

# FRØYA KOMMUNE

<b>HOVEDUTVALG FOR DRIFT</b>		<b>Saksliste</b>
<b>Møtested:</b> Kommunestyresalen, Frøya herredshus	<b>Møtedato:</b> 01.12.2015	<b>Kl.</b> 09.00

## Tilleggssak

58/15

15/1586

**SLUTTRAPPORT - UTVIKLINGSARBEID OM BEDRE LÆRINGSMILJØ VED  
SISTRANDA SKOLE, FRØYA KOMMUNE MAI 2013 - JUNI 2015**



# FRØYA KOMMUNE

Hovedutvalg for drift		Møtebok
Møtedato: 01.12.2015	Arkivsaksnr: 15/1586	Sak nr: 58/15
Saksbehandler: Roger Fredheim	Arkivkode: 440 A20	Gradering:

Saken skal behandles i følgende utvalg:		
58/15	Hovedutvalg for drift	01.12.2015

## SLUTTRAPPORT - UTVIKLINGSARBEID OM BEDRE LÆRINGSMILJØ VED SISTRANDA SKOLE, FRØYA KOMMUNE MAI 2013 - JUNI 2015

### Forslag til vedtak:

Hovedutvalg for drift tar saken om sluttrapport-utviklingsarbeid om bedre læringsmiljø ved Sistranda skole utført av Midt Norsk Kompetansesenter for Atferd (MKA) til orientering.

### Vedlegg:

- Sluttrapport- Utviklingsarbeid om bedre læringsmiljø ved Sistranda skole, mai 2013-juni 2015.

### Saksopplysninger:

Våren 2013 ble det gjennom en helhetsvurdering av rådmannen og i et samarbeid mellom virksomhetsleder Sistranda skole og leder for PPT utarbeidet en søknad om bistand til MKA. Utgangspunktet for dette var utfordringer knyttet til foreldresamarbeid og et utfordrende læringsmiljø på flere klassetrinn. Det var også ønskelig å gjøre forsøk på å bedre skolens omdømme i lokalsamfunnet. Skolen ønsket derfor støtte til å øke de ansattes generelle kompetanse i forbindelse med samhandling med elever som hadde særskilte og sammensatte atferdsvansker.

### Vurdering:

Som det går fram av sluttrapporten er det opplevd vesentlig forbedring av læringsmiljøet ved Sistranda skole. Det kan også henvises til underveisrapporten som ble politisk behandlet våren 2014, der det allerede på dette tidspunktet ble gitt positive signaler.

I dialog med virksomhetsleder registrerer rådmannen at det gis tydelige signaler om et betydelig mer samlet og kollektivt orientert personale. I denne perioden har også ledelsen ved Sistranda skole tatt vesentlige grep i å få utviklet gode strukturer for ledelse, læring og utvikling. MKA har i dette perspektivet vært gode støttespillere. Skolen har også i deler av denne perioden deltatt i prosjektet «Bedre Læringsmiljø» i regi av Utdanningsdirektoratet sammen med Dyrøy oppvekstsenter. Hovedtema her har vært etablering av gode rutiner og strukturer for å forebygge mobbing.

Rådmannen kan konkludere at det gjennom disse prosjektene er etablert et godt grunnlag for videre utvikling, noe som understøttes av sluttrapporten fra MKA. Rapportens anbefalinger i det videre arbeidet er svært viktig å følge opp. Dette vil skje i en tett dialog mellom rådmannen og virksomhetsleder.

# SAKSFRAMLEGG

**Saksbehandler:** Roger Fredheim  
**Arkivsaksnr.:** 15/1586

**Arkiv:** 440 A20

## **Saken skal behandles i følgende utvalg:**

Hovedutvalg for drift

## **SLUTTRAPPORT - UTVIKLINGSARBEID OM BEDRE LÆRINGSMILJØ VED SISTRANDA SKOLE, FRØYA KOMMUNE MAI 2013 - JUNI 2015**

### **Vedtak:**

#### **Forslag til vedtak:**

Hovedutvalg for drift tar saken om sluttrapport-utviklingsarbeid om bedre læringsmiljø ved Sistranda skole utført av Midt Norsk Kompetansesenter for Atferd (MKA) til orientering.

### **Vedlegg:**

- Sluttrapport- Utviklingsarbeid om bedre læringsmiljø ved Sistranda skole, mai 2013-juni 2015.

### **Saksopplysninger:**

Våren 2013 ble det gjennom en helhetsvurdering av rådmannen og i et samarbeid mellom virksomhetsleder Sistranda skole og leder for PPT utarbeidet en søknad om bistand til MKA. Utgangspunktet for dette var utfordringer knyttet til foreldresamarbeid og et utfordrende læringsmiljø på flere klassetrinn. Det var også ønskelig å gjøre forsøk på å bedre skolens omdømme i lokalsamfunnet. Skolen ønsket derfor støtte til å øke de ansattes generelle kompetanse i forbindelse med samhandling med elever som hadde særskilte og sammensatte atferdsvansker.

### **Vurdering:**

Som det går fram av sluttrapporten er det opplevd vesentlig forbedring av læringsmiljøet ved Sistranda skole. Det kan også henvises til underveisrapporten som ble politisk behandlet våren 2014, der det allerede på dette tidspunktet ble gitt positive signaler.

I dialog med virksomhetsleder registrerer rådmannen at det gis tydelige signaler om et betydelig mer samlet og kollektivt orientert personale. I denne perioden har også ledelsen ved Sistranda skole tatt vesentlige grep i å få utviklet gode strukturer for ledelse, læring og utvikling. MKA har i dette perspektivet vært gode støttespillere, Skolen har også i deler av denne perioden deltatt i prosjektet «Bedre Læringsmiljø» i regi av Utdanningsdirektoratet sammen med Dyrøy oppvekstsenter. Hovedtema her har vært etablering av gode rutiner og strukturer for å forebygge mobbing.

Rådmannen kan konkludere at det gjennom disse prosjektene er etablert et godt grunnlag for videre utvikling, noe som understøttes av sluttrapporten fra MKA. Rapportens anbefalinger i det videre arbeidet er svært viktig å følge opp. Dette vil skje i en tett dialog mellom rådmannen og virksomhetsleder.

FRØYA KOMMUNE	Mottatt: 301015
Arkiv: 440 A 20	Rnr: 5594/15
Saksbeh: FRO	Jnr: 15/1586-1
Kassasjon:	Bevar

# Sluttrapport –

# Utviklingsarbeid om bedre læringsmiljø ved Sistranda skole, Frøya kommune,

# mai 2013-juni 2015

Midt-Norsk Kompetansesenter for Atferd (MKA)v/Arnt  
Ollestad

## **Begrunnelse/mandat for innsats fra MKA**

Midt-Norsk Kompetansesenter for Atferd (MKA) og Sistranda skole innledet samarbeid i mai 2013 med utgangspunkt i utfordringer ved Sistranda skole. Disse utfordringene knyttet seg i første rekke til at skolen opplevde å ha et krevende kommunikativt samarbeid med deler av foreldregruppen, samt en opplevelse av å ha et negativt stigma i lokalsamfunnet (mye av dette stigmaet var blitt etablert gjennom flere år). Det var også beskrevet å være særskilt utfordrende læringsmiljø på to av skolens klassetrinn. Med utgangspunkt i dette hadde skolen et ønske om å øke de ansattes generelle kompetanse vedrørende undervisning, klasseledelse og samspill med elever, men også et ønske om at de ansatte skulle få mer spesifikk kompetanse i forbindelse med samhandling med elever som hadde særskilte og sammensatte atferdsvansker. Skolen hadde i tillegg et ønske om å styrke sitt omdømme i lokalsamfunnet og bedre samarbeidet med foreldre generelt.

Sistranda skole, Frøya kommune og MKA har gjennom arbeidsperioden hatt et godt, tillitsfullt og konstruktivt samarbeid. Dette mener jeg har vært gjeldende både ovenfor ledelse og ansatte ved skolen.

Skolens ledelse, først og fremst via rektor og skolens lederteam, har gjennom hele perioden vært i positiv dialog med oss og lagt godt til rette for at de nødvendige fag- og kompetanseprosesser har kunne latt seg gjennomføre. Det har helt fra starten vært en felles forståelse for at endringsarbeidet vil måtte ta tid. Ved oppstart av utviklingsarbeidet i mai 2013, var partenes felles intensjon basert på å jobbe med å utvikle en god skolekultur som inneholdt en god og trygg kommunikasjon mellom skolens involverte parter. For å få til det var med utgangspunkt i en erkjennelse og motivasjon basert på minimum et tre-årig utviklingsperspektiv. På evalueringsmøte mellom partene i juni 2015, skulle det tas stilling til type videreføring av samarbeid og omfang.

MKA's innsats vedrørende dette, ble imidlertid, besluttet fra politisk hold i kommunen, til å skulle være gjeldende i 2 år.


## **Beskrivelse av målsetting og innhold**

Utgangspunktet for utviklingsarbeidet var som tidligere nevnt, overordnet begrunnet i at skolen ønsket å utvikle et enda bedre læringsmiljø. Målsettingene ble nærmere presisert i at skolen ønsket å utvikle de ansattes handlingskompetanse med særskilt vekt på relasjonskompetanse, kommunikative ferdigheter og proaktiv klasseledelse.

Videre var det uttrykt et mål om utvikle bedre kommunikasjon og samarbeid mellom foreldre v/FAU og skole, samt støtte de involverte parter i styring av utviklingsarbeidet. Inkludert i dette arbeidet var også et sterkt ønske om å styrke PP-tjenestens involvering og rolle.

I tillegg var det særskilte utfordringer knyttet til læringsmiljøet på to av skolens trinn, og det var et mål å få utviklet dette læringsmiljøet i en mer positiv retning.

Når det gjelder innsatsen fra MKA vedrørende disse målområdene, kan innsatsen kortfattet beskrives til å bestå av følgende:

1. Veiledning av ledelse
2. Møter med ledelse og PPT
3. Veiledning, samt observasjon, av ansatte på to årstrinn
4. Fagsamlinger med alle ansatte, med fokus på ulike fagområder knyttet til læringsmiljø, praksisrefleksjon og klasseledelse. Nærmere presisert har innholdet vært bestående av:
  - Hvordan bygge positive relasjoner til utfordrende elever.
  - Kommunikasjon og samarbeid med foreldre – fokus på styrking av læringsmiljø.
  - Bruk av beskjeder og oppmerksomhetsstrategier.
  - Strukturer, rutiner og regler.
  - Ros, positiv oppmerksomhet og anerkjennelse
  - Bruk av læringsstøttende belønningssystemer.
  - Stress- og sinnemestring.
  - Konsekvenser og konsekvenshierarki.
  - Innføring i BOV (beslutningsorientert veiledning), samt deltakelse i enkelte veiledninger på flere trinn der metoden ble praktisert
5. Møter med FAU
6. Møte med hovedutvalg for  i Frøya kommune
7. Deltakelse i plan/styring og evalueringsprosesser med skolens ledelse og involverte lærere
8. Utarbeidelse av rapport/tilbakemelding med utgangspunkt i de ansattes evaluering av MKA's innsats i august 2014



## **Evaluering mai 2014**

Hovedtrekkene fra konklusjonene i mellomevaluering i august 2014 kan beskrives på følgende vis:

Det var i noen grad kommunikasjon med foreldrene gjennom FAU fra MKA og skoleledelsens side. Dette ble vurdert til å være viktig og ansett som nødvendig videreføring. I forhold til det pedagogiske personalet ble det vurdert at videreføring av fokus på samarbeid med foreldre til elever med læringsmotstand og/eller læringsvansker burde ha prioritet for det påfølgende skoleår.

Innsatsen i forhold til kompetanseheving av hele personalgruppen ved skolen hadde gjennomgående vært tilfredsstillende. Evaluering gjennomført gjennom en nyttebasert screening blant personalet viste oppmuntrende resultater. Særlig hadde innsatsen ved småskoletrinnet fått gode tilbakemeldinger, noe vi vurderer i betydelig grad kan tillegges den innsats PPT har gjort mellom opplæringssamlingene. Men læringsutbyttet, relevans til egen praksis, og ikke minst læring i dialog med kollegaer hadde gjennomgående fått gode tilbakemeldinger.

Utfordringer var implementering til egen pedagogisk praksis på særlig ungdomstrinnet. Flere pekte på at travelhet og mangel på praksisnær oppfølging kunne være sentrale forklaringer. Gjennomgående var det et ønske om at videreføring av kompetanseprogrammet burde utformes med fokus på praksis. Med det forsto vi lærernes hverdagsutfordringer, og praktisk pedagogisk tilnærming. Disse tilnærminger samsvarte med de drøftinger MKA hadde hatt med skoleledelse og oppvekstleder. Det var et ønske om å fortsette utviklingsarbeidet i retning av at opplæring til fagpersonalet ble innrettet som kollegabasert praksisreflekterende veiledning. MKA hadde gjennom de siste femten årene hatt gode erfaringer med en veiledningsmetode som kalles Beslutningsorientert veiledning. Metoden var tilpasset norske forhold fra en engelsk veiledningsmodell kalt "Opportunity Led Work". Dette var en metode som var prosedyrestyrt, og som hadde fokus på pedagogiske og relasjonelle hverdagsutfordringer.

Mellomevalueringen (fra august 2014) ble avsluttet med følgende kommentar fra MKA:

"Vi har gjennom siste skoleår erfart at det har skjedd en positiv utvikling i forhold til hva lærere håndterer i team og på egen hånd, og reduksjon i behovet for skoleintern støtte på mange områder. Dette er en ønsket

utvikling, og er en vesentlig faktor for å sikre en utvikling hvor ledelsen kan lede og organisere virksomheten i sterkere grad i forkant, og i mindre grad reaktivt i etterkant på grunnlag av forespørsler, kriser, episoder og hendelser. Erfaringsmessig ser vi at skolen vil kunne trenge noe fagbistand i de mest komplekse og alvorlig elevsaker, men ressursituasjonen tilsier at dette nødvendigvis må begrenses”.

## **Status ved avslutning – konklusjoner**

Sistranda skole har gjennom to siste skoleår prioritert kompetanseheving og utviklingsrettede tiltak. I tillegg til den bistand skolen har mottatt fra MKA, har de deltatt i utviklingsarbeid i regi av Universitetet i Stavanger (Læringsmiljøsenetret). Dette arbeidet har hatt fokus på avdekking, forebygging og reduksjon av mobbing. Det er god grunn til å tro at effekten av dette arbeidet har virket positivt sammen med det utviklingsarbeidet skolen har gjort i samarbeid med MKA.

Skolen, har gjennom denne 2-årsperioden, hatt en positiv utvikling på flere områder. Som ekstern bidragsyter, som har hatt jevnlig kontakt og samhandling, med ledelse og ansatte, kan jeg sammenfatte utviklingstendensen på følgende vis:

- Ledelsen fremstår som en samlet enhet, og med en større grad av ro og oversikt enn hva som var tilfellet ved oppstart i 2013. Det har uten tvil vært en styrke at ledelsen har vært preget av kontinuitet, at de har samarbeidet godt sammen, og at de i tillegg innehar en høy grad av formalfaglig lederkompetanse. Ledelsen ønsker utvikling, virker konsistent og målrettet, og sist men ikke minst, har de vist et grunnleggende godt elevsyn.
- Selv om det har vært utskiftninger i personalet, har det ut fra det som er rapportert, vært en sterkere grad av stabilitet enn før, også i lærerpersonellet. Så godt som alle lærerstillinger er besatt av ansatte med den nødvendige formelle utdannelse. Minst like viktig, kan det synes som, at majoriteten av de ansatte har en analytisk og reflektiv innstilling til utøvelsen av sin egen yrkesrolle. I praksis, har dette vist seg fram som at de ansatte generelt har en vilje til å analysere sin egen praksis, gjøre en bred årsaksvurdering og er ydmyk omkring egne valg vedrørende undervisning og samhandling – og ikke ensidig se etter vansker og feil ved elevene/foreldrene når læring/samspill oppleves som vanskelig. Utviklingsarbeidets sterke fokus på utøvelse av voksenrolle har sannsynligvis vært med på å bidratt til en slik erkjennelse.

Personalet preges av godt samhold, et godt arbeidsmiljø, og synes å ha en avklart, befestet og trygg pedagogisk plattform – og har uten tvil blitt et mer samarbeidende kollegium gjennom denne 2-årsperioden. Interessant å iaktta hvor godt de ansatte har involvert og inkludert lærerstudentene i utviklings-prosessene som skolens ansatte har vært en del av. Det kan også bemerkes at det synes å ha blitt utviklet et enda sterkere fokus på utvikling av gode rutiner og strukturer i undervisningen, og som på sikt vil bidra til bedre fagresultater.

- Det høres om mindre foreldrekonflikt og foreldremisnøye. Omfanget, som er registrert, kan synes å være det man kanskje skal forvente, innenfor en skoleenhet med dette elevtallet. MKA, har sammen med skolens rektor, gjort flere utspill ovenfor FAU for å diskutere nå-situasjon ved skolen, men FAU har ikke møtt. Det er heller ikke kommet initiativ fra FAU vedrørende kritiske forhold ved skolen. Det er befestet et inntrykk hos undertegnede at skolens ansatte jobber hardt for å utvikle en god kommunikasjon med foreldre. Skolen melder om at de har gode og reelle handlingsverktøy tilgjengelig både når det gjelder kommunikasjon med foresatte og i mobbesaker. Dette skaper kollegial trygghet og bevissthet. Når det gjelder omdømmet til Sistranda skole i lokalsamfunnet, er det vanskelig å finne noen indikatorer på dette innad i skolen om hvorvidt dette har gått i positiv retning, er stabilt eller har gått i en ytterligere negativ retning. Det er verdt å merke at dette er et sårbart punkt for skolens ansatte.
- Selv om det har vært krevende arbeidsprosesser for de involverte, kan det synes som at det, i sum over tid, har vært positive utviklingstrekk i arbeidet med de to klassetrinn og tilhørende individuelle utfordringer. Enkeltansatte har gjort en insisterende og stor innsats for å opprettholde stabilitet for enkeltelever og gruppa totalt sett, samt at de har vist en god faglig innsikt for å kunne gi enkeltelever en opplevelse av overkommelighet og mulighet for å mestre.

## **Videre innsats**

Skolen har valgt å opprettholde sin utviklingsinnsats gjennom å delta i prosjektet ”ungdomstrinn i utvikling” – som er initiert av Utdanningsdirektoratet, og som gjennomføres av fagmiljø innen høyskole- og universitetssystemet. Det er positivt at skolen fortsetter å holde fokus på utvikling, og at dette forenes med de utviklingsarbeid som

allerede er gjennomført. Det er viktig at det holdes fokus på kvaliteten på spesialundervisning, og at skolen greier å fokusere samtidig på læringsmiljø og skolefagresultater. Det er avgjørende at skolen har en erkjennelse om at dette hører sammen og at det er behov for å ha en tålmodig og insisterende arbeidsprosess fremover for å utvikle positive fagresultater. En positiv kraft i dette vil være at skolens ledelse og ansatte opplever en reell foreldre- og politikerstøtte.

Oppsummerende vil det være viktig for enheten i det videre arbeid å ha fokus på følgende elementer:

- Ledelsen må følge opp de ansattes arbeid med BOV (beslutningsorientert veiledning) på alle trinn – erfaringene så langt kan synes som man har lykket best på små- og mellomtrinnet. Arbeidet med BOV har også styrket samarbeidet mellom skole og PPT. Det er viktig at dette samarbeidet styrkes enda mer og at tilnærming kan skje også mellom PPT og u-trinn.
- Skolens ledelse fortsetter det gode arbeidet med å finne tid og ressurser slik at de ansatte får mulighet til felles refleksjon om fagtema og utprøving av tiltak der samspill/samhandling oppleves som krevende.
- Utprøving av tiltak bør ha et omfang som er overkommelig både for voksen og elev/elevgruppe.
- Skolen må kontinuerlig jobbe med den etablerte erkjennelse og tro på at en gjennom endring og utvikling av ansattes praksis vil være i stand til å oppnå positiv endring hos elever og i organisasjonen for øvrig. De tiltak som igangsettes bør tilpasses slik at det er rimelig bra sjanse for å kunne lykkes.
- Framtidige utviklingsarbeid og innsats omkring de ansattes kompetanseutvikling vedrørende de ansattes må skje først og fremst være med utgangspunkt at de involverte skal få positive erfaringer med nye og endrede strategivalg.
- Framtidige utviklingsarbeid bør i form bør være presiserte, avgrensede og gå over avtalte tidsbestemte perioder, der de ansatte er involvert i plan- og beslutningsprosesser.
- Ledelsen bør ha ansvar for gjennomføring og utprøving i de framtidige utviklingstiltak
- Det er en styrke når ansatte kan presentere sine erfaringer og kunnskaper ovenfor resten av kollegiet – den kollegiale praksisformidling bidrar mye til å etablere en kollektiv læringskultur de voksne imellom. Det er naturlig å tro at kollektiv

erfaringsdeling vil være en god støtte til beslutningsorientert veiledning på teamnivå.

Skoleleders rolle har vist seg avgjørende for hvor vellykket endringsinitiativ kan være, men det er også samtidig viktig at ansvar fordeles mellom ulike aktører som skoleeier, skoleledelse, personalet, elever og foreldre. For å lykkes i et enda lengre perspektiv, enn denne 2-årsperioden, må arbeidet være forankret på eiernivå. Skoleeier er sentral både i videreføring og gjennomføring av arbeidet og må bidra med tilrettelegging gjennom støtte til prioriteringer og støtte opp om et langsiktig fokus. Med utgangspunkt i den situasjon skolen var i når de startet med endringsarbeidet, har skolen på det nåværende tidspunkt kommet en del lengre, og det er grunn til å ha en positiv tro på at den videre utvikling også vil kunne gå i den ønskede retning. Undertegnede har prøvd å beskrive en positiv tro, blant annet med bakgrunn i en analyse av nåsituasjon ved Sistranda skole, på at det er reell grunn til å forvente en videre positiv utvikling. Skolen er på vei til å bli en lærende organisasjon der man har et personale som, er villig til å ta utgangspunkt i eget ståsted, som tør å se seg selv i kortene, som reflekterer over egen praksis og som forholder seg til dokumentert forskning og som evner å justere praksis ut fra det man til enhver tid vet noe om.

Den kjente forfatter og skoleinteresserte mann, Jens Bjørneboe, får avslutte denne rapporten med følgende sitat (1976): Sitatet ble for øvrig gjengitt på siste fagøkt med skolen i juni 2015.

”Det er bare en ting som kan gi mål hva en skole bør være, og denne ting er **forståelse** og det som er skolens hovedsak, nemlig **eleven**. Ikke ”forståelse” i sentimental forstand, men i betydningen ”**innsikt**”.

**Trondheim 25.september 2015**

**Midt-Norsk Kompetansesenter for Atferd v/Arnt Ollestad**