



KARLSTADS UNIVERSITET

Samverkan för bästa skola

DATUM: 2023-08-25

REFERENSNUMMER: 2.7.4-2022:1087

Utbildningsledare:
Agneta Gatel & Eva Hallström

Paradisskolan F-6 Borlänge

Innehåll

Problembild och syften	3
Insatsernas upplägg och genomförande.....	4
Insatsernas resultat.....	6
Delaktighet och samverkan	8
Lärdomar	9

Problembild och syften

Problembilder gällande Paradisskolan F-6 i Borlänge kommun

Den övergripande problembilden grundade sig på brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Det saknades gemensam förståelse för systematiskt kvalitetsarbete på skolenheten.

Elevresultaten på berörd skola var lägre än förväntat vilket inte i tillräcklig grad tydliggjorts, analyserats och åtgärdats. Ytterligare en problembild avsåg bristande och varierande kompetens kring betyg och bedömning.

Förbättringsarbetet syftade till att skapa delad förståelse för ledning, ansvar och roller i hela skolans uppdrag. Allas ansvar utifrån olika professioner i systemet behövde involveras i kvalitetsarbetet för att kunna bidra till en utveckling i organisationen med avseende på såväl struktur som kultur.

I problembilden ingick även elevhälsans främjande och förebyggande arbete, vilket uttrycktes som en brist i årgärdsplanen.

Ytterligare ett syfte var att vidareutveckla ett gränsöverskridande systematiserat kollegialt lärande som skulle kunna bidra till ett långsiktigt och mera hållbart kvalitetsarbete.

Skolledningens förmåga att leda systematiskt kvalitetsarbetet samt att organisera och följa upp resultat och lärande i organisationen behövde stärkas och utvecklas. Kvaliteten i det analysunderlag som vidare rapporteras till huvudmannen hade också behov av konkretisering och ökad tydlighet för att möjliggöra prioritering av utvecklingsinsatser och behov.

Skolenhetens styrning och ledning

För målgruppen skolledare deltog 1 rektor och 2 biträdande rektorer. Dessutom deltog en person från skolförvaltningen, med ansvar för kvalitetsutveckling, på samtliga träffar med skolledningen. För målgruppen processledare deltog 6 personer. Dessa var även skolenhetens förstelärare. De hade i uppdrag att leda och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet bland annat genom att öka förutsättningarna för det kollegiala lärandet. De skulle även genomföra konkreta insatser med fokus på elevernas lärande och utveckling.

Det systematiska kvalitetsarbetet, som skulle ske med koppling till undervisning och styrdokument, förväntades ske på alla nivåer och innefatta alla professioner i enlighet med skolans framtagna mål.

Skolenheternas processledare

På skolnivå visade problembilderna en avsaknad av gemensamt förhållningssätt och samsyn kring vikten av goda relationer mellan personal och elever. Syftet var därför att öka gemensam teoretisk och praktisk kunskap som skulle kunna stärka och bidra till utvecklingen av skolkulturen.

Förbättringsområden som gäller undervisningen lyftes fram. Mer effektiva lokala skolutvecklingsprocesser skulle eftersträvas, där processledarnas roller även förväntades kunna bidra till en utveckling kring kvalitativt goda undervisningsprocesser

Bland annat angående behov av förankring i mål och syfte, ledning och stimulans utifrån elevers behov, återkoppling till eleverna för att utveckla lärandet samt mer varierad undervisning. Även trygghet och studiero uppfattades som ett viktigt utvecklingsområde.

Elevhälsan

Syftet med ”allas gemensamma ansvar” var i fokus även för utveckling av en väl integrerad framåtsyftande och stödjande elevhälsa. Inte minst med koppling till behovet av en utvecklad skolkultur med stor förståelse för skolans utmaningar. I den organisationsutveckling som syftade till förbättrade förutsättning för elevernas lärande berördes således samtliga grupperingar. Det vill säga att en organisation med både ”hängrännor och stuprör” behövde utvecklas.

Insatsernas upplägg och genomförande

Insatserna genomfördes under perioden 2022-08- 09 till och med 2023-05-11

Utifrån framskriven åtgärdsplan har insatserna utförts i nära dialog med skolan utifrån intentionerna i SBS-policy gällande vid Karlstads universitet. (Utbildningssyn och arbetssätt, Rektorsutbildningen, 2021).

Karlstad universitet har ett systemteoretiskt perspektiv på skolutveckling, vilket kortfattat innebär en medvetenhet om att varje del i systemet både påverkar och i sin tur påverkas av övriga delar.

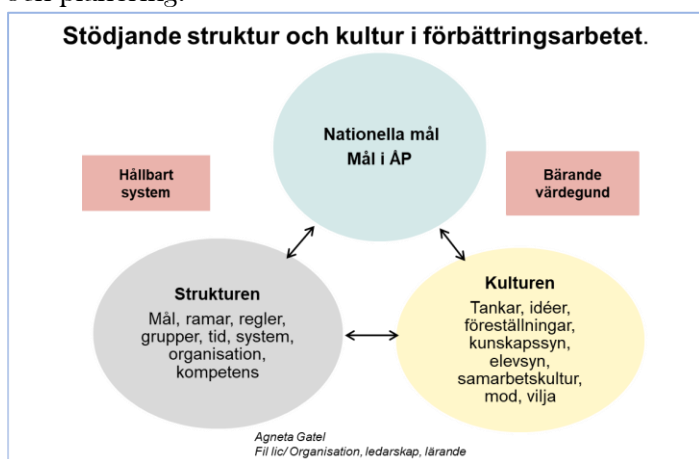
Styrdokumentet har bildat en självklar grund i arbetet.

Skollagen 2011

LGR 22 kap 1 och 2. samt läroplanen i sin helhet

Fokus på åtgärdsplanens mål

I förbättringsarbetet har följande ”utvecklingsmodell” använts som grund för måldiskussioner och planering.



Fritt efter bl a Österberg, J. (2014) *Resultatanalys i skolan*. Lund: Studentlitteratur. (Jfr ”Strukturkvalitet och processkvalitet), Moxnes: Att lära och utvecklas i arbetsmiljön. (97) ” fast och lös struktur relativt kultur”, Positiv ångest 2001 Ett organisationspsykologiskt perspektiv ? m. fl.

Mot ovanstående bakgrund har ett aktionslärande förhållningssätt varit ledande, dvs att deltagarna uppmanas att tänka, planera, pröva och gemensamt reflektera för att återigen pröva i syfte att skapa utveckling och förbättring med en tydlig koppling mellan teori och praktik.

Ett centralt förhållningssätt har även varit att ge förutsättningar för erfarenhetsutbyte, dela lärdomar och reflektioner inom skolenheten för att stärka respektive professioner, såväl enskilt som tillsammans i olika konstellationer.

Vid träffarna som gällde skolans styrning och ledning har ledningsgruppen haft stort inflytande på vilket fokus som skulle aktualiseras relativt målen i åtgärdsplanen/nationella mål. Teori har kopplats till praktik med en handledande ingång i förbättringsarbetet och med fokus på förutsättningar för en sammanhållen, kompetent ledningsorganisation.

För att få fram en ”ny” nulägesbeskrivning och aktuella behov som grund för kommande insatser skapades en bild tillsammans med ledningsgruppen. Bilden visade vägen för förbättringsarbetets förutsättningar på Paradisskolan och utgjorde gemensamma ramar och utgångspunkter för arbetet framåt.



Förbättringsarbetet har kopplats till den helhetssyn (systemtänk) och de delar som visas i bilden över ledningsgruppens utgångspunkter och utmaningar. Dessa har vidareutvecklats och uttryckts i olika sammanhang under processens gång.

Det kollegiala lärandet som eftersträvas med stöd av processledarna har undervisningsnära frågor varit i fokus. Tonvikt har lagts på ledarrollen i syfte att stärka mandat och legitimitet i uppdraget med att leda kollegor i förbättringsarbete. Undervisningens utveckling har stått i centrum utifrån en helhetssyn på planering, genomförande och bedömning.

Processledarna har vid samtliga lärträffar fått möjlighet att prova på samtalsmodeller och verktyg för att få förutsättningar att kunna leda sina kollegor i ett kollegialt lärande och på så sätt skapa förutsättningar för bred delaktighet i förbättringsarbetet.

Skolenhetens elevhälsoteam

Vid träffarna har vi lagt fokus på samsyn kring begrepp rörande hälsofrämjande, förebyggande och åtgärdande arbete. Fokus har även varit att utveckla stödstrukturer som enligt forskning kan gynna skolframgång. En viktig aspekt har dessutom varit att tydliggöra roller, mandat och legitimitet såväl inom elevhälsoteamet som relativt övriga professioner på skolan. Aktuella nya skrivningar i skollagen som gäller från juli 2023 både gällande samverkan mellan elevhälsan och skolan övriga professioner samt att elevhälsans arbete skall ingå i det systematiska kvalitetsarbetet har lyfts och bearbetats gemensamt.

Skolenhetens samtliga professioner

För att skapa samsyn kring en väl fungerande undervisning som möter elevernas behov genomfördes flera tillfällen för all personal som möter eleverna i vardagen. Allas ansvar och målen i läroplanens kap 2 lyftes och problematiserades i grupper som leddes av processledarna. Vikten av att skapa förutsättningar för lust och motivation i lärandet var en av de centrala frågeställningarna. Lärprocessen som helhet i ett undervisningsperspektiv bearbetades först i lärprocessgruppen. Möte med arbetslagen förbereddes och processledarna arbetade vidare med frågeställningarna i sina respektive arbetslag. Även aktiviteter som kunde genomföras med eleverna diskuterades och förbereddes i såväl processledargruppen som med processledare i respektive arbetslag.

Insatsernas resultat

Skolans styrning och ledning

Att stärka rektors och ledningsgruppens styrning, ledning och kommunikation har inneburit att i organisationen stödja samverkan mellan funktioner på enheten, så att välgrundade beslutsunderlag som gynnar elevens förutsättningar att lyckas i sitt skolarbete skapas.

Rektor, tillsammans med sin ledningsgrupp, har haft och har tagit ansvar för utveckling av organisationsstrukturer och ledning. Detta utifrån såväl synpunkter från procesgrupperna som av vad som kommit upp och aktualiserats i teamträffarna med Kau. Ledarskapet betydde mycket för förbättringsarbetets utveckling. Där fanns en samstämmighet i medvetenheten om att kommunikation var väldigt viktigt och att alla måste få möjlighet att vara delaktiga.

Rektorerna har uttryckt att de blivit stärkta i sin yrkesroll genom utvecklingsarbetet. Ledningsgruppen har varit betydelsefull för att både sprida och få förutsättningar att fokusera på det som varit mest aktuellt i arbetet. Rektor och biträdande rektorer har uttryckt att de nu fått andra typer av frågor och att de inte upplever samma behov av "akutstyrning" som tidigare.

Rektor har även uttryckt att organisationen nu är mer ihopkopplad då det tidigare upplevdes som "öar" i ett löst kopplat system. Det upplevs ha blivit mer av ett "tillsammansarbete" och teamen på skolan tar ett större eget ansvar i många frågor.

Samtliga medarbetare har getts förutsättningar till kollegiala samtal i tvärgrupper utifrån vad de ser som behov av att fokusera vidare på under läsåret. Tillsammans är ett av de värdeord som är tydligast.

"Vi vill utveckla en gemensam kultur och se framgångsfaktorer tillsammans"

Det gemensamma arbetet har skett tillsammans vid konferenser, studiedagar och andra mötestillfällen under läsåret.

Kollegiala samtal och reflektioner i ledningsgruppen har genomförts med fokus på hur en grundorganisation kan skapas. Samtalen ledde till att ledningsgruppen påbörjade en organisationsförändring där fler resurser kunde läggas till undervisning och elevaktiva verksamheter. Grupperingar som tidigare funnits kunde decimeras för att ge mer tid till ovanstående.

De nya grupperingarna gav, enligt ledningen, bättre förutsättningar för tydligare styrning och ledning.

Skolenheternas processledare

Målet var att stärka det distribuerade ledarskapet för systematiskt kvalitetsarbete och kollegialt lärande. Delmål blev utveckla gemensam målbild för skolledare och processledare vid enheten utifrån åtgärdsplanen och den lokala kontexten. Ytterligare delmål som sattes i fokus var att utveckla gemensamma strategier för skolans inre arbete till förmån för elevernas undervisning.

Processledarna uttryckte, vid vårens uppföljningsmöte, att de ser en tydligare gemensam grund för kollegialt lärande idag, dels genom arbetet med de gemensamma arbetsplanerna där samtal om progression och det centrala innehållet är i fokus, dessutom med arbetet runt övriga revideringar i Lgr 22 och värdegrundsarbete.

De har även uttryckt att fler pedagogiska/didaktiska samtal genomförs nu. Det har lett till förutsättningar för en ökad gemensam förståelse. Processledarna framhöll vikten av att kollegiala samtal är återkommande och systematiska med fokus på undervisningsprocesser.

Processledarna har använt sig av olika samtalsmodeller som verktyg för att ge förutsättningar för delaktighet hos sina kollegor. På så sätt ansåg de att delaktigheten, allas ansvar att tillsammans bidra till förbättring, tycktes ha ökat.

Den förstärkning av fokus på mer undervisningsnära processer som skedde under vårterminen, har resulterat i ett hos processledarna dokumenterat utökat intresse för att ge eleverna bättre förutsättningar i sitt lärande.

Vid kompetensutvecklingsdagarna fick alla team ex. möjlighet att tillsammans med processledarna själva skapa sina gemensamma planeringar utifrån valt område i skarpt läge, vilket uttrycktes som mycket positivt i de kollegiala samtal som skedde efter kompetensutvecklingsdagarna.

Processledarna har givit uttryck för att SBS-arbetet har gett kunskap, idéer och uppslag som använts i samtal och diskussioner med kollegor och sedan prövats i undervisningen.

Processledarna har sagt sig vilja fortsätta arbetet på lärarkonferenser. Via konferenserna skapas då ett mellanrumslärande så att alla prövar något nytt eller i varierad form inom sin undervisning inför nästa tillfälle.

Att bidra till ökad kunskap och förståelse för skolans uppdrag, samt att sätta fokus på vars och ens ansvar visade sig framgångsrikt för engagerade diskussioner och tankar om utvecklingsarbete samtliga grupperingar.

Skolenhetens elevhälsoteam

Målet enligt offerten var att utveckla gemensam förståelse för främjande och förebyggande elevhälsoarbete utifrån en helhetssyn på skolans uppdrag.

Efter en termin in i läsåret gav skolledning uttryck för att se tecken på att elevhälsoorganisation och samarbetsstruktur började bli mer koordinerad än tidigare.

Positivt var att processen tydliggjorts och nu kunde koordineras till en bild.

Det framkom genom övningar och workshop att det funnits olikheter i tänkandet kring organisationen. När det hade verbaliserats och kommit fram i samtal gav det förutsättningar för att ta ett steg framåt tillsammans.

I slutet av SBS-perioden skapade elevhälsans professioner en mer samlad bild av hur arbetet kan utvecklas mot ökad samverkan med lärargruppen och övriga på skolan, vilket i sin tur förväntas bidra till en gemensam syn på hur samordning och fokus kan stödja elever mot utbildningens mål.

Skolenhetens samtliga professioner

Vid uppföljningsmöten med olika professioner på skolan har det getts uttryck för att de strukturerade och didaktiska samtalen om både styrkor och utmaningar i uppdraget bidragit till ett mer stödjande klimat och en mer ”positiv skolkultur”. Det har getts förutsättningar för en ökad förståelse för helhetssyn på skolsystemet och en ökad tydlighet i roller och uppdrag.

Det skulle kunna vara tecken på att ett ökat fokus på undervisning och bedömning skapat förutsättningar för en större samsyn kring uppdraget. Med gemensam djupdykning i läroplanens kap 2, dess mål och riktlinjer kring läraren ska: och alla i skolan ska; har även förutsättningar för en ökad samsyn för uppdraget i sin helhet getts. Att skolan samtliga professioner tillsammans behöver ta gemensamt ansvar för att eleverna skall nå utbildningens mål tycks i alla fall kunna vara förankrat i lednings- och processgrupper.

Exempel på det kan vara att ledningsgruppen uttryckt en vilja att sätta tydligare fokus på en mer djupgående kollegial samverkan kring undervisningens olika delar och allsidig bedömning,

Citat från ledningsgrupp efter avslutad SBS period:

Lärprocess, bedömning och ämnesdidaktik står på agendan för året.

Förstelärarna leder sina kollegor i en tydlig anda av elevernas behov utifrån SKA samtidigt som de återknyter till vår utvecklingshistoria och tidigare lärdomar/insatser/föreläsningar.

Hela tiden en professionsstärkande tanke i deras arbete med sina kollegor. De gör ett fantastiskt jobb!

Delaktighet och samverkan

Delaktighet och samverkan brukar anses vara en förutsättning för lyckade förbättringsarbeten. Att komma in mitt i pågående förbättringsarbete krävde därför ett omtag beträffande målbeskrivningar och nulägesanalyser. Hur skolledningen, processledarna tillika förstelärare, och elevhälsoteamet upplevde nuläget fick därför ta extra utrymme. Som stöd i dialogen fanns förvaltningens kvalitetsutvecklare.

Redan i april 2022 ordnades ett trepartsmöte för att säkra upp övergången och skapa möjligheter för delaktighet i det fortsatta förbättringsarbetet. SVs processtödjare, tillsammans med utbildningsledarna från Karlstads Universitet samt förvaltningens kvalitetsutvecklare träffade Paradisskolans ledningsgrupp.

Efter en presentation av skolan gavs en beskrivning av utvecklingsresan; intentioner, organisation, mål och vision med utvecklingsarbetet. Även det upplägg som planerats tillsammans med högskolan Dalarna presenterades.

Slutsatsen blev att Kau och Paradisskolan behövde mer tid för att lyssna in behov av stöd och lägga upp en ny plan. Ytterligare två möten mellan utbildningsledarna och Paradisskolan hölls därför i maj då kommande läsårs insatser kunde grovplaneras och förberedas. Dessa grundades på antaganden om konsekvenser framåt och förankrades med skolans ledning.

Förbättringsarbetet tog således sin utgångspunkt i svaren på nedanstående frågeställningar:

- Var ligger de största utmaningarna just nu?

- Vilka delar i de olika områdena ser ni som särskilt angelägna att sätta fokus på i det fortsatta förbättringsarbetet?
- Vilka tankar har ni om strategier för förbättringsarbetet?

Tillsammans skapades, efter flera om och men, en struktur för fortsatt samverkan. Dialogen om innehåll och process skedde regelbundet i samtliga grupperingar. I skolans ledningsgrupp lades särskild vikt vid förutsättningarna för ledning och styrning mot uppsatta mål. Detta skedde under en turbulent tid då tjänsterna i ledningsgruppen inte var klara. Deras konkreta dilemman i ledarskapet fick bilda utgångspunkt för lärande relativt roller och ansvar samt utifrån organisationens förutsättningar för utveckling.

En aktiv dialog fördes inom och mellan ledningsgruppen, elevhälsoteamet och processledargruppen under resans gång, för att skapa och hålla fast vid delaktighet genom hela processen.

Mellan träffarna arbetade respektive grupp vidare utifrån gjorda överenskommelser. Någon från skolledningsgruppen fanns med i dialogerna med processgrupperna. Aktuella frågeställningar togs med som underlag för fortsatt ledning och utveckling. På detta sätt tillgodosågs behovet av länkning i systemet. Något som särskilt behövdes i den osäkra situationen som skolan befann sig.

Flera lärträffar med samtlig personal genomfördes i syfte att skapa förståelse och engagemang i pågående processer. På höstterminen ansvarade Kau för två av dessa möten. Under vårterminen ansvarade processledarna för upplägg och genomförande med stöd av Kau.

Skolan har även fått stöd av Anna Karlefjärd som expert, särskilt med avseende på nya läroplanen vad beträffar intentioner, mål och resultat. Dessa möten riktades dels mot processledarna och deras särskilda uppdrag att leda utvecklingen av undervisningen, men även mot att ”alla som arbetar i skolan ska ...”. Särskilt fokus lades på kap 1-2 i läroplanen. Även här med delaktighet i fokus. För att skapa intresse och engagemang behövde alla komma med på banan.

Trepartsmöten och uppföljningar av SV, samt ett möte där alla inblandade i SBS dvs även förvaltningens SBS-grupp och Högskolan Dalarna, har givit möjlighet till samverkan och delaktighet.

Lärdomar

Vi, utbildningsledare, upplever oss ha fått förmånen att vara med på en alldeles speciell resa. Ett kulturmöte som utmanat vår förförståelse av skolutvecklingsprocesser. Dels för att vi kom in mitt i en pågående process, men framför allt utifrån de mycket speciella utmaningar som Paradisskolan ställts inför.

Vi möttes av en ledningsgrupp i en fas mellan upplösning och nyordning. En grupp som, vad vi erfor, kunde kännetecknas av stor vilja att lyckas med att åstadkomma den bästa skolan för sina elever tillsammans med sina medarbetare under rådande omständigheter.

Det framstår tydligt för oss att resultatet av insatserna till stor del är avhängigt engagemang, mod och vilja hos olika professioner inom systemet. Rektor tog bollen och tillsammans med

ledningsgruppen gjordes mål i ÅP till verkliga kollegiala dilemman och samtal både inom ledningsgruppen men även med samtliga professioner på skolenheten.

En lärdom vi bär med oss handlar om att lägga god tid på tolkning och förståelse av begrepp och teorier som kan utgöra stöd i förbättringsarbetet.

För att hitta en utgångspunkt för vårt arbete tillsammans med ledningen valde vi att starta med stöd i teorier om förändringsarbete av ”första och andra ordningen”.

Det är också i det perspektivet som vi väljer att se på lärdomarna.

Vi börjar med ett citat:

”Förändring är ett tillstånd och saknar därför en absolut början, en given mitt och ett absolut slut. Förändringskunskap, förändringsledning och utvecklingsarbete utgör därför organisationens överlevnadsledning”. (Ahrenfelt 1995, 2021)

Ahrenfelt betonar vikten av att dela förståelsen av begrepp. Ex förändring, utveckling, projekt, ... Vi tog god tid på oss att tillsammans med ledningen arbeta fram en bild som innehöll begrepp och strategi för förbättringsarbetet. Det blev intensiva diskussioner som både var utmanande och klargörande. Vi lyckades, delvis med stöd av kvalitetsutvecklaren som moderator, landa i konsensus kring en bild som vi bar med oss under hela resan.

Se ”Ottobilden ovan”.

I backspegeln kan vi se att det arbetet förmodligen var viktigare för den fortsatta processen än vad vi först förstod. Här vill vi använda begreppet ”hävdande”. Både som utbildningsledare, skolledare, processledare eller lärare så kan det finnas situationer, frågeställningar eller helt enkelt regelverk där det är viktigt att hävda ställningstaganden i linje med ex styrdokument och uppsatta mål. Vår lärdom här är att det handlar mycket om att både kunna, vilja och våga och att man stundom balanserar på en smal bräda som i bästa fall kan leda till koncensus.

Vidare vill vi reflektera över de utmaningar som vi mötte på Paradisskolan med stöd av Ahrenfelts teorier om förändring av första eller andra ordningen.

Begreppet förbättring, som vi ofta använder inom SBS, antyder att vi ska göra det vi redan gör, men bättre. D.v.s. förändring av första ordningen. Det handlar då bl a om nya kombinationer av gamla mönster inom vedertaget system.

På Paradisskolan, där över 90 % av eleverna hade annat modersmål än svenska, ställdes vedertagna utbildnings- och undervisningsstrategier på sin spets. Så även strategier för att bedriva ett effektivt utvecklingsarbete med fokus på maximal utdelning för eleverna.

Vi är långtifrån klara med våra reflektioner, men erfor att processarbetet snarare behövde ligga inom en förändring av andra ordningen än inom den första ordningen.

Det innebar att fokus inte bara kunde ligga på att förbättra befintlig verksamhet, utan att det även skulle krävas förändringar av andra ordningen dvs med fokus på utveckling av system och nytänkande. Vilket vi problematiserade tillsammans med skolledningen.

Vi märkte att detta bidrog till att vi på ett mer öppet sätt både förde dialog, diskuterade, eller ibland kanske snarare debatterade, och granskade för och nackdelar med rådande system på skolan. Dvs. det organisatoriska tänkandet och agerandet gav förutsättningar för förändring av tankemönster, och agerande. Förändringar i systemet relativt andra ordningen.

En exempel på förändring inom systemet är hur elevhälsan sammansättning och organisation förändrades gällande roller, mandat och legitimitet. Detta påverkade även rollerna och mandat/arbetsätt i processledargruppen, vilket blev positivt för det fortsatta arbetet under senare delen av läsåret.

Arbetet visar vikten av att belysa processerna i systemet genom uppföljning av möten och ge att ge systematisk återkoppling till samtliga grupperingar. En lärdom är således att inte tas för givet att så sker i per automatik. Det behövs förutsättningar och system för att det verkligen skall ske.

Så kopplat till resultat och lärdomar kan vi peka på att det under vårterminen genomfördes förändringar i systemet utifrån en helhetssyn på organisations-, grupp- och individnivå. Det är säkert en lång bit kvar att vandra på den stigen, men vi tror att upplevelsen och utmaningen i att arbeta med Paradisskolan har resulterat i lärdomar som vi kan ta med och utveckla vidare i möten med andra skolor med olika förutsättningar.

För att till slut citera Ahrenfelt igen så tänker vi också att ”det inte är problemet som är problemet utan det är hur vi hanterar problemet som är det verkliga problemet”.
(Ahrenfelt, förändring som tillstånd. Sid. 28)

Litteratur som har kopplats till förbättringsarbetet har förutom styrdokumenterna har bl a varit;
Att organisera för skolframgång; Blossing, Jarl, Andersson (2017).
Förändring som tillstånd; Bo Arhenfelt (1995,2001)
Pedagogisk ledning och pedagogiskt ledarskap; Lars Svedberg (2019)
Kollegialt lärande resan mot framtidens skola; U. Blossing, A-C Wennergren (2019)
Tillitsbaserad styrning och ledning; J Österberg (2019)
Hälsa för lärande, lärande för hälsa; Skolverkets forskningsöversikt,
samt diverse kopplingar till forskning relaterat till olika fokusområden.