



Leda och utveckla skolans kärnverksamhet

Stina Jerdborg

Institutionen för pedagogik och
specialpedagogik Göteborgs Universitet



Leda och utveckla skolans kärnverksamhet

Stina Jerdborg

Institutionen för pedagogik och
specialpedagogik Göteborgs Universitet



- Rektorsrollen
 - i forskning
 - över tid
 - hos er
- Fokus på kärnverksamheten

- Forskning om rektor
- Aktuella samhällsfrågor
- Agens
- Vad behöver vi göra i våra skolor?

Organisera och leda skola med fokus på kärnverksamheten



Hur arbetar ni på skolan där du arbetar för att förbättra elevernas lärande?



Hur arbetar du/ rektor/ bitr. rektor med att stötta lärares arbete, lärande och professionella utveckling?

Organisera och leda skola med fokus på kärnverksamheten

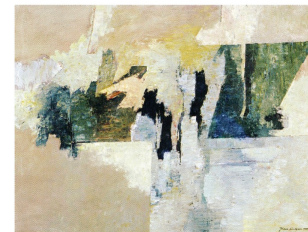


Hur arbetar ni på skolan där du arbetar för att förbättra elevernas lärande?



Hur arbetar du/ rektor/ med att stötta lärares arbete, lärande och professionella utveckling?

ACTA UNIVERSITATIS GOTHOBURGENSIS
GOTHENBURG STUDIES IN EDUCATIONAL SCIENCE 467



Learning Principalship: Becoming
a Principal in a Swedish Context
A study of Principals in Education and Practice

Stina Jerdborg



School principal re-positioning in a system of professional relations: the case of newly appointed principals in Sweden

Stina Jerdborg 

Department of Education and Special Education, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden

ABSTRACT

International research has focused on changing the criteria for being considered a successful school leader. Principals' recent professionalisation project, accelerated through education within the framing of New Public Management, might engender a role in conflict with teacher roles and needs further focus. This empirical study approaches newly appointed principals in how they experience their role and relate to other school professionals in an attempt to explicate historical traces of principals' positioning. The findings revealed principals' social contract to be resilient across time as their position within a system of relations changed. In practice, this meant becoming marginalised in attempts to fulfil their social contract. Embracing the position as a social agent of the teachers made new alliances possible. Principals' professional project is understood as linked to a system of relations and principals' role-taking over time, providing an analytical generalisation of how a 'war of position' might function concerning school professionals.

ARTICLE HISTORY

Received 9 December 2022
Accepted 18 May 2023

KEYWORDS

School leadership; principal;
professional project;
professional relations;
education history;
professional practice

Introduction

International research has focused on changing criteria for being considered a successful school leader during recent decades (e.g. Day and Leithwood 2007; Huber 2010). Scholars have argued that increased public accountability influences demands and expands the roles of principals across nations based on neoliberal market approaches (e.g. Yilmak and Jacobson 2013). Sweden is often described as a formidable example of applying market economy thinking to education (Blossing 2022; Lundahl 2002), and is therefore an interesting context of study. Thus far, little is known about the challenges and consequences posed by this changing governance for newly appointed principals in Sweden in their daily work and in their professional relations (Brauckmann, Pashiardis, and Årlestig 2023). That is, the relationship between system reforms and school leadership has not been fully explored (Pashiardis and Brauckmann 2019; Stone-Johnson and Weiner 2022).

CONTACT Stina Jerdborg  stina.jerdborg@ped.gu.se 

© 2023 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent.

Rektors ompositionering i ett system av professionella relationer

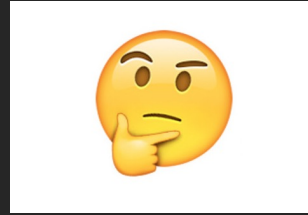
”...this meant becoming marginalised in attempts to fulfil their social contract. Embracing the position as a social agent of the teachers made new alliances possible.”

(Jerdborg, 2023)

Traditioner av rolltagande hos svenska rektorer



Implikationer av rektorers rolltagande

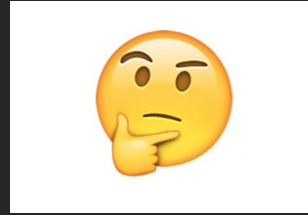


Den bästa bland likar

Leder lärarna och visar vägen.
Rektor och lärare har samma utbildnings-
och erfarenhetsbakgrund.

*Borde vi inte snarare ses som
specialister i
utbildningsadministration?*

Implikationer av rektorers rolltagande



Den bästa bland likar

Leder lärarna och visar vägen.
Rektor och lärare har samma utbildnings-
och erfarenhetsbakgrund.

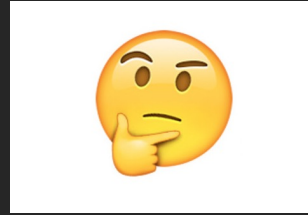
*Borde vi inte snarare ses som
specialister i
utbildningsadministration?*

Utbildningsadministrativ specialist

Servar lärarna administrativt.
En högre utbildad studieledare/studierektor
handhar det pedagogiska ledarskapet.

*Borde vi inte snarare ses som egen
grupp av ledare av skolor?*

Implikationer av rektorers rolltagande



Den bästa bland likar

Leder lärarna och visar vägen.
Rektor och lärare har samma utbildnings-
och erfarenhetsbakgrund.

*Borde vi inte snarare ses som
specialister i
utbildningsadministration?*

Utbildningsadministrativ specialist

Servar lärarna administrativt.
En högre utbildad studieledare/studierektor
handhar det pedagogiska ledarskapet.

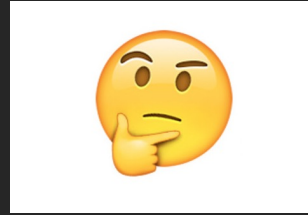
*Borde vi inte snarare ses som egen
grupp av ledare av skolor?*

Den starka ledaren

En koordinerande funktion med ett osynligt
kontrakt till lärarna. Rektorer med varierande
utbildnings och erfarenhetsbakgrund vill/
kan inte ta sig an det pedagogiska
ledarskapet.

*Vi kan inte klara vårt
samsamhällsuppdrag utan att konsolidera
oss med lärarna.*

Implikationer av rektorers rolltagande



Den bästa bland likar

Leder lärarna och visar vägen
Rektor och lärare har samma utbildnings-
och erfarenhetsbakgrund

*Borde vi inte snarare ses som
specialister i
utbildningsadministration?*

Utbildningsadministrativ specialist

Servar lärarna
En hög utbildnings-
historik

*Borde vi inte snarare ses som egen
typ av ledare av skolor?*

Den starka ledaren

En tydlig
kompetens
utbildnings-
kan i
ledarskap

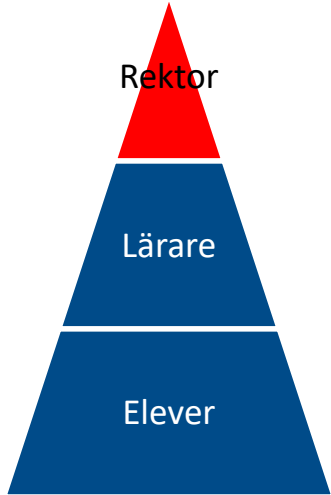
Förväntansbilden på hur
rektor ska mötas och
samverkas med är oklar

*...te klara vårt
...suppdrag utan att konsolidera
...ed lärarna.*

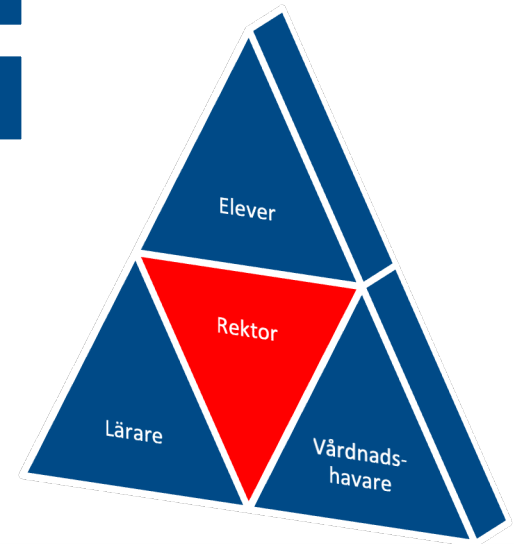
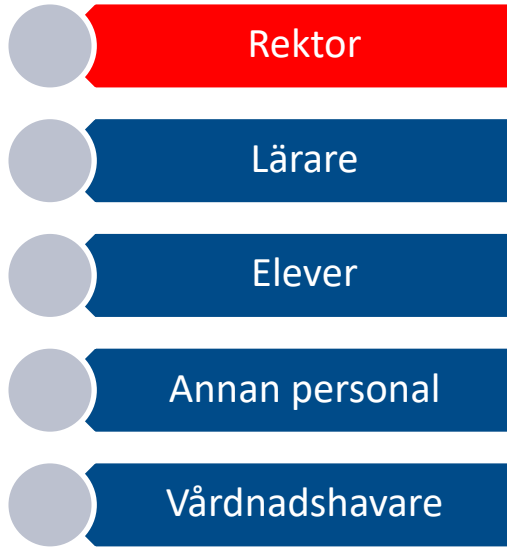
Den forne läraren

Förvänt
pedagog

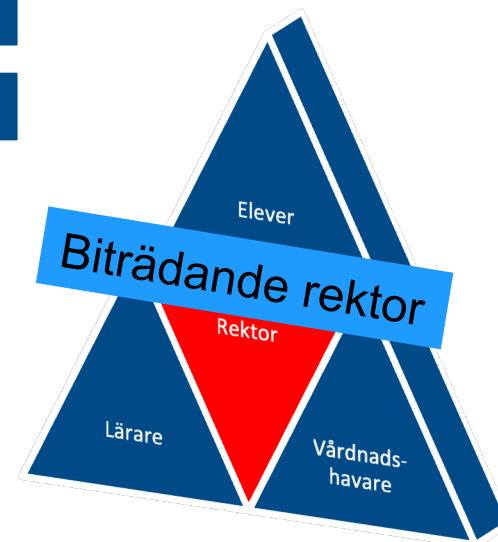
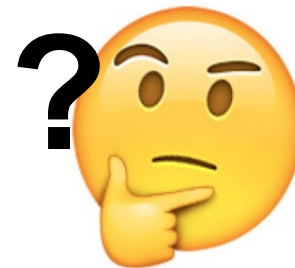
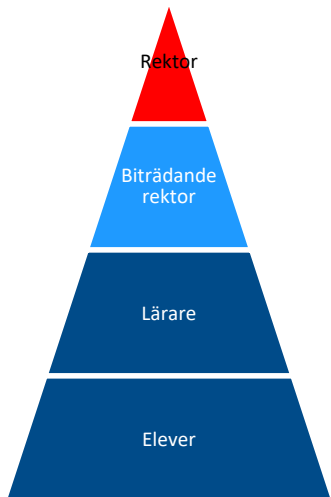
FÖRSTÅELSE AV LEDARSKAP



REKTOR



FÖRSTÅELSE AV LEDARSKAP



Att leda kärnverksamheten

Engagera sig i och respondera med skicklighet:

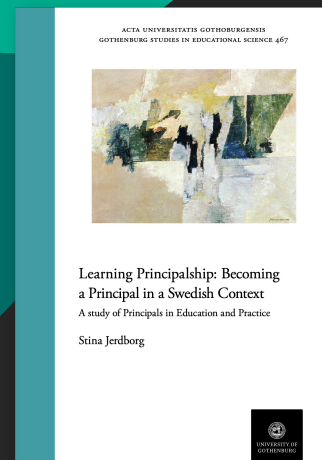
- Förstå skolan/ verksamheten/ ledningspraktiken och dess villkor
- Använda den lokala skolans /verksamhetens/ ledningspraktikens repertoar

Kunnande om skolans
lokala kontext och
förbättringshistoria

Kunnande inom
verksamhetsområde
(verksamhetsområden)

Skolledningskunnande

Jerdborg (2023)



Resultatstyrning ställer krav på att rektor återerövrar en pedagogisk inriktning

Resultatuppföljning och analyser av densamma.

Dra slutsatser för elevers lärande.

Besluta om väl avpassade åtgärder för förbättring.

Följa initiering och implementering av åtgärder.

Följa upp resultat av åtgärder.

- Vilka kunskaper krävs för bedömningar av åtgärders relevans för elevers lärande?
- Vilken närhet till ämnen/elever/undervisning krävs?
- Vilken förmåga att skapa delaktighet och mening för medarbetare finns?



Rektorers ledning i ett nästat system

Nested learning communities

- Pedagogical content knowledge PCK
 - Leadership content knowledge LCK
 - Hur lärare lär sig att undervisa
 - Och så vidare till nästa nivå av kunskande
- Vilken organisering stärker elevers lärande i olika ämnen och åldersgrupper
 - Vilken resursfördelning som behöver bli följden...
 - Åtgärda och följa upp

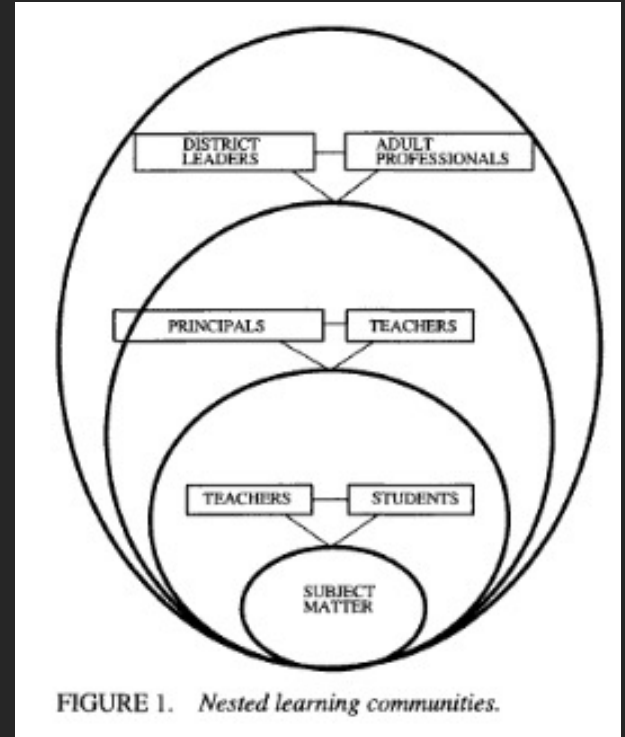


FIGURE 1. *Nested learning communities.*

Stein, M., & Nelson, B. (2003). Leadership Content Knowledge. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 423-448.

Sammanfattning...

- Traditioner och skolreformer påverkar skolledares arbete och relationer.
- Rollförståelsen är diversifierad.
- Resultatstyrning positionerar skolledaren nära kärnverksamheten.
- Professionell kunskap driver framgångsrika skolor.

Hur fungerar rektorers ledning i ett nästat system hos er?



Hur fungerar rektorers ledning i ett nästat system hos er?



Förväntansbilden
på hur rektor ska
mötas och
samverkas med är
oklar

Sju starka empiriskt grundade argument för framgångsrikt skoledarskap

1. Skolledare behöver organisera verksamheten **till gagn för barns och elevers lärande.**
2. Effektiva praktiker: sätta riktning, relationsskapande, organisera för god kapacitet i kärnverksamhet, förbättra undervisningsprogrammet och **delta med lärarna i deras kollegiala aktiviteter.**
3. Använda forskningsbaserad kunskap där **genomförandet** är anpassat till **lokal kontext** (samt ekonomisk-, politisk-, och sociokulturell kontext).
4. Förbättra kvalitet i undervisning genom att **betona nyckelaspekter** men också genom att **uppmuntra vårdnadshavares delaktighet.**

Leithwood, Harris & Hopkins, 2019

Sju starka empiriskt grundade argument för framgångsrikt skolledarskap

5. Skolledarskap har specifikt positiv påverkan på elevers lärande när skolledaren verkar genom **distribuerat ledarskap** - om detta är kvalitativt organiserat.
6. Distribuerat ledarskap behöver bygga på **expertis** snarare än position, god interaktion med lärare och med skolledning och **deltagande i beslutsfattande**.
7. **Skolledares skicklighet** att nyttja personliga ledarresurser såsom kognitiva, sociala och psykologiska är av stor betydelse.

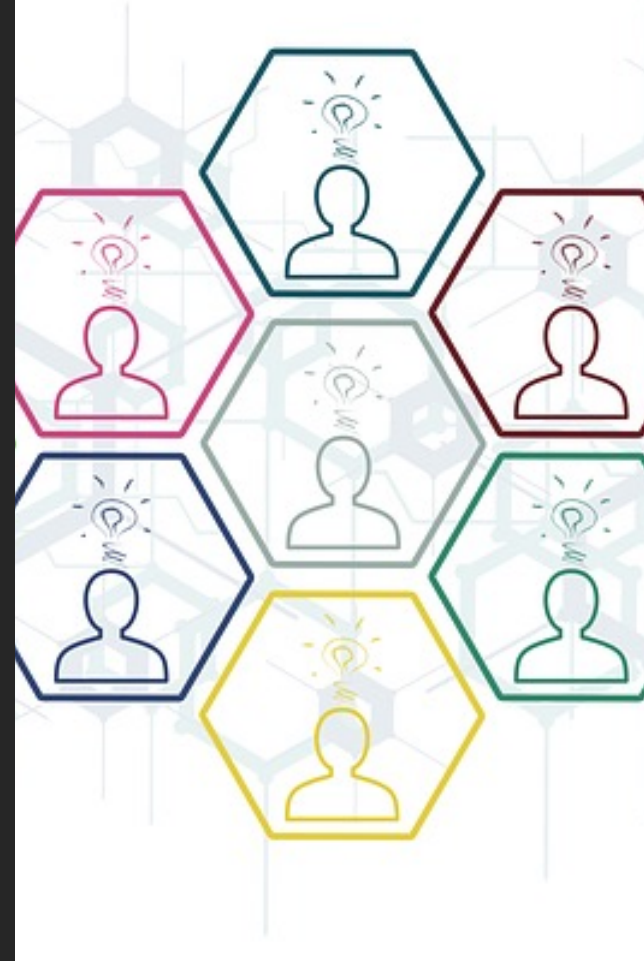
Leithwood, Harris & Hopkins, 2019

Leda skola utifrån empiriska argument

- Empirisk forskning är **en** viktig kunskapskälla för hur skolor leds och organiseras framgångsrikt.
- Praktikernas kunskap är **en annan** viktig källa.

Skolledare behöver fungera som reflexiva praktiker vilka använder teori, empirisk forskningsbaserad kunskap och professionell kunskap och omdöme.

Hallinger, 2018





Att ha relevant kunskap och tillämpa den i praktiken- The leadership shift

”Utan **förståelse för vilken kunskap lärare behöver för att undervisa på ett bra sätt** – ämneskunskaper, generell pedagogisk kunskap, ämnesspecifik pedagogisk kunskap, kunskap om kursplaner och kunskap om dem som ska lära – **är det omöjligt för skolledare att utföra väsentliga skolförbättringar som att observera undervisningen och stödja lärarnas professionsutveckling**”

(Robinson, 2011, s. 33)



From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges

Viviane M. J. Robinson

To cite this article: Viviane M. J. Robinson (2010) From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges, Leadership and Policy in Schools, 9:1, 1-26, DOI: [10.1080/15700760903026748](https://doi.org/10.1080/15700760903026748)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>

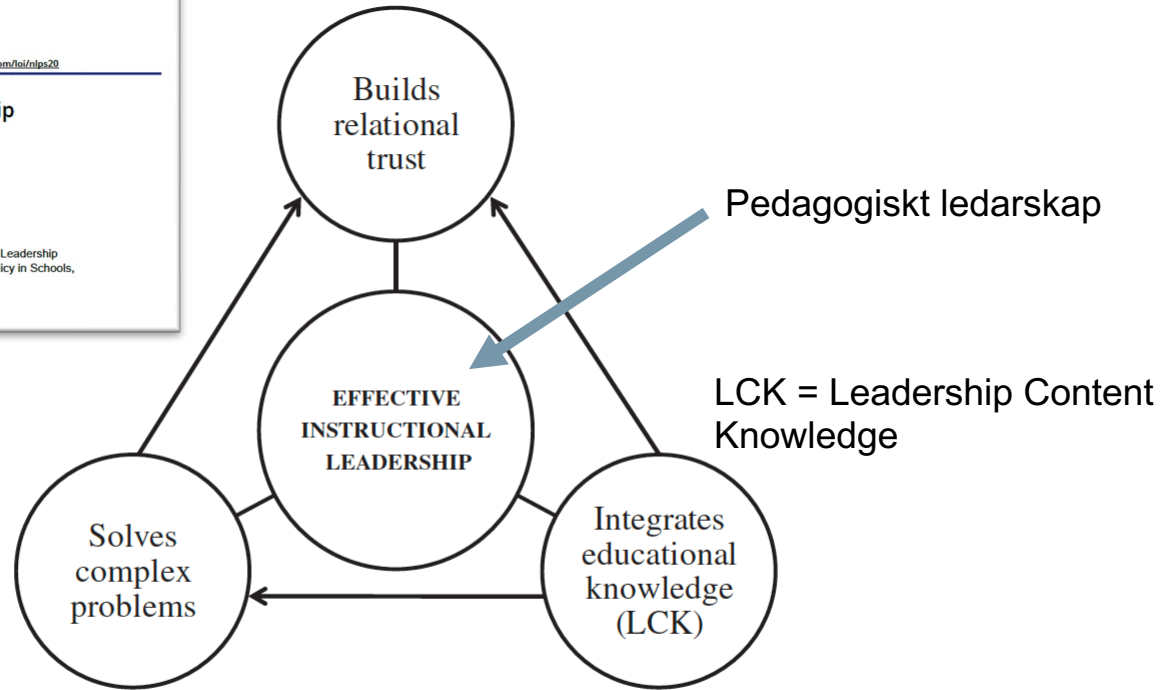


FIGURE 2 The interrelationships among three capabilities required for effective instructional leadership.

Viviane Robinson (2010)

Att säkra ett tillitsfullt klimat

- Genom att medarbetarna upplever sig/ sin professionella kunskap ha påverkan på hur beslutsfattande sker.
- Genom att medarbetarna uppfattar att de som fattar beslut är intresserade av att höra deras professionellt grundade åsikt.
- Genom att det görs en objektiv bedömning av utfallet av fattade beslut, som därmed öppnar för förändring när så behövs.

(Louis, 2007)





Professionell agens

- **Lärarnas agens** att förbättra undervisningen och göra eleverna delaktiga i förbättringsarbetet.
- **Elevernas agens** att stärka sitt lärande.
- **Rektors agens** att förbättra verksamheten och göra lärarna delaktiga i förbättringsarbetet.

Lärares agens

➤ Funktionell dumhet?





Lärares agens i professionellt lärande med fokus på elevers lärande

Kartläggning

Fokus

Utveckla tankar om orsaker

Lärande

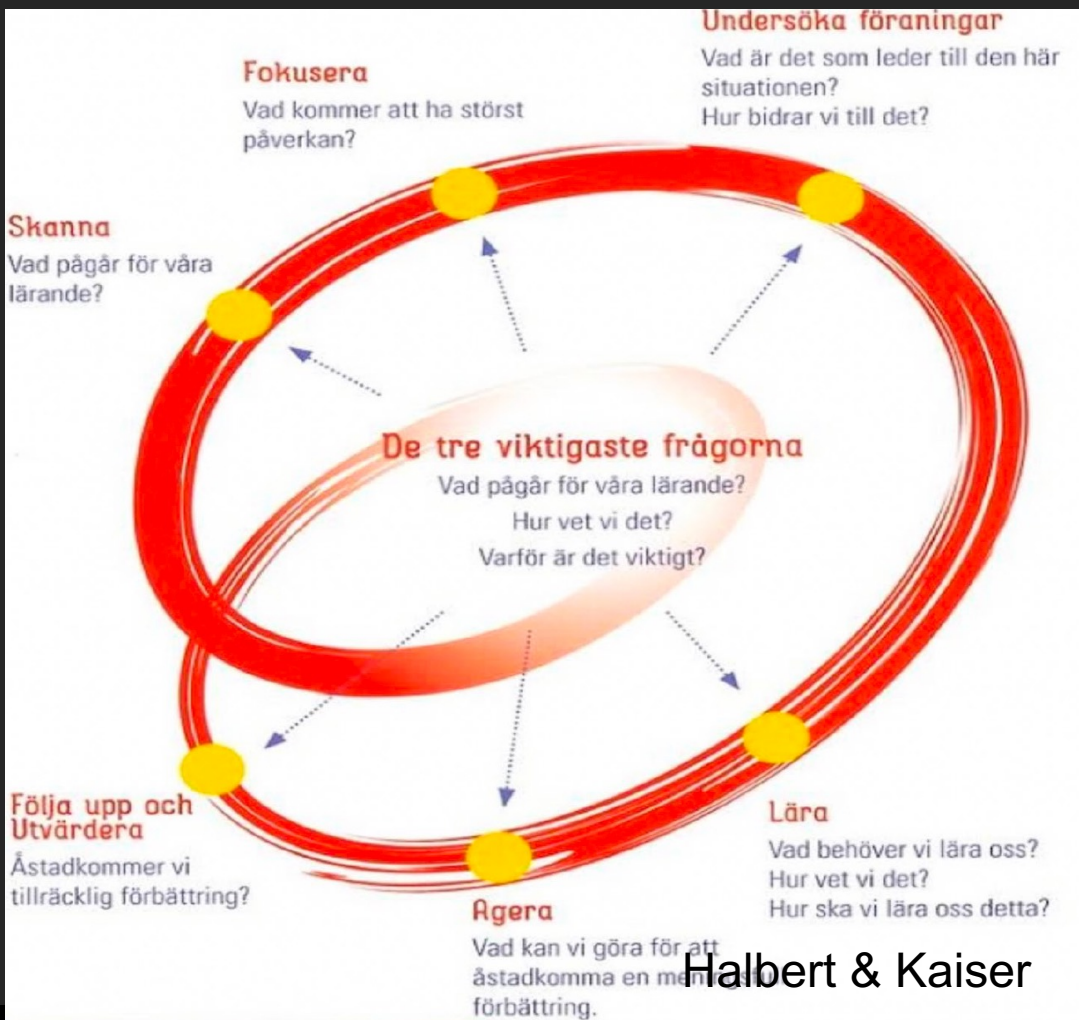
Handling

Uppföljning

(Timperley m fl 2014; 2021)

En utforskande spiral

- Har vi kompetensen som krävs?
- Hur bygger vi den kompetens som krävs?
- Hur sker samtalet om utvecklandet av undervisningen?
- Har vi agens för förbättring? Hur använder vi vårt mandat och ansvar?



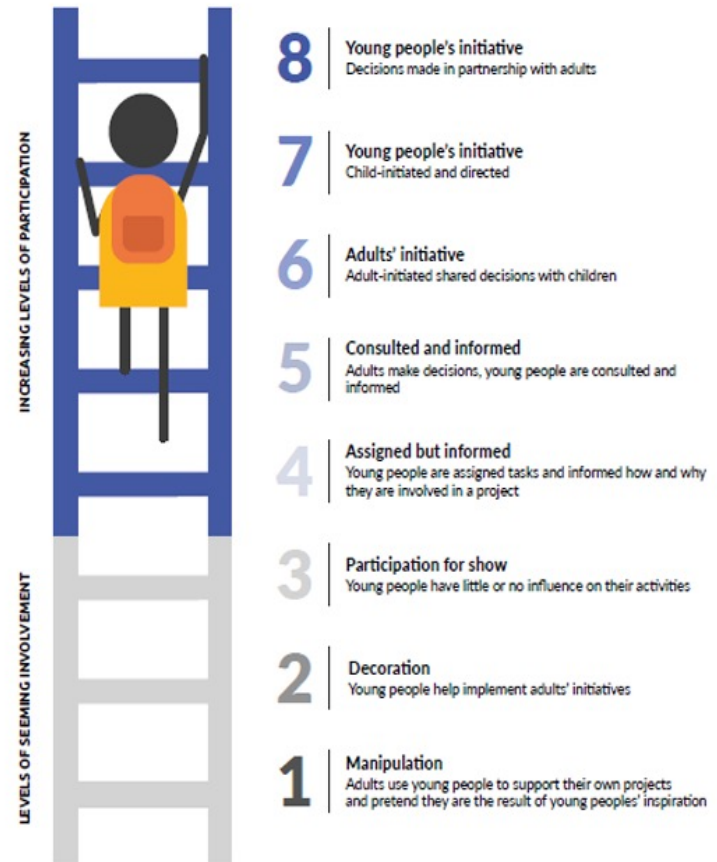
Elevers agens

- Elever behöver få möjlighet att utveckla agens genom delaktighet.
- När lärare utvecklar undervisningsstrategier som möjliggör elevers agens behöver de kritiskt granska sina strategier så att ALLA elever ges möjlighet att utveckla agens.
- Somliga elevgrupper behöver mer stöd.

OECD Future of Education and Skills 2030

Figure 2. The ladder of participation

Eight levels of young people's participation



metaphor is borrowed from Sherry Arnstein (1969); the categories are from Roger Hart (1992) and Hart (1992) and Hart (1992).

Styrkor och svagheter i svenska skolor...

- Hur arbetar ni med att bygga goda relationer och agens...

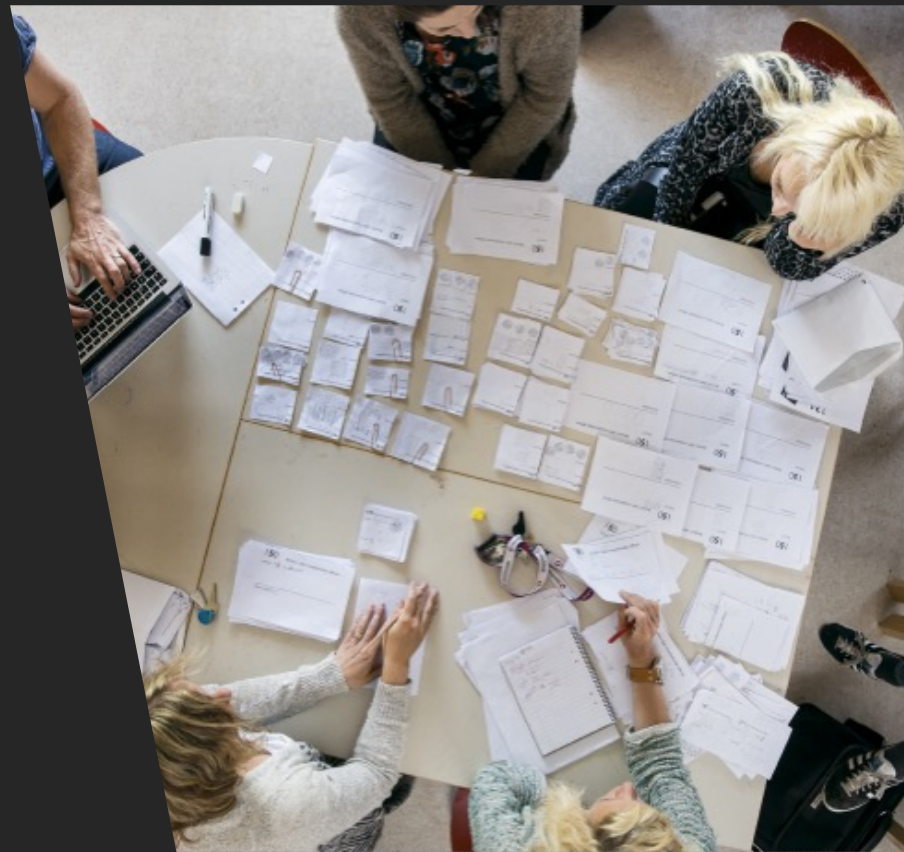
...som motiverar eleverna att ta nästa steg i sitt lärande - även om det är ett högt och utmanande steg?

OECD, Schleicher, 2024



Rektors agens

- Fokusera på kärnuppdraget
- Arbeta på mikronivå
- Identifiera vad som ska förbättras
- Identifiera aktörer och gör dem delaktiga
 - ✓ Grupper av lärare
 - ✓ Lärare och elever i klassrummen
 - ✓ Vårdnadshavare
- Använd er agens!
- Gå till handling!

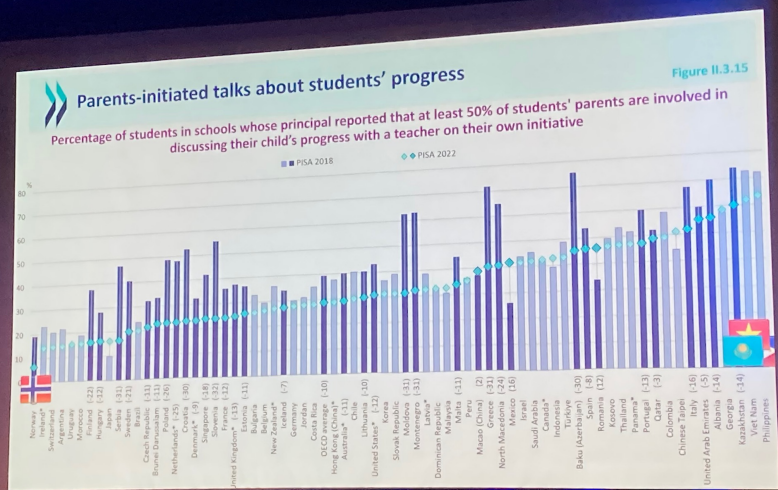


Hur går det för svenska skolor?

- Hur arbetar ni på skolan för att förbättra elevernas lärande genom vårdnadshavarnas delaktighet?

Hur bjuder ni in till samverkan med och frågor från era enskilda vårdnadshavare?

- Hur skapar vi en känsla av samhällstillhörighet 2024?
- Hur hanterar Sverige sin stora inomskol-variation?



OECD, Schleicher, 2024

-Lärande ledarskap

- Rektorer behöver uppöva reflekterande undervisningsnära kompetens.
- Rektorer behöver uppöva tillit och förmåga att engagera sina lärare i produktiva och respektfulla samtal om kvaliteten på undervisningen baserat på 'bevis'.
- Rektorer behöver bli skickliga i att utmana egna och lärares antaganden om undervisningen.
- *Rektor behöver både vara en lärande ledare och leda för lärande.*



Emstad, Birkeland & Robinson, 2021



Lärande ledarskap – två ineffektiva strategier

Rektorns tankar:

Lärarens metod i läs- och skrivinlärning är oanvändbar...

Jag vet att läraren inte har några aktuella bedömningar av barnens framsteg.

Jag måste göra något.

Ledarstrategier

Mjuk strategi

Hård strategi

Rektorns ord:

'Hur går det med din undervisning i läsning och skrivning? När jag var inne häromdagen verkade det som om eleverna verkligen hade roligt. Har du någon aktuell bedömning av deras framsteg?'

Rektorns ord:

'Jag är bekymrad över din undervisning i läsning och skrivning. Jag vill att du observerar Jennys undervisning och låter mig få veta vad du tänker göra för att din klass ska komma i kapp.'

Lärande ledarskap – en effektiv strategi



Rektors tankar	Rektors ord	Analys
<p>När jag kom in i klassrummet blev jag förvånad över (den låga) nivån på böckerna eleverna fick läsa. Jag är rädd att eleverna har hamnat långt efter. Jag måste prata med läraren om hur detta kan undersökas.</p>	<p>'När jag var i ditt klassrum häromdagen fick jag intrycket av att många av dina elever ligger långt ifrån den nivå jag förväntade mig, på grund av nivån på de böcker som ni läste. Så jag tänkte att jag skulle ta upp det med dig så att vi tillsammans kan klargöra vilket läsnivå barnen är på...'</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rektorn uttrycker sin oro• Rektorn anger orsaker till oron• Rektorn indikerar att oron måste undersökas innan man bara antar att den är befogad.• Rektorn bjuder in läraren att vara med och utforska problemet.

Ledarskap och utmaningar i professionellt lärande

Med fokus på elevers lärande



HELEN TIMPERLEY
FIONA ELL
DEIDRE LE FEVRE
KAYE TWYFORD

Utmaningar i professionellt lärande med fokus på elevers lärande

- Sammanhang och ihållande fokus
- Att skapa en lärande kultur
- Osäkerhet, sårbarhet och andra känslor
- Evidens och ett utvärderande tänkande
- Likvärdighet, fördomar och övertygelser
- Ärlighet
- Undersökande kultur

Fokusera på kärnuppdraget

- Undersök elevers lärande per grupp och lärare!
- Undersök lärarens lärande per grupp och ledare!
- Analysera typ av undervisningssituation!
- Analysera typ av grupp och arbetsprocess!
- Tala med aktörerna! Skapa delaktighet!
- Skapa sociala processer!
- Använd nya redskap!



Sammanfattning...

- Vi vet vad framgångsrika skolledare gör.
- Traditioner och skolreformer påverkar skolledares arbete och relationer.
- Rollförståelsen är diversifierad.
- Resultatstyrning positionerar skolledaren nära kärnverksamheten.
- Professionell kunskap och agens driver framgångsrika skolor.

Hur ledare deltar i och samtalar om undervisning är ytterst viktigt!



Organisera och leda

Hur vill du att ni ska arbeta för att förbättra barnens och elevernas lärande?

Hur vill du arbeta med att stötta lärares arbete, lärande och professionella utveckling?

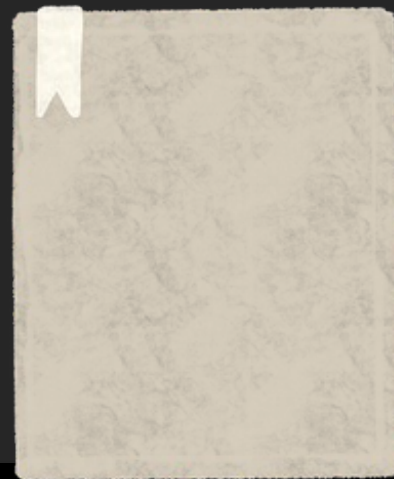
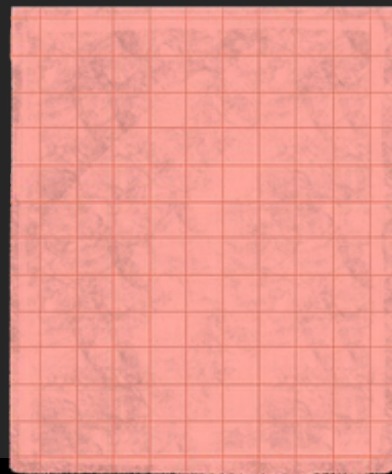
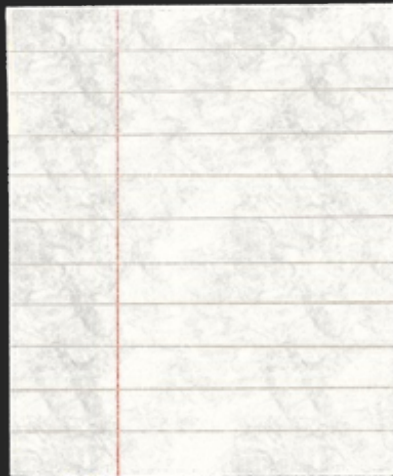
Vad hindrar dig?

Hur kan du öka din kompetens, din agens, din handlingskraft?

Vad blir ditt nästa steg?

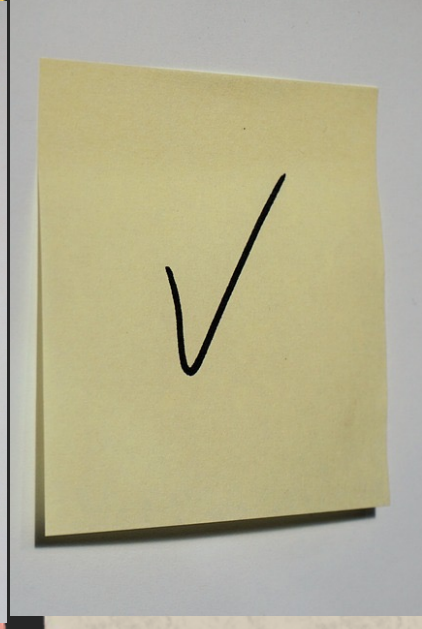
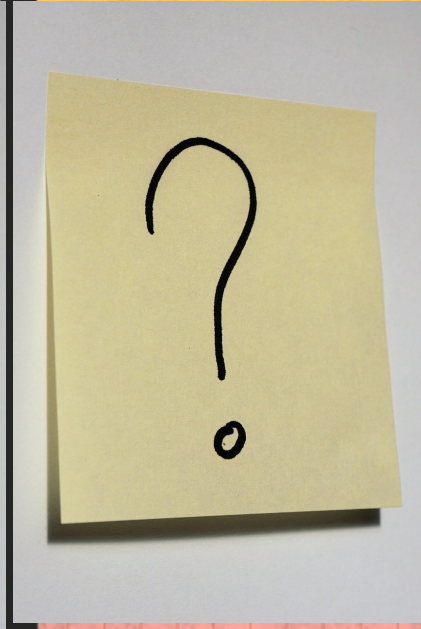
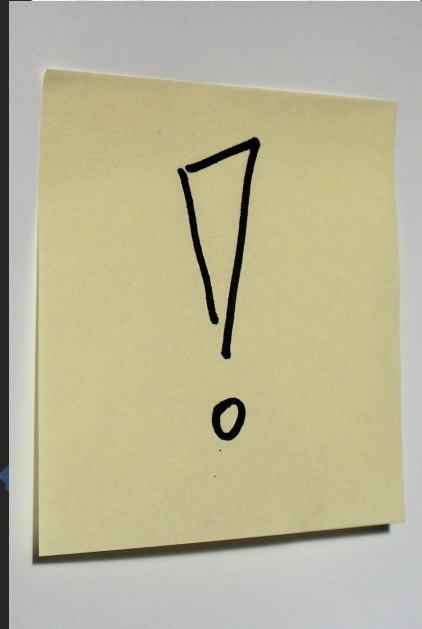
Tyst konferens

Steg 1



Tyst konferens


Steg 2



Tack för mig!



Litteratur



Leadership and Policy in Schools

Routledge
Taylor & Francis Group

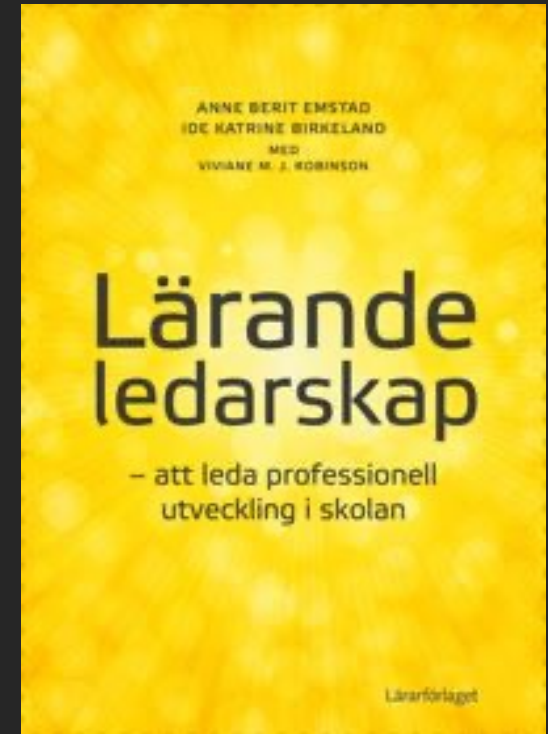
ISSN: 1570-0763 (Print) 1744-5043 (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/nlps20>

From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges

Viviane M. J. Robinson

To cite this article: Viviane M. J. Robinson (2010) From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges, Leadership and Policy in Schools, 9:1, 1-26, DOI: [10.1080/15700760903026748](https://doi.org/10.1080/15700760903026748)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>



(Robinson m. fl., 2010, 2015, 2021)

Litteratur

JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND HISTORY
2023, VOL. 55, NO. 4, 456-480
<https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2217086>

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

 OPEN ACCESS  Check for updates

School principal re-positioning in a system of professional relations: the case of newly appointed principals in Sweden

Stina Jerdborg 

Department of Education and Special Education, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden

ABSTRACT

International research has focused on changing the criteria for being considered a successful school leader. Principals' recent professionalisation project, accelerated through education within the framing of New Public Management, might engender a role in conflict with teacher roles and needs further focus. This empirical study approaches newly appointed principals in how they experience their role and relate to other school professionals in an attempt to explicate historical traces of principals' positioning. The findings revealed principals' social contract to be resilient across time as their position within a system of relations changed. In practice, this meant becoming marginalised in attempts to fulfil their social contract. Embracing the position as a social agent of the teachers made new alliances possible. Principals' professional project is understood as linked to a system of relations and principals' role-taking over time, providing an analytical generalisation of how a 'war of position' might function concerning school professionals.

ARTICLE HISTORY

Received 9 December 2022
Accepted 18 May 2023

KEYWORDS

School leadership; principal;
professional project;
professional relations;
education history;
professional practice

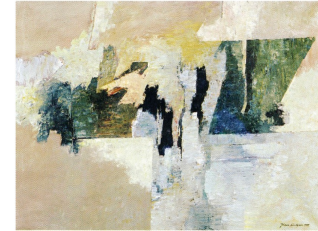
Introduction

International research has focused on changing criteria for being considered a successful school leader during recent decades (e.g. Day and Leithwood 2007; Huber 2010). Scholars have argued that increased public accountability influences demands and expands the roles of principals across nations based on neoliberal market approaches (e.g. Yilmaki and Jacobson 2013). Sweden is often described as a formidable example of applying market economy thinking to education (Blossing 2022; Lundahl 2002), and is therefore an interesting context of study. Thus far, little is known about the challenges and consequences posed by this changing governance for newly appointed principals in Sweden in their daily work and in their professional relations (Brauckmann, Pashiardis, and Årlestig 2023). That is, the relationship between system reforms and school leadership has not been fully explored (Pashiardis and Brauckmann 2019; Stone-Johnson and Weiner 2022).

CONTACT Stina Jerdborg  stina.jerdborg@ped.gu.se 

© 2023 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent.

ACTA UNIVERSITATIS GOTHOBURGENSIS
GOTHENBURG STUDIES IN EDUCATIONAL SCIENCE 467



Learning Principalship: Becoming a Principal in a Swedish Context

A study of Principals in Education and Practice

Stina Jerdborg



(Jerdborg, 2022, 2023)

Litteratur

Article

Bringing context out of the shadows of leadership

Philip Hallinger

Abstract
Research on educational leadership and management has resulted in the accumulation of increasingly persuasive findings concerning the impact school leadership can have on school performance. Indeed, there is a growing consensus that there exists a generic set of leadership practices (e.g. goal setting, developing people) which must be adapted to meet the needs and constraints that describe different school contexts. However, to date, researchers have yet to develop a theory or report comprehensive findings on this challenge. This paper explores several types of school contexts (institutional, community, socio-cultural, political, economic, school improvement) and what we have learned about how they shape school leadership practice. The analysis leads to several conclusions and recommendations. First, it affirms, elaborates and extends the assertion made by scholars of the importance of examining leadership in context. Second, the need to contextualize leadership highlights deficiencies in modal research methods that focus on mean effects and either ignore context effects or relegate them to the shadows. Finally, the field needs to refine current research methods and explore new approaches that enable us to better study how successful leadership responds and adapts to different contexts.

Keywords
Leadership, context, culture, principal

Several years ago I presented a public lecture in Hong Kong that reviewed 'what the field has learned over the past 40 years about effective school leadership' (Hallinger, 2011). During the question and answer period, a well-known Hong Kong secondary school principal, HS Chui, responded with the following statement and follow-up question:

I appreciate your overview of how our understanding of effective school leadership has evolved up to today. Indeed, the findings affirm much of what I try to do as a school leader. However, your description of 'effective school leadership' is based on an 'average of findings' from many studies, conducted in many schools, located in many different places. So, I have another question for you. 'How should I apply these findings to leading learning at my secondary school here in Hong Kong?' (HS Chui, September 23, 2009)

Corresponding author:
Philip Hallinger, Chulalongkorn University, 244 Phayathai Road, Bangkok, 10110, Thailand.
Email: hallinger@gmail.com

emal
Educational Management
Administration & Leadership
2018, Vol. 44(1) 5-24
© The Author(s) 2018
Reprints and permissions:
sagepub.com/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1463243417697653
journals.sagepub.com/home/emal
SAGE

(Hallinger, 2018)



School Leadership & Management
Formerly School Organisation

ISSN: 1363-2434 (Print) 1364-2626 (Online) Journal homepage: www.tandfonline.com/journals/cslm20

Seven strong claims about successful school leadership revisited

Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins

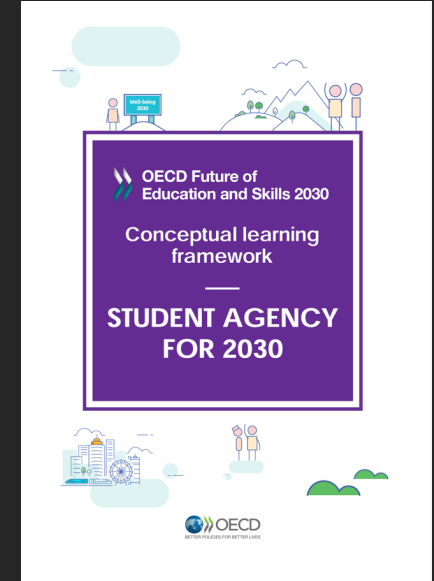
To cite this article: Kenneth Leithwood, Alma Harris & David Hopkins (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited, School Leadership & Management, 40:1, 5-22, DOI: [10.1080/13632434.2019.1596077](https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>



(Leithwood, Harris & Hopkins, 2020)

Litteratur



(Håkansson & Sundberg., 20123; Timperley m. fl, 2021, Halbert & Kaser, 2023; OECD,2019)