Stockholms universitet

Företagsekonomiska institutionen

2024-12-19

Studiehandledning

UC625U Rektorsprogrammet, 30 hp

Delkurs: RP30 Styrning, organisering och kvalitet 10 hp

VT 2025 - HT 2025

Kursomgång V24

Kursansvarig:
Birgitta Schwartz (birgitta.schwartz@sbs.su.se)

Schemalänk

Rektorsprogrammet

Ett samarbete mellan Företagsekonomiska institutionen, Juridiska institutionen, Statsvetenskapliga institutionen och Institutionen för pedagogik och didaktik (värdinstitution)

Telefon: 08-16 20 00 (vxl.)
E-post: rektorsprogrammet@edu.su.se
www.su.se/rektorsutbildning/rektorsprogrammet

Stockholms universitet

Inledning

Välkommen till kursen *Styrning, organisering och kvalitet i skolan*. I denna studieanvisning kan du bl.a. läsa om vad kursen handlar om, hur den är upplagd i de olika internaten och seminarierna och hur du examineras på kursen. Du får även information om vilken litteratur som skall läsas och när den behandlas i kursen.

Kontaktuppgifter

Frågor om specifikt kursinnehåll

Kursansvarig: Prof. Birgitta Schwartz, birgitta.schwartz@sbs.su.se

Rektorsutbildningarnas kansli

På Institutionen för pedagogik och didaktik finns ett kansli som har hand om allt förutom kursernas innehåll inom skolledarutbildningarna. Kansliet ansvarar för samverkan, samordning, koordinering och utbildningsadministration så som förändringar i studiegång; avbrott/studieuppehåll, ändringar av uppgifter, byten av huvudman, av- och ombokningar av utbildningstillfällen m.m. Rektorsutbildningens kansli ansvarar även för administrativ kontakt med Skolverket och huvudmän, kurssidan i Athena, studie- och yrkesvägledning, deltagarstöd och scheman. Välkommen att höra av dig till Rektorsutbildningarnas kansli om du har några funderingar. **Vänligen uppge alltid din kursgrupp i kontakt med kansliet** då de ansvarar för cirka 1000 aktiva deltagare som läser olika skolledarutbildningar.

Vi är Rektorsutbildningarnas kansli

- Alexandra Lindholm, samordnare för Rektorsutbildning och ledare för Rektorsutbildningarnas kansli
- Anna Nyström Lilja, studie- och yrkesvägledare för Rektorsutbildning
- Emilia Ishak, utbildningsadminstratör för Rektorsutbildning

Du når kansliet på rektorsprogrammet@edu.su.se

Kursens syfte

Delkursen syftar till att utveckla rektors kunskap och förmåga att etablera målstyrda arbets- och utvecklingsorganisationer genom systematiskt förbättrings- och kvalitetsarbete.

Kursens innehåll

Delkursen behandlar hur förvaltningspolitiska värden bildar utgångspunkt för styrning av skolsystemet samt hur dessa värden konkret kan komma till uttryck i verksamheten. Vidare behandlas förutsättningar för politisk styrning genom olika aktörers roller i styrningen. Delkursen behandlar rektors roll som chef och ledare för organiseringen av den pedagogiska verksamheten vilket innefattar ansvar för verksamhetens personal och resurser. Vidare behandlas hur skolans ledare kan formulera realiserbara och utvärderingsbara mål för en skola eller förskolas verksamhet, samt att analysera och formulera förbättrings- och utvecklingsmöjligheter i relation till dessa mål. Delkursen handlar även om att genomföra förändringsarbete med betoning på att omsätta förbättringsidéer till genomförbara aktiviteter som möjliggör att avsedda mål uppnås.

Kursens tar sin huvudsakliga utgångspunkt i organisationsteori och kunskaper där skolor och förskolor analyseras och förstås som organisationer. Organisationer kan ses som ett styrt system där ledningen har att agera i skärningen mellan en politisk styrningslogik och en verksamhetsbaserad professionslogik. Mer precist kan man säga att den organisationsteoretiska grunden tillämpas utifrån teoribildningar hämtade från förändrings- och organiseringsteori, förvaltningspolitiskteori samt teorier om ekonomistyrning.

Kursens upplägg

Kursens undervisning sker i form av föreläsningar, seminarier, tillämpningsövningar i gruppform och professionsinriktad handledning med inriktning på verksamhetsutveckling. Kursen genomförs i form av fyra internat och tre seminariedagar och deltagande i dessa är obligatoriskt. Kursen examineras genom en muntlig gruppuppgift och tre individuella skriftliga hemuppgifter.

I kursen ingår även verksamhetsutvecklande professionshandledning som syftar till att stärka deltagarnas förmåga att hantera utmaningar i komplex pedagogisk verksamhet. I fokus står rektors roll som chef och ledare i relation till dilemman eller utmaningar som deltagarna själva lyfter med anknytning till respektive innehållsligt tema. Handledningen sker i mindre grupper vid två tillfällen under året. Den första sker under seminarium tema 6, medan det sista äger rum under seminarium tema 8. Närmare information om upplägget ges vid kursstart på internat 5.

Kursen presenteras också i en kort film som kommer att läggas upp i Athena innan kursstart.

Tema 5: Internat ”Politisk styrning för kvalitet”

Lärare: Jon Nyhlén och Anders Fredriksson

Det femte internatet behandlar rektors uppgift att leda en politiskt styrd organisation i en allt mer marknadspåverkad verksamhet. Rektor befinner sig i ett korstryck från skolans många intressenter. Här ingår att analysera skolans relationer till omvärlden både som föränderlig samhällsinstitution och som utvecklingsbar organisation. Under internatet behandlas också förutsättningar för politisk styrning, statens, huvudmannens och verksamhetsnivåns roller i styrningen av skolan samt granskningsverksamheters betydelse inom offentlig sektor och skolan. Under det första internatet kommer också de reformer som skolsystemet genomgått att diskuteras samt dess konsekvenser för styrningen av dagens skolsystem. Bland annat kommer kommunaliseringen av skolan samt marknadiseringen och marknadsstyrningens konsekvenser att behandlas där fokus läggs på framväxten av de fristående skolorna samt konsekvenser av valfrihet. Tillsammans med huvudmannen har rektor ansvar för skolans kompensatoriska uppdrag som ska möjliggöra en likvärdig skola. Det systematiska kvalitetsarbetet behandlas som ett viktigt inslag i den praktiknära styrningen och utvecklingen av både skola och förskola.

Litteratur och läsanvisning

Jarl, M. & Rönnberg, L. (2019) *Skolpolitik: från riksdagshus till klassrum*, Lund: Liber

Nihlfors, E. & Johansson, O. (2013) *Rektorn – en stark länk i styrningen av skolan*, Stockholm: SNS Förlag, (läses av rektorer i skolan)

Dahlstedt, M. & Fejes, A. (2018) *Skolan, marknaden och framtiden*. Lund: Studentlitteratur. Kap. 1-4, 6, 9, 13, 14

Nyhlén, J. (2021) Förändringar av granskning och utvärdering inom svensk skola. Om granskningens organisering, syfte och fokus, *Statsvetenskaplig tidskrift,* 123:2, sid 249-265. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Ringarp, J. & Nihlfors, E. (2022/2024) *Styrning och ledning av svensk förskola och skola : en introduktion*. Malmö: Gleerups. (läses av rektorer i förskolan)

Examination

Det första internatet examineras genom en muntlig uppgift. Uppgiften består i att analysera händelseförloppen i ett av fyra autentiska case vilka behandlar olika dilemman som en rektor kan ställas inför vilka har sitt ursprung i skolans politiska styrning. Analysen görs med hjälp av kurslitteraturen. Uppgiften examineras i grupp under internatet. Inför internatet är det viktigt att du **läser alla de uppladdade casen** men **väljer ett** du vill jobba med under internatet. Läs också kurslitteraturen. Närmare instruktioner kommer att ges under internatets första dag.

Stockholms universitet

Internat tema 5, dag 1 – Ramschema med cirkatider

9.30-10.00	Välkomstkaffe	
10.00-10.15	Introduktion till internatet (Jon Nyhlén)	Helgrupp 80 personer
	TEMA: Utbildningspolitik	
10:15–11:45	Introduktion till utbildningspolitik (Anders Fredriksson)	Helgrupp
11:45–13.00	Lunch	
	TEMA: Utbildningspolitiskt systemskifte	
13:00–14.45	Decentralisering: Om kommunalisering, marknadisering samt Mål- och resultatstyrning (Jon Nyhlén)	Helgrupp
14:45–15:00	Kaffe	
15.00-15.45	Att resonera och problematisera skolledares dilemman- Analysprocess av undervisningscase	Helgrupp
15:45–16:45	Arbetspass 1: Jobba med case i smågrupper (Jon Nyhlén & Anders Fredriksson)	Casespecifika grupper
16:45–17:00	Uppsummering och avslut dag 1 (Jon Nyhlén & Anders Fredriksson)	Helgrupp

Internat tema 5, dag 2 – Ramschema med cirkatider

8.30-8.45	Introduktion till dag 2 (Anders & Jon)	Helgrupp
8.45-9.45	Återcentralisering av skolans styrning (Anders Fredriksson)	Helgrupp
9.45-10.00	Kaffe	
10.00-11.45	Arbetsprocess 2: Jobba med case i smågrupper	Casespecifika grupper
11.45-13.00	Lunch	
13.00- 15.00	Redovisning av analys (Jon & Anders)	Helgrupp
15.30-16.00	Uppsummering och avslut	Helgrupp

Tema 6: Internat ”Organisering för kvalitet”

Lärare: Jan Löwstedt, Staffan Furusten och Lovisa Näslund

Tema 6 handlar om olika sätt att organisera och leda en skola eller förskola. Där behandlas rektorns roll som chef och ledare för den pedagogiska verksamheten. I detta ingår ett ansvar för verksamhetens personal, resurser och resultat. I takt med ambitionen att förbättra den svenska skolan har nya roller och arbetsuppgifter tillkommit för att stödja, styra och utveckla det pedagogiska arbetet i önskvärd riktning. Uppgifter som alla behöver organiseras och ledas.

Temat syftar till att göra deltagarna förtrogna med grundläggande begrepp, teorier och metoder för att beskriva och analysera en skolas/förskolas organisation och ledning. Temat lägger grund för hur rektors arbete med att utforma omgivningens ofta motstridiga krav kan hanteras samtidigt som uppsatta mål för verksamheten kan nås. Frågor om utveckling och rekrytering av personal blir här centrala, liksom frågor om arbetsmiljö och rektors ledning av skolans tilltagande digitalisering. Särskilt behandlas det systematiska kvalitetsarbetet som medel för skolans arbete med att påverka förutsättningar för barn- och elevers utveckling och lärande.

Litteratur och läsanvisning:

Amundsdotter, E. (2020) ”Att stanna upp - ett frirum för att se nya sätt” Kapitel 5. I *Perspektiv på handledning för ledare i förskola och skola*, Amundsdotter, E. och Leo, U. (red.), sid. 103-121. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Blomberg, J. (2017/2019/2023) *Management: Organisations- och ledarskapsanalys*. Lund: Studentlitteratur. (Endast kapitel 1, 2, 4, 6, 8 – övriga kapitel är överkurs).

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2023). Skolledning som undervisningens metapraktik. Aktörer, strukturer och idéer. Lund: Studentlitteratur.

Skolverket, (2012) *Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Stockholm: Fritzes. Nedladdningsbar som Pdf från Skolverkets hemsida.

Tengblad, S. (2015). ”Ledarskap och medarbetarskap”. I *Skolledning. Scener från den organiserande vardagen,* Löwstedt, L. (red.), sid. 109-127. Lund: Studentlitteratur. Tillgänglig via länk i Athena.

Theorell, T. (2003) *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan*. Statens folkhälsoinstitut. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Innehåll och tider

Förmiddagen dag 1 ägnas åt frågor om skolledning och undervisningens metapraktik, det vill säga sådana aktiviteter och funktioner som syftar till att stödja, styra och utveckla det pedagogiska arbetet vid en skola eller förskola. Hur kan dessa uppgifter ledas och organiseras?

Vilken är rektorns roll i detta arbete? Under eftermiddagen presenteras två olika grundläggande perspektiv på hur man kan förstå och arbeta med detta (Struktur och Mänskliga resurser (HR)), hämtade från organisationsforskningen.

Dag 2 inleds kl 08.30 och avslutas senast kl 16.00. Under dagen diskuteras vad som kännetecknar en attraktiv arbetsplats och vad som kan utgöra ett utvecklande medarbetarperspektiv på en skola eller förskola. Därefter följer en presentation av ytterligare två grundläggande perspektiv på organisationer, som kan användas för att beskriva och analysera verksamheten (Makt och Symbol). De fyra perspektiven ovan ger deltagarna verktyg för att kunna beskriva och analysera organiseringen av deras skola i syftet att utveckla en väl fungerande enhet. Deltagarna kommer tillämpa de fyra perspektiven i en analys av kvalitetsarbetet i sina respektive organisationer.

Förberedelser inför internatet

Internatet förbereds genom att deltagarna har tagit del av resultatet från det senast genomförda kvalitetsarbetet och tar med kvalitetsrapporten till Internatet. Rapporten kommer användas under internatet. Alla deltagare ska också ha läst första kapitlet i Jesper Blombergs bok ”Management – Organisations- och ledarskapsanalys” (Studentlitteratur).

Internat tema 6, dag 1 – Ramschema med cirkatider

09.30 – 10.00	**Välkomstkaffe**	
10.00 – 10.45	**Introduktion till tema 6 (JL)**	Helgrupp (80 pers)
10.45-11.15	**Skolan som organisation (SF)** **– Fyra grundperspektiv**	
11.15 – 12.30	**Skolledning – undervisningens metapraktik (JL)**	Helgrupp
12.30 – 13.30	**Lunch**	
13.30 – 15.00	**Skolledning (forts.) (JL)** **–** *grupparbete: (JL + SF)*	Halvgrupp (40 pers)
Ca 15.00	**Kaffe**	
15.30 – ca 17.00	**Organisation: Strukturer och Mänskliga resurser (SF)**	Helgrupp

Internat tema 6, dag 2 – Ramschema med cirkatider

8.30 – 9.10 9.20 – 10.00	**Vad gör en skola till en attraktiv arbetsplats?** **Medarbetarskap (LN)**	Helgrupp
10.00- 10.30	**Kaffe**	
10.30-12.30	**Organisation: Makt och Symbol (SF)** **Organisationsanalys med de fyra perspektiven (SF)**	Helgrupp
12.30 – 13.30	**Lunch**	
13.30 – 14.00	**Systematiskt kvalitetsarbete (LN)**	Helgrupp
14.00 – 15.00	**Organisationsanalys (SF + LN)** *- grupparbete: tillämpning av olika organisationsperspektiv på deltagarnas egna organisationer. Identifiering av styrkor och svagheter i organisationen. Deltagarna använder senaste kvalitetsrapporten.*	Halvgrupp
15.00 – 15.30	**Kaffe**	
15.30 – 16.00	**Organisationsanalys (forts.) (SF + LN)**	Halvgrupp
16.00 – 16.15	**Introduktion till skriftlig hemuppgift och professionshandledning, avslutning (SF + LN)**	Helgrupp

Seminarium tema 6

Lärare: Johan Klaassen och Lovisa Näslund

Professionshandledare: Åsa Plesner, Sara Öhlin, Åsa Karle, Gun Lindqvist

Seminariedelen handlar halva dagen om inlämningsuppgiften samt skolans och förskolans digitalisering och halva dagen är verksamhetsnära professionshandledning. Handledningen sker i grupper om ca 10 deltagare i varje grupp. Halva gruppen (A) har seminarium på förmiddagen och professionshandledning på eftermiddagen. För den andra halvan (B) är det omvänt; professionshandledning på förmiddagen och seminarium på eftermiddagen.

Grupperna för professionshandledningens sammansättning läggs upp i Athena innan seminariet. Upplägget för professionshandledningen presenteras på plats. Du behöver endast förbereda dig genom att tänka ut ett dilemma från din egen praktik som rör kursens tema 6 Organisering för kvalitet.

Seminarium tema 6 – Ramschema A (startar med seminarium på FM)

Halva klassen, 40 personer (kursgrupp A)

09.00 – 10.00	**Diskussion om inlämningsuppgift** - Dela erfarenheter - Lyfta frågor till lärare	40-grupp
10.15 – 12.00	**Skolans digitalisering och rektors roll** - Digitalisering i offentlig sektor	40-grupp

	- Vad säger forskningen om användningen av pedagogiska program och digitala plattformar? Hur förändras lärares arbete? - Gruppdiskussion	
12.00 – 13.00	**Lunch**	
13.00 – 16.00	**Verksamhetsnära professionshandledning**	4 grupper om ca 10 personer

Seminarium tema 6 – Ramschema B (startar med professionshandledning på FM)

Halva klassen, 40 personer (kursgrupp B)

09.00 – 12.00	**Verksamhetsnära professionshandledning**	4 grupper om ca 10 personer
12.00 – 13.00	**Lunch**	
13.00 – 14:00	**Diskussion om inlämningsuppgift** - Dela erfarenheter - Lyfta frågor till lärare	40-grupp
14.15 - 16.00	**Skolans digitalisering och rektors roll** - Digitalisering i offentlig sektor - Vad säger forskningen om användningen av pedagogiska program och digitala plattformar? Hur förändras lärares arbete? - Gruppdiskussion	40-grupp

Examination

Tema 6 examineras med en individuell skrivuppgift (lärpapper), där syftet är att ge dig möjlighet att visa att du kan använda den kunskap om organisation och ledning du byggt upp genom internatet och litteraturen för att analysera och utveckla verksamheten i din skola/förskola. De teorier/modeller/begrepp du fått lära dig i tema 6 är framförallt användbara för att förstå och analysera, och det är också det du ska göra i lärpappret. Målet är att förstå din verksamhet bättre med hjälp av kurslitteraturen – för att därmed vara bättre rustad att bedöma vad som är verksamma åtgärder.

Välj ett avgränsat verksamhetsområde för din analys: en del av organisationen eller en del av verksamheten där det är något du arbetar med att förändra eller utveckla. Presentera problemet (dvs, vad i din verksamhet pappret syftar till att skapa förståelse om) och formulera en undersökningsfråga (en ”Varför?” eller ”Hur kan man förklara…?” – fråga fungerar bäst, undvik ”Hur ska jag göra? och liknande), och använd sedan de fyra perspektiven (Struktur, Mänskliga resurser, Makt, Symbol) och det du lärt dig under internatet för att analysera

situationen (se kap 10 i Blomberg för ett exempel på hur man kan göra en sådan analys) och ge svar på den fråga du ställt. Utgå från att din läsare har läst Blomberg och kan teorierna (du behöver alltså inte förklara teorierna du väljer i detalj). Avsluta texten med en slutsats där du kort sammanfattar dina huvudresultat och reflekterar över dem.

I bedömningen läggs vikt vid om du kan visa att du kan se verksamheten ur de fyra perspektiven, och också välja de begrepp/modeller/teorier (c:a 1-2 per perspektiv) som bäst sätter ord på och förklarar vad som händer i verksamheten, för att skapa en bra grund för förändring och utveckling. Dvs, förmåga att bedöma begrepps/modellers/teoriers förklaringsområden och tillämplighet, och förmåga att analytiskt tillämpa dem i din verksamhet.

Din text bör inte vara längre än ca 1.800 ord exklusive försättssida och referenslista. För godkänt krävs att du både visar att du förstått de teorier du använder, och att du kan använda dem analytiskt för att förstå din verksamhet.

Examinationen laddas upp i inlämningsmapp i Athena senast den 19 maj kl. 23.59 (10 arbetsdagar efter seminariedagen).

Tema 7: Internat ”Verksamhetsstyrning för kvalitet”

Lärare: Olle Högberg, Anders Parment, Roland Almqvist och Matti Skoog

Det sjunde temat handlar om hur man kan formulera realiserbara och utvärderingsbara mål för en skolas/förskolas verksamhet, samt analysera och formulera förbättrings- och utvecklingsmöjligheter i relation till dessa mål. Genom att utveckla förståelsen för hur olika aspekter och delar av verksamheten hänger ihop – en central del i verksamhetsstyrning – kan verksamhetens resurser användas för att öka måluppfyllelsen och förbättra barnens/elevernas förmåga att utveckla kunskap och värden. Deltagaren ska kunna argumentera för och emot olika möjliga konkreta förändringsförslag. Här behandlas olika organisatoriska och ekonomiska styrsystem, metoder och rutiner för inhämtande, bearbetning, rapportering, analys och utvärdering av information. Temat syftar till att ge en rektor goda möjligheter att förstå och kunna tillämpa olika system för resursfördelning, budgetering och resultatuppföljning, samt att skapa trivsel för medarbetarna och barn/elever. Flera av dessa aspekter, som under kursen kopplas till nyckeltal, används i de kvalitetsrapporter (SKA) som ligger till grund för dialog mellan rektor och huvudman. Ett annat exempel är den resursfördelning som följer av elever med olika och särskilda behov samt olika typer av personalekonomiska överväganden. Momentet resultatanalys gör kursdeltagarna förtrogna med grundläggande ekonomiska begrepp och resonemang samt fokuserar på samband och processer som är av stor betydelse för hur olika typer av resultat produceras, kommuniceras och förstås i en organisation.

Litteratur och läsanvisning:

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012) *Boken om personalekonomi*, Stockholm: Liber, ISBN: 9789147087174

Johanson, U. & Skoog, M. (2015) *Integrerad verksamhetsstyrning*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 9789144093987

Törnvall, P. & Norrlid, A. (2007) *Skapa resultat med nyckeltal, Nyckeltal och mått i styrprocessen,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Törnvall, P. & Norrlid, A. (2008) *Skapa resultat med nyckeltal, Förskola/Grundskola eller Gymnasium,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser. Nedladdningsbara PDF i Athena. Välj den nivån som stämmer med din verksamhet: förskola, grundskola eller gymnasium.

Internat tema 7, dag 1 – Ramschema med cirkatider (helgrupp 80 personer)

09.30	**Kaffe**
10.00 – 11.30	**Introduktion och Grundläggande begrepp och samband inom ekonomistyrning**
11.30 – 12.30	**Balanserad styrning för kvalitetsutveckling**
12.30 – 13.30	**Lunch**
13.30 – 15.30	**Dilemman i balanserad styrning och kvalitetsarbetet**
15.30 – 17.30	**Nyckeltal och grupparbete**
19.00	**Middag**

Internat tema 7, dag 2 – Ramschema med cirkatider (helgrupp 80 personer)

08.30 – 09.00	**Backspegel**
09.00 – 10.30	**Kalkyler som beslutsunderlag**
11.00 – 12.00	**Kalkylering och personalekonomi**
12.00 – 13.00	**Lunch**
13.00 – 15.00	**Personalekonomi och budgetering**
15.00 – 16.00	**Grupparbete**
16.00 – 16.30	**Genomgång av seminarieuppgift**

Seminarium tema 7 om verksamhetsstyrning

Lärare: Olle Högberg, Roland Almqvist och Anders Parment

Inför detta seminarium ska deltagaren ha valt ett genomfört eller planerat utvecklingsprojekt inom ramen för den valda verksamhetens systematiska kvalitetsarbete (SKA). Uppgiften består i att utvärdera för- och nackdelarna med genomförandet av projektet, med utgångspunkt i det innehåll som behandlats under internat 7. Argumentationen ska således inte bara ske med ord utan också med kvantifiering genom att använda nyckeltal och uppskattningar i belopp relaterat till de fördelar och nackdelar som utvecklingsprojektet innebär.

Till seminariet skall du förbereda en kort muntlig presentation av din analys av utvecklingsförslaget. Ta med din presentation dokumenterad i format (ppt, .pdf eller .doc) till seminariet att använda vid gruppdiskussionerna samt lämna ett utskrivet exemplar till seminarielärarna. På seminariet ska du presentera din analys inför en mindre grupp kollegor verksamma inom liknande skolverksamhet. Separat anvisning om uppgiften och för seminariet

kommer att tillhandahållas på internatet inom tema 7 samt finnas tillgänglig i Athena i samband med internatet. Seminarieuppgiften används som examinationsuppgift, se nedan.

Seminarium – Ramschema med cirkatider

Helgrupp (80 personer)

09.00 – 10.00	**Gemensam tillbakablick på internat 7 och gruppindelning**
10.00– 12.00	**Grupparbete**
12.00 – 13.00	**Lunch**
13.00 – 14.00	**Besök av Skolinspektionen**
14.00 – 14.45	**Grupparbete, forts.**
14.45 – 16.30	**Gemensam genomgång av några resultat från grupparbetet**

Examination

Examination sker genom seminarieuppgiften (se under rubriken Seminarium tema 7), som är individuell. Efter seminariet sammanställer du din analys av valt kvalitetsprojekt i en rapport som inte skall vara längre än ca 1.500 ord exklusive försättssida och referenslista.

Examinationen för tema 7 laddas upp i inlämningsmapp i Athena senast den 15 oktober kl. 23.59 (10 arbetsdagar efter seminariedagen).

Tema 8: Internat ”Genomförande av kvalitetsarbete”

Lärare: Jan Löwstedt, Katja Norinder och Svante Schriber

Tema 8 behandlar arbetet med utveckling och förändring i en skola eller förskola: Implementering av politiskt beslutade reformer respektive utvecklingsinsatser som följer av gjorda uppföljningar av verksamheten eller på andra sätt uppkomna förbättringsbehov. I båda fallen handlar det om att kunna omsätta förbättringsidéer till genomförbara utvecklingsaktiviteter som uppnår avsedda mål. Förmågan till förändringsledning är central och bygger på kunskaper om förankring, kommunikation och meningsskapande. Möjligheterna att lyckas med planerade utvecklingsinsatser diskuteras utifrån en modell för hur dessa görs möjliga och begripliga.

Temat syftar till att göra deltagarna förtrogna med grundläggande begrepp, teorier och metoder för att planera, förankra och genomföra organisatoriska och kompetensstärkande utvecklingsinsatser vilka har som mål att förbättra utbildningens kvalitet och därmed barns- och elevers utveckling och lärande. Deltagarnas rapporter från respektive enhets systematiska kvalitetsarbete används som underlag för analys av möjliga förbättringar. Under internatet varvas föreläsningar med grupparbeten.

Litteratur och läsanvisning:

Amundsdotter, E. (2020) ”Att stanna upp - ett frirum för att se nya sätt” Kapitel 5. I *Perspektiv på handledning för ledare i förskola och skola*, Amundsdotter, E. och Leo, U. (red.), sid. 103-121. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020) *Strategier och förändringsmyter – ett organiserings-perspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Tredje upplagan (**OBS!**). Lund: Studentlitteratur.

Organisation & Samhälle. Tema skolan. Nr 1, 2022. Speciellt artiklar på sid: 16 – 21, 34 – 37, 40 – 45, 46 – 51, 60 – 65, 66 – 71. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Kotter, J. P. (1995) Leading change – Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, Maj-Juni 1995. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Innehåll och tider

Dag 1 ägnas initialt åt olika synsätt som kan användas för att analysera förändring, samt organisatoriska förutsättningar som gör utvecklings- och förbättringsarbete möjligt. Under eftermiddagen tar vi upp meningsskapande som en väsentlig aspekt i utvecklingsarbete samt har ett litteraturseminarium där vi tillsammans fördjupar vår förståelse av litteraturen (se Förberedelser till internatet nedan). Dagen avslutas senast kl. 17.30. Under dag 2 fördjupar vi de teoretiska begreppen och kopplar dessa till utvecklingsbehov och aktiviteter i den egna

enhetens kvalitetsplan. Vi introducerar och påbörjar arbetet med examinationsuppgiften.

Förberedelser till internatet

1) Läs boken Strategier och förändringsmyter (Larsson & Löwstedt, 2020) som förberedelse till ett litteraturseminarium på internatet, och gör noteringar kring frågorna: - Vad var särskilt relevant och intressant för mig i boken när det gäller att genomföra utvecklingsarbete? - Vad var oklart? Vad behöver/vill jag förstå bättre?

2) Ta med en utskriven kopia av den egna enhetens senaste kvalitetsplan eller motsvarande med aktuella utvecklingsområden.

Internat tema 8, dag 1 – Ramschema med cirkatider

09.30	**Kaffe**	
10.00 – 11.30 inkl. paus	**Förändringsarbete och förändringsmyter**	**Helgrupp**
11.30 – 12.30	**Organisatoriska förutsättningar för förändring**	
12.30 – 13.30	**Lunch**	
13.30 – 14.15	**Organisatoriska förutsättningar för förändring (forts.)**	
14.30 – 15.45 Inkl. paus	**Att göra förändringen begriplig.**	
15.45 – 17.30	**Litteraturseminarium**	**Halvgrupp**
19.00	**Middag**	

Internat tema 8, dag 2 – Ramschema med cirkatider

8.30 – 09.00	**Återkoppling till gårdagen**	**Helgrupp**
09.00 – 10.45 Inkl. paus	**Skolutvecklingens lokala kontext**	**Halvgrupp**
10.45 – 12.00	**Case: Genomföra förändring – en tillämpningsövning**	**Halvgrupp**
12.00 – 13.00	**Lunch**	
13.00 – 15.00	**Introduktion och förberedelse examinationsuppgiften.**	**Helgrupp + läsgrupper**
15.00 – 15.30	**Kaffepaus**	
15.30 – 16.00	**Uppsummering och framåtblick mot seminariet**	**Helgrupp**

Seminarium tema 8

Lärare: Katja Norinder och Svante Schriber

Professionshandledare: Åsa Plesner, Sara Öhlin, Åsa Karle och Gun Lindqvist

Som en förberedelse till seminariet skrivs ett utkast till examinationstext (se nedan under rubriken Examination). Detta utkast skickas innan seminariet till en läsgrupp som formeras på internatet, och behandlas och fördjupas under seminariet genom kollegial återkoppling i läsgruppen.

Seminariet pågår kl 09.00 – 16.00 och vid detta seminarium ingår även professionshandledning i grupper om ca 10 deltagare. Halva gruppen (A) har seminarium på förmiddagen och professionshandledning på eftermiddagen. För den andra halvan (B) är det omvänt; professionshandledning på förmiddagen och seminarium på eftermiddagen.

Grupperna för professionshandledningens sammansättning läggs upp i Athena innan seminariet. Upplägget för professionshandledningen presenteras på plats. Du behöver endast **förbereda dig genom att tänka ut ett dilemma från din egen praktik** som rör kursens tema 8 Genomförande av kvalitetsarbete.

Seminarium – Ramschema

Kursgrupp A, 40 personer

09.00 – 10.40 inkl. paus	**Utvecklingshov i kvalitetsplanen – diskussion och återkoppling på textutkast**	40-grupp
10.40 – 11.30	**Rektorns roll i (för)skolans utveckling**	40-grupp
11.30 – 12.00	**Framåtblick mot år 3**	40-grupp
12.00 – 13.00	**Lunch**	
13.00 – 16.00	**Verksamhetsnära professionshandledning**	4 grupper om ca 10 personer

Kursgrupp B, 40 personer

09.00 – 12.00	**Verksamhetsnära professionshandledning**	4 grupper om ca 10 personer
12.00 – 13.00	**Lunch**	
13.00 – 14.40 inkl. paus	**Utvecklingshov i kvalitetsplanen – diskussion och återkoppling på textutkast**	40-grupp
14.40 – 15.30	**Rektorns roll i (för)skolans utveckling**	40-grupp
15.30 – 16.00	**Framåtblick mot år 3**	40-grupp

Examination

Tema 8 examineras med en individuell skrivuppgift som utgår från den egna skolans/förskolans senaste kvalitetsplan (SKA). Syftet är att du ska välja ett identifierat utvecklingsbehov från kvalitetsplanen och redogöra för vilka åtgärder som krävs på din skola för att dessa insatser ska förverkligas. Basera dina analyser och resonemang på litteraturen om organisatoriska förutsättningar och begriplighet. Redogör inledningsvis kort för de insatser som ska göras enligt kvalitetsplanen och för de bakomliggande orsakerna till detta. Välj ett utvecklingsbehov som engagerar dig, som du är intresserad av att förstå bättre. Det viktiga är att belysa och kritiskt analysera det valda utvecklingsbehovet och föreslagna, alternativt genomförda, förbättringsåtgärder med hjälp av litteraturen och teori från temat.

Texten struktureras enligt mallen nedan. Du bör inte göra din text längre än ca 1.500 ord exklusive försättssida och referenslista. Som ett förslag anges riktvärden för sidomfång för de olika punkterna (vid enkelt radavstånd).

1. *Om skolan/förskolan*:
   Kort inledning om vad man bör veta om din enhet för att förstå resten av texten.
2. *Utvecklingsbehov* (Punkt 1 - 2 sammantaget 1/2 - 1 sida)
   Valt utvecklingsbehov från kvalitetsplanen och de bakomliggande orsakerna till detta behov, samt föreslagna aktiviteter/åtgärder i kvalitetsplanen.
3. *Analys* (2 – 3 sidor):
   Diskutera och problematisera med stöd i litteraturen de föreslagna insatserna i kvalitetsplanen samt vilka åtgärder som krävs för att dessa insatser ska förverkligas. Räcker det som står i kvalitetsplanen? Varför/Varför inte? Vad krävs mer? Hur? Varför?
4. *Slutsatser/Diskussion* (1/2 sida):
   Vad drar du för generella slutsatser om vad som krävs för att åtgärder i kvalitetsplaner ska förverkligas?

För godkänt resultat krävs att du självständigt och kritiskt granskar och analyserar föreslagna åtgärder i kvalitetsplanen, samt föreslår och motiverar ytterligare åtgärder som krävs i genomförandet på din skola för att dessa insatser ska leda till en verklig förändring. Närmare instruktioner för examinationen kommer att ges under internatet inom tema 8.

Utkast till den individuella examinationsuppgiften behandlas och fördjupas under seminariet genom kollegial feedback. **Den slutliga texten laddas sedan upp i inlämningsmapp i Athena senast den 22 december kl. 23.59 (10 arbetsdagar efter seminariedagen).**

Internat och seminarium

Kansliet anmäler terminsvis samtliga deltagare till de internat som är schemalagda för respektive kursgrupp eftersom internatformen är obligatorisk och en förutsättning för utbildningen. Deltagarna bokas in på övernattning i samband med internatvistelser om inget

annat meddelas av deltagare eller huvudman. Se mer information i kurshandboken för Rektorsprogrammet som finns på Athena > Kursomgångens kurssida > Planeringar > Översta planeringen.

Om en deltagare nyligen blivit förälder men inte är föräldraledig, utan är i tjänst, men önskar ha med sig barn till kursgården under internat eller till universitetet under seminariedagar, på grund av olika skäl, behöver kursdeltagaren ha med sig en anhörig som har hand om barnet och därmed rör sig i de allmänna utrymmena på kursgården eller i universitets lokaler medan undervisningen pågår. **Vänligen observera att vi inte har med barn i undervisningssalen under några omständigheter, varken under internat eller seminarium**. Läs mer om detta i programhandboken för Rektorsprogrammet som finns på Athena > Kursomgångens kurssida > Planeringar > Översta planeringen.

Schema

Schemat för din kursgrupp hittar du som en länk i lärplattformen Athena > Din kursomgångs sida > Planeringar > översta planeringen > Schema.

Räkna med att schemat någon gång kommer att krocka med annat viktigt på din arbetsplats och att du behöver prioritera utbildningen i sådana fall.

Ramtider för samtliga internat

Dag 1	Dag 2
09.30 Kaffe och smörgås	**08:30** Internatets andra dag startar
10:00 Internatet startar	Utcheckning i receptionen senast kl. **10:00**
Tid för lunch varierar	Tid för förmiddagsfika varierar
Tid för eftermiddagsfika varierar	Tid för lunch varierar
Senast 18:00 Avslut av dag 1	Tid för eftermiddagsfika varierar
Cirka 19:00 Middag	**Senast 16.30** avslutas den sista internatdagen

Tider för seminarier

Seminarier börjar i regel, om inget annat anges i schemat, kl. 09.00 och slutar kl. 16.30.

Examinationer

- **Muntlig uppgift**

Muntlig examination i grupp. Uppgiften består i att analysera händelseförloppen i ett av tre autentiska case vilka behandlar olika dilemman som en rektor kan ställas inför vilka har sitt ursprung i skolans politiska styrning. Se mer information under rubriken ”Examination” tema 5 här i Studieanvisningen.

- **Skriftliga uppgifter**

Det är tre skriftliga individuella uppgifter under kursen vilka är kopplade till de olika internaten och seminarierna.

- ✓ Tema 6: Reflektion över vad du har lärt dig från tema 6 och hur det kan användas för att analysera din egen organisation.
- ✓ Tema 7: Du skall utvärdera för och nackdelar med att genomföra ett utvecklingsprojekt i din skola och använda ekonomiska beräkningar och nyckeltal.
- ✓ Tema 8: Du skall analysera hur ditt valda utvecklingsprojekt skall genomföras och förverkligas i din organisation.

Mer information om respektive temas examination hittar du här i Studieanvisningen under rubrikerna ”Seminarium” och ”Examination” där temana presenteras. De skriftliga uppgifterna genomförs individuellt och bearbetas under kursens gång relaterade till internat och seminarier. Endast de som är inlämnade i tid examineras och ges betygen godkänd eller underkänd. Underkända arbeten kan ges möjlighet till komplettering. Närmare instruktioner för de skriftliga examinationerna kommer att ges under respektive temas internat.

Texterna ska utformas i enlighet med akademiskt skrivande vilket betyder att du aktivt ska använda kurslitteraturens resonemang, teorier och modeller i dina beskrivningar, analyser och förslag till åtgärder. Citat och referat ska vara korrekt återgivna med referenser. I texten ska det framgå att du har satt dig in i och tillgodogjort dig kurslitteraturen, men också att du förmår föra ett självständigt och underbyggt resonemang kring de frågor som behandlas. Din examination skall skrivas på svenska och vara språkligt genomarbetad vilket betyder att den ska vara läsvänlig med tydlig disposition, rubriker, eventuella underrubriker och referenser. Du väljer själv vilket referenssystem du vill använda (exempelvis Harvard eller Oxford). Det totala omfånget för varje skriftlig uppgift är ca 1.500 ord och skrivs i Times New Roman, 12 pkt med radavstånd 1,15.

Dina examinationer ska vara skrivna på dator i ett sedvanligt program och sedan sparas och lämnas in i filformatet Word eller PDF. Alla dina examinationer ska innehålla det försättsblad som används inom Rektorsprogrammets samtliga delkurser. Du finner mall för försättsbladet i lärplattformen Athena > Din kurssida > Planeringar > Översta planeringen > Dokumentet Försättssida till delexaminationer i samtliga delkurser. Observera att försättsbladet ska ligga i

samma fil som din examination, på första sidan av examinationen. Försättsbladet ska således inte bifogas som en extra fil till examinationen. Ladda därför förslagsvis ner mallen från lärplattformen till din dator, byt namn på filen, ändra malltexten så den stämmer med just ditt studieår och grupp, den delkurs examinationen gäller, fyll i dina personuppgifter och skriv din examination i den filen. Spara filen och ladda upp den som din examination i respektive anvisad examinationsmapp på lärplattformen Athena.

Om du känner att du **behöver hjälp med själva skrivandet** så finns bl.a. en föreläsning om att skriva texter i Athena i planeringen ”Helkursinformation och schema” och vidare planeringen ”Akademiskt skrivande”. Vi rekommenderar även boken ”Smått och gott” (2008) skriven av Pia Ulvenblad och Anders Örenblad, Studentlitteratur, som handlar om att skriva akademiska arbeten som rapporter och uppsatser.

Bedömningskriterier:

1. Innehålla underlag från den egna organisationen
2. Visa analytisk förmåga (användning av kurslitteraturen i analys av undervisningscase och den egna organisationen)
3. Akribi (språklig kvalitet, struktur, referenser)

Villkor för obligatorisk närvaro

Deltagande vid internat och seminarier är obligatoriskt, oavsett orsak till frånvaron.

Frånvaro från kursens internat eller seminarier och konsekvenser för tillhörande examinationer

Kursdeltagaren ska i största möjliga mån delta på internaten och seminarierna med sin ordinarie kursgrupp. Om kursdeltagaren får oväntat förhinder vid något internat/seminarium bokar kansliet, i första hand, om deltagaren till andra gruppens internat/seminarium i samma kursomgång. Om detta inte är möjligt för deltagaren behöver denne istället delta med en annan kursomgång nästa gång internatet/seminariet ges. Det är Rektorsutbildningarnas kansli som förmedlar datum för när det är möjligt att delta på respektive internat/seminarium som deltagaren missat och bokar om deltagaren till internat/seminarium med annan kursgrupp eller kursomgång.

Vänligen observera att deltagaren inte ska skriva examinationen som tillhör temat om denne missat temats internat eller seminarium och inte kunnat ombokas till andra gruppens datum i ordinarie kursomgång. Detta då internatet hör ihop med efterföljande seminarium och den efterföljande examinationen, och de tre delarna utgör således ett tema tillsammans. Deltagaren skriver istället temats examination i samband med att deltagaren tar igen frånvaron genom att delta fysiskt på internatet och/eller seminariet i temat nästa gång temat ges.

Deltagaren examineras då tillsammans med den nästkommande kursomgång där temat ingår som ett moment inom ramen för den ordinarie undervisningen.

Förväntade studieresultat – lärandemål

För godkänt resultat på delkursen ska kursdeltagarna kunna:

- visa kunskap om ansvarsfördelning i styrning av och kvalitetsarbete inom skola och förskola, och om hur skolpolitiska mål kan omsättas i pedagogisk verksamhet,
- visa kunskap om skolan som politiskt styrd organisation,
- tolka förskolans och skolans mål, att analysera verksamhet och undervisning utifrån skolans övergripande målsättningar samt förmåga att värdera måltolkningar i relation till faktiska situationer och önskade förändringar,
- visa kunskap om skolors och förskolors organisering, och om organisatoriska förutsättningar, metoder och verktyg (inkl. digitala) för att kunna utveckla dess förbättringskapacitet,
- analysera verksamhetens förutsättningar för att nå skolans mål och översätta dem till önskvärda förändringar,
- visa kunskap om de vetenskapliga grunderna för uppföljnings- och utvärderingsarbete samt förmåga att använda verktyg och metoder för analys av såväl elevers som verksamhetens resultat,
- värdera och tillämpa vetenskapligt grundade teorier och begrepp för att analysera och utveckla skolors kvalitetsarbete,
- analysera, värdera och kommunicera skolans resultat som underlag för fortsatt utvecklings- och kvalitetsarbete,
- visa kunskap om planering, förankring och genomförande av förändring i relation till nationella uppdrag och identifierade förbättringsbehov,
- visa kunskap om metoder och modeller för kvalitetsarbete samt hur arbetet med dessa kan bidra till verksamhetens måluppfyllelse.

Betygskriterier

För delkursen ges betygen G (godkänd) eller U (underkänd). För godkänt betyg gäller att kursdeltagaren i de olika examinationerna ska visa god förmåga att uppfylla delkursens lärandemål.

Fusk och plagiat

Fusk

Som deltagare i en utbildning vid Stockholms universitet ansvarar du för din egen utbildning. Som en del i ditt ansvar ingår att känna till de regler som finns för studier, examination och för att vistas i lokaler och utnyttja resurser.

- Du får inte med otillåtna hjälpmedel eller på annat sätt försöka vilseleda vid prov eller när en studieprestation annars ska bedömas,
- Du får inte störa eller hindra undervisning, prov eller annan verksamhet inom ramen för utbildningen,
- Du får inte i samband med examinationer använda någon form av AI-verktyg så som exempelvis olika former av chatrobotar.

Plagiat

Plagiat är otillåtet fusk. Det är givetvis tillåtet att citera andra källor, men såväl direkta citat som indirekta referat måste alltid vara försedda med korrekta och fullständiga referensuppgifter. Att kopiera eller skriva av ett kortare eller längre avsnitt från någon annans text och ange sig själv som författare till texten är förbjudet. Det betraktas som plagiat. Man får inte heller kopiera sina egna texter som man fått godkända i andra kurser, s.k. självplagiat.

Ett exempel på plagiat är att ordagrant eller nästan ordagrant skriva av en text (detta innefattar även delar av en text och enstaka meningar) och inte ange varifrån detta kommer. Plagiat kan även anses vara fallet om du använder andras eller AI-genererad text så att du får den att framstå som din egen. Andras text kan exempelvis utgöras av kurslitteratur och/eller texter du funnit på nätet, eller en studiekamrats examination eller hemtentamen. Plagiat betraktas som ett grundläggande brott, inte enbart mot en etablerad forskningsetisk kod, utan även mot ett allmänt förhållningssätt vad gäller egna och andras texter. Vid Stockholms universitet kontrolleras texter mot en databas.

Kursvärdering

Kursen utvärderas genom en digital enkät som blir tillgänglig vid kursens slut. Länk till kursvärderingen läggs ut på lärplattformen Athena på kursomgångens kurssida > Planeringar > Delkursens planering > Kursvärdering.

Kurslitteratur

Amundsdotter, E. (2020) ”Att stanna upp - ett frirum för att se nya sätt” Kapitel 5. I *Perspektiv på handledning för ledare i förskola och skola*, Amundsdotter, E. och Leo, U. (red.), sid. 103-121. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Blomberg, J. (2017/2019/2023) *Management: Organisations- och ledarskapsanalys*. Lund: Studentlitteratur. (Endast kapitel 1, 2, 4, 6, 8 – övriga kapitel är överkurs).

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012) *Boken om personalekonomi*, Stockholm: Liber, ISBN: 9789147087174

Dahlstedt, M. & Fejes, A. (2018) *Skolan, marknaden och framtiden*. Lund: Studentlitteratur. Kap. 1-4, 6, 9, 13, 14

Jarl, M. & Rönnberg, L. (2019) *Skolpolitik : från riksdagshus till klassrum*, Lund: Liber

Johanson, U. & Skoog, M. (2015) *Integrerad verksamhetsstyrning*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 9789144093987

Kotter, J. P. (1995) Leading change – Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, Maj-Juni 1995. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020) *Strategier och förändringsmyter: ett organiseringsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Tredje upplagan (OBS!). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2023). *Skolledning som undervisningens metapraktik. Aktörer, strukturer och Idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Nihlfors, E. & Johansson, O. (2013) *Rektorn – en stark länk i styrningen av skolan*, Stockholm: SNS Förlag. (Läses av rektorer i skolan)

Nyhlén, J. (2021) Förändringar av granskning och utvärdering inom svensk skola. Om granskningens organisering, syfte och focus, *Statsvetenskaplig tidskrift* 123:2, 249-265. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Organisation & Samhälle. Tema skolan. Nr 1, 2022. Speciellt artiklar på sid: 16 – 21, 34 – 37, 40 – 45, 46 – 51, 60 – 65, 66 – 71. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Ringarp, J. & Nihlfors, E. (2022/2024) *Styrning och ledning av svensk förskola och skola : en introduktion*. Malmö: Gleerups. (läses av rektorer i förskolan)

Skolverket, (2012) *Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*. Stockholm: Fritzes. Nedladdningsbar som Pdf från Skolverkets hemsida.

Tengblad, S. (2015). ”Ledarskap och medarbetarskap”. I *Skolledning. Scener från den organiserande vardagen,* Löwstedt, J. (red.), sid. 109-127. Lund: Studentlitteratur. Tillgänglig via länk i Athena.

Theorell, T. (2003) *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan*. Statens folkhälsoinstitut. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Törnvall, P. & Norrlid, A. (2007) *Skapa resultat med nyckeltal, Nyckeltal och mått i styrprocessen,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser. Nedladdningsbar PDF i Athena.

Du väljer även den publikation som stämmer med nivån på din verksamhet: förskola, grundskola eller gymnasium. Nedladdningsbar PDF i Athena:

- ✓ Törnvall, P. & Norrlid, A. (2008) *Skapa resultat med nyckeltal, Förskola,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser.
- ✓ Törnvall, P.& Norrlid, A. (2008) *Skapa resultat med nyckeltal, Grundskola,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser.

✓ Törnvall, P. & Norrlid, A. (2008) *Skapa resultat med nyckeltal, Gymnasium,* RKA, Rådet för främjande av kommunala analyser.