigt startade tre handledare insatser till rektorer i förskola och skola och ytterligare sex handledare började arbetet med de undervisningsnära insatserna för förskolan, fritidshemmet och den pedagogiska skolpersonalen. Inför sista SBS-året avbröts samarbetet med Uppsala universitet vilket ledde till handledarbyten för förskolan (se separata slutrapporter).

Under andra terminen, hösten 2021, övertog Högskolan Dalarna insatserna för skolchef, ledningsgruppen och politikerna. Tillägget 1 jan-30 juni 2023 avsåg utökad tid för dessa,

handledning för styrgruppen för barn- och elevhälsa, utbildning med politiker samt ett avslutande seminarium.

I tabellen redogörs översiktligt för handlednings/utbildnings/intervjuträffar under insatsperioden.

Skolchef	Oftast digitala möten	22 tillfällen
Ledningsgruppen	Fysiska möten samt två tillfällen digitalt	18 tillfällen
Styrgruppen Barn- och elevhälsan	Digitala och fysiska möten	8 tillfällen
Barn- och utbildningsnämnden, politiker	Fysiska möten Intervjuer	3 tillfällen 5 tillfällen
SBS:s slutseminarium	Fysiskt möte	1 tillfälle
Deltog vid studiedag för ped personal	Fysiskt möte	1 tillfälle

I syfte att åtgärda brister i det systematiska kvalitetsarbete som berör den lokala styrkedjan identifierades behov av strukturer och samverkan inom barn- och elevhälsan. Styrgrupp för övergripande barn- och hälsoarbete bildades bestående av skolchef, rektorerna och stödpersonen för undervisningsnära insatser, Högskolan Jönköping samt Högskolan Dalarnas handledare Sirikka Nilsson. Gruppen har tagit fram ett gemensamt dokument fokuserat på såväl huvudmannens som verksamheternas insatser utifrån det främjande, förebyggande och det åtgärdande perspektivet.

Under våren 2023 genomfördes ett trettiotal intervjuer i den lokala styrkedjan i syfte att medarbetarna skulle delge sina bilder och vad de bidragit med i förbättringsarbetet. Frågorna hämtades från Håkansson & Sundberg (2018, s 210):

- 1) *Vilken bild av förbättringsarbetet har du? Hur har du bidragit till nya och förbättrade sätt att arbeta? Vilka är hindren och svårigheterna?*
- 2) *Vad är barnens/elevernas bild av förbättringarna? På vilket sätt har deras röster och erfarenheter legat till grund för förbättringsarbetet?*
- 3) *På vilket sätt är förbättringsarbetet baserat på forskning och beprövad erfarenhet? Hur starkt är forskningsstödet för utvecklingsarbetet?*

Frågorna ställdes till två politiker, skolchef, tre rektorer, tre biträdande rektorer och fyra processledare i förskolan. Biträdande rektorerna intervjuade sedan vidare förstelärare och processledarna i förskolan intervjuade därefter förskolelärare. Vid de sista uppföljningstillfällena i maj-juni hjälptes ledningsgruppen åt att sortera, summera, dra slutsatser och komprimera nyckelord/begrepp från råmaterialet. Svaren relaterades sedan till åtgärdsplanernas mål och markerades rött-gult-grönt i ett bildspel. Detta innebar, på bred front, uppföljning och gemensamma reflektioner med inriktning mot lärande och utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet och förbättringsarbetet.

Insatsens resultat

Bedömningarna för måluppfyllelse utifrån åtgärdsplanernas "Mål med insatsen" grundar sig på fältanteckningar, handledningar/utbildningar/processavstämningar, skolledningens resultatpresentationer med analyser och dialoger, intervjuer, skattningar, samtal mm. Bedömningen grundar sig också på betygsresultat över tid, elevenkäter, lärares uppföljningar, analyser och utvärderingar, enkäter, förskolans- och skolans Verksamhetsberättelser samt

Kommunrevision nov 2021 om Norbergs kommuns arbete mot kränkande behandling, mobbing och diskriminering.

Initialt var *skolchefen* involverad i en mångfald av ärenden. Tydliggörande av roller, ansvar och förändringar i mötesstrukturer har bidragit till att rektorerna blivit tryggare och stärkta i mandat att delegera uppdrag och uppgifter. Mötesstrukturer har förbättrats och ansvaret är i överensstämmelse med lagstiftningen. Strategiskt arbete sker i samverkan med verksamhetsutvecklaren. Synliga framsteg görs i det systematiska kvalitetsarbetet i mallar, rutiner och tätare uppföljningar. Analyser av resultat har följt årshjulet och har genomlysts i ledningsgruppen. Gruppen har alltmer arbetat systematiskt med kvalitetsarbetet, men fördjupande analyser är fortsatt ett utvecklingsområde.

Ledningsgruppen har under senaste läsåret haft en god utveckling trots skiften av handledare och lärosäte, förändrad skolorganisation samt tillkommande nya tjänster - en till rektor i förskolan, en till biträdande rektor på Centralskolan samt under den sista terminen nytillträdd verksamhetsutvecklare. För att förstå gruppens utveckling har stöd hämtats från forskning Wheelan (2013). I syfte att skapa djupare förståelse för hur förändringar påverkar deltagare i en grupp har Wheelans modell för grupputveckling – the Integrated Model of Group Development (IMGD) - relaterats till förändringar i ledningsgruppen. Samtal har förts utifrån grupputvecklingsfaser – tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur samt arbete och produktivitet - och hur ledaren behöver agera för att gruppen ska komma vidare i att hitta effektiva former för sitt arbete. Ledarnas dubbla roller, dels som deltagare, dels som ledare för egna utvecklingsgrupper, har synliggjorts.

I beaktande av de fem aspekter som Rönström & Håkansson (2021) anser är väsentliga för verksamhetens förbättringskapacitet syns tecken på att framsteg har gjorts gällande *förbättringsagenda* (ex samlat grepp och rätt fokus för främjande av närvaro), *förbättringsagenter* (ex samverkan processledare, förstelärare), *förbättringsorganisation* (ex förändrad skolorganisation, samordnad elevhälsa) och *förbättringsledarskap/ledning och styrning/processer* (ex huvudman och ledare medverkar i SBS-processer). Förbättringsarbete kvarstår huvudsakligen inom *förbättringskultur*. Stöd har hämtats från Lärares yrkesetik (Läraryrket & Lärarnas Riksförbund, 2001). Den dialogiska reflektionsmodellen har praktiserats (Åberg, 2014). I reflektioner om bemötande och etik framkom behov av kompetensutveckling.

I samtal om orsaker till problembilden har *frånvaro* stuckit ut. Verksamheterna har med vårt stöd arbetat med åtgärder för att öka närvaron via strukturer och rutiner. Bland de yngre åldrarna i skolan har frånvaron minskat, den är dock fortfarande hög för de äldre och kvarstår som ett prioriterat fortsatt utvecklingsområde. Inventeringen visade också på brister i adekvata insatser, anpassningar och kunskaper inom specialpedagogik samt i personalens utbildningsnivå vilket fick till följd att *Styrgruppen för barn- och elevhälsan* arbetade fram ett gemensamt SKA-dokument, "Arbetet med barn- och elevhälsan i Norbergs kommun". Den innefattar uppdrag och ansvar på huvudmanna- förskole- och skolnivå med rubrikerna "Främjande arbete", "Förebyggande arbete" och "Åtgärdande arbete". Huvudmannens prioriterade fortsatta utvecklingsområden är "Kompetensförsörjning", "Kompensatoriska insatser" och "Förskolors och skolors fysiska inomhus- och utomhusmiljö".

Utbildningen till nämndpolitikerna har utgått från Skolverkets material "Introduktion till skolans styrning, ansvar och mandat" och anpassats till Norberg. Utbildningen har varit uppskattad. Under arbetets gång genomfördes intervjuer med fem politiker. De gav uttryck för

en positiv känsla i *”det nya med nämnd”*. De ansåg att det har blivit bättre på mötena och att stämningen är god. Samarbetet med förvaltningen upplevs i det stora hela gott och bättre än tidigare. En informant uttrycker frustration över oklar ansvarsfördelning och menar att *”...information stannar på vägen”*, en annan uttrycker oro över att samarbetet med socialförvaltningen haltar. Samtliga menade att SBS-arbetet har varit bra för Norberg men uttrycker också oro över hur de ska hålla i och fortsätta utveckla det som SBS har stöttat. Ledningsgruppen har presenterat planerade insatser för nämnden. Nämndordförande uttryckte nämndens stöd i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Arbetet i hela styrkedjan har varit kopplat till huvudproblemet med åk 9-elevens resultat: *30% av eleverna når inte behörighet till gymnasiets nationella program*. När SBS-insatserna startade läsåret 2019-2020 låg andelen behöriga till yrkesprogram på 68,3%. Bristerna i organisation, ledning, uppdragsförtydligande, strukturer och tidsdisponering har åtgärdats. Pedagoger uttrycker i intervjuer en upplevelse av ökat samarbete och ökad samsyn. Förstelärarnas uppdrag har förstärkts och organisation för kollegialt lärande och lärgrupper finns. En förstelärare menar att *”Vi har blivit bättre på att arbeta tillsammans i arbetslaget. Vi har kommit igång med differentieringen”*. En annan säger att *”Förbättringsmöjligheterna i och med de praktiska arbetsätten som vi har provat på stöttar vår egen pedagogiska verksamhet... att vi har fått tänka i andra banor i vår pedagogiska verksamhet i och med dessa arbetssätt”*.

När strukturer och organisation finns på plats, när planer och rutiner efterlevs och när ledningen stöttar processerna är möjligheterna till att fokusera på grunduppdraget, barns och elevers väg mot målen, goda. Ledningsgruppen menar att det nu finns en större medvetenhet om uppdraget att stimulera barns och elevers lärande hos medarbetarna i förskolan, fritidshemmet och skolan.

Insatserna har bidragit till förbättringar i åk 9-elevernas resultat. Andel behöriga (%) till yrkesprogram har ökat från 68,3% (VT 2019) till 80,5% (VT 2023). Dock: Problemet att inte alla elever är behöriga till ett nationellt program i gymnasiet kvarstår.

I förbättringsarbetet med styrkedjans funktion och ledning har tre samverkande åtgärdsplaner varit ledningsgruppens ledstång: Åtgärdsplan skolchef (Sc), åtgärdsplan ledningsgruppen (LG) samt åtgärdsplan Politiker (P). ”Mål med insatsen” utifrån skolchefens (Sc) och ledningsgruppens (LG) åtgärdsplaner har i ledningsgruppen skattats över tid vid fyra tillfällen. I intervjuer uttrycker ledningsgruppen att förbättringsarbetet har tagit fart under det sista året med SBS. Gruppen menar att det märks i verksamheterna att det pågår ett förbättringsarbete men att det är olika hur långt den enskilda individen har kommit och förmågan till reflektion och analys varierar stort.

Processer och aktiviteter är igång inom alla av åtgärdsplanernas ansatser. I tabellen nedan har respektive åtgärdsplans ”Mål med insatsen” skattats utifrån ”Målet uppnått” eller ”På god väg, målet delvis uppnått”. Med ödmjukhet och vetskap om att startade insatser och åtgärder behöver fortsätta, förnyas, omprövas och fördjupas blev ledningsgruppens summering *”Arbetet är på god väg”*. Målen från Åtgärdsplan politiker (P) skattades efter genomförda utbildningstillfällen. Även politikernas slutsats blev *”Arbetet är på god väg”*.

Styrkedjans funktion och ledning. Åtgärdsplaner. Konkreta mål med insatsen: Skolchef (Sc) <i>Ledningsgruppen (LG)</i> Politiker (P)	11 maj 2023 - Ledningsgruppens bedömning 16 juni 2023 -
--	--

	Tre politikers bedömning
1) Skolchefen ser till att rektorerna ges mandat, utrymme och förutsättningar att leda och samordna det pedagogiska arbetet inom verksamheterna (Sc)	Målet uppnått
2) <i>Det finns tydliga gemensamma mål genom hela utbildningskedjan upp till huvudman som är väl förankrade och efterlevs (LG)</i> Det finns tydliga gemensamma mål genom hela utbildningskedjan upp till huvudman som är väl förankrade och efterlevs. (P) Målen är långsiktiga - de löper över flera år och följs upp regelbundet (P) Skolchefen har en nära dialog med rektorerna om skolans resultat och undervisningens utveckling mot nationella mål (Sc) Det finns en verksamhetsplan med ett tydligt årshjul . (Sc) <i>Det finns en verksamhetsplan med ett tydligt årshjul. Barn- och utbildning har en modell för sitt SKA-arbete som är strukturerad och lätt för alla att följa. Ledningsgruppen bygger upp stabila strukturer och system för att kunna bedriva ett systematiskt och kontinuerligt utvecklingsarbete på alla nivåer och i alla verksamheter (LG)</i>	Målet uppnått På god väg, målet delvis uppnått Målet uppnått Målet uppnått På god väg, målet delvis uppnått På god väg, målet delvis uppnått
3) Ledningsgruppen genomför en utvecklad och dokumenterad analys av insamlade verksamhetsresultat och tar stöd i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i arbetet med att söka förklaringar till utfallet (LG)	På god väg, målet delvis uppnått
Huvudmannen utgår i sin styrning och ledning från en analys och kännedom om verksamhetens resultat, styrkor och utvecklingsområden samt från vetenskaplig grund (P)	På god väg, målet delvis uppnått
4) Det finns en pedagogisk helhetsidé som löper som en röd tråd genom hela utbildningskedjan (Sc och LG)	På god väg, målet delvis uppnått
5) Det finns en ömsesidig tillit utifrån våra olika roller (P)	Målet uppnått

Delaktighet och samverkan

Medarbetare i förskola-fritidshem-grundskola, förskole-och skolledningar, skolchef och huvudman företrädd av barn- och utbildningsnämndens ledamöter har deltagit i SBS-insatserna utifrån respektive åtgärdsplan. Alla medarbetare förväntas att utifrån sin roll, bidra till att barn och elever i Norberg ges möjligheter att lyckas.

Samverkan med skolchef har skett inför varje SBS-tillfälle.Handledningens innehåll har dels utgått från skolchefens behov och ärenden i syfte att hitta alternativa tillvägagångssätt och ledarhandlingar, dels uppföljningar från utvecklingstillfällena i LG. Innehåll i kommande LG-möte har planerats tillsammans.

Stödet och utvecklingen har stämts av i ledningsgruppen terminsvis i relation till åtgärdsplanen. Stöd för förskole- och skolutveckling har hämtats från Håkansson& Sundberg (2018). Boken blev gruppens gemensamma litteratur.

Planering för och utbildning av nämndpolitikerna har skett i samverkan med Barn- och utbildningsnämndens ordförande. Avstämningar mellan tillfällena har genomförts. Samtal om åtgärdsplanens måluppfyllelse genomfördes med tre politiker.

Barns- och elevers delaktighet har företrädesvis funnits med som elevresultat, i enkäter och medarbetares utsagor.

Vid SBS-avslutningen 16 juni deltog alla medarbetare och ledare, totalt ca 220 personer. Huvudmannen representerades av kommunstyrelsens ordförande samt sex nämndledamöter. Handledare från två lärosäten samverkade i planerandet inför dagen. I Fridahallen fanns utställningar, montrar och bord med föreläsare, bildspel samt en scen där huvudman inledde och avslutade. Bildspelet med utsagor från intervjuerna kopplade till mål i ledningsgruppens åtgärdsplan rullade. Där fanns även citat från medarbetare. Deltagarna minglade, ställde frågor och gav respons digitalt. Under dagen riggades scenen för ett panelsamtal med skolchefen som intervjuade rektorer och medarbetare om hur man tar hand om det påbörjade utvecklingsarbetet. Lärosätets representanter agerade resursdetektiver och gav respons. All dokumentation tas om hand av förvaltningen.

Lärdomar

1. Lyssna på barnen/eleverna.

Enligt skollagen och arbetsmiljölagen har elever rätt till demokratiskt inflytande genom elevrådsrepresentanter och elevskyddsombud. En fråga som ställdes vid intervjuerna handlade om hur barn/elever varit delaktiga i förbättringsarbetet. I liten grad menade många, deras synpunkter kommer som regel fram via enkäter och elevråd. Här menade ledningsgruppen att ett förbättringsarbete pågår. Slutsatsen är att vi måste bli bättre på att ställa frågor direkt till barn/elever

2. Ta reda på mer, undersök.

Att genomföra intervjuer och att bli intervjuad har upplevts positivt. När frågorna *"På vilket sätt är förbättringsarbetet baserat på forskning och beprövad erfarenhet? Hur starkt är forskningsstödet för utvecklingsarbetet?"* ställdes ansåg de flesta att *"i SBS-arbetet har det varit starkt"* och hänvisade till litteratur och modeller som handledarna tillhandahållit. I ledningsgruppens reflektioner blev lärandet att samtala om vad vetenskaplighet, beprövad erfarenhet och ett vetenskapligt förhållningssätt innebär, behöver fortsätta.

3. Sprid förbättringsresultat

När alla nivåer och verksamheter deltar i en förbättringsinsats ökar möjligheterna till "att hålla i och hålla ut". Att få dela erfarenheter upplevdes inspirerande. SBS-avslutningen blev en happening där de medverkande uttryckte stolthet och glädje.

4. Samarbeta

Arbetet med Samverkan för bästa skola i Norberg har involverat flera lärosäten och en stor mängd förbättringsstödjare har funnits till för alla nivåer i styrkedjan. När flera lärosäten ansvarar för olika delar av insatsen är det nödvändigt att handledarna samverkar och om möjligt samarbetar i insatserna. Förbättringsarbetet har större möjlighet att lyckas om samarbete finns mellan handledare från olika lärosäten som genomför insatser på olika nivåer i en kommun.

Lyckat samarbete mellan handledare från tre olika lärosäten var i arbetet med ny skolorganisation för Norberg. Så var också samarbetet mellan Högskolan Dalarna och handledaren för undervisningsnära insatser i skolorna (Högskolan Jönköping) i utvecklingsarbetet om barn- och elevehälsöarbetet.

Referenser

- Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelande skolor: om skolororganisationer och skolförbättring*. Studentlitteratur.
- Hargreaves, A., O'Connor, MT. (2019). *Professionell kollegialitet: om att utveckla lärares samarbete*. Studentlitteratur AB.
- Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem*. Studentlitteratur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling: Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*. Natur & Kultur.
- Rönström, N. och Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönström, N. och Johansson, O. (red) (2021) *Att förbättra skolor med stöd i forskning*. Natur och kultur.
- Skolverket (2023): *Skolans styrning, ansvar och mandat*
- Sveriges lärare (2001/2022): *Lärares yrkesetik*.
- Wheelan, S. (2010): *Att skapa effektiva team*. Studentlitteratur.
- Åberg, K (2014): *Den dialogiska reflektionsmodellen*. I Kroksmark, T. (red.), 2014, *Modellskolan- en skola på vetenskaplig grund med forskande lärare*. Studentlitteratur.