

# RESULTAT AV FYRA HUVUDMÄNS UTVECKLINGSARBETE

*Anette Jahnke, projekt- & processledare och  
Karin Hermansson, FoU-ansvarig, Ifous*

Fyra huvudmän valde att tillsammans med tre forskare verksamma vid Göteborgs universitet och Ifous arbeta för att stödja och stärka lärares utveckling av sin praktik och sin profession samtidigt som också forskning bedrivits. Vilka effekter har FoU-programmet haft på skolans verksamhet – från huvudmannanivå till lärarnivå för de fyra deltagande skolhuvudmännen? Vilka mönster kan urskiljas i de deras berättelser? I detta kapitel ges en analys av skolhuvudmännens kapitel med fokus på utvecklingsarbetets resultat.

I metastudien *Ifous fokuserar: Effekter av Ifous FoU-program* (Lindgren, Jahnke & Norman, 2020) har sju avslutade FoU-program genomförda mellan 2011 och 2019 analyserats med avseende på effekter. I rapporten lyfts fem områden fram som FoU-program visat sig påverka: Undervisningen, Lärarprofessionalismen; Organisation; Planer, mål och rutiner samt det Systematiska kvalitetsarbetet. Två områden där effekterna är mer oklara synliggörs: dels i vilken mån programmet har påverkat elevernas skoltillvaro och prestationer, dels i vilken mån och på vilka sätt, forskningsarbetet och utvecklingsarbetet har samverkat.

Resultatet av analysen visar övergripande att FoU-programmet *Lärares praktik och profession* har påverkat huvudmännen inom två av de fem utpekade områdena i metastudien: Lärarprofessionalism och Undervisning, där störst fokus är inom området lärarprofessionen. Samtidigt framträder ett nytt område som inte återfinns i metastudien, nämligen Ledning och styrning av skolutveckling.

När det gäller effekter på elevnivå är det, precis som i de program som analyseras i metastudiens, mer oklart. Det faktum att 640 aktionsforskningsstudier de facto genomförts av lärare i klassrum med elever torde påverkat elevernas lärande, men hur och i vilken utsträckning framkommer inte generellt. Ett undantag finns, där det i en av huvudmännens berättelser finns exempel på förbättrade resultat på elevnivå utifrån skillnader mellan pojkars och flickors resultat.

I metastudien av avslutade FoU-program framkom att ”och:et” i FoU-program var osynligt i huvudmännens berättelser. Hur, och i vilken utsträckning, skolans yrkesverksamma och forskarna samarbetat kring utvecklingsarbetet och forskningsarbetet, och hur dessa arbeten är integrerade, var oklart. I huvudmännens berättelser om sitt deltagande i FoU-programmet *Lärares praktik och profession* är ”och:et” både tydligare och otydligare i jämförelse med programmen i metastudien. Det forskningsbaserade stödet till det lokala utvecklingsarbetet framkommer i huvudmännens berättelser, men att det har samtidigt bedrivits vetenskapliga studier nämns inte. Inte heller framgår det på vilket sätt eller i vilken utsträckning deltagarna deltagit. Däremot framkommer en nytt område, som inte återfinns i metastudien av tidigare FoU-program, nämligen att innehållet – i detta fall aktionsforskning – väckt nya frågor kring lärarens roll i att bidra till en utbildning på vetenskaplig grund.

## **INDIVIDUELL, KOLLEGIAL OCH PROFESSIONELL KUNSKAP HAR UTVECKLATS**

FoU-programmets mål har en tydlig inriktning på både lärares individuella och kollegiets utveckling samt lärarprofessionens. Detta återspeglas i huvudmännens berättelser om effekter och lärdomar.

### **Det individuella lärandet**

I alla skolhuvudmännens berättelser framkommer att den enskilda läraren har anammat nya förhållningssätt och kunskaper. Att byta fokus, att ”få lov” att tänka på hur de är som lärare, våga lita på sin kompetens och ett ökat intresse för undervisningsutveckling nämns.

*NTI Gymnasiet: Att den största utmaningen är att byta fokus, vända blicken mot sig själv och*

identifiera vad som kan utvecklas i den egna undervisningen utifrån rådande förutsättningar och ramar.

Eskilstuna: *Den gruppen lärare som varit delaktiga har fått upp ögonen för att lita på sin egen kompetens i att kunna utveckla.*

Hässleholm: *Genom att formulera en "Hur kan jag..."-fråga upplevs fler lärare vara benägna att undersöka vad man själv kan göra eller förändra i den egna praktiken i stället för att skylla på organisationen eller eleven eller lämna över problematiken till någon annan.*

Kunskapsskolan: *I medarbetarsamtal har rektorn noterat att fler lärare reflekterar kring den egna rollen i stället för att lägga fokus på yttre faktorer. I denna förändring har programmet varit en starkt bidragande faktor.*

De nya kunskaperna och förhållningssätten handlar om hur man som lärare kan utveckla sin egen undervisning med hjälp av aktionsforskning, vad man lär sig rent didaktiskt av sina och andras konkreta studier samt hur samarbete med kollegor kan utformas och vad det kan innehålla.

Hässleholm: *Lärarna kunde skapa nya kunskaper om sin undervisningspraktik, till exempel nya ämnesdidaktiska kunskaper, metoder, att små saker kan göra stor skillnad för lärande.*

Eskilstuna: *Vi ser i dag att lärare funderar över vilka små förändringar de kan göra för att åstadkomma högre effekter på elevers lärande utifrån sin undervisning, att de "... lägger på forskarglasögon på det som redan görs..."*

Kunskapsskolan: *Lärarna uttryckte att de uppskattat hur små förändringar kan göra stor skillnad, vilket har bidragit till att fler lärare har genomfört ytterligare aktioner.*

Lärarna upplevs kunnigare genom att de till exempel gör djupare analyser, är mer noggranna samt att deras dokumentations- och analysförmåga har utvecklats – liksom deras förmåga att specificera ett utvecklingsområde i sin undervisning. Det ges också exempel på att lärare använt sina nya kunskaper i den helt nya och unika undervisningssituation som pandemin innebar med omställning till fjärr- och distansundervisning.

NTI Gymnasiet: *Omställningen innebar samtidigt en intensiv utveckling av en undervisning på distans. NTI Gymnasiets ambition att genomföra fjärrundervisning i realtid kom att*

*synas i deltagarnas val av aktioner från och med övergången. Några exempel på områden som behandlats är: modellering av texter, strukturerat laborativt arbete, stödstruktur vid problemlösning, ansvarsroller vid samarbete, virtual reality och motivation, samt hur elever kan närma sig litteratur med stöd av digitala verktyg.*

Eskilstuna: *Vi kan se att skolorna använt sig av aktionsforskning som modell för att möta nya problemområden som pandemin medfört, till exempel undervisning via digitala verktyg.*

## Det kollegiala lärandet

Förutom att lärare blivit kunnigare, så har även det kollegiala arbetet och lärandet fördjupats och fått ett uppsving.

Hässleholm: *På alla skolorna anger rektorerna att aktionsforskningen har stöttat arbetet med att utveckla arbetslagets kompetens att utvecklas sin egen praktik. På ett sätt kan man säga att FoU-programmets fokus på den enskilda lärarens kompetens att utveckla sin undervisning har skiftat över till arbetslagets kompetens att tillsammans utveckla undervisningen för de elever man ansvarar för.*

Innehållet i samtalet mellan lärare och det språk som använts har utvecklats. Det ges också exempel på att detta i sin tur lett till ökad förståelse för varandras upplevda problemområden i kollegiet, ökad likvärdighet mellan kollegor och en förstärkning av det gemensamma kollegiala arbetet på skolan kring elevernas kunskapsutveckling.

Eskilstuna: *Att diskutera de små sakerna i kollegiet och där möta andra som kan hjälpa till i att vrida och vända, problematisera och kritiskt granska bidrar till att stärka professionen och likvärdigheten i skolan. I och med att skolchef varit deltagande vid de utvecklingsseminarier som genomförts har även han upptäckt en tydlig förskjutning – från att lärarna ställer raka frågor kring "görandet" av kollegors studier till att bli mer av en handledande karaktär.*

Hässleholm: *Likaså har det skett en förändring i det kollegiala samtalet, "det blir liksom en snurra till som inte annars hade skett", "det blir spritt till kollegorna som kanske inte annars hade hänt". Den tysta kunskapen har blivit mer uttalad tillsammans med kollegorna på ett sätt som inte skett tidigare.*

NTI Gymnasiet: *Lärarna gemensam begrepps-förståelse vuxit fram; en form av professionellt språk. Det skapar kollegial samhörighet utöver att det fördjupar en gemensam förståelse av uppdraget och de utmaningar man möter som lärare.*

### **Professionellt ansvar**

Den individuella och kollegiala utvecklingen verkar leda till att lärare och skolledare under programmets gång vill involvera fler lärare i aktionsforskning utöver lärarna i programmets utvecklingsgrupper. Detta kan ses som att gemensamt ansvarstagande för att stärka professionen.

Eskilstuna: *Processledarens roll i utvecklingsgruppen utvecklades på flera av skolorna till en mer handledande roll i och med att utvecklingsgrupperna velat driva utvecklingen ytterligare ett steg och handleda sina kollegor. Samtliga skolledare och processledare nämner det som en avgörande faktor för programmets effekter i praktiken och på lärares profession, både den egna och den kollegiala.*

Hässleholm: *Någon skola drog i gång direkt med utvecklingsgruppen första terminen och sedan med hela skolan redan andra terminen, en skola startade aktionsforskningsarbetet i utvecklingsgruppen andra terminen, en tredje skola arbetade i utvecklingsgruppen i tre terminer och drog i gång spridningen på bred front på skolan fjärde terminen, och så vidare.*

NTI Gymnasiet: *På en del skolor har deltagandet skalats upp och kommit att inkludera allt fler lärare medan andra skolor har beslutat att fokusera arbetet till de ordinarie deltagarna i programmet.*

Kunskapsskolan: *Arbetet med och resultatet av aktionerna på såväl Kunskapsskolan Uppsala Norra som Kunskapsgymnasiet Norrköping har spridits internt inom Kunskapsskolan. Pedagogikavdelningen samt rektorerna som har deltagit i programmet har presenterat FoU-programmet på gemensamma rektorsmöten/rektorskonferenser. På en årlig förstelärarkonferens, där alla förstelärare inom Kunskapsskolan deltog, presenterade den lokala processledaren från Kunskapsgymnasiet Norrköping programmet och sina aktioner. Programmet har även fått spridning externt genom att en lokal processledare vid Uppsala Norra presenterade sin aktionsforskning på Lärarnas forskningskonferens 2019 (Bruun, 2019).*

## **HUVUDMAN OCH REKTORS LEDNING AV SKOLUTVECKLING HAR UTVECKLATS**

### **Nya kunskaper på ledningsnivå**

Det är inte enbart lärare som erövrat nya kunskaper och förhållningssätt. Även på skol- och huvudmannanivå har nya insikter gjorts.

Eskilstuna: *Deltagandet i Lärares praktik och profession har därför genererat ny kunskap, både gällande aktionsforskning som modell för skolutveckling och hur FoU-program kan drivas och genomföras.*

Kunskapsskolan: *FoU-programmet Lärares praktik och profession har gett oss god insikt i aktionsforskning som metod för undervisningsutveckling. Förutom den praktiska erfarenheten på våra deltagande skolor har vår centrala pedagogikavdelning fått nya kunskaper och vidare erfarenheter av att leda skolor med aktionsforskning som metod.*

Eskilstuna: *Skolchef upplever att det skiljer mellan hur deltagande rektorer och rektorer som inte deltagit ställer frågor och söker stöd hos Barn- och utbildningsförvaltningen. Skolchef menar "... jag tycker att jag i dag inte ser rektorer som efterfrågar färdiga lösningar". På huvudmannanivå ser vi således effekter gällande skolledningens tillit till sin egen förmåga att driva skolutveckling baserad på skolornas egna behov.*

Kunskapsskolan: *Något som har varit viktigt i programmet är att deltagande krävs på alla nivåer; lärar- rektors- och huvudmannanivå. Detta har skapat ett djupare engagemang och en samsyn. Inte minst vikten av struktur och rektors ledarskap har haft stor betydelse.*

### **Balansen mellan det gemensamma och det enskilda behovet**

Ett mönster som framträder i huvudmännens berättelser rör vem som ska bestämma vad som ska utvecklas i undervisningen, och hur detta ska gå till. På klassrums- och skolnivå handlar det om en avvägning mellan å ena sidan varje enskild lärares upplevda utvecklingsbehov i aktuella elevgrupper, å andra sidan gemensamma områden för kollegiet eller skolans utvecklingsbehov som framkommit i skolövergripande analyser. Liknande dilemma kan urskiljas i huvudmännens berättelser på skol- och huvudmannanivå. Här handlar avvägningen om huruvida varje enskild skola ska välja modell eller

organisation för undervisningsutveckling utifrån den aktuella skolans förutsättningar, eller om utvecklingen av undervisningen ska ske på ett gemensamt sätt i alla huvudmannens skolor.

*Eskilstuna: Oavsett hur skolorna organiserat arbetet anser skolledningen att det varit rätt för just dem själva och de har därför känt ett ägandeskap av sin egen skolutveckling. Detta är en viktig insikt inför kommande utvecklingsarbeten och ger oss på Utvecklingsenheten stöd i att bedriva skolutveckling på enhetsnivå snarare än på generell nivå.*

*Kunskapsskolan: //...intressant att notera skillnaden mellan Uppsala Norra och Norrköping varvid den senare inte alla lärare deltog och således inte hade förutsättningar att etablera ett gemensamt fokus för hela skolan. Samtidigt hade lärarna i Norrköping ett val vilket skulle kunna leda till bättre förutsättningar för ett mer genuint engagemang.*

Precis som det funnits en variation mellan skolors genomförande, finns det också en variation mellan huvudmännen i termer av vilka strategier som väljs i det fortsatta utvecklingsarbetet. Ytterligheterna ges av Hässleholm respektive NTI Gymnasiet. I Hässleholm har ledningen, genom parallella och efterföljande projekt infört en form av aktionsforskning för alla lärare i kommunens skolor formaliserat via överenskommelser. Inom NTI Gymnasiet däremot ser man aktionsforskning som en modell bland flera och överlåter till skolenheterna att själva välja arbetsmodell för fortsatt undervisningsutveckling.

*Hässleholm: Konsekvenserna av detta har varit bland annat att gå från regelbundna inplanerade träffar i utvecklingsgruppen med en uttalad arbetsuppgift kopplad till varje träff, till ett upplösande av utvecklingsgrupperna och ett aktionsforskningsarbete som är inbakat i överenskommelser via de operativa enheterna. De operativa enheterna kan förklaras som fasta arbetslag med en gemensam elevgrupp på skolan.*

*NTI Gymnasiet: Det innehåll som behandlas inom det kollegiala lärandet för att utveckla undervisning kan och bör skilja sig åt mellan skolor och lokala utvecklingsgrupper. Valet sker utifrån skolans resultat och elevernas behov, vilket synliggörs genom det systematiska kvalitetsarbetet. Det innebär att både val av metod för det kollegiala lärandet och innehåll och frågeställningar som utvecklingsgrupperna behandlar varierar mellan skolor.*

Ett av FoU-programmets mål rörde användning av digitala resurser. Arbeta – eller kanske bristen på arbete – inom programmet kring detta mål har i sin tur påverkat två av huvudmännens val av kommande insatser.

*Hässleholm: För att stärka de effekter som uppnåtts och även hantera ännu ett mål som FoU-programmet haft kring digitala resurser har förvaltningen valt att från och med våren 2021 gå in i FoU-programmet "Vetenskaplig skola – på riktigt", vilket handlar om att använda digitala resurser att följa och utveckla undervisningen.*

*Eskilstuna: Ett av målen med programmet, det mål som handlar om att använda digitala resurser har vi ännu inte uppnått. I och med att vi blivit medvetna om detta utvecklingsbehov har kommunen valt att ingå i ännu ett FoU-program, Datadriven skolförbättring. Huvudmannen ser detta program som ett naturligt led i den fortsatta skolutvecklingen inom kommunen, där Utvecklingsenheten ingår med en egen utvecklingsgrupp.*

## **UNDERVISNINGEN HAR PÅVERKATS**

Intrycket från huvudmännens berättelser är att undervisningen har påverkats. Det är omöjligt att genomföra aktionsforskning utan att förändra – utan att utföra en delvis ny handling i sin praktik, och aktionsforskningsstudier har genomförts, det vittnar alla huvudmän om. Men hur hållbara förändringarna i undervisningen är eller vad de består av är inte tydligt i huvudmännens berättelser. Det ges dock exempel från Kunskapsskolan Uppsala att vissa förändrade lärarhandlingar lades in i kvalitetsplanen för att sedan införlivas som rutin i medarbetarhandboken.

*NTI Gymnasiet: Av betydelse är att deltagarna uttrycker att utöver förståelse och insikter, så har själva undervisningspraktiken delvis förändrats. Aktionsforskningsprocessen förutsätter en faktisk handling, ett prövande av något nytt – en aktion. Deltagarna är dock försiktiga i sina slutsatser om aktionerna i sin tur leder till hållbara förändringar...*

*Kunskapsskolan: En effekt av programmet är ett tydligare fokus på undervisningen...//... Detta fokus på undervisning kan bevisligen bli en del av den vardagliga verksamheten och även stärka den.*

*Eskilstuna: En effekt vi sett hos våra deltagande skolenheter är att de, relativt tidigt i pro-*

grammet organiserade för spridning på den egna skolan. Här har strukturen för arbetet i programmet hjälpt oss förstå hur ett sådant spridningsarbete kan genomföras. Både skolledare och de lokala processledarna menar att detta bidragit till ökad undervisningskvalitet och likvärdighet i klassrummet och samtliga deltagande skolor har under det sista läsåret organiserat för kollegial handledning.

## ELEVER HAR UPPLEVT FÖRÄNDRADE UNDERVISNINGSUPPLÄGG

Elevnivån nämns i alla huvudmännens berättelser, men i vilken grad som elevernas lärande, kunskaper eller mående påverkats är inte beskrivet. Lärare kan dock inte genomföra aktionsforskning utan elever, så delar av elevernas skolvardag har påverkats vid något eller några tillfällen under programmets gång.

*Eskilstuna: Ännu har ingen sagt sig se skillnader på elevnivå men skolledare och processledare menar att det borde ha gjort skillnad i de klassrum där läraren genomfört aktionsstudier.*

*NTI Gymnasiet: Individuella lärare kan i sina studier peka på förbättrade resultat i isolerade moment av sin undervisning.*

Ett undantag ges av Kunskapsskolan Uppsala som i kollegiet valde att inom ramen för en gemensam övergripande frågeställning kring skillnaden mellan pojkars och flickors meritvärde genomföra individuella aktionsforskningsstudier. Det framkommer i uppföljningen indikationer på att denna differens har minskat allt eftersom FoU-programmet fortlöpt.

## AKTIONSFORSKNING HAR VÄCKT NYA FRÅGOR

Det som framkommer i huvudmännens berättelser och som inte återfinns i tidigare analyserade FoU-program är att innehållet i programmet – aktionsforskning – väckt nya och viktiga frågor kring lärares roll och arbete i relation en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Frågor som framkommer är till exempel:

- Innebär aktionsforskning att lärare forskar på sin egen praktik?

Svaret på frågan varierar mellan huvudmännens berättelser där både Eskilstuna och Hässleholm skriver om ”forskande lärare” och ”lärarna bli forskare

i sitt eget klassrum.” Medan NTI Gymnasiet svarar på frågan på följande sätt:

*NTI Gymnasiet: Nej, men hur hitta balansen mellan att ha en god vetenskaplig metod och koppling till teori eller forskningsläge, med den tid och resurser som finns till förfogande? Vad är i slutänden mest givande för mina elever och deras lärande? På kort och lång sikt?*

NTI Gymnasiet väljer dessutom att fortsättningsvis benämna aktionsforskning som *aktionsstudier*.

- På vilka sätt förankras aktionsforskningsstudierna i befintliga forskningsresultat?

Kunskapsskolan diskuterar frågan:

*Kunskapsskolan: Flera av aktionerna skulle kunnat stärkas genom ett större stöd i att koppla undersökningsobjektet till tidigare forskning. Detta är dock en delikatt balans där det dels kan argumenteras för att lärare som inte har tidigare erfarenheter av forskning behöver ta ett steg i taget, och dels för att den tidigare forskningen är en förutsättning och ett viktigt verktyg för att steget som tas ska leda någonstans.*

- Vad är syftet eller syftena med aktionsforskning?

*Kunskapsskolan: Dels kan det handla om att lärare ska lära sig om och att genomföra aktionsforskning, och dels kan det handla om att utveckla undervisningen. Frågan är dessutom om syftet är att utveckla undervisningen på den egna skolan eller att bidra till utvecklingen av den gemensamma kunskapsbasen (jfr Eriksson, 2020).*

## TYDLIGT FORSKNINGSBASERAT STÖD TILL UTVECKLINGSARBETET OCH OSYNLIGT FORSKNINGARBETE

I nästan alla huvudmännens berättelser ges beskrivningar av samarbetet med forskarna. I alla dessa beskrivningar så rör det sig om att forskargruppen gett stöd till det lokala utvecklingsarbetet.

Mötet mellan forskarna och deltagare har skett vid de gemensamma utvecklingsseminarierna och de processledarmöten som skett. Båda dessa forum lyfts fram. Det finns också mer generella beskrivningar i form av att ”koppling” till universitet upplevts positivt och att det skett en ”växelverkan” mellan praktiker och forskare.

NTI Gymnasiet: *Deltagarna lyfter även att den input från forskare man tog del av under utvecklingsseminarium var träffsäker och behandlade frågor som var meningsfulla för dem, deras skola och elever.*

NTI Gymnasiet: *Processledarträffarna har varit mycket uppskattade av processledarna som lyfter närheten till forskarna, möjligheten att påverka innehållet allt eftersom och kontakten med andra i samma roll som givande.*

Eskilstuna: *Genom programmet har lärarna getts möjlighet att utvecklas till forskande lärare (Anderberg, 2016). Det har skett en växelverkan mellan lärarnas praktik och forskarnas mer vetenskapliga approach.*

Motiven till att huvudmännen valt att engagera sig kopplas i de flesta berättelser till att stärka arbetet med att genomföra en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Forskarnas roll, förutom att ge forskningsbaserat stöd för utvecklingsarbetet, är att bedriva vetenskapliga studier inom programmet, och därmed bidra till skolans vetenskapliga grund. Dock återfinns inga beskrivningar i huvudmännens berättelser av hur deltagarna bidragit till eller uppfattat den forskning som bedrivits av forskarna inom programmet. Detta överensstämmer med resultaten från metastudien av tidigare FoU-program, att forskningsarbetet eller de kommande resultaten inte återfinns i huvudmännens egna berättelser.

Det är dock intressant att notera att de två områden som forskarna bedrivit studier kring är två områden som alla huvudmän adresserar som viktiga aspekter av programmet: 1) Att lärarna själva identifierar problem och löser dessa; 2) Den form för utvecklingsseminarier som genomförts i form av dialogkonferenser vars format har bildat modell och upprepats lokalt på skolor. Genom forskarnas arbete skapas kunskaper om just dessa områden (se forskarnas kapitel).

## **UTMANINGAR MED ATT GENOMFÖRA FOU-PROGRAMMET**

Alla berättelser innehåller olika typer av utmaningar, insikter eller lärdomar kring att som huvudman, skola eller utvecklingsgrupp genomföra ett FoU-program. Ingen av de fyra huvudmännen hade tidigare genomfört ett FoU-program i Ifous regi.

Att pandemin bröt ut våren 2020 ungefär mitt i programmet är den enskilt största faktorn som påverkat programmets genomförande. Huvudmännens och skolornas verksamhet påverkades mycket av pandemin, och en tid som skulle lagts på utveck-

ling fick till viss del och i vissa fall i stället användas till att få vardagen att fungera. Dessutom kunde en del planerade aktionsforskningsstudier inte genomföras då undervisningen övergick, helt eller delvis, till distans- och fjärrundervisning. Den form av utvecklingsseminarium som genomförts som dialogkonferenser visade sig vara mindre givande då dessa övergick till att hållas digitalt. Det var också svårare för lärare att behålla fokus då de ibland deltog via datorn på sin arbetsplats.

Förutom pandemin lyfts också följande utmaningar:

- Våga hålla nere tempot och att låta utveckling ta tid.
- Hitta tid för utvecklingsarbetet.
- Att avgränsa forskningsfrågan och sätta upp aktioner som är utvärderingsbara.
- Hantera andra parallella utvecklingsprocesser.
- Att hantera motstånd från lärare på ett nyanserat sätt.
- Att följa en process som sker under tre år på alla nivåer.
- Hantera sårbarheten i organisationen av programdeltagandet då omorganisering sker av skolor.
- Personalbyten under programmets gång.
- Skapa starka relationer mellan rektorer och processledare.
- Att sprida arbetet då få enheter inom huvudmannens verksamhet deltagit i arbetet.