



**TRONDHEIM KOMMUNE**  
Arbeidsmiljøenheten

170317

Kommunaldirektør Camilla Trud Neried

## **Sjetne skole**

Rapport fra kartlegging av arbeidsmiljøet

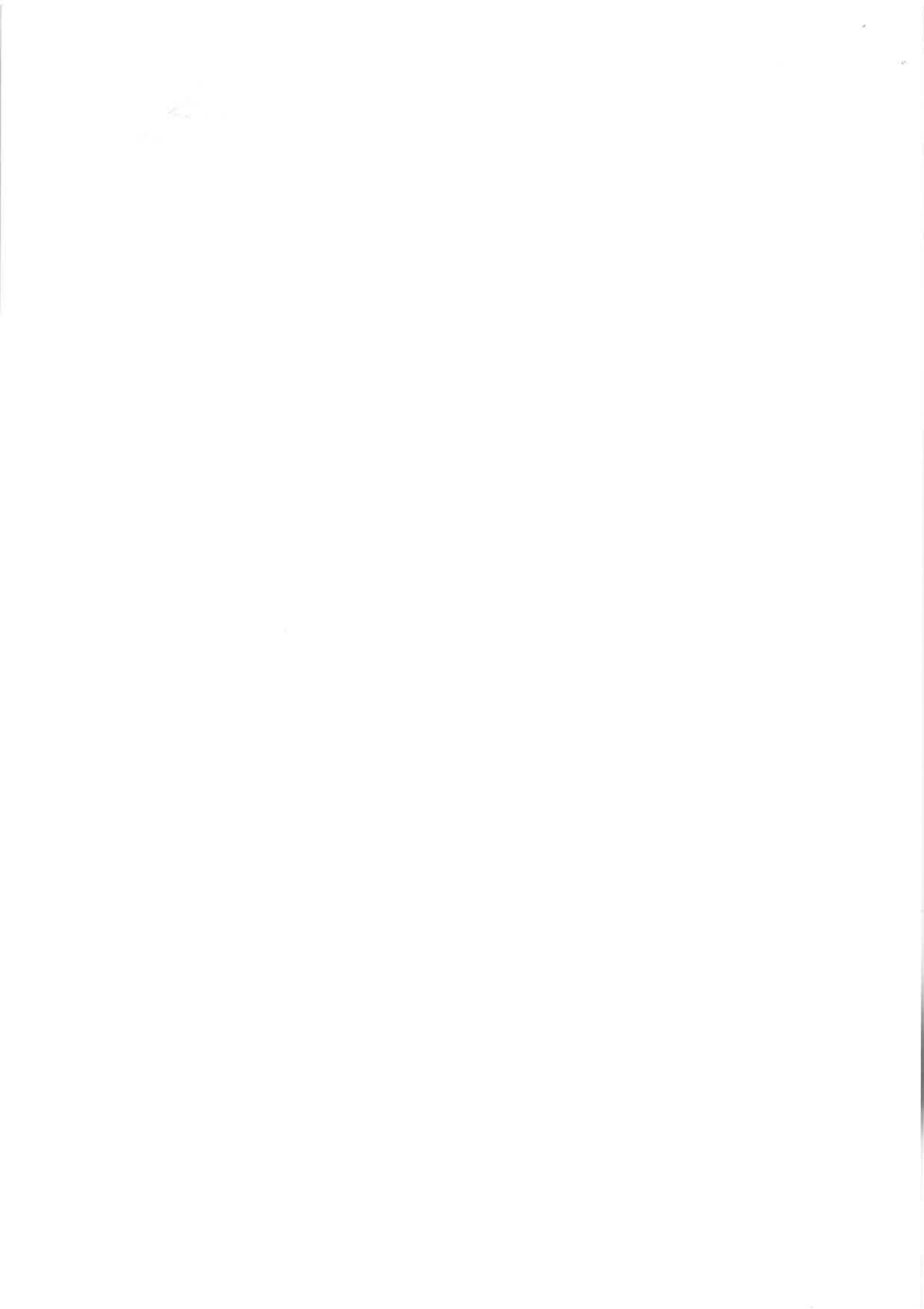
Trondheim 30.03.2017

**Arbeidsmiljøenheten**

Trondheim kommunes bedriftshelsetjeneste

Enhetsleder  
Hans Jacob Busch

Rådgiver i organisasjonspsykologi  
Mona Elisabeth Roald



## **SJETNE SKOLE; RAPPORT ETTER KARTLEGGING AV ARBEIDSMILJØ**

### **BAKGRUNN OG MANDAT**

Med bakgrunn i rådmannens bekymring for arbeidsmiljøet, blant annet på grunn av et høyt sykefravær og klager/varsler, ønsket rådmannen at Arbeidsmiljøenheten skulle gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse på skolen.

Mandatet, datert 10.01.2017, ligger vedlagt.

### **NOEN PRINSIPIELLE AVKLARINGER OG EIERFORHOLD TIL RAPPORT**

- Undersøkelsen er gjennomført etter skriftlig mandat fra kommunaldirektør Olaf Løberg.
- Undersøkelsen og rapporten er arbeidsgivers (kommunaldirektørs) eiendom. Arbeidsmiljøenheten gir fra seg rapporten kun til oppdragsgiver, og det er arbeidsgivers ansvar å sikre innsyn for de som har rett til det. Krav om innsyn i rapporten må rettes til arbeidsgiver, og ikke til Arbeidsmiljøenheten.
- Ved *alvorlig* kritikk mot navngitte ansatte, har den/de som blir omtalt rett til innsyn, og eventuelt komme med motsvar (kontradiksjon).
- På grunn av endringer i løpet av prosessen (tilsetting av ny kommunaldirektør for oppvekst og utdanning), forholder Arbeidsmiljøenheten seg nå til kommunaldirektør Camilla Trud Nereid som oppdragsgiver.

### **UNDERSØKELSESPROSESSEN**

Undersøkelsen er kvalitativ, dvs. intervjuer av skolens ulike team, inklusive individuelle intervju av ansatte med spesielle funksjoner (rektor, verneombud og tillitsvalgte). Noen få andre ansatte er også av forskjellige årsaker intervjuet enkeltvis.

Intervjuene ble gjennomført i januar og februar 2017, og er med to unntak gjennomført i skolens lokaler. I forkant av undersøkelsen fikk alle skriftlig informasjon om mandat og intervju. Dette følger vedlagt.

Alle intervjuene er gjennomført av Hans Jacob Busch og Mona Elisabeth Roald fra Arbeidsmiljøenheten. Det er i alt gjennomført 20 intervju (hvorav to med SFO-ansatte). Totalt 56 personer er intervjuet.

## **TEMA FOR SAMTALENE**

Primært var det tre hovedspørsmål som ble ønsket belyst i intervjuene:

- De viktigste styrkene i arbeidsmiljøet.
- De største utfordringene i arbeidsmiljøet.
- Konkrete forslag til forbedring av arbeidsmiljøet.

Den enkelte ble oppfordret til å belyse alle forhold i arbeidsmiljøet og arbeidssituasjonen som en selv mente det var viktig å si noe om, og som belyste totalsituasjonen i enheten.

Hovedspørsmålene kunne belyses ut fra følgende perspektiver, uten at det var noe krav at alle disse punktene ble vektlagt:

- Kollegiale forhold / samarbeid.
- Ledelse generelt / lederstruktur.
- Organisering av arbeidet.
- Faglige forhold / innhold i jobben / skole- og SFO-tilbud.
- Andre forhold den enkelte syntes var vesentlig, og ønsket å si noe om.

## **KOLLEGIALE FORHOLD / SAMARBEID**

Ansatte opplever å ha stor respekt og omsorg for hverandre. Det savnes mer fellesskap både faglig og sosialt, men de fleste omtaler det kollegiale miljøet som veldig godt, med stor takhøyde, raushet, engasjement, humor og latter. De fleste mener dette ikke har endret seg nevneverdig på tross av andre utfordringer i arbeidsmiljøet. Likevel er det en opplevelse av at man på grunn av slitenhet og frustrasjoner har mindre å gi hverandre og mindre overskudd til å bistå hverandre enn tidligere.

Flere har fremhevet at de har opplevd det kollegiale fellesskapet på akkurat denne skolen som helt spesielt, og en av de viktigste grunnene til at man har valgt å bli der, også ved tilbud om jobb andre steder.

Et gjennomgående tema i samtalene har vært at flere kolleger har sluttet det siste året. Dette har vært opplevd vanskelig, både fordi man relasjonelt har mistet nære kolleger, og fordi man opplever at skolen har blitt tappet for viktig erfaring og kompetanse. Ekstra vanskelig har det blitt opplevd fordi det har vært lite eller ingen informasjon omkring at ansatte slutter, og at viktige nøkkelroller, for eksempel fagleder, ikke ble erstattet i løpet av rimelig tid. Dette har igjen medført en mer krevende arbeidssituasjon for øvrige ansatte. På tross av tapt erfaring og kompetanse har noen vært klar på at det også har vært sunt for enheten med noen utskiftninger, da enheten i noen grad har vært preget av tette private relasjoner og vennsforhold mellom ansatte. Dette har i noen grad preget hvem som har fått gjennomslag for ting, og vært krevende for de som har stått utenfor.

Ansatte som har begynt å jobbe i enheten det siste året, rapporterer stort sett om at de tidlig merket at det var en misnøye i miljøet, uten at det var så lett i få tak i hva det handlet om. Ingen har opplevd å bli forsøkt "rekruttert" inn i en konfliktsituasjon de ikke hatt eget eierforhold til. Spesielt stemning og kommunikasjon på møter, korridorprat, og uttalte reaksjoner omkring ansatte som har sluttet, er oppgitt som årsaker til at man merket misnøye i miljøet.

#### LEDELSE GENERELT / LEDERSTRUKTUR

Flere sier at man raskt opplevde endringer da nåværende rektor begynte ved skolen. Hun kom med flere nye tanker og ideer. Fellestida oppleves av mange å ha blitt mye bedre, mye pedagogisk utviklingsarbeid er igangsatt, og det er skapt mer struktur i planleggingsarbeidet og generelt. Retningslinjer på en del områder har blitt tydeligere, og det er jobbet med voksenstandarder for atferd. Rektor oppleves også å være faglig sterk, ha høy arbeidskapasitet, og mye engasjement. Flere har sansen for hennes tydelighet og klare forventninger.

Det er imidlertid en utbredt oppfatning at det ikke fungerer relasjonelt mellom rektor og ansatte, og at skolen preges av svekket tillit til rektor fra kollegiet. En del ansatte opplever selv å ha en god relasjon til rektor. De fleste sier likevel at de opplever at arbeidsmiljøet deres preges av at kolleger ikke har det bra, og at de ser det som helt nødvendig for enheten totalt sett at man får gjort noe med situasjonen. Selv om mange syns det er krevende med prosessen som nå er iverksatt, er det ingen som har uttrykt i samtalene at prosessen er unødvendig eller overdramatisert, heller ikke blant dem som selv opplever å ha det bra.

Flere enkeltpersoner har fortalt i samtalene at de har blitt tatt i mot på en god måte og fått veldig god hjelp på ulike områder, på tomannshånd med rektor. Dette har dreid seg om både faglige, helsemessige og andre private forhold. Noen tror forholdet mellom rektor og kollegiet ville vært annerledes om flere hadde fått se og oppleve også denne siden av rektor.

Flere sier at de savner å se en mer menneskelig side av rektor. Hun beundres for å ha stått oppreist i alle utfordringene som har vært, samtidig som noen blir usikre på om hun har forstått den emosjonelle belastningen ansatte har opplevd. En tale rektor holdt på juleavslutningen er trukket fram av flere. Der skal hun, i følge ansatte, ha sagt at hun i etterkant av mange utfordrende saker, ser at hun har hatt hode og hender med seg, men ikke hjertet. Denne talen har gjort sterkt inntrykk på enkelte, mens andre fremdeles savner å se slike endringer i praksis.

Når det gjelder administrative forhold er det ulike oppfatninger. Noen opplever at rektor skaper rettferdighet, trygghet og forutsigbarhet med sin håndtering. Andre opplever at det er en unødvendig rigiditet, eller at hun er inkonsekvent. Enkelte synes det virker som rektor nå, i større grad enn tidligere, prøver å tilnærme seg personalgruppen, men at dette etter så lang tid virker kunstig og konstruert.

Flere har poengtert at rektor ikke har eller har hatt noen enkel jobb. Dette både med tanke på at rektorrollen generelt er omfattende og kompleks, og mer spesifikt med tanke på hvilken situasjon skolen har vært i med mangel på fagledere. En del sier likevel at selv om de ikke klandrer rektor personlig for den situasjonen skolen har vært i, mener de det er hennes ansvar å håndtere slike situasjoner, og sørge for å skaffe seg oversikt over hva som ikke fungerer adekvat på alle nivåer på skolen. Over tid har mange opplevd ikke å bli tatt på alvor når man har tatt opp ting som ikke fungerer, eller at man blir tatt på alvor der og da, men uten at det likevel blir gjort noe med det.

Faglederne som startet etter jul, får mye god tilbakemelding. Tilbakemeldingen går både på atferd mot personalet, og tilgjengelighet fysisk, på telefon og e-post, men ikke minst på at de har tatt tak i svært mye på kort tid. Dette har gjort arbeidssituasjonen til de ansatte mer håndterbar og trygg. Faglederne bekrefter også selv at de ble tatt veldig godt i mot. Flere mener at man nå har startet på en opptur, noe som så langt i stor grad skyldes faglederne. Faglederne selv sier det har vært mye jobb siden de kom, men at det fremdeles er mye som gjenstår. Systemer som ikke var på plass har etter hvert kommet i orden, og etter hvert som disse fungerer faller også mye annet på plass.

Det oppleves vanskelig at rektor tar en del bestemmelser uten å ta berørte ansatte med på råd. Dette kan for eksempel dreie seg om å pålegge enkeltansatte en spesiell oppfølging av barn og/eller foreldre, der dette loves ut uten at man har diskutert det på forhånd. Et annet eksempel er konsekvenser som er gitt elever ved ulike typer negativ atferd, og der dette oppheves etter rektors møte med eleven. Generelt savnes det også begrunnelser for avgjørelser som blir tatt, på forskjellige områder.

Tydelige signaler fra ansatte om slitenhet, spesielle utfordringer i klasserommet og andre utfordringer, oppleves ikke å bli tatt på alvor eller bli avleid med enkle løsninger. Dette har medført at en del sier de har sluttet å si fra om ting.

Mangelen på informasjon knyttet til personalsaker og ansatte som har sluttet har medført mye uro, engstelse og fortvilelse blant ansatte. Det uttrykkes forståelse for at mye er taushetsbelagt omkring slike saker, men det kritiseres at ingen informasjon har kommet før personer plutselig ikke jobber ved skolen lenger. Mange mener at utfordringene ved skolen startet da fagleder som hadde vært ved skolen i mange år, sluttet brått i fjor sommer.

## **ORGANISERING AV ARBEIDET**

Høsten ble opplevd som veldig kaotisk, med stigende sykefravær og mangel på fagledere. Situasjonen har rammet noen trinn mer enn andre, og vært til stor bekymring for mange, både på berørte og mindre berørte trinn.

Faglærersystemet fører til at man underviser på flere trinn. Flere ser mye positivt med dette, men mener at man spesielt i småskolen får altfor lite tid sammen klassen sin, noe som oppfattes å være i konflikt med relasjonsprosjektet. Lærerne på det enkelte trinn opplever også å få altfor få treffpunkt med denne typen organisering.

Spes.ped.-arbeidet ved skolen har vært tema i mange av samtalene. Dette oppleves å ikke være godt nok organisert. Flere mener det handler om arbeidsfordeling, og at de to spes.ped.-lærerne har for mye å gjøre. Enkeltelever har i løpet av høsten ikke fått det spesialpedagogiske opplegget og timer de har krav på. Selv om dette betraktes som årstimer, hevdes det at det ikke er mulig å få lukket disse avvikene i løpet av våren. Her jobbes det med tiltak. De nye faglederne er koblet på, men det er pr. nå ikke løst. Det er en utbredt oppfatning at rektor ikke har forstått alvorret i situasjonen, og at stadig flere oppgaver legges på kontaktlærer.

SFO-ansatte opplever at rektor har gjort en god jobb med å ta SFO inn i skolen, og skape likeverd – de deltar nå blant annet på teamtid. Samarbeidet mellom lærere og assistenter oppleves i stor grad som godt, med det unntaket at noen få lærere ser ut til ikke å respektere SFO-ansatte like høyt som andre kolleger. Flere ønsker likevel å få delta mer inn i skolen, og at erfaring og kompetanse de har om enkeltbarn i større grad skal bli etterspurt og brukt. Det er spesielt et ønske om å få delta på fagdager, kursing og veiledning. Det uttrykkes også en frustrasjon over stadig å bli flyttet på, spesielt dersom det ikke forklares hvorfor eller om man plasseres på områder en ikke opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å ivareta, for eksempel undervisning. Ansatte som jobber både i skole og SFO, opplever at det kan være utfordrende å være underlagt to ulike ledere. Stadige flyttinger og endringer

preget spesielt arbeidssituasjonen i høst. SFO-leder får god tilbakemelding, både når det gjelder organisering av tjenesten og ivaretagelse av de ansatte.

En konkret utfordrende situasjon flere SFO-ansatte sier å ha vært i, er over tid å ha jobbet i kortvarige kontrakter, med liten forutsigbarhet for arbeidssituasjonen framover.

### **FAGLIGE FORHOLD / INNHOLD I JOBBEN / SKOLE OG SFO-TILBUD**

De fleste uttrykker en genuin stolthet over jobben de gjør. Flere har gjennom mange år opplevd det som helt spesielt å jobbe ved akkurat denne skolen, både med tanke på et unikt kollegialt fellesskap på og utenfor arbeidsplassen, og skolens særegne kvaliteter og posisjon i nærmiljøet blant foresatte og andre. Det er en oppfatning blant en god del at noe av dette er i ferd med å forvitne nå.

Temaet elevsyn har vært en gjenganger i samtalene. Dette har vært et ganske sårt tema, da noen opplever å ha blitt beskyldt fra ledelsen for dårlig elevsyn dersom man mener at negativ atferd skal ha en konsekvens, eller uttaler at en opplever navngitte enkeltelever som spesielt utfordrende. Det er også ulik oppfatning i kollegiet om dette spørsmålet. Den mest utbredte oppfatningen som kom fram i samtalene, var at skolen preges av et godt elevsyn, mens noen mener dette er såpass ulikt mellom trinn og enkeltansatte at det er et område skolen trenger å jobbe mer med i fellesskap.

En bekymring som deles av ledelse og ansatte, er den økende uroen og misnøyen i foreldregruppen. Foreldre uttrykker bekymring for læringsmiljøet til elevene, og kommunikasjonen med skolen. Det har skjedd en endring i holdningen fra foreldrene, og flere ansatte er redd for at skolen er i ferd med å miste et viktig og verdifullt godt omdømme blant foreldre og andre i nærmiljøet.

### **MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN**

Arbeidsmiljøenheten har fått innsyn i siste medarbeiderundersøkelse (MAU 2016) for Sjetne skole, for om mulig å belyse enhetens utfordringer ytterligere. Blant annet med tanke på tidsperspektivet (hvor lenge har utfordringene ved enheten vært til stede). MAU 2016 gir også sammenliknbar informasjon om de to foregående undersøkelsene (2012 og 2014) for en del av verdiene. Undersøkelsen ble gjennomført i januar 2016, med andre ord tidligere enn de fleste mener at utfordringene ved skolen eskalerte.

Når det gjelder analyse av resultater fra denne type undersøkelser må man, etter vårt faglige syn, utvise stor varsomhet ved tolkning av data, uten at dette gjøres i nært samarbeid med de som har besvart undersøkelsen. Ikke minst gjelder dette for resultater tilbake i tid (2012



og 2014). Vi har heller ikke mye innsikt i hvordan undersøkelsene er fulgt opp i etterkant. Uansett mener vi det er riktig å se på undersøkelsen i lys av de samtalene som er gjennomført, og vi ønsker å fremheve noen tendenser vi ser.

Så vidt oss bekjent har enheten ikke bedt om bistand i oppfølging av undersøkelsen, noe de heller ikke var forpliktet til da enhetens totale resultat var vurdert av rådmannens fagstab som "grønn". "Grønn" vurdering betyr at det ikke er noen spesiell merknad, og at enhetsrapporten synes å vise at resultatene overveiende er innenfor det som enheten selv kan følge opp.

Svarprosenten har vært gjennomgående høy, ikke minst for den siste undersøkelsen. (2012: 77,4 %, 2014: 82,1 %, 2016: 93,7 %).

Enheten har gjennomgående på alle de tre undersøkelsene hatt svært høy skår på spørsmål om kollegiale forhold, noe som også gjenspeiler skår for tjenesteområdet totalt.

Når det gjelder spørsmål om ledelse er det noe nedgang i skår på enkeltspørsmål fra 2014 til 2016 (lydhør overfor synspunkter, og støtte og veiledning i krevende situasjoner). På tross av noe nedgang er ikke skåren i seg selv bekymringsfull, og den er på samme nivå som tjenesteområdet for øvrig. Det er også en relativt betydelig nedgang på spørsmål om ledelsen legger til rette for kompetanseutvikling, hvor enheten, etter å ha skåret noe over tjenesteområdet i 2014, nå skårer omtrent som tjenesteområdet.

Skår på spørsmål om stolthet og tilhørighet til enhet ser ut til å være ganske stabilt fra 2014 til 2016.

På spørsmål om det oppleves greit å varsle om kritikkverdige forhold, har det vært en nedgang, og hvor enheten i 2014 skåret likt som tjenesteområdet er skåren i 2016 noe under. Det er et stort sprik i svarene på dette spørsmålet, hvor svarene fordeler seg over hele skalaen.

3 av 59 respondenter har krysset "ja" på spørsmålet "Opplever du å bli utsatt for trakassering eller mobbing?". Arbeidsmiljøenheten har ingen informasjon om det er noen sammenheng mellom disse svarene og klager fra ansatte som senere er behandlet av kommunaldirektør. Logg utfylt av enhetsleder viser at enheten har fulgt retningslinjene knyttet til håndtering av slike svar, og hvor rutiner ved mobbing/trakassering er presentert for SFO-personalet 06.06.16 og for lærerne i fellestid 07.06.16.

Det framgår også av loggen at resultatet av medarbeiderundersøkelsen ble presentert for lærerne i fellestid 03.05.16. Gruppearbeid ble gjennomført 10.05.16, der det ble plukket ut

områder man var fornøyd med, og områder man ønsket å forbedre seg på. Innspill herfra skulle tas videre i AMG.

#### **ANSATTES OG LEDELSENS FORSLAG TIL TILTAK FOR FORBEDRING**

- Det må jobbes med tillit mellom ledelsen og personalet.
- Rektor bør bli mer åpen, og ta selvkritikk når hun tar feil.
- Enheten trenger en helhetlig ledelse som fungerer relasjonelt, faglig og administrativt, og det må være en tydelighet om hvem som har ansvar for hva i ledelsen
- Konflikter og andre utfordringer mellom rektor og enkelte ansatte må tas tak i og håndteres. Dette er en forutsetning for at enheten skal komme seg videre. Dette gjelder både ansatte som har klaget, men også andre.
- Det må lages gode beredskapsplaner for utagerende elevatferd.
- Sikre god oppfølging etter vanskelige hendelser med elever eller foreldre.
- Det må gis begrunnelser for avgjørelser som blir tatt, for eksempel prioriteringer, elevsaker, økonomi, fag etc.
- Informasjonsrutiner må forbedres. Det er behov for en felles informasjonskanal for alle, som også tilflyter de som ikke er til stede, og bedre informasjonssystemer overfor foreldre.
- Rutiner og retningslinjer må skrives ned – alt som skal styre og regulere atferd, roller og ansvar.
- Funksjonsstillinger bør gjeninnføres (ansvar for samlinger, utstyr, bibliotek etc.).
- Sette inn vikar ved behov, og klargjøre på forhånd hvem som er vikar ved planlagt fravær (studier, ferie etc.).

- Bedret system rundt spes.ped, herunder vikar for assistent og spes.ped.
- Kontaktlærere må ha elevene i flest mulig timer, spesielt på småskoletrinnet, heller enn et faglærersystem.
- Det må jobbes mer med teammøter og teamsamarbeid.
- Det må settes av tid og rom for samarbeid på fag på tvers av trinn.
- Det må settes av tid til planlegging av det som tilhører det daglige, som årsplaner og IOP/TP-elever.
- Det må settes av tid til sosiale aktiviteter for å styrke relasjonene, samt inkludere nytilsatte - både i arbeidstiden og utenfor.
- Utviklingsprosjekter legges bort i en periode fram til nye Sjetne skole er ferdig, slik at kollegiet kan ha hovedfokus på det som kommer med opphold på Brøset. Dette vil dempe presset på de ansatte.
- Respektprogrammet og trivselsreglene må på plass.
- Forpliktelse til det vi har blitt enige om må jobbes med. Vi er bedre på prosessene fram til enighet enn forpliktelsen etterpå.
- Konsekvent og likeverdig behandling av elever ved brudd på regler.
- Organisering av tilsyn i friminuttene må på plass.
- Unngå at for mange er i etterutdanning samtidig.
- Tid til forberedelser og planlegging av faglige opplegg med elevene i SFO. Dette for å kunne tilby et bedre kvalitativt opplegg både ute og inne, slik at SFO-tida ikke blir kun oppbevaring, men et helhetlig opplegg for skole og SFO.
- Det må jobbes med å få tilbake tilliten og skolens omdømme blant foreldrene.
- Skolen trenger bistand i det videre arbeidet med arbeidsmiljøet.

## ARBEIDSMILJØENHETENS TANKER OM SITUASJONEN OG VIDERE OPPFØLGING

Det er sjelden at en enkelthendelse er årsaken til at organisasjoner kommer ut av kontroll. Som regel må det være et sammenfall av negative hendelser som over tid skaper slike situasjoner. For Sjetne skole er det sannsynlig at konflikten vedrørende "hvite busser" er en utløsende faktor, jf resultatet på medarbeiderundersøkelsen (jan 2016) og informasjon fra intervjuene. Fra skolestart 2016 er det blant annet håndteringen av følgene av denne saken som gradvis setter skolen i en etter hvert så kritisk unntakssituasjon – vi får en negativ spiral med en rekke uløste problemstillinger. Dette fører til at ledelsen og administrasjonen ikke har betryggende kontroll – og at undervisningen etter hvert rammes mye. Sykefraværet øker svært mye i løpet av høsten, med påfølgende vikarbehov. Dermed blir det også økende atferdsproblemer blant elevene. Administrasjonen mister i tillegg viktig kompetanse når to fagledere slutter på kort tid, og presset øker for ledelse, administrasjon og ansatte – til et uheldig nivå. I denne perioden leveres det inn klager og varsler på ledelsen. Den psykiske belastningen for enkelte ansatte og enkelte team ble, etter vår mening, uforsvarlig.

Fra januar 2017 har skolen gradvis fått mer kontroll over situasjonen etter at rådmannen, hovedtillitsvalgt, hovedverneombud, Personaltjenesten og Arbeidsmiljøenheten har bistått på ulikt vis og i ulike roller. Videre oppfølging er nødvendig.

### Ledelse; relasjonelle forhold.

Når det gjelder relasjonelle forhold mellom rektor og ansatte er det fra vår side åpenbart at enheten har store utfordringer på dette området, både med tanke på de enkeltpersonene som opplever en vanskelig relasjon til rektor, men også i mildere grad for en del andre. For å skape et positivt og trygt arbeidsmiljø må dette tas tak i. Etter vårt skjønn må dette prioriteres høyt, og det er også helt nødvendig å bedre denne situasjonen for å komme i posisjon til å ta tak i en del andre områder. Det er vanskelig å vurdere om mangelen på tillit har ført til andre utfordringer, eller om håndtering av utfordringer har ført til mangel på tillit, men det kan se ut som det er noe av begge deler. Tilliten må uansett gjenopprettes for å få til en positiv utvikling ved enheten.

Opplevelsen av mistillit til rektor ser for oss ut til å være større enn den reelle utbredelsen av mistillit, hvis vi kan tillate oss en slik kvantitativ tilnærming på et kvalitativt og relasjonelt fenomen. Denne vurderingen baserer vi på at opplevd mangel på tillit til rektor har vært et tema i de aller fleste samtaler. Flere har sagt at de tror nesten alle andre ansatte på skolen ikke har tillit til rektor, uten at det i særlig grad gjelder dem selv. Slike uttalte unntak har det vært noen av. Det er uansett liten tvil om at mistillit og usikkerhet preger enheten og arbeidsmiljøet, og at dette er et særdeles viktig område å ta tak i

### Helhetlig ledelse.

Det er behov for at ledelse i større grad fungerer, både relasjonelt, faglig og administrativt. Nå som nye fagledere er på plass er mange opptatt av en forutsigbarhet og kontinuitet knyttet til dette, spesielt siden den ene av faglederne skal være ved enheten kun fram til sommeren. Flere uttrykker engstelse for å havne i en liknende situasjon som i høst. Det er nødvendig å få på plass en stabil helhetlig ledelse, med klare roller, ansvar og arbeidsfordeling. Det bør så langt det er mulig unngås at organiseringen blir ad hoc eller sårbar og uoversiktlig, da dette i tillegg til drift av skolen går utover både ansattes arbeidssituasjon og elevenes læringsmiljø.

### Klagesakene.

Arbeidsmiljøenheten har blitt kjent med at det har vært gjennomført saksbehandling av klager på rektor og arbeidsmiljøet fra flere ansatte. Utover dette har vi ikke hatt innsyn i verken klagen eller saksbehandlingen av dem, noe som heller ikke har vært vårt mandat. Dersom informasjonen vi har fått stemmer, savner vi likevel gjenopprettende tiltak mellom de som har klaget og rektor. Dersom dette fremdeles ikke er gjort, bør det tas tak i med det første. Slik situasjonen er nå kan man få inntrykk av at disse sakene ikke har kommet til en avslutning, noe som vanskeliggjør en positiv utvikling for de som er berørt av det, men også for enheten mer generelt.

### Elevsyn.

Temaet elevsyn har, som tidligere nevnt, vært en gjenganger i samtalene, og er omtalt både av ansatte og ledelse. Dette har åpenbart vært et ganske sårt og vanskelig tema, da det henger nært sammen med den enkeltes verdigrunnlag, pedagogiske ståsted og yrkes stolthet. Det er også ulik oppfatning i kollegiet om dette spørsmålet. Relasjoner mellom elever og lærere har betydning for elevenes læringsutbytte, både skolefaglig og sosialt, men har også stor betydning for ansattes opplevelse av sin egen mestring og arbeidssituasjon. Ut fra samtalene ser vi at elev- og læringsyn er et tema som det bør jobbes med i fellesskap, med både ledelse og ansatte.

### Øvrige tiltak.

For ytterligere forbedringstiltak, spesielt når det gjelder organisering, faglige forhold og innhold i skole- og SFO-tilbud, vises det til ansattes og ledelsens forslag. Det er vanskelig for oss å ta stilling til konkrete tiltak og prioriteringer på disse områdene, og det er ikke konsensus om alle tiltakene mellom ansatte og ledelse, eller innad i ansattegruppa. Ledelsen og ansatte i fellesskap må jobbe sammen for å vurdere og prioritere aktuelle tiltak, med mål om en positiv utvikling av arbeids- og læringsmiljø.

### Videre oppfølging.

Tidsperspektivet i situasjonen har antakelig medført at det har oppstått nye saker underveis, og at utfordringene i arbeidsmiljøet og relasjonelle utfordringer mellom rektor og flere

ansatte har eskalert. Ledelse og ansatte har i denne situasjonen ikke vært i stand til å gjøre de nødvendige grep uten bistand, og den manglende tilliten har gjort at nye vanskelige situasjoner har oppstått. Dette har også ført til at noen har resignert og mistet troen på en positiv utvikling for enheten. Vi ser at det er mye fokus på det som har vært, på godt og vondt, i nær og fjernere fortid. Dette er helt naturlig i en krevende situasjon, men ansatte og ledelse må i fellesskap holde fokus på nåtid og framtid, dersom de sammen skal greie å skape en positiv utvikling.

Arbeidsmiljøenheten kan følge opp og bistå enheten videre, noe som etter vårt skjønn vil være nødvendig. For å skape en positiv utvikling i den situasjonen de er i, mener vi det er viktig at enheten i tillegg følges tett fra arbeidsgiversiden, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte. Det vil i det videre arbeidet trolig være nødvendig å jobbe både i forhold til ledelse, enkeltpersoner, AMG og mot hele personalgruppen.

#### VEDLEGG

- Informasjon om arbeidsmiljøundersøkelse ved Sjetne skole 2017, datert 10.01.2016.
  - Mandat for arbeidsundersøkelse ved Sjetne skole.
  - Intervjuene.