

SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

**DET »NÄRA«
LEDARSKAPETS
BETYDELSE FÖR
KUNSKAPSUPPDRAGET
I ANPASSADE
SKOLFORMER**

FÖRFATTARE:

Karin Hansson
Eva-Lis Svensson



SKOLPORTEN

LEDA & LÄRA

8/2026

SAMMANFATTNING

DET PEDAGOGISKA LEDARSKAPET beskrivs ofta som centralt för resultatet av olika utvecklingsinsatser i skolan. Samtidigt är det inte helt tydligt vad det pedagogiska ledarskapet kan innebära i praktiken. Därför syftar denna utvecklingsartikel till att synliggöra det pedagogiska ledarskapets roll vid utvecklingsarbete i anpassad skola genom att besvara frågeställningen *hur uppfattar pedagoger stöttande aspekter av pedagogiskt ledarskap vid utvecklingsarbete i anpassad skola?* Resultaten visar att pedagogernas syn på skolledarskap betonar en balans mellan skolledares och pedagogers roller i kunskapsuppdraget. Förutsättningar för kollegialt lärande och samsyn inom arbetslagen ses som centrala för utveckling. Närvarande och stöttande ledarskap framhålls som viktigt, men begreppet "nära ledarskap" kräver ytterligare förtydligande för att stärka skolutvecklingen.

Karin Hansson arbetar som skolledare i Åstorp.
E-post: karin.hansson@astorp.se.

Eva-Lis Svensson arbetar som skolledare i Ulricehamn.
E-post: evalis.svensson@ulricehamn.se.

Denna artikel har den 16 december 2025 accepterats för publicering i Skolportens numrerade artikelserie för utvecklingsarbete i skolan. Artikeln har granskats av en forskare som ingår i Skolportens granskargrupp.

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 artikelserie Leda & Lära:
www.skolporten.se/forskning/utveckling/

Aktuella Författaranvisningar & Skrivregler:
www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/

Vill du också skriva en utvecklingsartikel? Mejla till redaktionen@skolporten.se

INNEHÅLL

INLEDNING	7
BAKGRUND	9
Anpassade skolan har en historik där lärandet inte har varit centralt.....	9
Rektors ledarskap och ansvar för elevernas måluppfyllelse	9
Det pedagogiska ledarskapet	10
Det kollegiala lärandet	10
Våra roller och lärdomar som skolledare i KASK.....	11
SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD	13
Syfte och frågeställning.....	13
Metod.....	13
RESULTAT OCH ANALYS	15
Steg 1: Skolledarens och lärarens betydelse i utvecklingsarbetet	15
Steg 2: Det pedagogiska ledarskapet.....	15
Steg 3: Det nära ledarskapet.....	16
Sammanfattning av resultat.....	18
DISKUSSION	19
SLUTSATSER	23
Skiljer sig ledarskapet i anpassad skola?.....	23
REFERENSLISTA	25

INLEDNING

VI SOM SKRIVER denna artikel är två skolledare, en biträdande rektor och en rektor, från Ulricehamns respektive Åstorps kommun och vi har många års erfarenhet av att arbeta i anpassad skola. Vi har mötts genom deltagandet i Ifous utvecklingsprogram KASK, kunskapsuppdraget i anpassad skola, som genomförts under åren 2022–2025. Under programmets konferenser och möten har vi i diskussioner funnit likheter i vårt sätt att tänka, agera och reflektera i det pedagogiska ledarskapet för att utveckla undervisningens kvalitet. Dessa diskussioner har vidare lett till samtal om utmaningar och gemensamma funderingar

om ledarskapets betydelse för verksamhetsutveckling. Denna studie är ett resultat av våra gemensamma reflektioner. Studien är genomförd inom ramen för vår medverkan i FoU-programmet Kunskapsuppdraget i anpassade skolformer, KASK. I våra roller som skolledare för anpassad skola, deltagande i kunskapsuppdraget, tar vi utgångspunkt i att det är betydelsefullt att aktivt styra, hålla fast ett systematiskt fokus på lärandet och vara delaktig i de gemensamma kollegiala utvecklingsprocesserna angående mål, resultat och analys. Men hur resonerar egentligen lärare om det pedagogiska ledarskapet i anpassade skolformer?

BAKGRUND

ANPASSADE SKOLAN HAR EN HISTORIK DÄR LÄRANDET INTE HAR VARIT CENTRALT

SVERIGE ÄR UNIKT med att erbjuda särskilda skolformer för elever med intellektuell funktionsnedsättning. Elever med intellektuell funktionsnedsättning som inte når grundskolans kunskapsmål eller motsvarande utbildnings mål, har rätt att gå i anpassade grund- och anpassade gymnasieskolan. Även studerande i den anpassade vuxenutbildningen ges denna rättighet.

Historiskt har det inte riktigt sett ut så. Medan folkskolan införde skolplikt år 1842 så var det först året 1954 som grundsärskolans skolplikt infördes. Skolformen grundsärskola med inriktning ämnesområden bildades först år 1967, vilket markerade att alla barn, oavsett funktionsnedsättning, fick rätt till skol-

gång. Kunskapsuppdraget i grundsärskolan nämndes först i 1990 års läroplan, Lsä90, och följdes 1994 av en gemensam läroplan Lpo 94 för grund- och grundsärskola. Särskolan kommunaliserades i en övergång från landstinget under mitten av 1990-talet med grundtanken om en skola för alla.

Läroplanerna 2011, Lgr11, samt 2022, Lgr 22, har allt större kunskapsfokus samtidigt som kursplanerna för grundsärskolan och grundskolan har blivit allt mer lika. En grundläggande tanke är samläsning för att ge elever möjligheten till att läsa ur båda kursplanerna. År 2023 bytte särskolans skolformer namn till anpassade skolformer.

REKTORS LEDARSKAP OCH ANSVAR FÖR ELEVERNAS MÅLUPPFYLLELSE

I DAGENS MÅL- OCH RESULTATSTYRDA skola har rektor det övergripande ansvaret för att utbildningen utvecklas och att eleverna, oavsett skolformstillhörighet, når utbildningsmålen. Rektor har ansvaret för skolans resultat (Skollag, 2010). Framgångsrika skolor kännetecknas ofta av ett framgångsrikt ledarskap. Forskning visar på betydelsen av rektors pedagogiska ledarskap samtidigt som brister framkommer inom flera områden i rektors ledarskap enligt Skolinspektionens regelbundna tillsyn (Skolinspektionen 2010). Enligt Håkansson & Sundberg (2018) handlar framgångsrikt ledarskap i skolan om att skapa engagemang och omvandla yttre krav till en inre riktning med berörda. Det är även viktigt att huvudman ger

rektor ett stöd och en struktur med handlingsutrymme för att nå framgång (Jacobsson & Svensson, 2019).

I rapporten "Rektors ledarskap" av Skolinspektionen (Skolverket, 2010), beskrivs behovet av utveckling inom området måluppfyllelse då reflekterande samtal om undervisning och elevers lärande bedrivs i mindre utsträckning och behöver utvecklas. Rektor behöver tillsammans med lärarna kontinuerligt kommunicera mål, visioner och inriktning för att nå delaktighet och ett fördelat ansvarstagande samt diskutera möjligheter till att pröva metoder, former, innehåll och mål (Skolverket, 2010).

DET PEDAGOGISKA LEDARSKAPET

SKOLLEDARES STÄLLNING STÄRKTES i och med 2010 års skollag, vilken fastslog att det pedagogiska arbetet vid en enhet skulle ledas av en rektor (Skollag, 2010). Rektors/förskolechefs ansvar som pedagogisk ledare betonas i de olika läroplanerna och innefattar ansvaret att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med målen och att resultat/verksamhet följs upp (Skolverket, 2017).

Enligt Skolinspektionen (2012) har det pedagogiska ledarskapet en lång historia i Sverige och är ett begrepp utan entydig definition som består och förändras. Det lever med i politiska förskjutningar över tid med olika styrningsideal, forskning och skolverksamhet. Det är möjligt att skilja det pedagogiska ledarskapet från administrativa och organisatoriska uppgifter, enligt vissa forskare. Det pedagogiska ledarskapet kan delas mellan olika personer (Löwstedt, 2015). Andra forskare (Håkansson & Sundberg, 2018) menar att pedagogiskt ledarskap mestadels handlar om att ha fokus på undervisning av hög kvalitet.

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god målfyllnelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetare för samband mellan insats och resultat. (Skolverket, 2017)

Robinson (2015) menar att ledarskapet på en skola innefattar alla dem som tar ansvar för elevernas lärande och skolans utveckling. Ett effektivt forskningsbaserat ledarskap är att leda lärarnas lärande, att formulera tydliga mål, att skapa en strategisk resursfördelning samt att säkra kvaliteten på undervisning och skolmiljö. Ett elevnära ledarskap innebär enligt Robinson (2015) att fokusera på undervisningens kvalitet och elevernas lärande och resultat.

DET KOLLEGIALA LÄRANDET

DET KOLLEGIALA LÄRANDET är en viktig del för utvecklingen av svensk skola. Den psykologiska definitionen av termen ”lärande” är en bestående förändring av vårt sätt att tänka eller göra, vilket innebär att ett nytt lärande kräver hårt arbete. Rätt fokus, undersökande arbete och ett pedagogiskt ledarskap kan göra ett lärande möjligt (Katz, Ain Dack, & Nady, 2017).

Enligt Johannesson (2024) är det viktigt att lärarna ges möjlighet till delaktighet angående innehållet i den kompetensutveckling som ska genomföras om lärarnas lärande ska upplevas meningsfullt. Lärarna ska ges möjlighet till att diskutera de verkliga utmaningarna som de upplever i undervisningen. För att en lärandeprocess ska kunna bidra till nya insikter och lärdomar måste det finnas en samverkan mellan det som sker i klassrummet, i det sociala sammanhanget med kollegor samt med en vetenskaplig metod

Framgångsrika skolors lärare och rektorer har, enligt Jarl, Blossing & Andersson (2017), diskus-

sioner om yrkespraktiken. Man har arbetat fram tydliga normer för samarbete och gemensamma föreställningar om att sätta elevernas lärande och undervisning i fokus, anpassa undervisningen och ställa höga krav på eleverna. Det finns också en gemensam bild angående vad det innebär att vara lärare eller rektor på framgångsrika skolor. Kännetecknande för framgångsrika skolor är samsyn kring uppdraget, tydliga mål och stabilitet. Tillsammans skapar faktorerna en ”framgångsrik kultur” på skolan

I det kollegiala arbetsättet (Skolverket, 2023) sker lärande och skolutveckling tillsammans. Arbetsättet kännetecknas av systematik, analys, dokumentation och kritiskt granskande (Håkansson, 2017). Forskningen påvisar att rektor oftare samtalar om resultat och skolutveckling i framgångsrika skolor, men även att det systematiska kvalitetsarbetet prioriteras högre i dessa skolor (Håkansson, 2021).

VÅRA ROLLER OCH LÄRDOMAR SOM SKOLLEDARE I KASK

UNDER VÅR MEDVERKAN i FoU-programmet Kunskapsuppdraget i anpassade skolformer har vi som skolledare positivt överraskats av lärarnas engagemang, lärande och öppenhet i pedagogiska diskussioner. Ett engagemang och intresse som lett till samsyn, djupare

pedagogiska diskussioner och givit förutsättningar för lärande. Samtidigt tvingades vi att fråga oss själva hur ledarhandlingar och givna förutsättningar lett till dessa framgångar.

Figur 1: Att kollegor hjälps åt är centralt i uppdraget att utveckla en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Skolverket, 2023).



SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH METOD

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

SYFTET MED DENNA studie är att öka kunskapen om hur lärare uppfattar betydelsen av olika roller i arbetet med systematiskt kvalitetsarbete. För att göra det avser vi med studien att besvara följande frågeställning:

- ★ Vad uppfattar pedagoger som stöttande aspekter för ledning av undervisningsutveckling i anpassad skola?

METOD

I DENNA STUDIE undersöks systematiskt kvalitetsarbete i form av vår medverkan i ett forsknings- och utvecklingsprogram. FoU-programmets mål och arbetsätt har varit att synliggöra lärandet samt att ge lärarna redskap för att kunna följa och utmana elevernas lärande utifrån arbetslagens utmaningar i vardagen.

För att få svar på studiens frågeställning har triangulering av enkäter och digitala fokusgruppsintervjuer använts. Under studiens gång har de olika datainsamlingsmetoderna valts i relation till behovet av fördjupade svar. Insamlingstillfällena av data kompletterar på så sätt varandra och bidrar till en bredare svarsbild. Datainsamlingen genomfördes i tre steg, vilka beskrivs nedan.

STEG 1: ENKÄT ANGÅENDE SKOLLEDARENS OCH LÄRARENS BETYDELSE I UTVECKLINGSARBETET

Studien startade med en enkät till samtliga lärare i verksamheterna. Enkäten besvarades individuellt av våra 28 lärare. Från Åstorps kommun deltog sju lä-

rare och resterande var från Ulricehamns kommun. Båda kommunerna uppnådde 100% svarsfrekvens. Deltagarna var grundskollärare, förskollärare, lärare inriktning fritidshem, speciallärare och specialpedagoger som arbetade i den anpassade grundskolan årskurs 1-9, anpassade gymnasiet program samt anpassade vuxenutbildningen. Samtliga respondenter är benämnda som lärare vidare i artikeln eftersom syftet med studien inte är att belysa tydliga skillnader mellan de olika funktionerna. Lärarna uppmanades inledningsvis att ta ställning till skolledarens respektive lärarens betydelse i utvecklingsarbetet.

STEG 2: DIGITAL WORKSHOP MED ANALYS AV RESULTAT

Den andra datainsamlingen (steg 2) genomfördes genom en digital lärarträff för samtliga 28 lärare från de bägge kommunernas anpassade skolor. Inför mötet fick alla lärare ta del av en sammanställning av enkäten (steg 1) där resultaten gav anledning att pro-

blematisera och även utmana skolledarens viktiga roll för utvecklingsarbete. I samband med inbjudan uppmanades lärarna att diskutera sammanställningen med kollegor i syfte att själva reflektera över enkätens resultat (steg 1) och analysera hur resultaten kunde kopplas till lärarnas praktik och skolvardag. Lärarna förbereddes med följande frågor inför den digitala träffen:

- ★ Varför får vi dessa resultat?
- ★ Vad kan resultaten/svaren innebära i det praktiska vardagsarbetet?

Lärarna delades in i diskussionsgrupper via Teams där de diskuterade frågorna, som de förberett sig på, med målet att nå en fördjupad förståelse av enkätens resultat (steg 1). De uppmanades att komma fram till tre områden som de ansåg vara viktiga utifrån det praktiska vardagsarbetet som var kopplat till lärares och skolledares ledarskap. Resultaten från deras diskussioner mejlades till oss skolledare.

STEG 3: FRÅGESTÄLLNINGAR ANGÅENDE ”NÄRA LEDARSKAP”

Ur analysen av resultaten av den digitala workshopen framträdde begreppet ”nära ledarskap”. Syftet med steg 3 var att försöka fördjupa förståelsen för begreppet nära ledarskap utifrån studiens frågeställning och lärarnas perspektiv. Totalt deltog 21 lärare i denna datainsamling. Åstorps skolledare valde fokusgruppsintervju och i Ulricehamn skickades frågeställningar via mail.

Lärarna fick följande två frågeställningar:

1. Beskriv vilken innebörd ”ett nära ledarskap” har för dej som lärare inom anpassad skola.
2. Har innebörden av ”nära ledarskap” förändrats för dej sedan vi gick in i KASK forskningsprogram?

BEARBETNING AV DATA

Kombinationen av olika metoder i studien breddar och fördjupar förståelsen för stöttande aspekter av pedagogiskt ledarskap vid utvecklingsarbete i anpassad skola. De olika stegen har givit tydlighet och bättre förståelse. Bearbetning av data sker kontinuerligt och driver samtidigt en nyfikenhet för nästa steg och metod för datainsamling. Efter steg 3 genomförs en summering av samtliga delar. För läsbarhetens skull disponeras resultatdelen i form av de tre på varandra följande stegen.

ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN OCH METODDISKUSSION

Under arbetets gång har vi varit tydliga med att informera lärarna om syftet med deras deltagande och vilka metoder som har använts för att besvara vår frågeställning i undersökningen. Vi har även informerat om att respondenterna kommer att avidentifieras. Tillfällena har inte varit frivilliga då det är en del av verksamheternas systematiska kvalitetsarbete och samtidigt ett tillfälle för kollegialt lärande. Däremot har lärarna informerats om att de kan välja att inte delta i studien och vid framskrivningen av resultaten. Vi som rektorer har varit avsändare för enkäten och lett diskussioner. Vi är medvetna om att frågornas karaktär om ledarskap kan vara obekväma att diskutera med sin lönesättande chef. Samtidigt har vi varit noga med att betona att det är ledarskap generellt och inte en utvärdering av rektors ledarskap som står i centrum. Vi har även varit tydliga med att en ambition med studien är att kunna använda resultaten för att utveckla våra processer i det fortsatta systematiska kvalitetsarbetet, det vill säga att vi som skolledare är nyfikna på hur vi kan utveckla ledning av och strukturer för systematiskt kvalitetsarbete.

RESULTAT OCH ANALYS

NEDAN REDOGÖRS FÖR resultaten av de tre olika stegen. De benämns steg 1, 2 och 3 och innebär aktiviteter med insamling av data tillhörande frågeställningen i studien.

I resultatdelens citat beskrivs den aktuella utvecklingsinsatsen FoU-programmet som ”programmet”, ”Kunskapsuppdraget” eller rentav KASK. Därför an-

vänds samma begrepp i analysen. Studien är gjord i relation till just denna utvecklingsinsats samtidigt som frågorna inte har handlat specifikt om just denna insats utan mer generellt om stöttande aspekter av ledarskap generellt. Trots det väljer vi att använda begrepp kopplade till just denna specifika utvecklingsinsats.

STEG 1: SKOLLEDARENS OCH LÄRARENS BETYDELSE I UTVECKLINGSARBETET

ANALYSEN AV ENKÄTEN visar att skolledaren är en viktig funktion i skolutvecklingsprocesser som genomförts under programmets gång. Speciellt i form av att vara fysiskt närvarande och aktiv vid diskussioner.

Ur analysen av enkäterna framkom det samtidigt att majoriteten av respondenterna upplevde att även ledande lärare, eller rent av de själva, har haft en central roll i det gemensamma kollegiala lärandet i kunskapsuppdraget (KASK).

”Diskussionerna, som letts av förstelärare, i programmet har skapat samsyn för att utveckla vidare”
(Lärare x)

”Tillsammans har blivit ett ledande ord, där vi lärare är hjälpts åt i forskningscirklar” (Lärare xx)

Analysen av steg 1 visar framför allt att lärarna har en stark enighet om att både skolledare och lärare har viktiga stöttande roller i ledningen av ett utvecklingsarbete. Det valda arbetssättet med forskningscirklar, inom kunskapsuppdraget (KASK), upplevs till en närhet och samsyn mellan skolledare och lärare i utvecklingsprocessen. En stöttande aspekt för utveckling, som framkommer ur enkäterna, är en bild av ett kollektivt eller delat ledarskap. Det kollektiva är dock fortfarande otydligt, men framför allt utmanas bilden av rektors enskilda betydelse för ledning av undervisningsutveckling.

STEG 2: DET PEDAGOGISKA LEDARSKAPET

I **ANALYSEN AV** lärares uppfattningar av stöttande aspekter för ledning av undervisningsutveckling framkommer ett nära ledarskap som stöttande:

”Det är väldigt viktigt med närvarande och stöttande skolledning för det praktiska förändringsarbetet”
(Lärare xxx)

”Ett nära ledarskap ger goda förutsättningar för utveckling” (Lärare xxxx)

Begreppen ”närvarande” eller ”nära” konkretiseras av lärarna i tre tydliga kategorier: *Skolledarens närvaro och tillgänglighet*, *Lärarens eget ledarskap* och *Kollegialt samarbete som utvecklingsmotor*.

SKOLLEDARENS NÄRVARO OCH TILLGÄNGLIGHET

En uppfattning av ett nära ledarskap är att *skolledaren* är tillgänglig och delaktig i utvecklingen, deltar i diskussioner och bidrar med förståelse om den vardag lärarna verkar i. Analysen visar att lärarnas förväntningar varierar alltifrån att skolledaren ska ha en fysisk, relationell närhet och observera lektioner i klassrummet till att ge ansvar, förtroende och finnas tillgänglig vid behov. Dessa olika uppfattningar kan exemplifiera behov av rektors närvaro och agerande i utvecklingsarbetet. En annan uppfattning av en stöttande aspekt som framkommer är skolledningens förmåga att skapa en organisation med förutsättningar för utvecklingsarbete. Skolledningen ska skapa forum för dialog och diskussion för att möjliggöra kollegial samsyn och engagemang.

LÄRARENS EGET LEDARSKAP

Analysen visar samtidigt uppfattningar av att läraren har en viktig roll i att leda utvecklingsarbetet. Lärare i anpassade skolformer är pedagogisk ledare och leder i sin tur elevassistenter i respektive arbetslag. I relation till det förs resonemang om att optimera elevens möjligheter till lärande där lärare själva förväntas bära ett pedagogiskt ledarskap i form av att delegera och skapa förståelse för arbetsuppgifter till elevassistenter för att stärka elevens möjligheter till lärande. Lärarna beskriver sig själva som pedagogiska ledare för arbetslag och elevassistenter och ansvaret beskrivs som ett naturligt inslag i både skola och på fritidshem.

”Att fördela och delegera arbete och involvera elevassistenter i arbetet” (Lärare xxx)

KOLLEGIALT SAMARBETE SOM UTVECKLINGSMOTOR

Som en förutsättning för utveckling beskrivs att skolledare, lärare och elevassistenter behöver samverka och arbeta tillsammans i undervisningsutvecklingen. Det kollegiala arbetssättet beskrivs som en framgång i skolutvecklingsprocessen. Roller beskrivs som sammanflätade, men ibland otydliga.

”Elevassistenterna uppdrag går hand i hand med våra uppdrag, men är elevens närmaste stöd” (Lärare xxx)

Analysen av steg 2 ger en bild av att lärarna uppfattar det pedagogiska ledarskapet som stöttande för utveckling när skolledaren är nära och tillgänglig både fysiskt och relationellt. Det handlar inte om ständig närvaro utan om tillgänglighet vid behov. Framför allt syns uppfattningar om att skolledaren ska visa intresse för den pedagogiska vardagen, visa tillit och förtroende för lärarnas kompetens och driva strukturerad utveckling mot gemensamma mål baserade på upplevda behov i skolvardagen. Lärarna beskriver även sitt eget pedagogiska ledarskap som betydelsefullt och att det även innefattar att leda och stötta elevassistenterna mot ett fokus på elevens lärande. Det kollegiala arbetssättet där skolledare, lärare och elevassistenter samarbetar och lär gemensamt ses som en framgångsfaktor.

Sammanfattningsvis upplevs ledarskapet som viktigt och grundläggande. Lärare behöver skolledarens stöttande ledarskap, men lärarna ger även uttryck för att deras eget pedagogiska ledarskap i sin tur är viktigt. Inte minst för elevassistentens uppdrag. Analysen ger hittills en bild av att de olika yrkesrollernas samarbete upplevs som en styrka, men att gränserna mellan rollerna ibland blir otydliga. Förväntan på skolledarens uppdrag uttrycks i ett bredare perspektiv.

STEG 3: DET NÄRA LEDARSKAPET

UR ANALYSEN FRAMKOMMER en delad bild av begreppet ”nära ledarskap” som både skolledarens ledarskap och som lärarens eget ledarskap.

Analysen visar på en uppfattning av en stark koppling mellan skolledarens och lärarens profession och uppdrag gällande elevens lärande. Lärarna ut-

trycker, utifrån olika erfarenheter och kompetens, att skolledarens sätt att arbeta påverkar deras arbete i hög grad. Deltagandet i en utvecklingsinsats, i detta fall FoU-programmet KASK, uppfattas ha bidragit till att professionerna lärare och skolledare har närmat sig varandra med ett gemensamt och förstärkt fokus på lärandet i anpassad skola. Ur analysen framträder även en bild av organisation och struktur som en stöttande aspekt för utveckling. Uppfattningen är att förmågan att hålla ett tydligt samtalsfokus på lärsituationer gynnar utvecklingen. En annan viktig aspekt av samtal är delaktighet. En vanlig uppfattning är att resultat *gemensamt* har diskuterats och analyserats, vilket i sin tur lett vidare till tydligare gemensamma mål och engagerat samarbete.

”En chef som lyssnar, är tillgänglig och lyhörd. Som uppmuntrar och stöttar en. En chef som lutar på en och ens förmåga”. (Lärare x)

Resultatet visar tydligt att denna utvecklingsprocess inte bara handlar om en förändring i arbetsfokus utan också om en social och professionell gemenskap som stärker samarbete, kollegialt lärande och en känsla av samhörighet. En lärare sammanfattar detta som att:

”När alla jobbar tillsammans och alla vet vad som förväntas... kan vi se progressionen hos eleverna.” (Lärare xxxxx)

Denna samhörighet är en viktig drivkraft för fortsatt utveckling och förbättrad undervisning inom den anpassade skolan.

Lärarna uttrycker även att de har ett mer givande samarbete med elevassistenterna.

I vissa beskrivningar angående lärarens eget pedagogiska ledarskap involveras även elevassistenternas uppdrag som viktigt för att i ett kollegialt samarbete optimera elevens förutsättningar för lärande.

”Ett nära ledarskap tänker jag innebär att man har bra elevkänedom för att kunna utveckla alla elever efter deras förmåga på bästa sätt. Att fördela och delegera arbete och involvera elevassistenter i arbetet.” (Lärare, xxx)

I sammanhanget beskrivs även uppfattningar av att olika yrkesgrupper har olika kompetenser och att dessa kompetenser och perspektiv är ett bidrag i ett gemensamt utvecklingsarbete:

”Samarbetet mellan pedagog och elevassistent har stärkts och att gränserna däremellan kanske i någon mån suddats ut genom vårt arbetssätt i forskningsprogrammet.” (Lärare, xx)

Samtidigt framkommer en uppfattning av att skolledare och lärare har olika uppdrag, där synen på skolledarnas uppdrag varierar. Dels ska skolledaren medverka i skolvardagen för att kunna stötta lärares utveckling och dels att skolledaren ska finnas tillgänglig, vara strategisk och skapa tillit genom att ge lärare ansvar och förtroende för utveckling.

”Jag tycker att det genom KASK har blivit tydligare att ledaren (rektorn) stakar ut vägen för verksamheten så att vi alla drar åt samma håll i de pedagogiska frågorna”. (Lärare xx)

Ur analysen framkommer en bredd av synpunkter angående vad ett nära ledarskap innebär. I huvudsak målas det upp en bild av att skolledaren ska vara engagerad i den dagliga verksamheten och ha en god relation till både pedagoger och elever. Det gavs exempel på att skolledarens närvaro i klassrum och korridor skapar en tillgänglighet, vilket innebär att man som pedagog får tillfälle till dialog för stöttning i sitt pedagogiska uppdrag. Skolledaren visar i sitt ”nära ledarskap” intresse och engagemang för både elever och lärares utveckling och lärande. I några av samtalen sågs skolledare som en stötta i vardagen.

“En ledare som finns nära sina medarbetare i vardagen: – hälsar på under skoldagen, visar väg och inspirerar, stimulerar till nytänkande, är tillgänglig för att stötta och stärka, har omtanke och visar uppskattning och återkoppling.” (Lärare, xxx)

Analysen visar att ett nära ledarskap även innebär en form av delat ledarskap där skolledaren befinner sig nära lärarna, som i sin tur befinner sig nära elevassistenterna. Här framhävs vikten av det kollegiala samarbetet i en lokal styrkedja för att nå framgång med utvecklingsarbetet och elevernas lärande. Under samtalen framkom att det är viktigt att arbeta tillsammans med kollegor och ha en samsyn i det dagliga arbetet. Det var även betydelsefullt att dela detta med skolledaren för att nå lyckad skolutveckling. Begreppen *tillsammans* och *det kollegiala arbetet* lyftes vid flera samtal.

”I ett nära ledarskap har ledningen kunskap om vilka elever vi arbetar med och problem, utmaningar men också glädjeämnen som finns i gruppen. Det finns ett förtroende mellan ledning och oss som jobbar med eleverna så att man kan ha en dialog och få stöttning i arbetet. Ledningen är med och en del av vårt arbete.” (Lärare, xx)

Flertalet lärare ger en bild av att kunskapsuppdraget KASK har stärkt och utvecklat samarbetet mellan skolledare och lärare och att utvecklingsarbetet samtidigt har stärkt samarbetet mellan lärare och lärare samt lärare och elevassistenter.

”Vi har haft väldigt bra diskussioner om arbetsätt och elevernas lärande i och med KASK. Både i större grupper tillsammans med ledning och i arbetslaget. Dessa diskussioner har haft stor betydelse för vårt arbetsätt och i förlängningen för elevernas lärande och utveckling. Jag upplever att ledarskapet har blivit mer närvarande tack vare KASK.” (Lärare, x)

Sammanfattningsvis visar analysen av steg 3 att ett nära ledarskap innebär ett engagemang och närvaro från skolledarens sida, vilket på så sätt skapar goda möjligheter till dialog och stöttning i det pedagogiska arbetet. Deltagandet i forskningsprogrammet har givit goda samarbetsmöjligheter och skapat ytterligare förutsättningar för att stärka samarbetet mellan pedagoger, elevassistenter och skolledare. Detta har i sin tur skapat ytterligare förutsättningar för elevernas kunskapsutveckling.

SAMMANFATTNING AV RESULTAT

DESSA PUNKTER SAMMANFATTAR vår analys i relation till vår frågeställning:

Vad uppfattar lärare som stöttande aspekter för ledning av undervisningsutveckling i anpassad skola?

- ★ **Ledarskapet är avgörande.** Analysen visar att både lärarens och skolledarens har en viktig roll i utvecklingsprocesser, särskilt genom att vara närvarande och aktiv i diskussioner. Ledarskap lyfts fram som centrala i utvecklingsprocesser. Det är inte det ena eller det andra utan det är samspelet mellan dem som uppfattas som mest stöttande.
- ★ **Det delade, eller kollegiala, arbetsättet** beskrivs som en framgångsfaktor. Arbetsättet främjar ett tydligt gemensamt fokus på undervisningsutveckling samt tillit, samsyn och ett gemensamt språk kring undervisning och lärande. Kollegiala samtal, särskilt genom forskningscirkel inom kunskapsuppdraget

KASK, lyfts som viktiga forum för lärande och förankring. Lärarna beskriver hur detta stärker känslan av professionalitet och bidrar till utveckling på både individuell och organisatorisk nivå.

- ★ **Elevassistenternas roll lyfts fram som betydelsefull.** Lärarna ser det kollegiala samarbetet med elevassistenter som en del av sitt pedagogiska ledarskap där ett gemensamt fokus på elevens utveckling och lärande skapar ökad kvalitet i undervisningen.

DISKUSSION

SYFTET MED DENNA studie har varit att undersöka vad lärare i anpassad skola uppfattar som stöttande aspekter i undervisningsutveckling. Studien visar att lärare uppfattar att både skolledares och lärares egna ledarskap är avgörande i detta arbete. Utifrån detta resultat har vi valt att diskutera flera olika viktiga teman såsom samspel mellan olika ledarskapsnivåer, det kollegiala lärandet, elevassistenternas roll och organisationens betydelse. Avslutningsvis ställer vi oss frågan om ledarskap i anpassad skola skiljer sig från övriga skolformer och i så fall varför.

Resultatet av studien visar att ledarskapet är viktigt oavsett om det är lärarens eller skolledarens ledarskap i utvecklingsprocesser. Vikten av ledarskapet betonas även av Håkansson & Sundberg (2018). Det pedagogiska ledarskapet är komplext, utmanande och föränderligt. Författarna beskriver detta genom att rektor ska leda genom att skapa engagemang, riktning och gemensam förståelse samt ha fokus på undervisningens kvalitet (Håkansson & Sundberg, 2018). Skolverket (2023) instämmer och beskriver att det pedagogiska ledarskapet bland annat innebär att ta ansvar för att verksamheten följer läroplan och uppsatta mål samt att dessa följs upp. Det vi erfarit, som skolledare i kunskapsuppdraget KASK, är att vi fått en större möjlighet till att utöva ovan beskrivna ledarskap i praktiken i anpassade skolformer, vilket i sin tur givit oss nya insikter om hur det kollegiala lärandet kan bidra till en utvecklad samtalskultur i lärprocesser. Vi som rektorer i anpassade skolformer har märkt att samspelet och arbetet tillsammans har gett stöd i undervisningsutvecklingen.

Elever med intellektuell funktionsnedsättning ansågs länge som obildbara samtidigt som dagens aktuella styrdokument tydligt visar deras rätt till lärande och utbildning. Dagens skolledare i anpassad skola har ett tydligt uppdrag i att fokusera på lärande och skapa förutsättningar för utveckling och progression. Ett tydligt resultat från studien är vikten av rektors närvaro och tillgänglighet som en grund för utveckling av

undervisningen. Lärare i anpassad skola beskriver att de känner sig stärkta när skolledaren visar förståelse för elevernas behov, deltar i samtal om undervisningens innehåll och skapar strukturer för samverkan. Det kan förstås i ljuset av det pedagogiska ledarskapets relationsskapande dimension (Ståhlkrantz & Åstrand, 2021), där ledarskapet inte utövas ovanifrån utan genom närvaro, tillit och kontinuerlig dialog.

Resultaten av studien visar sätt att förstå det pedagogiska ledarskapet i anpassade skolformer som betydande för både lärares och elevers utveckling i anpassade skolformer. När vi skolledare utövar det pedagogiska ledarskapet nära i samspel med lärarna optimeras möjligheterna till att förändra synsätt och med det den pedagogiska praktiken inom dagens anpassade skola. Skolledaren har en central roll i forskningscirklar, vilket innebär att skolledaren skapar en bro mellan forskningen och den praktiska undervisningen. Persson (2009) beskriver hur skolledarens aktiva roll i forskningscirklar bidrar till att skapa en kultur av fortsatt lärande och utveckling i praktiken. Det har varit en framgångsfaktor att vi som skolledare lär tillsammans med lärare i anpassad skola, fångar in behov och framsteg och i detta bedömer var vi kollegialt befinner oss i lärprocesserna. Vid en sådan avstämning av aktuellt läge blir det enklare för oss som skolledare att följa upp resultat och i en följande analys strategiskt bedöma nästa steg i processen. I mötesstrukturer för arbetslag i skola och fritidshem har vi skolledare med lärare och övrig skolpersonal fört våra nyvunna kunskaper och upplevelser vidare för att skapa en kollegial utveckling och för att hålla fokus på elevernas lärande. Enligt Jarl, Blossing & Andersson (2017) kännetecknas framgångsrika skolor av en samsyn kring uppdraget, stabilitet samt tydliga mål med elevens lärande i fokus. Det nära ledarskapet betydelse beskrivs som en framgångsfaktor för att nå en samverkan och fånga in verksamhetsnära utvecklingsfrågor.

Det systematiska kollegiala arbetssättet är en framgångsfaktor och innebär att vi har skapat strukturer

och förutsättningar för lärare och annan skolpersonal att samarbeta och utveckla den pedagogiska praktiken tillsammans. Detta arbetssätt kännetecknas av systematik, analys, dokumentation och kritiskt granskande, vilket både Håkansson (2017) och Skolverket (2023) betonar är av vikt för att nå skolframgång. Det behövs samsyn, kring uppdraget, tydliga mål och systematik, mellan skolledare och lärare för att nå framgång i skolutveckling (Jarl, Blossing & Andersson, 2017), vilket vi kan bekräfta i vårt utvecklingsarbete. I analysen av resultatet kan vi tydligt se att det kollegiala arbetet är en stötta i undervisningsutvecklingen.

Det kollegiala arbetssättet och det kollegiala lärandet är under utveckling från att vara en metod till att bli ett förhållningssätt inom våra anpassade skolor. Det är ett pågående arbete där underlag och mål styr riktningen. Utveckling sker inte enbart "uppifrån" då lärare uttrycker att även deras egen roll som ledare är avgörande bland annat när de leder elevassistenter mot elevernas lärande. Även här blir styrdokumentet relevanta, särskilt LgrSär22 som anger att "*undervisningen ska utformas så att alla elever ges förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt*" (Skolverket, 2022). För att detta ska ske behöver hela arbetslaget samspela – något som rektorn ansvarar för att möjliggöra (Skollagen, 2010:800, kap. 2 §9).

Lärarna i anpassad skola uttrycker en tydlig utvecklingsprocess i sitt professionella lärande där fokus har flyttats från ett "görande" till ett gemensamt fokus på elevens utveckling och lärande. Detta skifte har lett till att lärarprofessionen tillsammans med skolledningen utvecklat en starkt känsla av engagemang och ansvarstagande i undervisningsutvecklingen. En central del i denna process är den stolthet som vuxit fram bland lärarna, vilket handlar om att känna sig sedda och bekräftade i sin yrkesroll samt att deras insatser upplevs ha betydelse för elevernas lärande. Denna stolthet är nära kopplad till det nära ledarskapet, där skolledarens tillgänglighet, lyhördhet och stöd skapar en trygghet och tillit i arbetslagen. Flera lärare beskriver hur en chef som är närvarande i vardagen, lyssnar och uppmuntrar bidrar till att stärka deras professionella identitet och motivation.

Studien aktualiserar frågan: Skiljer sig pedagogiskt ledarskap i anpassad skola från andra skolformer? Både resultaten och tidigare forskning ger stöd för att så är fallet – men inte i betydelsen att det krävs "mer" ledarskap, utan att det krävs ett annorlunda ledarskap.

Forskning (Norwich, 2013; Göransson et al., 2015) visar att anpassade skolformer ställer höga krav på

flexibilitet, samverkan och förståelse för komplexa elevbehov. Det räcker inte att vara organisatoriskt skicklig utan ledaren behöver också vara didaktiskt kompetent och insatt i specialpedagogiska frågor. Detta skiljer sig från andra skolformer där ledarskapet ofta kan fokusera mer på styrning, resultat och standardisering.

Forskningsprogrammet, där vi arbetat med metoden forskningscirklar, har givit oss ytterligare tankar och verktyg för hur ett nära skolledarskap kan se ut och fungera i vardagen. Forskningscirkelarna har erbjudit tid, kontinuitet, möten och dialog, vilket skiljer sig från enstaka utbildningsinsatser och är en tillförlitlig metod för skolutveckling och professionell utveckling (Persson, 2009). Det har varit mycket värdefullt att som skolledare få möjligheten att agera som processledare och föra pedagogiska diskussioner med lärarna i forskningscirklar. Det har skapat ett nära ledarskap där både skolledare och lärares ledarskap stärkts. Vi har uppmärksammat att lärarna har utvecklat en ökad tilltro till sin förmåga att påverka elevernas lärande, vilket stärker en kultur där lärandet står i fokus.

Robinson (2015) bekräftar studiens resultat att det är framgångsrikt med ett elevnära ledarskap där fokus är undervisningens kvalitet och elevernas lärande och resultat. Resultaten visar exempelvis vikten av att professionerna arbetar tillsammans samt utvecklar det som är "viktigt på riktigt" och aktuellt i den anpassade verksamheten. Skolledarens närvaro och engagemang skapar förutsättningar för lärarnas fokus på undervisningens utmaningar och innehåll, samtidigt som en samsyn och ett gemensamt ansvar för elevernas lärande utvecklas.

Ifous hävdar att en viktig princip i deras program är att hela den så kallade styrkedjan, från rektor till huvudman, ska vara med. Vår studie visar att det finns en slags "lokal styrkedja" i vårt arbetssätt inom anpassad skola. En styrkedja som har elevens utveckling och lärande i fokus och som effektivt bidrar till skolutveckling.

I analysen av vår studie återkom begreppet tillsammans och att det är viktigt att kroka arm mellan de olika professionerna för att nå en samverkan och förståelse för helheten i undervisningen. Wallin (2017) talar om liknande beskrivning där en "framgångsrik kultur" skapas. I Skolverkets definition av pedagogiskt ledarskap (Skolverket, 2021) betonas att det handlar om att skapa förutsättningar för undervisning av hög kvalitet. Det inkluderar att leda skolans kollegiala lärande, utvecklingsarbete och att arbeta nära lärarna.

Vår studie visar att detta är särskilt viktigt i anpassad skola, där elevgruppens behov kräver anpassningar som måste botten i en djup förståelse för undervisningspraktiken. Detta talar för att det nära ledarskapet inte bara är en ledarstil utan en nödvändighet inom anpassad skola.

Trots upplevda framgångar har vi utmaningar inför framtiden. Kopplat till studiens resultat ser vi en

utmaning som att hur gör vi vårt gemensamma utvecklingsarbete långsiktigt och hållbart? Hur kan vi nå ett tydligare samband mellan vårt kollektiva lärande och elevernas faktiska kunskapsutveckling? Vad krävs för att lärandet från kunskapsuppdraget KASK ska fortsatt utvecklas och anammas som en kultur i anpassade skolan?

SLUTSATSER

SKILJER SIG LEDARSKAPET I ANPASSAD SKOLA?

DENNA STUDIES RESULTAT visar att skolledare är centrala, men möjligtvis bör man fundera på om det finns skillnader i ett pedagogiskt ledarskap i grundskola och anpassad skola? I anpassad skola visar resultaten att ledarskapet inte skiljer sig genom att det krävs mer av ledaren, utan att det krävs något annat. Det räcker inte att konstatera detta utan det behöver också förstås. Det specifika ledarskapet som behövs formas av skolformens uppdrag, elevgruppens förutsättningar och den komplexitet som präglar vardagen. Det pedagogiska ledarskapet måste vara närvarande, relationsnära och bygga på djup kunskap om elevers varierande behov. I anpassad skola handlar detta inte bara om att möta olika lärtilar eller anpassa undervisningen, utan om att skapa en heltäckande förståelse för elevers kognitiva, kommunikativa, sociala och ofta medicinska förutsättningar. Detta leder till särskilda krav på rektors och pedagogers kompetens och ledarskap.

Ledarskapet behöver även innefatta en bredd av kunskap om tillgänglighet, funktionsnedsättningar, specialpedagogiska strategier och stödsatser från samhället. Många elever har behov som sträcker sig över flera områden – pedagogiska, medicinska och sociala. Därför krävs ett ledarskap som kan samordna insatser och säkerställa att elevernas lärmiljöer är trygga, förutsägbara och utvecklande. Denna bredd gör ledarskapet i anpassad skola mer multidisciplinärt än i andra skolformer. Rektor och personal behöver ofta samarbeta med elevhälsa, habilitering, vårdnadshavare, omsorgs verksamhet och externa aktörer. Ledaren behöver kunna balansera dessa perspektiv utan att tappa fokus på kärnuppdraget, vilket är varje elevs lärande och utveckling. Att förstå och utöva detta specifika ledarskap är därför avgörande för att skapa en tillgänglig lärmiljö där elever med funktionsnedsättning ges verkliga förutsättningar att lyckas och att säkerställa ett samspel mellan undervisning och omsorg.

Att bygga ett tillitsfullt relationellt arbete är grunden för all utveckling i anpassad skola. Att leda personal med varierande professionell bakgrund och gem gem trygghet i ett ofta komplext uppdrag är en utmaning och en framgångsfaktor. Det speciella ledarskapet i anpassad skola får direkta konsekvenser för hur utvecklingsarbete bedrivs, hur forskning används och hur hela organisationen lär tillsammans. Eftersom elevgruppen ofta har komplexa behov och lärandeprocesser som inte följer traditionella mönster, måste utvecklingsarbetet vara både mer förankrat, mer relationellt och mer långsiktigt än i andra skolformer.

Det finns en stor bredd i kompetens och erfarenhet av utvecklingsarbete bland lärarna, vilket kan påverka förväntan på skolledarens roll i processen. Skiljt från studiens frågeställning uttrycker lärare vid intervjuerna en tydlig utvecklingsprocess i sitt professionella lärande där fokus har flyttats från ett "görande" mot ett gemensamt fokus på elevens utveckling och *lärande*. Kopplat till studiens syfte kan detta vara en konsekvens av stöttning i form av en gemensam stärkt känsla av engagemang och ansvarstagande i undervisningsutvecklingen. En central del i denna process är den stolthet som vuxit fram bland lärarna, vilket handlar om att känna sig sedda och bekräftade i sin yrkesroll samt att deras insatser upplevs ha betydelse för elevernas lärande. Ett antagande är att denna stolthet är nära kopplad till det nära ledarskapet, där skolledarens tillgänglighet, lyhördhet och stöd skapar en trygghet och tillit i arbetslaget. Flera lärare beskriver hur en chef som är närvarande i vardagen, lyssnar och uppmuntrar bidrar till att stärka deras professionella identitet och motivation. Samtidigt kan engagemang födas ur att lärarna själva får en ledande roll för elevassistenternas lärande, där man som lärare känner en ökad meningsfullhet och bidrar till en utveckling.

Rektorer i anpassad skola tvingas ofta skapa egna lösningar i avsaknad av relevant styrning och forsk-

ning. Verksamheten präglas av stor komplexitet, med en heterogen elevgrupp och behov av ett samspel mellan flera yrkesroller. Det ställer krav på ett ledarskap som är förankrat i det dagliga arbetet och som engagerar både lärare och elevassistenter i ett gemensamt ansvarstagande. Lärarna i studien lyfter det nära ledarskapet som avgörande. Det handlar inte om kontroll, utan om att skapa förtroende, riktning och stöd i en ofta utmanande vardag. Där vardagen innefattar ett behov av komplex kunskap från olika perspektiv, som tex medicinsk, fysiologisk, psykologisk kunskap.

Elevassistenternas roll lyfts också som viktig – deras delaktighet behöver ses som en del av skolans pedagogiska uppdrag, inte som ett stöd vid sidan av.

Ledarskapet i anpassad skola måste vara något annat eftersom uppdraget är något annat. Det kräver en kombination av pedagogisk expertis, specialpedagogiskt förhållningssätt, samverkansförmåga och ett genuint relationsbyggande. När dessa delar förenas kan skolan skapa bästa möjliga förutsättningar för elevernas lärande, utveckling och delaktighet.

REFERENSLISTA

- ★ Göransson, K., Lindqvist, G., & Nilholm, C. (2015). *Inclusive education in Sweden—the current situation and knowledge base*. Scandinavian Journal of Disability Research, 17(3), 236–251.
- ★ Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem: strategier och metoder* (Upplaga 2). Lund: Studentlitteratur.
- ★ Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan: forskning om att leda för elevers målluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- ★ Jarl, M., Blossing, U & Andersson K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en livvärdig skola*. Stockholm. Natur & Kultur.
- ★ Johannesson, P. (2024). *Lärares lärande i gränslandet mellan skolans och vetenskapens praktiker. Aktionsforskning som socialt lärande*. Centrum för utbildningsvetenskap och lärarforskning, Göteborgs universitet. Doktorsavhandling 105.
- ★ Katz, S., Ain Dack, L. & Nagy, M. (2017). *Professionsutveckling och kollegialt lärande: Framgångsstrategier och utvecklande motstånd*. Stockholm. Natur & Kultur.
- ★ Persson, S. (2009). *Forskningscirklar: en vägledning*. Malmö: Resurscentrum för mångfaldens skola.
- ★ Robinson, V. (2015). *Elevnära skolledarskap*. Stockholm. Lärarförlaget.
- ★ SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- ★ Skolinspektionen (2010). [Rektors ledarskap](#). Stockholm. Hämtad 20250331.
- ★ Skolverket. (2022). *Läroplan för anpassade grundskolan* (LgrSär22).
- ★ Skolverket. (2017). [Pedagogiskt ledarskap – ett begrepp som består och förändras](#). Hämtad 20250504.
- ★ Skolverket (2023). [Kollegialt lärande](#). Hämtad 20250405.
- ★ Skolverket (2021). [Så blir skolledarskapet framgångsrikt](#). Hämtad 20250506.
- ★ Ståhlkrantz, Å., & Åstrand, B. (2021). *Rektor – en stark länk i styrkedjan?* I Åstrand, B. m.fl. (red.), *Skolans styrning* (s. 103–127). Studentlitteratur.
- ★ Wallin (2017). [Forskning: faktorerna som utmärker framgångsrika skolor i Vi lärare](#). Hämtad 20250505.



SKOLPORTEN