



En bilaga till rapporten ” Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete” (Lindberg Åkerberg, 2019)

Metoder för MUSTig arbetsituation

”Rektorer leder kollegialt lärande”

Susanne Lindberg Åkerberg
Magelungen Utveckling AB
Stockholm 2019



Metoder för MUSTig arbetssituation

Inledning

Denna skrift är en bilaga till rapporten ” *Att synliggöra det osynliga. En beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*” (Lindberg Åkerberg, 2019). Som beskrivs i rapporten har valda delar lagts som bilagor för att öka läsvänligheten och minska omfånget. Just denna bilaga handlar som titeln anger om metoder för MUSTig arbetssituation.

Att vi valt att även uppmärksamma arbetssituation i vårt utvecklingsarbete handlar om att vi tänker att alla som befinner sig i skolan behöver ha tillgång till en *meningsfull, utvecklande, stimulerande* och *trygg* miljö för att kunna utvecklas och lära på bästa sätt. För hur ska våra lärare kunna skapa en MUSTig undervisning till sina elever om de själva inte har en MUSTig arbetssituation? Och med tanke på att lärare inte är de enda som arbetar i skolan så tänker vi att MUST behöver gälla alla som befinner sig i skolan, det vill säga att alla som arbetar i skolan ska ha tillgång till en MUSTig arbetssituation.

För att identifiera och tydliggöra vad som kännetecknar en MUSTig arbetssituation för oss i Magelungen har vi under åren som MUST pågått låtit våra rektorer i lite olika omgångar och olika konstellationer diskutera och reflektera över vad det betyder för dem och hur de ser på sin personal, i sin verksamhet, att de lyckats åstadkomma en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation. De har även fått sätta ord på *HUR* de faktiskt gör för att åstadkomma en sådan. De har med hjälp av lite olika stödfrågor och instruktioner helt enkelt dela sina bästa strategier, knep och metoder med varandra. Det som kommit fram har dokumenterats, samlats in och för att slutligen sammanställas och nu delas i detta dokument.

Vår tanke med det har varit att verbalisera och få fram den tysta men mycket värdefulla kunskapen som finns inom Magelungen för att den även ska kunna delas och spridas mer effektivt. Ytterligare en tanke har varit att gemensamma definitioner och tecken ska underlätta för oss samtal och diskussioner. Att de ska få oss att dra åt samma håll och bidra till ökad samsyn och gemensamma förhållningssätt. Vi tänker även att det kan vara bra för rektorer som kommer nya till Magelungen att redan från början få ta del av de lite mer erfarna kollegornas strategier, knep och metoder.

Som beskrivs i ovan nämnda rapport och i bilagan ” *Metoder för MUSTig undervisning*” (Lindberg Åkerberg, 2019) utgick vi både från forskning och egna erfarenheter då vi utarbetade våra definitioner och tecken på en MUSTig undervisning. Vi lät så att säga teori och praktik mötas på ett sätt som kändes bra för oss. Då det gäller utarbetandet av definitioner och tecken på en MUSTig arbetssituation utgick vi inte från forskning utan ställde frågan direkt till våra rektorer. Exakt varför vi gjorde så är lite svårt att beskriva och det lättaste sättet att förklara det på är kanske att det kändes rätt. Att vi just då var i ett läge i vårt arbete där vi ansåg att det var viktigt att få med oss rektorerna, att göra dem delaktiga i arbetet med MUST, att få dem att inse att MUST även gällde skolpersonal och framförallt att lyssna till den kunskap och kompetens som de satt inne på. Det man kan tänka är ju att forskningsteorier indirekt har blivit representerade i och med att flera av rektorerna som deltagit i arbetet även deltagit i olika rektorsutbildningar och på så vis haft koll på vad forskningsfronten lyfter fram som viktiga aspekter för att skapa en god arbetssituation.

Hur som så har vi nu våra definitioner och tecken på en MUSTig arbetssituation och det man kan tänka framöver är ju att det skulle vara intressant att jämföra det vi kommit fram till med vad tidigare forskning kring goda arbetssituationer funnit som betydelsefullt. Värt att påpeka är även att vi utifrån våra definitioner och tecken på en MUSTig arbetssituation även har utarbetat ett verktyg för självskattning av arbetssituationen.¹ Syftet med det är att skolans personal under ledning av rektor får stöd i att analysera och värdera sin egen arbetssituation i relation till MUST. Genom att rektor samlar in och följer upp genomförda skattningar ges även möjlighet till samtal och dialog om vad som fungerar bra samt vad som fungerar mindre bra. Med utgångspunkt i det som kommer fram kan sedan berörda parter tillsammans enas om vad som eventuellt behöver förändras för att arbetssituationen ska bli än mer meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg.

Men nog om vad vi gjort och hur vi gjort. Låt oss istället gå vidare till att läsa om vad som kännetecknar en MUSTig arbetsstation, hur rektorerna ser att de åstadkommit en sådan och framför allt HUR de rent faktiskt gör. Det som kan vara värt att tänka på är att liksom med alla metoder så går de som presenteras här inte att köpa eller kopiera rakt av. Däremot kan man ta till sig idéer och inspiration om man tycker något låter bra. Fundera lite över hur de skulle passa i den egna verksamheten för att sedan modifiera och pröva sig fram så att det passar den enskilda individen eller verksamheten på bästa sätt.

Tilläggas bör även att denna skrift avslutas med författarens reflektioner och tankar över de strategier, knep och metoder som presenteras.

¹ Se Magelungens hemsida: <https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/must-verktyg-utarbetade-central/>

Meningsfull arbetssituation

- Ger möjlighet till att kunna göra skillnad för elever i behov av särskilt stöd.
- Ger möjlighet till helhetsgrepp där det finns resurser för att möta olika behov.
- Ger möjlighet till att kunna styra över sin tid i arbetet med eleverna.

Tecken

- Personal ser att elever uppvisar glädje, positiv utveckling och framtidstro.
- Personal ser att elever gör framsteg i sitt lärande.
- Personal reflekterar och lär av varandra.
- Personal har tid för egen och gemensam planering.
- Personal och ledning möts och pratar om arbetssituationen.

Strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av

”...Då tänker jag, delaktighet, att vara med i processerna. Att kunna påverka. Friutrymme. Ger dem, genom att ge dem friutrymme som just nu kan känna att i början har man inte riktigt tyckt att man har riktigt vågat tror jag egentligen. Utan det har ändå varit väldigt mycket att rektor ska bestämma och det är väldigt enkelt men jag vill ju att de ska, de ska ju liksom, den här skolan ska fungera oberoende rektor. Slutar jag här så ska den gruppen vara så självgående och så stark och veta att den fungerar ändå. Och då tänker jag också att då föder man mer, då, då det föder meningsfullhet...”

”Det finns inga universallösningar, man får pröva sig fram. Det absolut viktigaste är att lärarna måste känna att jag som rektor har förtroende och tillit till deras arbete...”

”Ja, meningsfullt, att de ska veta sitt uppdrag, vad det är. Att det är tydligt. Vad jag förväntar mig av dem. Jag har skrivit en lathund för lärarna vad som förväntas, vad jag förväntar mig av dig som lärare ...och så spaltat upp massa saker där. För de har frågat, det finns ju ingen arbetsbeskrivning för lärare. Men jag har gjort en sån lathund...”

”Vara nyfiken-hur jobbar lärarna, vad driver dom?”

”Ge dem tid till att träffas och samverka med andra lärare – möjliggöra kollegialt lärande”

”Ge lärarna möjlighet till kompetensutveckling”

”Alltså, några gånger om året prata ideologi med lärarna. Varför är vi här ytterst liksom? Varför jobbar du inte på Kungsholmens gymnasium? Hur kommer det sig att du är här? Det, det vill jag göra. För att en vision och en ideologi är ju ändå en riktning, så det är nog vad jag kan tillföra rätt så mycket att försöka göra. Och det är precis som med annat utvecklingsarbete, att jag får inte glömma det att göra det gång på gång på gång liksom inte tänka att det här gjorde vi 2014 utan ställa frågan, vad var det som delade din ideologi här egentligen”

”Skapa mötesplatser, typ lärarmöten, där vi kan prata pedagogik, prata visioner, mål osv...”

”Skapa en gemensam mening med vårt uppdrag. Om vi har olika idéer så behöver man prata om dessa, hur kan vi tillsammans skapa gemensamma visioner, så att alla känner en delaktighet.”

”Lärarnas/personal behov, utifrån elevernas svårigheter, får styra kompetenssatsningar...”

”Se till att verktyg och förutsättningar finns för att bedriva god undervisning, genom att exempelvis inte begränsa inköp av lärmaterial och verktyg”

” skilja på sak och person, ibland tar jag beslut utifrån min roll som rektor. Men att man kan umgås på sin fritid, tex spela golf och då är man privatpersonen”

” Ja, jag lyssnar, jag försöker vara närvarande, jag är ganska lyhörd för åsikter och tankar och så där. Uppmuntrar samtalet och skapa tillfällen för det... Att man känner sig delaktig och medskapande. Och sen har vi ju, just att man känner ett ansvar för utvecklingsarbetet att man hela tiden kan göra mer och ur det här hur vi förstår eleverna och så. Och utifrån det att vi, ja som att ta lite initiativ då till exempel att man skulle ta, vi skulle ta kontakt med

Hemmasittarprogrammet när vi se de här eleverna som vi, faktiskt hela tiden också ett ansvar att analy- vad ska jag säga, utvärdera se, ja men vi, vi, förra året så, så var det ju flera som vill, som tappade under året för att de var såna här hemmasittare och man på nåt sätt, varför, vad gjorde vi egentligen? Och så där, hur kom, hur blev det så och så där? och sen, hur kan vi göra istället? Och sen, vad är det de egentligen behöver och så?” ...

”Uppmärksamma och synliggöra deras framsteg och vara tydlig med att lärarna/personal gör skillnad.”

”Beskriva vision och primära verksamhetsmål. Vid uppstarts dagar och liknade. För att skapa gemensam känsla av vad vi jobbar mot samt vad som förväntas. Avgörande är att visionen inte blir för allmän, utan att man beskriver och konkretiserar hur visionen ska jobbas med och att man sedan jobbar med implementeringen så att det skapas en meningsfull kultur ”

”Menings- ja men det är ju meningsfullt om det är, om, om du har, om det blir utveckling så blir det ju meningsfullt. Så blir det ju meningsfullt det är ju meningsfullt med utveckling. Så det hänger ju liksom ihop på nåt sätt. Men det är väl att man hela tiden liksom, man gör och man funderar att på hur blev det här och vad vill vi och vad kan vi tänka, hur kan vi göra då och att alla får vara med och tänka liksom. Och det är ju stimulerande”

Utvecklande arbetssituation

- Ger möjlighet att ta del av varandras och av experters kunskap.
- Ger möjlighet till handledning och fortbildning.
- Ger möjlighet hänga med i skolverkets rekommendationer (kunna hålla sig uppdaterad)
- Ger möjlighet att samverka över och mellan professioner.
- Ger var och en möjlighet att få arbeta med det de är bra på.
- Ger var och en stöd i vad de behöver utveckla (det finns en kompetensutvecklingsplan).

Tecken

- Positiva utvärderingar och inspektioner.
- Personal startar projekt och erbjuder sig att göra uppdrag.
- Personal vill lära om skolutveckling och pratar pedagogik med intresse och glädje.
- Personal träffas för samkvämsaktiviteter med jämna mellanrum.
- Personal pratar framtid och beskriver vart man vill vara om några år.

Strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av

"...att delegera till kanske i ärlighetens namn, lite yngre personer, som har det här drivet och som har helt andra, nya färskas kunskaper, jag tror faktiskt att det är mitt starkaste bidrag till utvecklingen, att lita på dem och delegera till dem som gör utvecklingsprocessen..."

"vara tydlig som chef, ge ramarna men inom dessa finns det möjlighet för den anställde att vara kreativ"

"...Att lärarna upplever att jag som rektor finns närvarande i verksamheten (vilket jag kommer prioritera i höst...)"

"Samverkan över och mellan professioner"

"Att man bryr sig om sin personal (vilket jag behöver bli bättre på)"

"Ut, att man får kompetens.... att känna att man får utvecklas i sin, i sitt, ja i sin lärarroll...det tycker jag är viktigt. Det är utvecklande som lärare, men, alltså det här kollegiala, prata med varandra. Alltså, att det finns tid för det"

” Skapa utrymme för kollegialt lärande. Framförallt genom att uttala en idé om när och hur det kan ske i verksamheten, samt se till att det finns tydliga forum där personal utbyter erfarenheter och idéer. Gärna koppla kollegiala lärandet till fokusområden. Tex, ge lärarna möjlighet att tillsammans komma fram till ett viktigt fokusområde som berör alla lärare. Tex, hur jobbar vi med muntlig redovisning. Skapa då möjlighet för personalen att ge varandra feedback på hur de arbetat med detta genom att se till att alla lärare får ta del av hur de alla arbetat med detta. Och delge framgångars och svårigheter”

”Att man kan skilja på sak och person, att jag ibland tar beslut utifrån min roll som rektor. Men att man kan umgås på sin fritid, tex spela golf och då är man privatpersonen...”

”Ja, alltså det tänker jag också att utifrån deras ämnen är utvecklande att man tillåts att, när verksamheten givetvis tillåter men att det finns utrymme för, för utveckling i sitt eget ämne men också utveckling i, jag vet att det finns några som brinner för det här med IT och digital teknik att man, att de får, ja, följa med på såna här kurser och så...”

” Få till goda samtal och tydliga individuella utvecklings planer”

Stimulerande arbetsituation

- Är dynamisk och kreativt (det finns utrymme för idéer).
- Ger tid för pedagogiska samtal där personalen vågar utmana varandra.
- Ger goda förutsättningar till utveckling.
- Sker i en verksamhet som ser till hänsyn till olikheter.
- Sker i en verksamhet där det råder tillit till arbetet som bedrivs i skolan.

Tecken

- Personal uttrycker att de trivs, mår bra och sjukfrånvaron är låg.
- Personal uppvisar arbetsglädje, bjuder på sig själv och skrattar.
- Personal prövar sig fram och lär av sina misstag.
- Personal kommer med egna förslag, idéer och lösningar.
- Personal är ivrig och ber om fortbildning.

Strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av

"...en det är väl att man hela tiden liksom, man gör och man funderar att på hur blev det här och vad vill vi och vad kan vi tänka, hur kan vi göra då och att alla får vara med och tänka liksom. Och det är ju stimulerande."

"Alltså, jag tror att vi är ganska så bra på det här med fortbildning och så där, det finns väldigt mycket bra, du vet, föreläsningar på stan va och det kostar en 500 spänn någon kväll så där va Och de är ute på rätt mycket sånt och vi har inbyggt såna här generell komp så att man så det är inbyggt, så att input, att skicka iväg några och så fort jag får erbjudande, mejla ut det och det är alltid några som nappar och då blir det ju ringar på vattnet att de tar hem och berättar om att det här har jag varit med om"

" som rektor delegerar arbetsuppgifter"

"Ja, det är ju att, alltså jag tänker stimulerande är ju när man får göra uppgifter som triggat en lite till att må lite bra och så där. Ja men alltså, då tänker jag återigen att, mycket fri, alltså mycket friutrymme som, ja visst det måste ju gå inom skolans, ja så att det tänker jag inte säga, men att ändå ge det här friutrymme att, att alla vågar vara sig själva lite granna att våga fråga, att också se mig som ett bollplank, att kan jag göra det här eller kan jag göra det här"

" ge lärarna förutsättningar att utvecklas..."

" Att ha kul på jobbet. Alla sociala, alltså att vi bemödar oss om att vi har, vi brukar ha innan skolan börjar, kickoff, och sen så brukar vi ha en kräftskiva och nu ska vi ha en julfest att vi bemödar oss om att träffa, och ha liksom, där är vi ganska...som chefer, alltså, det säger många, prestigelösa så. Att man har en. Man kan som, ja. Vi finns tillgängliga och vi finns liksom, ja man kan, vi är inga formella chefer så..."

”Göra saker med personalen, bjuder på mig själv”

”Individualisera utifrån det som lärarna blir stimulerad av – att få göra och utveckla det de tycker är roligt och som de är bra på...”

”Ställa krav och utmana lärarns/personal på kvalitet”

”försöker ge min personal förutsättningar att bidra med egna idéer om skolutveckling och kvalitet. Framförallt genom strukturerade utvärderingsdagar och utvärderingsmoment där personal får mycket frihet att driva utveckling och vara kreativa”

”vara tydlig som chef, ger ramarna men inom dessa finns det möjlighet för den anställde att vara kreativ”

”... Stimulerande, ja. Nej men att de, idéer, det säger de, de tycker att det är så fantastiskt att det är, de är vana att vara i kommunala skolan, det är väldigt långt från, alltså man har idé till beslut. Det kan ta hundra år. Ja men har någon idéer eller nån synpunkt, alltså lyssna på det, okej, men det här lät spännande, det kan vi testa. Att man liksom tar tag i det. Det tror jag är en, och att de får vara delaktiga har de sagt också. Delaktiga, vi är delaktiga i processer när ni ska ta beslut. Det känner jag. Så att vi inte så här, ja men det där, liksom, så. Det där får vi ta och det, ta det och det får vi ta då och, det kan ta en månad eller två.... så att vi de känner att, alltså de är ju de som står närmast eleverna och de är med i det jobbet. Ibland när vi tar in elever så säger vi, men vi måste prata med er för vi är osäkra på den här eleven och säger vad känner ni när ni hör detta? Är det här okej? Att de känner en delaktighet i det. Så, mycket i det här temamötet, alltså teamet, familjehandlare, mentor, samordnare, så säger vi att ni ska rodda mycket ni ska egentligen, ja det ska gå till oss när ni känner att ja men det här är ett chefs-, alltså här måste vi ta ett beslut. Men ni har mandat från oss att jobba med det. Och det tror jag är stimulerande för dem, att känna, ja men jag får ju vara, jag får ju vara med och liksom jobba med, att det är roligare, att man har ett mandat för det. Det har de sagt. Så det inte är toppstyrt. Att cheferna bestämmer. Nej så får du inte göra. Så får du inte göra. Du får komma till mig först innan du tar ett beslut...”

Trygg arbetssituation

- Sker i en miljö där personalen finns för varandra (ingen behöver stå ensam).
- Sker i en miljö där man lyssnar på varandra.
- Kännetecknas av tydliga direktiv från skolverket och skolledningen.
- Kännetecknas av känsla av sammanhang (veta vad man sysslar med).
- Kännetecknas av framförhållning, planering, struktur (en röd tråd).
- Kännetecknas av att personalen är medvetna om sitt uppdrag och vet hur det ska genomföras (vad, hur och när).

Tecken

- Personal vågar visa sig trötta och oroliga.
- Personal tar egna initiativ och vågar tycka annorlunda.
- Personal visar säkerhet vid konflikthantering.
- Personal känner till rutiner för hur beslut tas och av vem.
- Personal vet vem man kan vända sig till i svåra situationer
- Personal vet att det är teamarbete som gäller och tar tillvara på varandras kompetenser.

Strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av

"Trygghet skapas också av att förutsättningar finns för att kunna göra ett bra jobb tillsammans. Att vara ledare innebär för mig att försöka vara positiv, se möjligheter, ha visioner, inte vara rädd för konflikter..."

"Att skapa trygghet kan handla om många olika delar. Strukturer, roller, rutiner, närvarande ledarskap osv..."

"...och att man, alltså, min kollega är på mig, Hon är mycket bättre i det, Hon pratar om det här medarbetarsamtal, det räcker inte att ha ett, man måste ha medarbetarsamtal hela tiden. Det är grejen. Så att den anställde känner att, ja men här, här, här vet chefen hur jag har det och jag, han följer upp det och liksom så.... Och det kan jag bli bättre på. Hon är fantastisk på det hon är jätteduktig på det. Så att man kan, liksom ha haft medarbetarsamtal, visst. Men man behöver följa upp det hela tiden. Hur går det nu det vi pratade om sist? Vi pratade om det och det o, hur är det nu? Funkar det för dig liksom så, att man liksom kollar av det. Det tror jag är jätteviktigt att de känner, här finns en människa som bryr sig om mig, hur jag har det. Finns ju de som kommer hit, som jag vet, som sa att på de medarbetarsamtalen, det var ingen chef som pratade med mig. Fanns nånstans bortigenom..."

"...är närvarande, tillgänglig. Lyssnar och försöker vara ödmjuk, att jag inte vet eller kan allt..."

"Försöker vara positiv, se möjligheter, ha visioner, inte vara rädd för konflikter"

"...att vi har helheten. Vi håller ihop skolan med behandling det tror jag är jätteviktigt för, att det finns förutsättningar för, för liksom, göra det jobbet tillsammans. Alltså, lärare, alltså det här team, den här teamkänslan, temamötena. Vi har gemensam handledning med, med, i skolgrupperna och att man liksom och att man har roligt tillsammans också, att man gör saker tillsammans känner jag..."

"Tillåta och uppmuntra oliktankande istället för sträva efter konsensus."

"... är noga med att inte avbryta medarbetare som uttrycker frustration..."

" Tydliggör vad jag har för ståndpunkt i frågor som dyker upp, men är tydlig när jag inte har svar..."

" skapa goda relationer och bra arbetsmiljö "

"Ja, men att man blir sedd. Det är viktigt. Och att man blir lyssnad på, det här med att man pratar med var och en och att man låter alla prata i gruppen och att man tar ansvar, tar beslut och Ja när man upplever att någonting inte funkar, man måste ta tag i det. Så att man inte låter det gå. Utan att man måste se, vad är det som behöver göras här egentligen. Och att alla ska, jag tror att det är väldigt mycket samtalen tänker jag, lyssnandet och på samtalen och att sen att jag liksom på nåt sätt försöker göra någonting av det jag hör, samla ihop det och sen så presentera nånting. Till exempel när det var väldigt mycket frånvaro så, det var tungt för mentorerna, så förra, under första läsåret så tänkte jag att, nej jag måste göra någonting här. För mentorerna har ju en uppgift att hela tiden skicka sms och kände sig liksom, så här lite uppgivna och på nåt sätt misslyckade själva när de inte får eleverna att komma trots de här sms:en och pepp och så..... Så att jag då tog så att, nu lägger vi det här på EHT så att mentorerna behöver inte skicka såna sms utan vi gör om och sen så sitter vi i EHT varje vecka och tittar igenom närvaron på alla elever och ser, ja men vem är det som har mer än tjugo procents frånvaro, ja men då tar vi, då kontaktar vi där och så gör vi och sen så hade specialpedagogen ett sånt där papper han hade med, men då tar vi det och det var olika frågor så att man reder, utreder hela tiden direkt och snabbade på och då får de släppa. Och sedan återkoppla tillbaka till mentorerna. Så då blev ju närvaron bättre och mentorerna blev mindre stressade Så att jag menar att man hela tiden försöker ge dem nånting också då. Underlätta situationen för de anställda då. Och försöka göra, hitta på saker"

" Ha tydliga rutiner/handlingsplaner/riskanalyser/utbildning ssatsningar vid svåra situationer..."

"..... det var väldigt mycket hot och våld ett tag så jobbade vi med att, vad heter det, ta fram, alltså, vad ska vi säga, dels personal, mycket personal men dels också handlingsplaner, hur ska vi agera när det blir hot och våld, så det har ju varit, det har ju blivit mycket, mycket bättre. Alltså den säkerheten, arbetsmiljön. Den, både den psykiska framförallt då, så man är trygg i det för det var väldigt mycket från ett år sen så var det mycket, tyvärr. Men sen har vi tagit fram handlingsplaner också, hur ska vi göra vid hot och våld och det och det och det. Så varje elev har en egen handlingsplan. Ja, en egen handlingsplan utifrån sina bekymmer och sina liksom behov som man så här ska vi göra om det händer saker och ting..."

"Försöker få lärare och behandlare att komma samman till en gemensam grupp med samarbete och gemensamma mål som prioritet. För att lyckas med det har jag skapat olika mötesform för olika grupper och frågor. Jag har varit noga med att själv vara tydlig med information och uppföljningar. Vid möten har jag sett till att vi diskuterat begrepps betydelse så vi har säkerställt att vi talat om samma saker. Jag har vidare försökt upprätthålla ett sunt samtalsklimat där alla röster varit lika viktiga och där ingen tanke varit "fel" eller "dum". Vi har olika yrkesgrupper på skolan och det har varit viktigt att lyfta fram vad alla faktiskt gör så att vi skapar en förståelse för varandras yrkeskunskaper och kompetenser. På det sättet har möjligheten ökat för att berika varandra i vår strävan att erbjuda eleverna en undervisning baserad på MUST"

"Ta tag i konflikter på alla nivåer"

"... skapa en arbetsmiljö där man hjälps åt och där man vågar be om hjälp – "att ge enskild undervisning till lärare..."

"Försöker vara inlyssnande. Lägga frågan om utveckling som något de styr "vi behöver vara uppdaterade kring forskning, hur gör vi"? Vara kortfattad med instruktioner och låta dem äga processen, se dem som experter, jag samordnare och ansvarig, få ansvarsområden inom intressen, få mandat och tillit att besluta (lite svårt att släppa kontrollen), bestämma vilka möten jag håller i och när de håller i det. Pedagogiska möten utan protokoll och styrning"

"Ja, alltså, det är ju så att vi har ju haft otrygg situation hos oss och vi har bytt personal och vi har inte haft någon optimal situation, vi har haft hotfulla situationer och vi har haft mycket, mycket tufft och otryggt. Och det jag gör då är väl på nåt sätt att samlas några omkring mig som delar min ideologi och så bara jobba vidare, det är en dag i morgon också och jobba vidare. Hålla i våra rutiner, alltså när det svajar, rutiner är jätte, jätteviktigt. Så vision, rutiner och så bara gå den vägen på nåt sätt. ...Ja, vi är en kärngrupp kan jag säga det är en dag i morgon också och vi jobbar på, men det är väl mycket som jag önskar inte skulle ha varit, om man säger så när det gäller trygghet för oss. Jag kan inte säga. På ett sätt är vi trygga, därför att vi har, och det är väl kanske otrygghetens förtjänst att vi har varit tvungna att skapa oss väldigt tydliga rutiner och rutiner är ju på nåt sätt en trygghet när det är otrygga situationer. Mötesstrukturer ligger fast, vi har rutiner för det mesta så. Ja, det är ju mötesstrukturer och vilka möten som ska vara till för vad och vilken person som gör vilka saker och så tänker jag"

”Det är ju att vi pratar mycket och har de här grupp sammansättningarna varje vecka. Dels genom EHM och genom morg-, våra morgonmöten och att de aldrig behöver vara ensamma i vissa situationer som de tycker är jobbiga. Ja, det kan ju vara liksom om man har, om man ska träffa en elev med förälder till exempel och jag har några nya, som är lite nyare lärare, att då är det jobbigt kanske och då är man inte ensam i det, antingen är jag med eller nån annan med. Och att man är öppen, öppensinnad inför det, tänker jag. Jag upplever mig själv som det i alla fall, jag vet inte alls hur de upplever mig, på det viset. Men också tryggt i det liksom att och tydligheten att man vet ändå att vad, för trygghet är ju viktigt att veta, vart skolan är på väg vad, vad som förväntas av en...Det har, dels har vi våra APT men sen så tänker jag att nej jag pratar ganska mycket om, om, på skolkonferenser och så vidare att man, att vi har det som en öppen dialog hela tiden. För att det tänker jag skapar en trygghet hos och det är här som är det svåra då, att ge friutrymme så man ska våga och sen tryggheten att faktiskt veta...”

”...Nej, men tydlighet och tydligt uppdrag och att förväntningar, tydliga förväntningar och att man vet hur man, att man följer, alltså jag följer upp också dem, det jag förväntar mig. Jag har en lathund. Jag har skrivit ner en lathund för lärare som blir anställd på min skola. Vad jag förväntar mig att den att den läraren ska göra, olika saker, tidrapport, det är SchoolSoft, det är åtgärdsprogram, det är pedagogisk utredning, liksom ja studiedagar. Och så vidare och vidare, så vidare. Det är, tror jag är A och O att man ändå liksom vet, vad innebär det att jobba här...”

Författarens kommentarer

Som framkommer i redovisningen ovan använder sig Magelungens rektorer av en mängd olika strategier, knep och metoder för att åstadkomma en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation för sin personal. Och som framkommer av ett citat så påpekar en av rektorerna att det inte finns några universallösningar utan att det handlar om att prova sig fram. Det man kan tänka kring det är att det stämmer väl överens med hur man enligt forskning rekommenderas att tänka kring strategier, knep och metoder för att åstadkomma skolutveckling.² Dvs att man kan ta inspiration av andra men att man till syvende och sist alltid behöver anpassa och modifiera utifrån rådande situation och sammanhang. Detta sätt att tänka stämmer även väl överens hur lärare i Magelungen tänker kring användandet av sina strategier, knep och metoder som de använder sig av i klassrummet tillsammans med sina elever eftersom de liksom rektorerna menar att man måste prova sig fram och se vad som fungerar i mötet med varje elev eller varje elevgrupp.³

Något som även blir synligt är att flera av de strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av för att åstadkomma en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation påminner en hel del om de som lärarna använder sig av för att skapa en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg undervisning.⁴ Liksom lärarna så talar rektorerna om att de försöker skapa delaktighet och engagemang genom att synliggöra och konkretisera syften, mål och tillvägagångssätt. Liksom lärarna använder även de olika material och verktyg. En rektor nämner exempelvis att hen har arbetat fram en slags lathund för att tydliggöra sina förväntningar på lärarna. Rektorerna liksom lärarna påtalar även betydelsen av att synliggöra utvecklingsprocessen samt anpassa såväl kompetenshöjande insatser som stöd efter varje enskild individs behov. Vi kan även se att rektorerna liksom lärarna lägger stor vikt vid att lyssna in och spendera tid tillsammans med sina medarbetare både för att skapa trygghet, tillit men även för att lära känna sina lärare, sin verksamhet och skapa goda relationer. Liksom lärarna i arbetet med eleverna strävar efter att få dem att ta egna beslut och vara med i utvecklings- eller lärprocesser så gör även rektorerna det. Exempel på det kan vi se genom att de talar om att delegera ansvarsuppgifter eller låta lärarna/personalen vara med och fatta beslut som rör exempelvis områden för skolutveckling.

Precis som i fallet med lärarna och eleverna så lyfts även betydelsen av att ha roligt och skratta tillsammans fram och en strategi som rektorerna i likhet med lärarna lyfter fram som verksam är att våga bjuda på sig själv. Rektorerna liksom lärarna talar även om att möjliggöra olika slags samarbete och aktivitet. Flera rektorer talar om detta i termer av att ”möjliggöra ett kollegialt lärande” som innefattar såväl kunskapsutbyte som återkoppling, reflektion och tid. Precis som lärarna talar även rektorerna om att utmana och ställa krav för att känsla av det man gör ska kännas stimulerande ska uppstå. Och liksom lärarna menar att det är viktigt att balansera kraven

² Lindberg Åkerberg, S. (2018). *Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*.

³ Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Bilaga 8. Metoder för MUSTig undervisning. En bilaga till rapporten ” Att synliggöra det osynliga* Lindberg Åkerberg, S. (2019).

⁴ Se Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Bilaga 8. Metoder för MUSTig undervisning. En bilaga till rapporten ” Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*”, Lindberg Åkerberg, S. (2019).

genom att hjälpa eleverna att uppnå dem så lyfts även det fram som betydelsefullt av rektorerna. Exempel på det syns bland annat i de strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av för att skapa trygghet där det talas om att man behöver få rätt förutsättningar för att göra sitt jobb. Det talas om att man behöver få veta vad som förväntas, att det ska finnas en öppenhet, en kultur av att man hjälps åt, att man ska våga visa sig svag, be om hjälp etc. Man använder sig av, strukturer, rutiner, lathundar, krisplaner och lägger krut på att lyssna och skapa relation.

Att de strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av för att skapa en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation för sin personal påminner om de som lärarna använder sig av för att skapa en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg undervisning är i och för sig kanske inte så konstigt eftersom det i båda fallen handlar om att få till miljöer där människor såväl trivs som vill och kan delta, utvecklas och lära. Och eftersom vi människor i grund och botten lär på samma sätt oavsett om vi är vuxna eller barn⁵ så vore det ju märkligare om det inte fanns några likheter alls.

Ännu en sak som träder fram är att de strategier, knep och metoder som rektorerna använder sig av går i linje med det som forskningen lyfter fram som betydelsefullt för att öka lärarnas kompetens.⁶ Som nämns ovan så talar rektorerna om att lärarna behöver få goda möjligheter att samarbeta med varandra, att de behöver få ta del av aktuell forskning, kompetenshöjande insatser och att de behöver få stöd och uppmuntran i sin kunskapsutveckling. Att de inte ska lämnas ensamma utan behöver få goda möjlighet att reflektera, planera, utvärdera och tänka kring sin undervisning tillsammans med andra. Att de strategier, knep och metoder rektorerna använder sig av går i linje med vad forskningen lyfter fram som betydelsefullt för att få lärare att utvecklas och lära kanske inte är så märkligt för som det nämndes i inledningen av denna text har flera av de rektorer som deltagit i arbetet med MUST gått rektorsprogrammet eller deltagit i olika slags kompetenshöjande insatser och att man med anledning av det kan tänka att de fått såväl kunskap som inspiration kring vad som är viktigt att tänka på som rektor eller skolledare.

Det vi ser här kan även sägas vara ett konkret exempel på hur beprövad erfarenhet kan se ut i praktiken. Flera av de rektorer som bidragit med sina erfarenheter och kunskaper har nämligen arbetat som rektorer i ett flertal år såväl inom Magelungen som i andra skolor och i och med är det rimligt att tänka att de i sitt dagliga arbete fått goda möjligheter att testa olika strategier, knep och metoder och på så vis byggt upp en slags känsla för vad som fungerar eller inte fungerar. Deras beprövade erfarenhet har således byggts upp genom samspel och interaktion på det vis som såväl Hultman (2018) som Hjort och Furenhed (2016) menar att beprövad erfarenhet skapas. Det vill säga beprövad erfarenhet är något som utvecklats under en längre tid men snarare genom kunskaper, metoder och förhållningssätt som visat sig fungera praktiskt än genom experiment och evidensanalyser.

⁵ Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Bilaga 18. Effektivt lärande, En bilaga till rapporten "Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete"*. Lindberg Åkerberg (2019).

⁶ Lindberg Åkerberg (2019). *Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*.

Flera av rektorerna som deltagit har även arbetat som lärare i Magelungen innan de blev rektorer vilket gör att de förmodligen även byggt upp en gedigen kunskap om såväl rådande kultur som vad som är viktigt att tänka på i mötet med de elever som Magelungen riktar sig till. De har så att säga insikt i sådant som rör såväl elevernas situation som lärarnas situation. Aspekter som flera forskare⁷ lyfter fram som betydelsefulla för en god skolledare.

Det som även går att utläsa i rektorernas beskrivningar av *HUR* de gör för att åstadkomma en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation är att deras strategier, knep och metoder påminner om de tillvägagångssätt som Hargreaves & Fullan (2012) rekommenderar för att man ska kunna stärka det professionella kapitalet. Liksom Hargreaves & Fullan (2012) menar att man behöver uppmärksamma utbildningsbehov samt kombinera mänskligt kapital (individens talang) socialt kapital (gruppens samarbetsförmåga) och beslutsfattande kapital (visdom och expertis för att göra bedömningar av elever) så lyfts även det fram av Magelungen rektorer. Vi kan se det exempelvis i det uttalandet där en rektor talar om betydelsen av att låta lärarna vara med i möten och processer där beslut kring elever tas. Det blir även synligt att vissa av de strategierna, knep och metoder rektorerna använder sig av handlar om att de tänker proaktivt och ömsom skjuter på, drar och knuffar sina lärare. Exempel på det ser vi i de uttalanden som handlar om att ställa krav, stötta samt få med sig lärarna i skolans eller rektors vision. Även det sådant som rekommenderas av Hargreaves & Fullan (2012) om man vill stärka det professionella kapitalet. Vidare kan vi se att rektorerna lägger vikt vid att lära känna sina lärare samt skapa ett tillåtande klimat även det något som lyfts fram som betydelsefullt av Hargreaves & Fullan (2012).

Det som även träder fram är att vi här ser ett exempel på det som i rapporten ” att synliggöra det osynliga ” benämns som en slags ”omedveten MUST”. Dvs att rektorerna i sin vardag använder strategier, knep och metoder som går i linje med MUST utan att de riktigt är medvetna om det. Att det är på det viset är ju i och för sig inte så konstigt eftersom själva iden med utvecklingsarbetet MUST även handlar om att sätta ord på det som redan görs för att kunna göra det lite bättre. En fråga man kan ställa sig med anledning av detta är huruvida rektorerna själva hade kunnat sortera in och kategorisera sina strategier, knep och metoder under MUST-begreppen om de inte fått stöd och hjälp med såväl tid som instruktioner, dokument och stödfrågor. Förmodligen hänger det samman med hur pass starka bärare av själva MUST-tänket eller idéerna bakom MUST varje enskild rektor är. En fråga som vi inte kan få svar på i denna skrift, men som är såväl intressant som betydelsefull att undersöka vidare framöver.

Och med anledning av att de strategier, knep och metoder som Magelungens lärare använder sig av både går i linje med vad flera forskare lyfter fram som betydelsefullt för att stärka det professionella kapitalet eller åstadkomma goda möjligheter för lärare att lära så kanske vi kan dra slutsatserna att MUST kan vara någonting bra att använda sig av om man vill lyckas med dessa bitar.

⁷ Hattie, J. (2012). *Synligt lärande för lärare*, Hargreaves, A. & Fullan, M (2012). *Professional Capital. Transforming Teaching In Every School*. Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling*, Persson, B., & Persson, E. (2012). *Inkludering och måluppfyllelse*.

Ännu en sak som träder fram är att rektorerna verkar vara måna om att komma bort ifrån en skolutveckling som är toppstyrd något vi ser genom att de ser sina lärare som professionella medaktörer som ska få vara med och ta beslut om vilka områden som behöver utvecklas och hur det ska gå till. På ett vis kanske det inte är så konstigt eftersom det går i linje med Magelungens övergripande skolutvecklingsarbete MUST som samtliga rektorer i Magelungens skola upprepade gånger fått presenterat för sig.⁸

Det som även behöver förtydligas i detta sammanhang är att rektorsrollen i Magelungen på flera sätt skiljer sig ifrån en ”vanlig” rektorsroll på en ”vanlig” skola. Först och främst så är Magelungens skolor betydligt mindre än de flesta andra skolor vilket innebär att en rektor i Magelungen har betydligt färre elever och färre personal som hen ansvarar över jämfört med en ”vanlig” rektor. Som beskrivs i rapporten ”Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete” (Lindberg Åkerberg, 2019) så har grundskolorna plats för ca 10 - 35 elever och gymnasieskolorna plats för 60 - 110 elever vilket gör att en rektor i Magelungen förmodligen har helt andra möjligheter att vara med i varje enskilt elevärende än vad en grundskole- eller gymnasiektor som ansvarar över uppemot 1000 elever har.

Rektorerna i Magelungens grundskolor delar dessutom ledarskapet med behandlingschef på aktuell enhet, vilket gör att de har en kollega vid sin sida att bolla tankar och funderingar med. Värt att påpeka är dock att det delade ledarskapet och det faktum att Magelungens grundskolor verkar i en behandlingskontext även gör att en rektor i Magelungens grundskola hela tiden behöver förhålla sig till det faktum att det är två uppdrag (utbildning och behandling) och därmed två uppdragsgivare, två granskningar etc. att ta hänsyn till. Detta gör att en rektor i Magelungen behöver vara den som ”värnar” om skolans uppdrag och lärarnas och elevernas rätt till utbildning men utan att det sker på ”kostnad” av behandlingen. Rektor måste så att säga få till ett bra samarbete och en god kommunikation med sin behandlingskollega så att de tillsammans kan ta kloka beslut som gynnar eleverna och verksamheten på bästa sätt.

Ytterligare en sak som gör att flera av Magelungens rektorer har en lite annan situation än en ”vanlig” rektor är att de små enheterna med sitt låga elevantal i vissa fall även innebär att rektor behöver avsätta delar av sin tjänst till att agera lärare eller specialpedagog. Detta har såklart sina fördelar eftersom rektor i och med får mer kunskap om såväl eleverna som hur situationen i klassrummet ser ut samtidigt som det innebär att rektor behöver vara insatt i flera olika områden och befinna sig på flera arenor på en och samma gång, något som kräver god förmåga till såväl anpassning som planering och prioritering.

Även för gymnasiektorer i Magelungen ser situationen lite annorlunda ut än för en ”vanlig” rektor. Här är skillnaderna inte lika påtagliga då gymnasieskolorna inte samverkar med behandlingen på det sätt som grundskolorna gör utan här ligger skillnaderna mer i det låga elevantalet och skolornas litenhet. Liksom på ”vanliga” gymnasieskolor har rektor på de flesta av Magelungens gymnasieskolor stöd i sitt ledarskap av en biträdande rektor. På de skolor där rektor är ensam i rollen som ledare sker gott samarbete såväl med övriga rektorer som med skolornas specialpedagog och elevhälsoteam.

⁸ Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*.

Ännu en sak som är värt att påpeka är att det som framkommer genom dessa beskrivningar inte är ett bevis på att alla rektorer i Magelungen använder dessa strategier, knep och metoder. Vi vet heller inte att de som säger att de gör dessa saker faktiskt gör vad de säger att gör. Men med anledning av att det i intervjuundersökningen som genomfördes i anslutning till att utvecklingsarbetet MUST utvärderades framkom att de allra flesta ansåg att de hade en arbetssituation som kännetecknades av att den var meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg kan vi ju anta att våra rektorer faktiskt gör vad de säger att de gör. Dessutom visade utvärderingen av utvecklingsarbetet att lärarnas kompetens ökat vilket även det kan vara ett tecken på att Magelungens rektorer är skickliga på att åstadkomma goda miljöer för lärande och utveckling.

Det vi även kan se är att citaten i denna skrift är av lite olika karaktär där några är korta och endast består av ett påpekande eller påstående i stil med *”Ta tag i konflikter på alla nivåer”* medans andra citat är mer detaljerade och täta beskrivningar som ger oss som läsare en djupare förståelse för hur rektor menar. Dessa citat kan även sägas vara av arten observationer eftersom de ger en ganska tydlig bild av hur rektor rent faktiskt gör. Eftersom dessa ”obseservatonscitater” förmodligen baseras på verkliga situationer, händelser eller göranden så kan även det vara ett tecken på att rektorerna faktiskt gör vad de säger att de gör. Om vi även väger in att undertecknad under åren som MUST pågått fört en hel del samtal och konversationer med såväl lärare som rektorer samt varit ute i verksamheterna och med egna ögon sett flertalet rektorer göra det som kommer fram i citaten så borde vi kunna anta att det som kommer fram i denna skrift är en ganska realistisk bild av hur många rektorer i Magelungen faktiskt gör för att åstadkomma en meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg arbetssituation.

Och även om detta som sagt inte är ett bevis på att alla rektorer i Magelungen använder sig av följande strategier, knep och metoder så har vi ju genom denna redovisning fått veta att kunskapen och kompetensen om vad som är viktigt att tänka på finns bland Magelungens rektorer. Betydelsefullt framöver blir då att fortsätta dela den kunskapen och kompetensen med nya rektorer som kommer till Magelungen så att de slipper uppfinna hjulet på egen hand. Värt att påpeka är även att detta dokument bör ses som ett levande dokument och att det kan fyllas på med fler täta beskrivningar av de strategier, knep och metoder rektorer i Magelungen använder sig av samt kompletteras med konkreta exempel på verktyg, dokument och lathundar de använder sig av.

Betydelsefullt är även att se till att Magelungens rektorer själva upplever att de har en arbetssituation som kännetecknas av att den är meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg. För hur ska de kunna fortsätta skapa en sådan till sina lärare om de inte har tillgång till det som krävs själva? Att rektorerna har en bra arbetssituation är dessutom centralt utifrån aspekten att de ska vilja stanna kvar på sin post, något som är av betydelse om man vill lyckas åstadkomma stabilitet och hållbarhet och därmed lyckas med sin skolutveckling på bästa sätt.⁹

⁹ Hargreaves, A. & Fullan, M (2012). *Professional Capital. Transforming Teaching In Every School.*

Om du som läsare nu känner att du vill veta mer om Magelungen skola, MUST eller hur vi har arbetat rekommenderar jag dig att uppsöka vår hemsida där du finner ovan nämnda rapport, bilagor samt det material och de verktyg vi har arbetat fram i syfte att utveckla vår skola så att alla elever ska få tillgång till en undervisning som kännetecknas av att den är meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg.

Referenser

- Hattie, J. (2012). *Synligt lärande för lärare*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Hargreaves, A. & Fullan, M (2012). *Professional Capital. Transforming Teaching In Every School*. London and New York: Routledge.
- Hjort, S. & Furenhed, A. (2016). *Effektiv undervisning. Meningsfullt lärande*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling, Utmärkt skolutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hultman, G. (2018). *Konkurrensen mellan forskning och erfarenhet – noteringar om forskningsanvändning i skolan*. Alvunger, D. & Wahlström, N. (red.) *Den evidensbaserade skolan*. Stockholm: Natur & Kultur
- Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete*. Stockholm: Magelungen Utveckling AB
- Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Bilaga 18. Effektivt lärande, En bilaga till rapporten ” Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete”*. Stockholm: Magelungen Utveckling AB.
- Lindberg Åkerberg, S. (2019). *Bilaga 8. Metoder för MUSTig undervisning. En bilaga till rapporten ” Att synliggöra det osynliga - en beskrivning av ett flerårigt skolutvecklingsarbete”*. Stockholm: Magelungen Utveckling AB.
- Magelungens hemsida: <https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/>
- Ohlsson J. (2004). *Arbetslag och lärande: Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Persson, B., & Persson, E. (2012). *Inkludering och måluppfyllelse*. Stockholm: Liber.