



MAGELUNGEN

MUST

Ett koncept för skolutveckling



Inledning

Runt om på Sveriges skolor pågår en hel del satsningar och projekt som syftar till att förändra skolan så att elevernas förutsättningar att utvecklas och lära förbättras. Dessvärre avslutas eller mattas alltför många av dessa av innan de hunnit ge önskvärda resultat. Vanligt är även att de varken dokumenteras, följs upp eller utvärderas, något som är av stor betydelse om man vill lyckas med sitt arbete på bästa sätt.

I Magelungen har vi drivit ett skolövergripande utvecklingsarbete i över fem år och under resans gång har arbetet såväl följts upp, som dokumenterats för att slutligen utvärderas. I och med att vi dokumenterat vårt arbete på ett relativt enkelt men systematiskt sätt samt haft stöd av en inom området kunnig forskare och tillika professor i pedagogik har vi genom åren samlat på oss en hel del kunskap, metoder och verktyg som vi gärna vill dela med oss av till andra som även de kämpar för att utveckla sin skola i en inkluderande riktning.

Det vi blivit än mer medvetna om under tiden då vårt arbete pågått är att skolutveckling är otroligt roligt samtidigt som det är ganska svårt och på många vis komplext vilket gör att man behöver *tänka om, tänka till* och framförallt *tänka helhet* för att lyckas på bästa sätt. Vi har även märkt att det är framgångsrikt att tala och tänka om sitt skolutvecklingsarbete i termer av koncept istället för projekt.

I den här skriften kan du läsa om de allra mest grundläggande delarna i vårt skolutvecklingskoncept samt på ett översiktligt sätt få information om vårt utvecklingsarbete. Vad vi gjort, hur vi gjort, varför vi gjort just så samt vad arbetet lett fram till.

Om du blir intresserad och vill veta mer om vårt koncept, våra verktyg, metoder eller vårt utvecklingsarbete rekommenderar jag att du besöker vår hemsida: <https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/>. Där finner du även en omfattande rapport och som beskriver vårt arbete från det att vi startade 2014 till dess att vi gjorde en grundlig utvärdering 2018.

Om frågor, funderingar eller tankar uppstår är du dessutom välkommen att kontakta mig som driver och leder detta arbete, har författat rapporten och skrivit samman denna skrift..

Med det vill jag önska dig trevlig läsning!

Susanne Lindberg Åkerberg

Skolutvecklare & Specialpedagog Magelungen Utveckling AB

susanne.lindberg@magelungen.com

MUST; Ett koncept för skolutveckling

Vår erfarenhet är att skolutveckling är otroligt roligt samtidigt som det är ganska svårt och på många vis komplext vilket gör att man behöver *tänka om, tänka till* och framförallt *tänka helhet* för att lyckas på bästa sätt. Vi i Magelungen har därför utarbetat ett koncept för skolutveckling.

Konceptet har fått namnet **MUST** vilket står för *meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg*.

Att vi valt just dessa begrepp beror på att de i mångt och mycket ramar in sådant som forskning och våra egna erfarenheter lyfter fram som betydelsefullt för att man ska lyckas med såväl skolutveckling som undervisning och lärande på bästa sätt.



MUST ska beröra alla

Vår tanke är att MUST ska stödja oss i vårt arbete med att utveckla Magelungens skola. Genom konceptet får vi hjälp att rama in vad som är viktigt för oss alla och vad vi bör fokusera på. Det minimerar risken att vi "springer på alla bollar" och ökar våra chanser att dra åt samma håll.

För våra elever innebär MUST att de ska få tillgång till en undervisning som kännetecknas av att den är meningsfull, utvecklande, stimulerande och trygg samt att de ska få det stöd och de anpassningar de behöver för att utvecklas och lära optimalt efter sina behov och förutsättningar

Då vi tror att alla som befinner sig i skolan behöver känna att det är meningsfullt, utvecklande, stimulerande och tryggt för att kunna utvecklas och lära innebär MUST även att vi vuxna behöver ha en *arbetssituation* som är *MUSTig*.

Tagit ett helhetsgrepp...

Vårt arbete med MUST satte igång hösten 2014 utifrån att vi hade identifierat vissa saker som behövde förändras och förbättras för att kvaliteten i våra skolor skulle öka.

Vi bestämde oss för att tänka till rejält kring hur vi bedrev skolutveckling och enades om att ta ett helhetsgrepp och jobba med skolutveckling på såväl organisations- som skol- och klassrumsnivå.



Det vi kan se är att detta har lönat sig eftersom vårt arbete i mångt och mycket har lett oss framåt i önskad riktning. I ökad grad har vi även kommit bort ifrån en skolutveckling som är topp- eller bottenstyrd. Något som är centralt för att man ska lyckas med skolutveckling på bästa sätt.

Bestämde oss...

Att arbeta med utvecklingsarbeten i skolans värld är ingenting ovanligt men det vi i Magelungen faktiskt klarat av är att *hålla vårt arbete igång utan avbrott i över fem år*.

Under resans gång har arbetet med MUST nogga *följts upp, dokumenterats, utvärderats* och slutligen sammanställts i en *skriftlig rapport*, något som är tämligen ovanligt enligt aktuell forskning.



Att just vi i Magelungen har lyckats med dessa bitar har såklart många förklaringar men en av dem är att vi redan från början bestämde oss för att det skulle få ta tid och att vi skulle dokumentera, följa upp vårt arbete för att slutligen utvärdera och skriva en rapport om vad vi gjort och hur det gått.



Detta har på intet vis varit enkelt eller lätt men genom vårt sätt att arbeta och föra kommunikation kring hur det går och vart vi är på väg har vi lyckats ro vårt arbete i land även om det många gånger känts både motigt och tungt.

Grundläggande idé

Den grundläggande idén bakom vårt koncept som även påverkar våra strategier, knep och metoder är följande:



- Vi utgår ifrån och använder både forskning och egna erfarenheter.
- Vi fokuserar på lärande och undervisning.
- Vi identifierar och pekar kontinuerligt ut områden att utveckla och förbättra.
- Vi utarbetar och förfinar vårt koncept, våra verktyg och metoder tillsammans.
- Vi försöker dra åt samma håll utan att beskära den enskilda skolans, rektorns eller lärarens autonomi.
- Vi försöker hjälpas åt, samarbeta, stötta varandra och dela våra erfarenheter, knep och metoder.

Delaktighet och engagemang

En viktig del i vårt arbete är att skapa delaktighet och engagemang eftersom detta ökar förutsättningarna att få med sig de som förväntas delta i arbetet eller göra jobbet. Vårt sätt att göra det på är genom att vi:

- Har en *nyckelgrupp bestående av skolutvecklare, rektorer, specialpedagoger och lärare* från olika delar av organisationen. Denna grupp leder och driver arbetet och fungerar som "känslspröt", "bärare" av information, tankar, funderingar, kunskaper, åsikter etc.
- Gör vårt yttersta för att *förankra* utvecklingsarbeten och projekt *på samtliga nivåer* redan från början - detta ökar dessutom chanserna att de som ska delta i utvecklingsarbetet eller projektet kan bidra med idéer om hur det ska genomföras på bästa sätt.
- Läger krut på att få till en *god dialog* och ett nära samarbete med skolledning, rektorsgrupp, ledningsgrupp, lärargrupp och övriga medarbetare.

- Använder olika slags kommunikationskanaler samt kompletterar skriftlig och muntlig information med bilder, använder tekniska lösningar (ex. Office 365, Skype, Teams)
- Tydliggör och konkretiserar hur visioner, mål och planering framåt ser ut och vad tanken med dessa är.
- Följer upp och utvärderar utvecklingsarbetet och olika förändringsaktiviteter kontinuerligt
- Ser återkoppling till och från skolchef, rektorer, lärare och övriga medarbetare som värdefull vilket gör att den prioriteras och används.

- Öronmärker tid och rum för pedagogiska diskussioner, samtal och reflektion – minskar risken att ”vardagens bestyr tar över på bekostnad av det kvalitativa pedagogiska arbetet.
- Erbjuder skräddarsydda lösningar och tillämpar stor portion av flexibilitet då det gäller krav , stöd och hjälp – olika förutsättningar och olika behov kräver anpassning.
- Strävar efter förutsägbarhet och tydlighet - alla bör veta vad som ska ske, varför, när och hur det ska gå till- minskar risken för osäkerhet, stress, irritation - ” det ska vara lätt att göra rätt”.



- Läger krut på att bygga stödjande strukturer på organisations, skol- och klassrumsnivå.
- Synliggör och analyserar situationer, övningar, uppgifter, tillställningar etc. i termer av om de är meningsfulla, utvecklande stimulerande och trygga.

För större bild och utförligare beskrivning se vår hemsida::

<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/must-verktyg-utarbetade-centralt/>

- Stöttar och hjälper lärare och rektorer med *vad* och *hur* de kan göra eller tänka för att bygga stödjande strukturer för sina elever och för varandra.
- Arbetar för att flera personer är inblandade i skolutvecklingsarbetet och har kunskap om det som är viktigt – alla rektorer, specialpedagoger och förstelärare behöver bli starka "MUST-bärare".
- Påtalar betydelsen av att alla behöver få någon form av handledning – innehåll och form styrs av uppdrag och behov.

En planerad anpassning

Vi har även märkt att det är framgångsrikt att tänka på skolutveckling i termer av en planerad anpassning. Det vill säga att man har en slags grundplan för vart man vill och hur det ska gå till men att man under resans gång justerar och anpassar efter rådande situationer. Vårt sätt att göra det på är att:

- Se till behoven hos de arbetet berör.
- Strävar efter att få tillstånd en interaktiv process.
- Använder mål främst som ett riktmärke eller en metod för att skapa dialog och delaktighet.
- Tonar ner fokus på prestationer, resultat och bedömning och väga in andra för lärande och utveckling centrala aspekter i såväl undervisning som i skolutveckling.
- Siktat på att få visioner och mål gå i linje med yttre styrdokument och riktlinjer så att vi kan arbeta med hela uppdraget.
- Påminner oss om att skolutveckling är någonting komplext, som tar och behöver få ta tid och att själva utfallet, resultatet beror på en mängd olika aspekter som har med interaktion och samspel att göra.

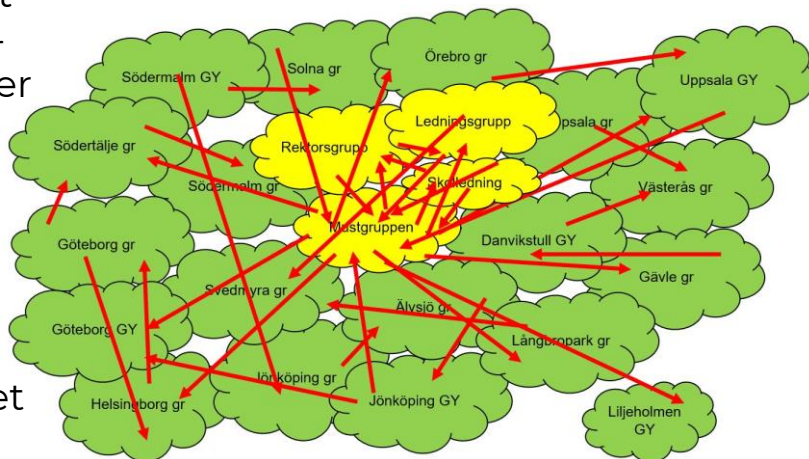


Ledning från mitten

För att komma bort ifrån en topp -eller bottenstyrd skolutveckling tillämpar vi *ett slags "ledning från mitten tänk"*.

Kort förklarar innebär vårt *"ledning från mitten tänk"* att vi har en nyckelgrupp (MUST-gruppen) som leder och driver arbetet med MUST.

Då denna grupp består av representanter från olika nivåer och olika professioner från olika skolor i Magelungen förankras arbetet ständigt både uppifrån och nerifrån.



Detta har hjälpt oss att få samtliga nivåer inom vår skolverksamhet att samspela och röra sig i samma riktning så att vi lättare kan finna fungerande lösningar på såväl organisations som på skol- och klassrumsnivå. Den kraft som då uppstår kan användas till att hantera olika problem i den miljö där de hör hemma.

Genom att organisera skolutvecklingsarbetet på det här sättet möjliggörs och förbättras även samarbete, delning och spridning av kunskap, kompetens, erfarenheter, stöd och hjälp mellan olika skolor och olika grupper.

De pilar vi kan se på bilden ovan symboliserar detta flöde och tanken är att alla grupper och skolor både "ger och tar". Det vill säga alla ska bidra med sina specifika kunskaper, erfarenheter och kompetens och alla ska få någonting tillbaka.

MUST-gruppen

MUST-gruppen är den grupp som leder och driver arbetet med MUST. I denna grupp lyfts och hanteras frågor som rör den övergripande skolutvecklingen i Magelungen.

MUST-gruppens funktion är att fungera som en slags *sambandscentral* eller *nav* för den skolutveckling som sker (eller bör ske) i Magelungen. Gruppen är inget beslutande organ utan beslut tas i samråd med rektorsgrupp och/eller skolledning.



De personer som är med i gruppen är med utifrån att de driver ett övergripande utvecklingsarbete eller helt enkelt för att deras erfarenheter och kunskaper ses som betydelsefulla i det arbete vi står i nu. Med jämna mellanrum förändras gruppen men tanken är att gruppen alltid ska bestå av en slags "kärntrupp" bestående av skolutvecklare, specialpedagoger, lärare och rektorer.

MUST-gruppen består således inte av ett gäng "experter" utan en grupp som arbetar för att synliggöra de kunskaper, kompetenser och förmågor som finns runt om på Magelungens skolor så att de även kan användas, spridas och delas på ett effektivare sätt.

I samråd med rektorer och skolchef planerar och organiserar gruppen olika slags förändringsaktiviteter både lokalt och centralt. Det kan handla om allt ifrån seminarier och workshops till centrala studiedagar och introduktionsdagar för ny skolpersonal.



Gruppen även en *stödande funktion*. Detta stöd kan se olika ut beroende på behov eller önskemål hos den enskilda läraren, rektorn eller verksamheten. Exakt vilket stöd som ska ges till vem görs upp i dialog mellan de som berörs samt förankras i MUST-gruppen.

Definitioner och tecken; MUSTig undervisning

Vi utgår från att lärande vilar på vår förmåga att erbjuda alla våra elever en undervisning som är:

MENINGSFULL
UTVECKLANDE
STIMULERANDE
TRYGG



Då detta är ganska breda begrepp som kan tolkas på en mängd olika sätt har vi utifrån forskning och egna erfarenheter konkretiserat vad dessa betyder och hur vi ser på våra på våra elever att vi lyckats.

Anledningen till att vi konkretiserat dessa begrepp är att vi vill ha en gemensam begreppsapparat som kan stödja oss i olika slags samtal om undervisning och lärande. Det vi kommit fram till är:

Meningsfull undervisning

Är relevant för eleverna - innebär att kunskapen kan användas
"Varför ska jag kunna det här? Vad ska det användas till?"

Är anpassad utifrån elevernas egna erfarenheter och förkunskaper
"Hur ser min förståelse ut? Vad har jag använt för kartor tidigare?"

Vilar på synliggjorda mål
"Var är jag nu? Vart ska jag? Vad är nästa steg?"

Tecken

- Elever tar med sig diskussioner och kunskaper ut ur klassrummet.
- Elever visar nyfikenhet och vill veta mer.
- Elever formulerar sig kring skolarbetet med hjälp av visuellt stöd, exempelvis skoltrappor (här är jag, hit ska jag, det här är nästa steg).
- Elever är aktiva i sitt lärande, håller t.ex. i sina utvecklingssamtal.



Utvecklande undervisning

Ger eleven möjlighet att utveckla strategier för lärandet
"Vi lär på olika sätt, vad behöver jag för att lära mig?"

Ger eleven möjlighet till reflektion, självständigt och med andra
"Hur tänker jag kring mitt eget lärande? När lär jag mig som bäst?"

Ger eleven möjlighet att träna på rätt saker på rätt nivå
"Det här var svårt, men jag vet att jag med rätt stöd kan klara av svåra saker"

Tecken

- Elever kan formulera hur de lär sig bäst i olika sammanhang ("jag behöver...för att")
- Elever kan beskriva sin utveckling med konkreta exempel ("förra året.....men nu")
- Elever kan använda nya vägar att ta till sig kunskap.



Stimulerande undervisning

Varieras ifråga om innehåll, metoder och bedömning
"Igår läste vi, idag ska vi se film och diskutera. I morgon ska vi lyssna och skapa"

Sätter igång tankar och funderingar, flera sinnen aktiveras
"Kan det vara så? Hur känns det? Vad kan man göra då?"

Väcker elevens nyfikenhet och lust
"Varför är det så? hur tänker du? Hur tänker jag?"

Tecken

- Elever ställer frågor, visar intresse och vill veta mer.
- Elever reflekterar över nya aspekter, resonerar bortom rätt och fel.
- Elever är aktiva, kommer med egna förslag och tar egna initiativ.



Trygg undervisning

Sker i en stödjande och härbärgerande miljö, kännetecknas av tydlighet, förutsägbarhet och struktur
"Blir du arg på det jag gör eller på mig som person? Står du kvar här för att du tror på mig?"

Sker i en miljö som genomsyras av tillit och gemenskap
"Litar du på mig? Kan jag lita på dig? Får alla vara med? Hjälps vi åt?"

Tecken

- Elever samarbetar med varandra och med vuxna.
- Elever hjälper varandra.
- Elever ber vuxna och kamrater om hjälp.
- Elever ställer frågor och vågar göra fel.
- Elever närvarar och deltar i olika aktiviteter.
- Regler och rutiner följs och upprätthålls.



För större bild och utförligare beskrivning av hur vi utarbetat dessa se vår hemsida:
<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/definitioner-och-tecken-pa-mustig-undervisning/>

Definitioner och tecken; MUSTig arbetsituation

En utgångspunkt i arbetet med MUST är att det också gäller för vår våra lärare, rektorer och skolpersonal. **Alla** behöver få tillgång till en...

**MENINGSFULL
UTVECKLANDE
STIMULERANDE
TRYGG**



...skolmiljö/arbetsituation.

För att identifiera vad som kännetecknar en MUSTig arbetsituation har vi under åren som MUST pågått låtit våra rektorer 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 arbetsituation. Det vi kommit fram till är följande:

Meningsfull arbetsituation

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 kunna att styra över sin tid i arbetet med eleverna.

Tecken

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



Utvecklande arbetsituation

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

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



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.
Skär i en verksamhet som ser tar hänsyn till olikheter.
Skär i en verksamhet där det råder tillit till arbetet som bedrivs i skolan.

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



Trygg arbetsituation

Skär i en miljö där personalen finns för varandra (ingen behöver stå ensam).
Skär 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).

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



För större bild och utförligare beskrivning se vår hemsida::

<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/definitioner-och-tecken-mustig-arbetsituation/> 9

Hur gör vi MUSTig undervisning?

Under åren som arbetet med MUST pågått har vi kontinuerligt låtit våra lärare sätta ord på *hur* de rent konkret gör för att åstadkomma en MUSTig undervisning.

Då de strategier, knep och metoder som kommit fram även skrivits ner och samlats in har vi under årens lopp samlat på oss en mängd olika beskrivningar och förklaringar som sammanställts och bearbetats för att slutligen sammanställas i en enkel skrift som fått namnet *"Metoder för MUSTig undervisning – lärare synliggör och tydliggör lärandet"*.



Syftet med det har varit att verbalisera den tysta men mycket värdefulla kunskap som finns inom Magelungen så att den även kan delas och bidra till att den gemensamma kunskapen och kompetensen ökar. Detta har även varit ett bra sätt för våra lärare att reflektera över *vad* de egentligen gör i sina klassrum, *hur* de gör och *varför* de gör så.

Med detta är vår förhoppning att vi ska kunna dela vår kunskap och våra metoder såväl med varandra som med andra som även de är intresserade av att utveckla sin undervisning och förbättra sin skola i syfte att öka elevernas lärande.

Vi hoppas även att såväl nya som lite mer erfarna lärare genom denna skrift ska få såväl lust som inspiration att se över sin egen undervisning och om behov eller önskan finns prova på någon eller några av de metoder, knep, strategier som presenteras.

Om du är intresserad av att ta del av denna skrift finner du den på vår hemsida:
<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/strategier-knep-och-metoder-larare/>

Hur gör vi MUSTig arbetsituation?

Våra rektorer har även fått sätta ord på *HUR* de gör för att åstadkomma en sådan. De har med hjälp av lite olika stödfrågor och dokument helt enkelt delat sina bästa *strategier, knep och metoder* med varandra.

Det som har kommit fram har dokumenterats, samlats in och sammanställts i en enkel skrift som fått namnet "*Metoder för MUSTig arbetsituation – rektorer leder kollegialt lärande*"



En tanke med det har varit att *få fram den tysta kunskapen* som finns i Magelungen så att den även kan delas och användas på ett mer effektivt sätt. Detta har även varit ett bra sätt för våra rektorer att reflektera över *vad* de gör, *hur* och *varför*.

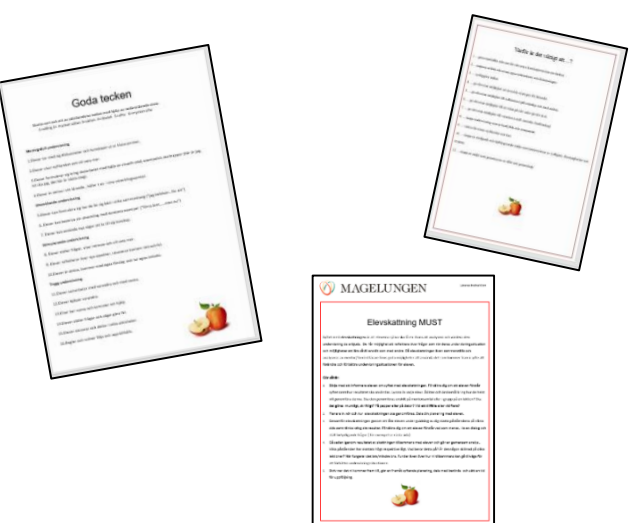
Med detta är vår förhoppning att vi ska kunna dela vår kunskap och våra metoder såväl med varandra som med andra som även de är intresserade av att utveckla sin undervisning och förbättra sin skola i syfte att öka elevernas lärande.

Vi hoppas att såväl nya som lite mer erfarna rektorer genom denna skrift ska få såväl lust som inspiration att se över sina egna metoder och knep och om behov eller önskan finns prova på något av det som presenteras här.

Om du är intresserad av att ta del av denna skrift finner du den på vår hemsida:
<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/strategier-knep-och-metoder-rektorer/>

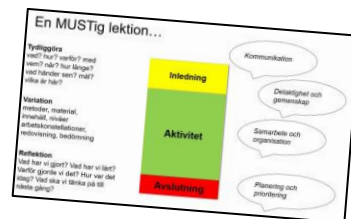
MUST-verktyg

I vårt arbete med att utveckla Magelungens skola använder vi en mängd olika verktyg. Vilket eller vilka verktyg vi använder oss av beror dels på vilka roller vi har och dels på var i organisationen vi befinner oss. Användandet styrs såklart även av vem eller vilka det är som ska delta i den aktivitet där aktuellt verktyg används.



Då vi talar om vilka verktyg vi använder brukar vi skilja lite på verktyg vi utarbetat själva och verktyg som andra utarbetat. För att tydliggöra vilka verktyg som används till vad och av vem har vi försökt att sortera upp våra verktyg och talar om det i termer av "verktyg utarbetade centralt" och "verktyg utarbetade lokalt".

Exempel på verktyg vi själva utarbetat är självskattningsverktyg, samtalsverktyg, observationsverktyg, planeringsverktyg konkretiseringsverktyg och bildstöd av olika slag. Att vi utarbetat egna verktyg genom åren beror helt enkelt på att vi varit tvungna eftersom det inte funnits några färdiga som passat för det arbete vi vill göra eller den aktivitet vi vill få till stånd.



För att verktygen ska fungera så bra som möjligt brukar vi anpassa och justera dem efter aktuell grupp och/ eller situation. Med jämna mellanrum bygger vi ut vår verktygslåda samt ser över, justerar och förfinar våra verktyg så att de ska fungera ännu bättre för sitt syfte. Detta arbete sker i samspel med rektorer, lärare och övrig skolpersonal.

Aktuella verktyg

Det övergripande syftet med alla våra verktyg är att de ska stötta oss i arbetet med att utveckla Magelungens skola i linje med MUST och de verktyg vi i nuläget har i vår verktygslåda är:



Skattningsverktyg

- Verktyg för självskattning (undervisning)
- Verktyg för lägeskoll (undervisning)
- Verktyg för elevskattning (undervisning)
- Verktyg för självskattning (arbetsituation)
- Verktyg för kartläggning av digital kompetens

Observationsverktyg

- Verktyg för Stödjande/lärande observationer

Planeringsverktyg

- Mall för IT-plan till Magelungens skolor
- Verktyg för analys av kompetenshöjande insatser

Konkretiseringsverktyg

- MUST-puff (skraddarsytt seminarie/workshop)
- Bildstöd (t.ex. stödjande strukturer, lektionsstruktur, övergripande planering)

Värt att tillägga är att trots att dessa är uppdelade i olika kategorier finns det gemensamma nämnare som återkommer i samtliga. Exempelvis så stöds det pedagogiska tänket, samtalet och reflektionen i dem alla förutsatt att man använder dem på "rätt sätt".

Hänga i ger resultat...

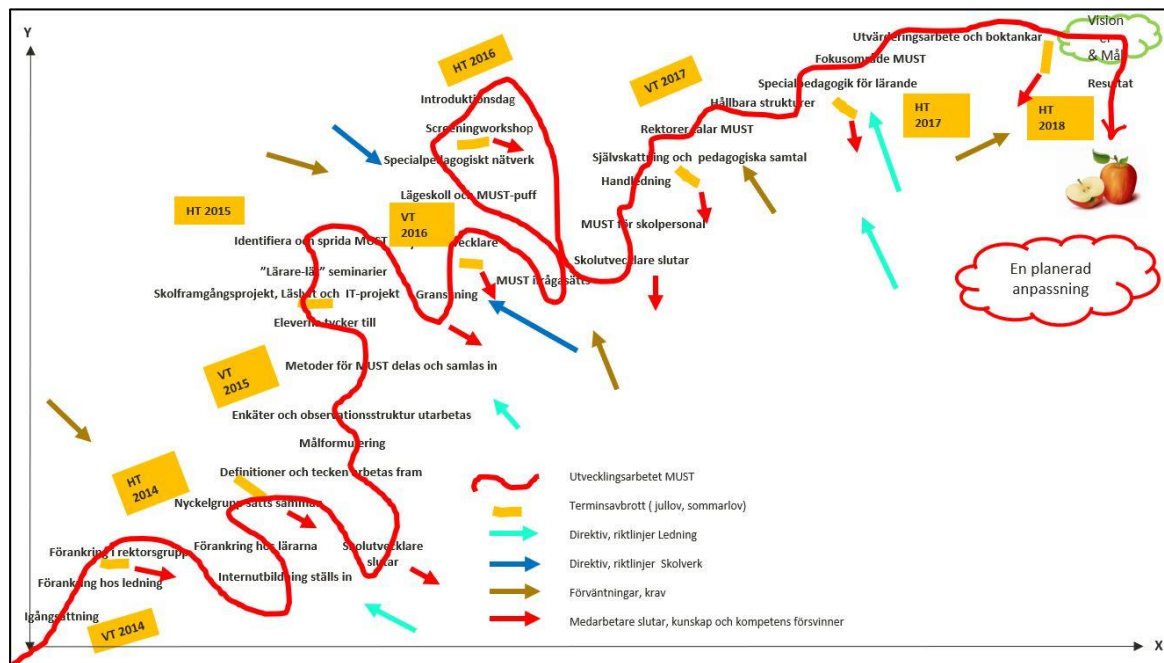
Förutom att vi har skapat en grund för skolutveckling, utarbetat ett koncept med tillhörande metoder, strategier och verktyg har vårt arbete även lett fram till att:

- Vi har satt ord på och dokumenterat tyst och värdefull kunskap så att den även kan delas och användas mer effektivt.
- Vi drar i ökad grad åt samma håll och fokuserar mer på skola, skolutveckling, undervisning och lärande.
- Vi för mer pedagogiska diskussioner och samtal på ett strukturerat sätt och avsätter tid för reflektion.
- Vi samarbetar på ett mer effektivt sätt i frågor som rör undervisning, skolutveckling och lärande.
- Vi har blivit bättre på att använda tekniska lösningar och alternativa sätt att kommunicera.
- Vi har blivit bättre på att driva skolutveckling samt använda forskning och egna erfarenheter.
- Det råder ökad likvärdighet i våra skolor.
- Elevernas resultat på läs-och skrivtester har förbättrats.
- Måluppfyllelsen har ökat och det sätts fler godtagbara betyg (E-A)



Utvecklingsarbetet MUST - resan

Som bilden nedan visar har arbetet inte gått som på räls utan tagit lite olika svängar och kringelikrokar, liksom förändringsarbeten vanligtvis gör. Under resans gång har arbetet ständigt utsatts för en hel del risker och hot som vi behövt hantera och parera på olika vis.



MUST har blivit ifrågasatt och vi har varit tvungna att förklara och försvara våra idéer och förslag. Det har kommit nya direktiv och krav från såväl ledning som Skolverk. Medarbetare har försvunnit och kunskap och kompetens har gått förlorad.

Vi har stött på hinder, känt motstånd, framgång och framsteg. Vårt tålamod har gått lite upp och ner men tack vare att vi med jämna mellanrum fått bekräftelse på att vi är på väg åt rätt håll har ny energi tillförts.

Eftersom MUST har utgått *både* ifrån tanken om den *planerade förändringen* och förändring i termer av *anpassning* tycker vi att en bättre benämning är en *planerad anpassning*. Det vill säga vi har haft en grundläggande plan och en ide om vart vi ska och hur det ska gå till *samtidigt* som vi har varit medvetna om att vi behöver anpassa och justera såväl planering som mål och strategier under resans gång.



Hållbar skolutveckling

I skolutvecklingsarbeten är det många saker som är viktiga att tänka på men genom vårt arbete med MUST har vi identifierat några faktorer som är lite *extra viktiga* för att man ska få till en skolutveckling som står sig över tid och leder framåt i rätt riktning. Det vill säga om man vill få till en skolutveckling som även är *hållbar*. Dessa är:

- Tänka *om* och ta sig en rejäl funderare på om man kan/vill fortsätta som tidigare om det man gör inte leder framåt.
- Tänka *till* kring *varför* verksamheten behöver förändras, på vilket vis det skulle kunna ske samt vad man vill åstadkomma på kort och lång sikt.
- Tänka *helhet* och vara medveten om att en förändring i klassrummet kräver förändring av såväl organisation som system.
- Tänka *långsiktigt* och vara inställd på att förändring kommer att ta tid och måste få ta tid.



Utifrån detta är det sedan verksamt att...

- Tala i termer av koncept och helhetslösningar och fundera på hur övriga satsningar passar in där.
- Lyssna in, ta reda på önskningar, behov, förutsättningar "se till den lilla enhetens behov".
- Bearbeta och processa idéer på flera nivåer – undvika snabba beslut vid "sittande bord"
- Investera tid, energi och pengar – "som man sår får man skörda" *MEN* tillämpa även ett "good-enough – tänk" – "det här är vad vi har" "det här är vad vi kan" – släpp på prestigen och be om hjälp...
- Se skolutveckling som en interaktiv process, där själva "huret" görs upp i samspel med de som förväntas delta i förändringsaktiviteterna.

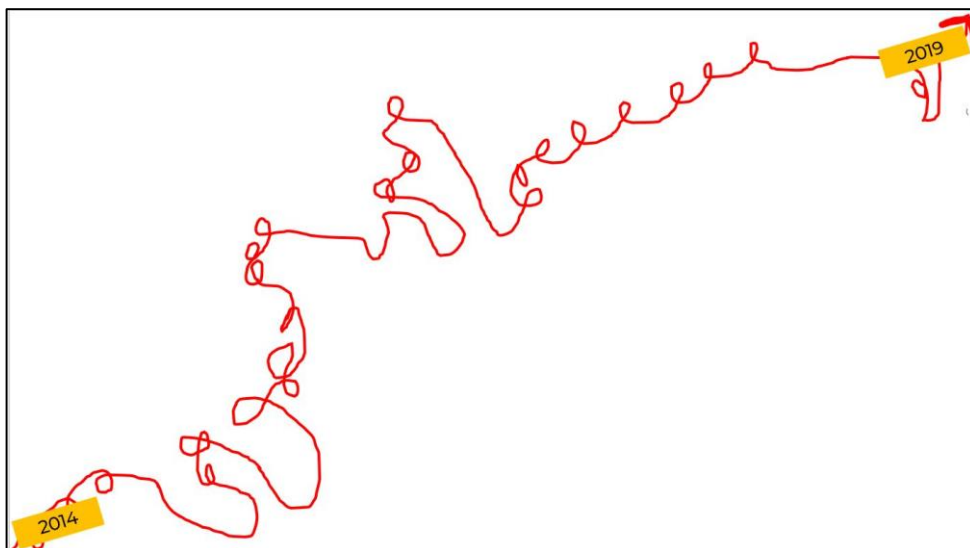
- Sträva efter samsyn men värna om olika perspektiv – "att alltid tycka lika leder inte till utveckling".
- Samordna och begränsa satsningar och projekt – fundera över om det är det genomförbart, hanterbart?
- Sikta på att de som leder arbetet har erfarenheter och kunskaper om skolutveckling, undervisning, lärande, organisation och kultur.

- Försöka få skolledare, skolutvecklare och lärare att stannat kvar på sin post.
- Lägga krut på att bygga stödjande strukturer för lärande och utveckling på samtliga nivåer
- Prioritera handledning till alla – "innehåll och form styrs av uppdrag och behov"



- Tillämpa återkoppling på flera nivåer– "ger information och energi som är värdefull för att komma vidare"
- Värna om ett pedagogiskt fokus – "pedagoger utvecklar den pedagogiska verksamheten"
- Tona ner fokus på resultat, prestationer och bedömning – lyft fram andra för lärandet centrala aspekter.

- Repetera, påminna, nöta - "trägen vinner"



Nu och framåt

Utifrån de erfarenheter och lärdomar vi gjort under åren då vi arbetat med MUST fortsätter vi vårt arbete med att förändra och förbättra Magelungens skola.

I skrivande stund pågår ett aktivt *arbete* för att konkretisera vad MUST *egentligen* innebär på olika nivåer (organisation, skola, klassrum) och för olika professioner inom vår verksamhet. Detta sker exempelvis genom att vi än mer uttalar sätter ord på vad vi egentligen menar med att MUST ska genomsyra våra skolor och att MUST ska gälla alla.



Till vår hjälp använder vi oss än mer av olika slags material, metoder och verktyg vi arbetat fram under åren som MUST pågått. Vi försöker på olika vis även sprida och dela material, som metoder, verktyg, kunskap och erfarenheter än mer aktivt mellan grupper och mellan enheter och då vara tydliga med att detta är inom ramen för MUST.

Då det kommit önskemål från exempelvis behandlingspersonal att få ökad kunskap om MUST-arbetar vi även för att göra dem mer delaktiga i arbetet. Lokalt har detta arbete i några fall påbörjats lite smått genom att behandlingspersonal varit med då lärarna har haft olika MUST-relaterade samtal eller aktiviteter, något som fallit väl ut då personalen bland annat fått ökad förståelse för varandras professioner och uppdrag samt hur dessa kan länkas samman än tydligare genom MUST.

Vi lägger även mycket krut på att försöka komma bort ifrån att MUST och våra utvecklingsprocesser ska personburna till att bli något som alla är väl insatta i och känner sig väl förtrogna med. Detta arbete sker på flera olika sätt och eftersom vi vet att våra *rektorer* är otroligt viktiga för utvecklingsarbetet fokuserar vi i nuläget på att göra samtliga rektorer till starka "*MUST-bärare*"

Fokusområdesarbetet

Vårt tillvägagångssätt i arbetet med att göra samtliga rektorer till starka *MUST-bärare* är att vi har startat igång ett skolövergripande fokusområdesarbete som kort förklarar innebär att varje rektor tillsammans med sin personal har valt ett utvecklingsområde att fokusera lite extra på under en viss tid. Detta område är valt i samråd med MUST-gruppen och har således en klar koppling till MUST. Inom ramen för fokusområdesarbetet ryms även studiebesök, observationer och olika slags samarbeten mellan skolorna så att den kunskap, kompetens och erfarenhet som finns lokalt i högre grad kan delas och spridas på ett mer strukturerat, organiserat och genomtänkt sätt.

Efter att ha arbetat med vårt fokusområdesarbete i lite drygt ett år kan vi redan se att det haft positiv påverkan. Dels är det flera rektorer som på ett mer aktivt sätt arbetar med MUST med stöd av våra verktyg och/ eller MUST-gruppen och dels har det skett ett ökat kollegialt utbyte mellan såväl rektorer som lärare och övrig personal.

Med andra ord har vi än bättre än tidigare lyckats få till det flöde av kunskap, erfarenheter och stöd som vi strävat efter sedan arbetet med MUST startade. Vi har dessutom byggt ännu en stödjande struktur och denna gång handlar det om ett kollegialt utbyte eller kollegialt lärande för rektorer.



Vi arbetar även aktivt för att göra Magelungens förstelärarna till starka *MUST-bärare* så att även de i högre utsträckning ska kunna stötta sina kollegor och rektorer i arbetet med MUST. Ett första steg i det arbetet är att sätta samman ett förstelärarnätverk. Med detta är vår förhoppning även att kunna stötta och använda våra förstelärare på ett mer genomtänkt och effektivt sätt både på lokal och central nivå.

För att göra MUST än mer konkret och verksamhetsnära samt öka delaktigheten och engagemanget i arbetet fokuserar vi även på att försöka "vända pyramiden". Det vill säga att vi försöker erbjuda rektorer, lärare och övrig skolpersonal än mer stöd och hjälp i deras dagliga verksamhet. Även detta arbete sker på en mängd olika sätt varav några är att vi från MUST-gruppen är ute mer i verksamheterna och genomför exempelvis stödjande observationer, handleder lärargrupper, genomför MUST-puffar, håller workshops samt arbetar med våra olika MUST-verktyg tillsammans med rektorer, lärare och övrig skolpersonal. Detta sätt att arbeta gör också att viktig "infrånkunskap" om de olika skolorna och verksamheterna når oss som leder arbetet än mer och vi ser att det gynnar oss i vår ambition med att forma och skapa arbetet tillsammans under resans gång.



Genom att öka stöd och hjälp i relation till göranden och krav är även förhoppningen att lärare och rektorer ska lyckas än bättre i sitt arbete med att åstadkomma en MUSTig undervisning resp. en MUSTig arbetssituation.

I skrivande stund är vi även i startgroparna med att planera upp en internutbildning i grundläggande specialpedagogik kopplat till MUST. Även detta tänker vi kan vara ett sätt att öka delaktighet och engagemang samtidigt som vi förhoppningsvis höjer vår specialpedagogiska kompetens. Något som är av stor betydelse om vi vill lyckas åstadkomma en inkluderande och MUSTig skola för såväl elever som för personal...



MAGELUNGEN

Om du nu har frågor, funderingar eller tankar kring något du läst i denna skrift kontaktar du:

Susanne Lindberg Åkerberg
Skolutvecklare & Specialpedagog
Magelungen Utveckling AB
susanne.lindberg@magelungen.com

Du kan även besöka vår hemsida där du kan läsa mer om MUST och skolutveckling i Magelungen.
<https://magelungen.com/skola/skolutveckling-2/>



Utvecklingsarbetet MUST - Resan

