

# Utvärderingsrapport – heltidsmentor

Kungstensgymnasiet

Lena Lindgren  
Katarina Willstedt  
2015-02-27





## Om gymnasieutvärderingens förutsättningar, genomförande och återkoppling

Utbildningsförvaltningen erbjuder alla fristående och kommunala gymnasieskolor en kostnadsfri extern utvärdering av skolans kärnområden:

- Undervisning och lärande
- Bedömning och betyg
- Normer och värden
- Utbildningsval, arbete och samhällsliv
- Systematiskt kvalitetsarbete

Till varje område finns kvalitetskriterier som återfinns i sin helhet i slutet av rapporten.

Utvärderingsuppdraget utformas i dialog med skolledningen på skolan, som väljer att belysa alla områden, eller också bara ett eller ett par av dem. Utvärderingen görs utifrån varje skolas egna utgångspunkter och används inte för att jämföra olika skolor med varandra.

En extern utvärdering kompletterar verksamhetens självvärdering och lyfter fram de starka sidor och utvecklingsområden som finns. Genom detta utmanas rektor med personal i det pågående kvalitetsarbetet. En muntlig och skriftlig återkoppling som beskriver utvärderingens mål, process och resultat ges efter utvärderingen och blir ett användbart verktyg i den fortsatta utvecklingen av skolan.

Utvärderingen är processinriktad och sker genom samtal med personal och elever, observationer och dokumentstudier. Med nya infallsvinklar, kunskaper och erfarenheter tillför utvärderingen bränsle till den pågående utvecklingsprocessen på skolan, vilket är tänkt att kunna leda till att nya metoder prövas och utvecklas.

Ett öppet, tillåtande och reflekterande arbetssätt präglar utvärderingen. Alla som deltar i utvärderingen bidrar genom detta till att processen leder framåt.

# Innehåll

<b>Om gymnasieutvärderingens förutsättningar, genomförande och återkoppling</b>	<b>4</b>
<b>Utvärdering av en pågående förändringsprocess -heltidsmentorer</b>	<b>6</b>
Om Kungstensgymnasiet	6
Bakgrund till uppdraget	6
Utvärderingens genomförande	7
<b>Kartläggning och analys</b>	<b>7</b>
Sammanfattning - samtal med elever och personal	7
<i>Inledning</i>	7
<i>Kommunikation - mötesstruktur</i>	9
<i>Kommunikation – mellan personal</i>	10
<i>Kommunikation – mellan elever och personal</i>	10
Sammanfattning – elevenkät	11
Sammanfattande förslag inför den fortsatta utvecklingsprocessen	16

# Utvärdering av en pågående förändringsprocess - heltidsmentor

## Om Kungstensgymnasiet

Kungstensgymnasiet är en fristående gymnasieskola i centrala Stockholm. Skolan har runt 300 elever som erbjuds studier på estetiska programmets inriktning estetik och media eller samhällsvetenskapsprogrammet med inriktning samhällsvetenskap. Hösten 2015 planerar skolan att starta ett ekonomiprogram med inriktning ekonomi samt ytterligare en inriktning inom samhällsvetenskapsprogrammet, nämligen beteendevetenskap. Skolan leds av en rektor och två biträdande rektorer/programrektorer.

## Bakgrund till uppdraget

Under de senaste åren har skolan diskuterat olika möjligheter för att höja kvaliteten på mentorskapet för eleverna och samtidigt se till att lärarnas arbetssituation fortfarande är rimlig. Tanken har varit att eleverna ska uppleva att utvecklingssamtalen känns mer meningsfulla och att de får en ökad hjälp att nå sina mål utifrån sina förutsättningar. Ett viktigt syfte med att genomföra en genomgripande förändring har också varit att öka likvärdigheten för elever, i fråga om frånvarohantering, åtgärdsprogram och särskilt stöd.

Ett steg i den planerade riktningen togs när grupptiden för mentorer och mentorselever lades inom ramen för kursen entreprenörskap som är en gemensam kurs för alla elever på skolan. Grupptiden planerades med tanke på att eleverna utifrån ämnets syfte skulle kunna ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur människor samarbetar, kommunicerar och löser problem för att nå bestämda mål inom ett sammanhang och även utveckla en tilltro till sina personliga resurser. Detta menar man på skolan ligger i linje med mentorsuppdraget. Det individuella mentorskapet låg i detta första steg kvar på lärarna.

Vid läsårsstart 2014 sju sattes ytterligare ett steg i processen, två lärare på skolan blev heltidsmentor, vilket innebar att övriga lärare avlastades mentorsuppdraget. De lärare som nu inte längre hade mentorskap i sin tjänst fick en utökad undervisning som

motsvarade 50-70 poäng. Organisationen utökades också med en 60-procentig lärarresurs för att möta det behov som uppstått i samband med förändringen.

Organisationsförändringen hade föregåtts av en samverkansprocess där både troliga vinster och eventuella farhågor hade fångats upp. Det gjordes också en konsekvensanalys när det gäller lärares och mentorerers arbetssituation innan ett beslut om genomförande togs våren 2014. Två av skolans lärare tackade efter förfrågan ja till uppdraget. Det konkreta förändringsarbetet med heltidsmentorer påbörjades därefter i samverkan mellan skolledning, heltidsmentorer och elevhälsopersonal.

## Utvärderingens genomförande

- Inledande planeringssamtal med skolledningen
- Studier av dokumentation kring verksamheten
- Utvärderingsarbete på skolan mellan den 10-13 februari med fördjupade samtal med elev- och lärargrupper, skolledning, heltidsmentorer och elevhälsa
- Elevenkät kring mentorskapet
- Muntlig återkoppling till skolledningen den 13 februari
- Skriftlig utvärderingsrapport

## Kartläggning och analys

### Sammanfattning - samtal med elever och personal

#### Inledning

Vi uppfattar vid vår utvärdering att det i grunden finns en positiv inställning både hos personal och hos elever till den nya organisationen. Samtidigt märker vi också att skolledning och personal är väl medvetna om att den pågående förändringsprocessen kantas av både framgångsfaktorer och svårigheter, vilket vi också beskriver längre fram. Vi upplever även att det finns en samverkanskultur på skolan, när det gäller att så smidigt som möjligt möta och lösa de problem som uppstår i arbetet med den pågående omorganisationen av lärarnas arbete.

Vi ser i vår utvärdering att det i den pågående processen finns vinster, exempelvis i form av en större likvärdighet i mentorskapet när det gäller frånvarohantering, kvalitet på utvecklingssamtalen

och att hjälpa eleverna med studieteknik. Det har exempelvis utvecklats ett ”studieforum”, som bemannas av en mentor flera gånger i veckan. Hit kan eleverna gå när de är lektionsfria för att få hjälp att strukturera sina studier och även få viss stöttning i sitt skolarbete. Detta uppskattas av många elever och vi bedömer att denna stödresurs är viktig för eleverna.

De två heltidsmentorerna har cirka 150 elever var i sin tjänst. De delar på mentorskapet i alla klasser. Skolledning och mentor reviderar kontinuerligt arbetsbeskrivningen för det nya uppdraget.

De lärare vi möter ser en positiv potential i organisationsförändringen, men menar också att lärares arbetsbelastning nu, jämfört med tidigare, kan upplevas olika beroende på lärarens förhållningssätt till mentorskap, tillagd kurs och beroende på vilken elevgrupp läraren tidigare var mentor för.

Heltidsmentorerna har sina arbetsplatser i lärararbetsrummen, där också programmets biträdande rektorer sitter. Rektor och en administratör finns i nära anslutning till dessa arbetsrum, vilket vi uppfattar underlättar kommunikation och samarbete i personalgruppen. Rektor och mentorerna har dessutom återkommande veckomöten för att kontinuerligt kunna följa utvecklingsprocessen.

Elevhälsoteamet som består av en skolsköterska, en studievägledare och en specialpedagog, som tillika är kurator, har varit aktivt och delaktigt i att genomföra organisationsförändringen med syfte att kunna effektivisera elevhälsoarbetet.

Vi har förstått att det i implementeringsprocessen under detta läsår har initierats ett par övergripande personalmöten för att ge tillfälle för all personal att ventilerat uppkomna frågeställningar och nya förutsättningar i arbetet. Det har exempelvis handlat om processen att hitta sina nya roller i organisationen, men också om arbetet med att skapa goda strukturer för kommunikation i elevhälsofrågor.

Ett annat exempel på frågeställning är hur dokumentation kring elever i behov av särskilt stöd ska ske i den nya organisationen. Mentorerna och skolledning arbetade inledningsvis fram strukturer för den dokumentation som behöver finnas kring elever. Efterhand framkom det också ett behov av något som benämndes ”mentorslista” på klassnivå, som skulle innehålla en kort information kring de elever som är i behov av anpassningar i undervisningen, förlängd provtid mm. Mentorslistan är tänkt att



kunna underlätta för undervisande lärare genom att ge dem en övergripande information kring undervisningsgruppens särskilda behov. En sådan mentorslista ser vi som ett centralt dokument i den nya organisationen. Vi vill även stödja den tanke som kommit fram, att de elever som tas upp på mentorslistan även har ett åtgärdsprogram som är beslutat av skolledningen. Vi ser också att det behöver förtydligas hur mentorslistor och annan dokumentation kring eleverna ska hanteras och förvaras.

Sammantaget upplever vi att skolledning och personal är lyhörda för att kunna förekomma och följa upp den problematik som följer med organisationsförändringen, vilket vi menar är en förutsättning för att driva ett lyckat förändringsarbete.

I det kommande avsnittet fortsätter vi vår kartläggning och kommenterar utifrån det övergripande området kommunikation, som vi menar är en grundläggande förutsättning för organisationsförändringen som helhet.

### **Kommunikation - mötesstruktur**

Det finns flera olika forum för personalsamverkan i veckoschemat, såsom:

- programarbetslag – biträdande rektorer leder
- elevhälsoteam - mentorer ingår, rektor leder
- utvecklingsmöte i den pågående processen, mentorer och rektor deltar
- skolövergripande möte med all personal under ledning av rektor
- ledningsgrupp med lärarrepresentation

På dessa möten läggs av förklarliga skäl nu ett stort fokus på den pågående organisationsförändringen. Detta måste få vara så i ett inledande skede. Vår upplevelse är dock att det redan nu skulle kunna gå att förändra mötesstrukturen i viss mån och genom detta förkorta och effektivisera informationsvägarna.

I vissa fall har informationsvägarna helt klart förkortats, exempelvis när det gäller kommunikationen mellan elevhälsa och mentorer kring elever i behov av särskilt stöd. Detta ser vi som en vinst för organisationen. Dock tror vi att kommunikationen när det gäller dessa elever ytterligare skulle kunna förbättras. Vi ser att de biträdande rektorerna är nyckelpersoner när de leder elevhälsoarbetet i programarbetslagen. Rektor leder nu ensam veckomötet med elevhälsa och mentorer och informerar sedan de biträdande rektorerna. Här tror vi att det går att ta fram en mer

formaliserad och direkt samverkan där de biträdande rektorerna får vara mer delaktiga i arbetet från början.

Mentorerna deltar på hela mötet med elevhälsoteamet. Här kan det finnas anledning att reflektera över om det finns behov av en egen mötestid för bara elevhälsoteamet, med möjlighet för dess medlemmar att diskutera verksamhetsfrågor helt utifrån sina specifika professioner.

### **Kommunikation – mellan personal**

Samspelet mellan lärare och mentorer är grundläggande i organisationsförändringen. I vår utvärdering kan vi se att det ibland kan upplevas vara en envägskommunikation från mentor till lärare, vilket dock alltid sker med elevernas personliga utveckling och kunskapsutveckling i centrum. Här behöver organisationen fortsätta att arbeta med former för hur dialogen mellan mentorer och lärare ska utformas på ett smidigt sätt. Vi ser att detta arbete pågår, något som vi också gärna vill uppmuntra till för att stärka kommunikation och delaktighet mellan de lärarkollegor som nu har fått andra roller.

Vi uppfattar att kommunikationen mellan elevhälsoteamets ursprungliga medlemmar och lärare som inte är mentorer har minskat. En tanke med organisationsförändringen var att kommunikationsvägarna skulle effektiviseras, vilket är ett viktigt syfte. Vi tror dock att det kan finnas en risk att lärarnas upplevelse av delaktighet och deras fördjupade förståelse för vissa elevers behov av särskilt stöd i undervisningen, kan minska i processen. Därför är det viktigt att även värna om möjligheter till en direkt kommunikation mellan lärare och elevhälsa.

Det finns en stark strävan på skolan att ha en god kommunikationskultur, så även med de nya roller som har tillkommit i organisationen. Skolledningen är lyhörd med att lyssna in både elev- och personalgrupper i arbetet och vi upplever också att denna strävan är en bidragande orsak till att ge oss uppdraget att genomföra den utvärdering som vi nu har utfört.

### **Kommunikation – mellan elever och personal**

Vid våra samtal med elever hör vi många positiva omdömen om mentorskapet i den nya organisationen. Eleverna menar att deras mentor är tillgänglig, att de får hjälp med att strukturera sina studier och att det är en fördel för den personliga kontakten att mentorerna inte är betygssättande lärare. De menar också att den information de får i sina utvecklingssamtal är relevant för att de ska få en

helhetssyn på sin kunskapsutveckling och studiesituation. Som helhet tror vi att mentorskapet motsvarar elevernas förväntningar.

När vi samtalar med eleverna kring gränssnittet mentorer och elevhälsa säger de att de själva vet när de ska ta hjälp av elevhälsans kompetens och när det är tillräckligt med en kontakt med mentorn. Detta gränssnitt tror vi trots detta kan vara viktigt att diskutera i organisationen. Mentorerna ingår nu i elevhälsogruppen och viktiga samtal kring elevhälsofrågor ges därför ett stort utrymme. Vi menar därför att det är betydelsefullt att hitta en balans när det gäller en mentors olika arbetsuppgifter, inte minst för att kunna ge mentorerna en långsiktigt hållbar arbetssituation. Vi tror därför att skolan är inne på rätt spår när det gäller att vara tydlig i att skilja på mentorsrollen och elevhälsans olika kompetenser i kontakten med eleverna.

De elever vi talar med menar att undervisande lärare stödjer dem i kunskapsutvecklingen i det enskilda ämnet och att mentorn har en mer övergripande syn på elevens studiesituation. Vi uppfattar också att både lärare och mentorer på skolan har som målsättning att arbeta utifrån detta, vilket bland annat underlättas av att lärarna dokumenterar elevernas kunskapsresultat i matrisform i Schoolsoft.

De gruppsamtal som förs i samverkan med båda mentorerna och delar av en klass är tänkta att stärka gruppen och det sociala klimatet, men även att stärka relationen mellan eleverna och deras mentorer. Vi fick vara med på ett av dessa möten och kan bekräfta vikten av en sådan kommunikation mellan en grupp elever och deras mentorer.

Elevernas uppfattning av mentorskapet i den nya organisationen kommer vi beskriva närmare i nästa avsnitt då vi sammanfattar den enkät som 97 elever svarade på.

## **Sammanfattning – elevenkät**

Som ytterligare ett underlag för vår utvärdering har 97 av skolans elever fått besvara en enkät kring mentorskapet. Antalet svarande är relativt jämnt fördelat mellan årskurserna medan andelen kvinnor som svarat är cirka två tredjedelar av eleverna.

De frågeställningar som vi har använt oss av i enkäten är tänkta att belysa de områden som skolan har önskat utveckla och förbättra genom en övergång till heltidsmentorer. Bland annat har tankarna

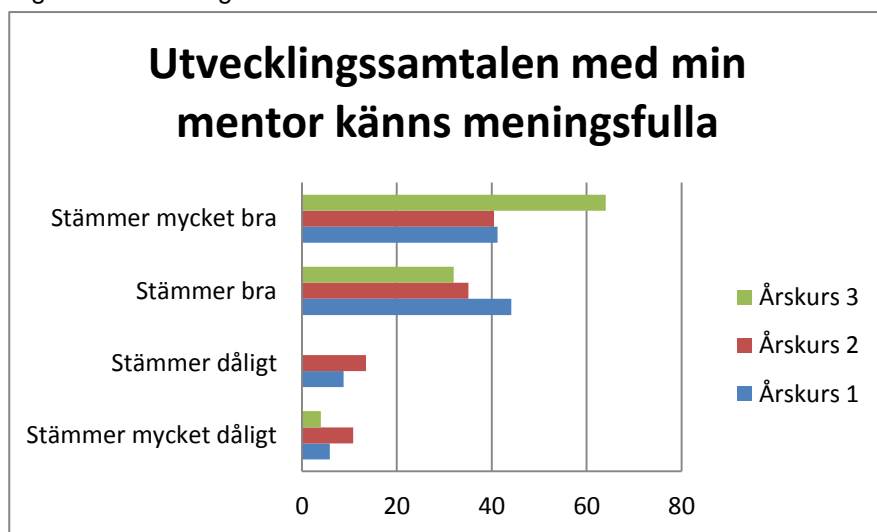
kring ett likvärdigt bemötande, mentoreernas tillgänglighet och elevernas kunskapsutveckling varit i fokus vid utformandet av frågorna.

Utifrån dessa tankar redovisar vi nedan några frågeställningar där vi kan se både likheter och skillnader med hänsyn taget till årskurs och genus.

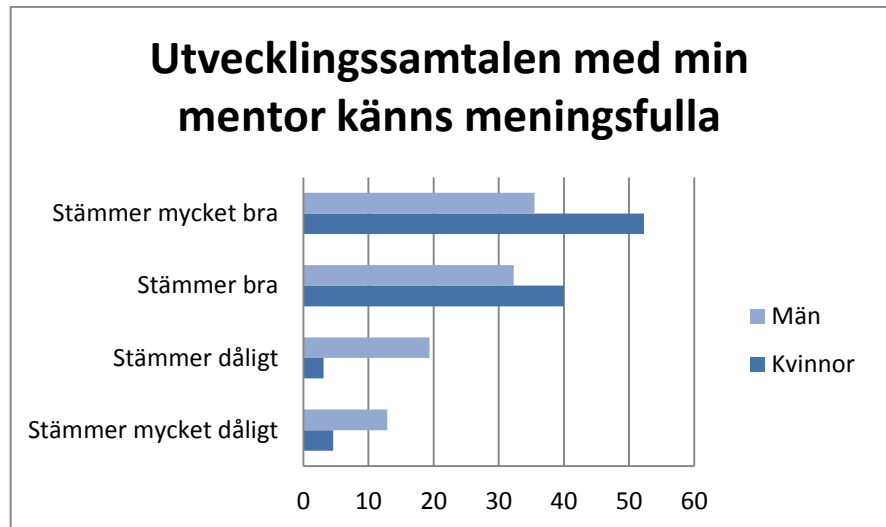
Den första frågeställningen är ”Utvecklingssamtalen med min mentor känns meningsfulla”. Här kan vi se att de elever i årskurs tre som har svarat är mycket positiva i sina svar, då över 90 procent anser att påståendet stämmer bra eller mycket bra (Figur 1).

Utifrån ett genusperspektiv på skolan är kvinnorna mer positiva än männen; drygt 90 procent av kvinnorna tycker att det stämmer bra eller mycket bra jämfört med 67 procent av männen (Figur 2).

Figur 1. Fördelning utifrån årskurs

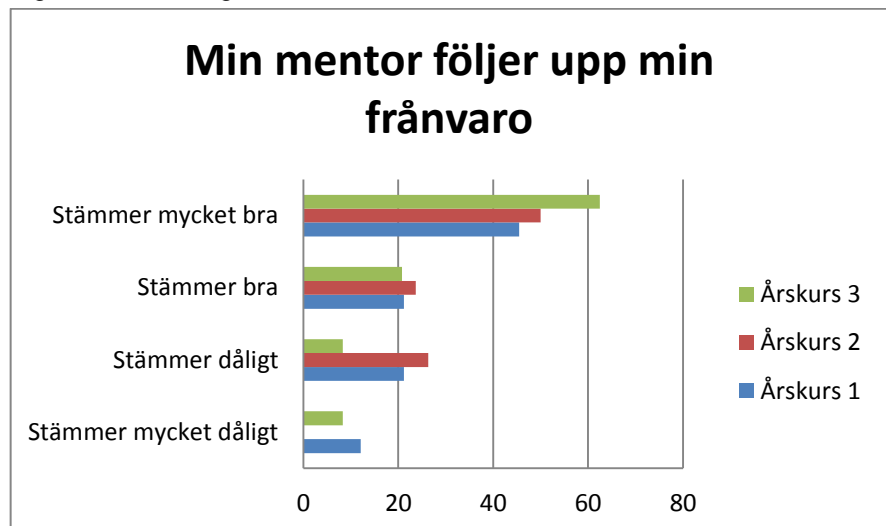


Figur 2. Fördelning utifrån kön



En annan viktig fråga när det gäller likvärdigheten är uppföljningen av elevfrånvaron. På frågeställningen ”Min mentor följer upp min frånvaro” ser vi att en stor del av eleverna menar att mentorerna följer upp frånvaron (Figur 3). Vi kan dock notera att ett antal elever oavsett årskurs, anser att det stämmer dåligt eller mycket dåligt, vilket gör att det kan finnas skäl att fortsätta arbeta med detta.

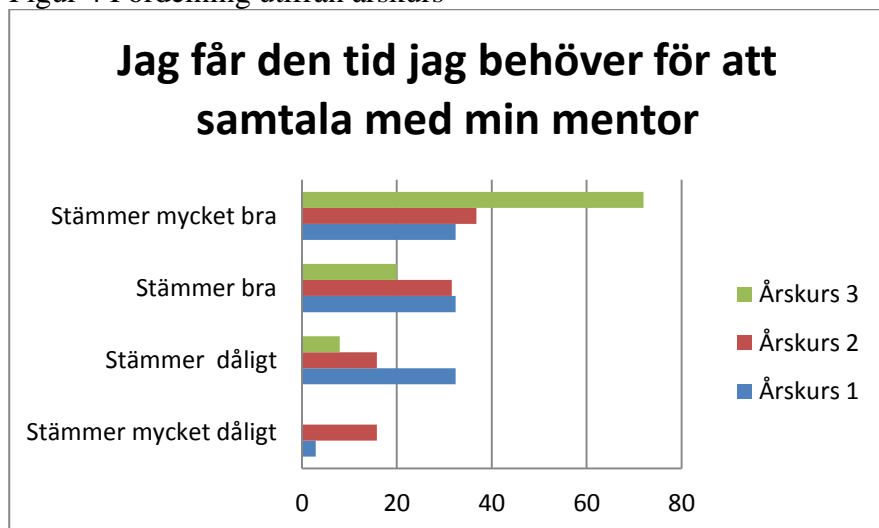
Figur 3. Fördelning utifrån årskurs



Ett annat viktigt förbättringsområde som skolan hade för ögonen vid omorganisationen var att öka mentorernas tillgänglighet för eleverna. På frågeställningen ”Jag får den tid jag behöver för att samtala med min mentor” svarar 92 procent av eleverna i årskurs tre att det stämmer bra eller mycket bra. Motsvarande siffra för eleverna i årskurs två är 68 procent och för årskurs ett 64 procent (Figur 4). En förklaring till skillnaden mellan årskurserna kan vara

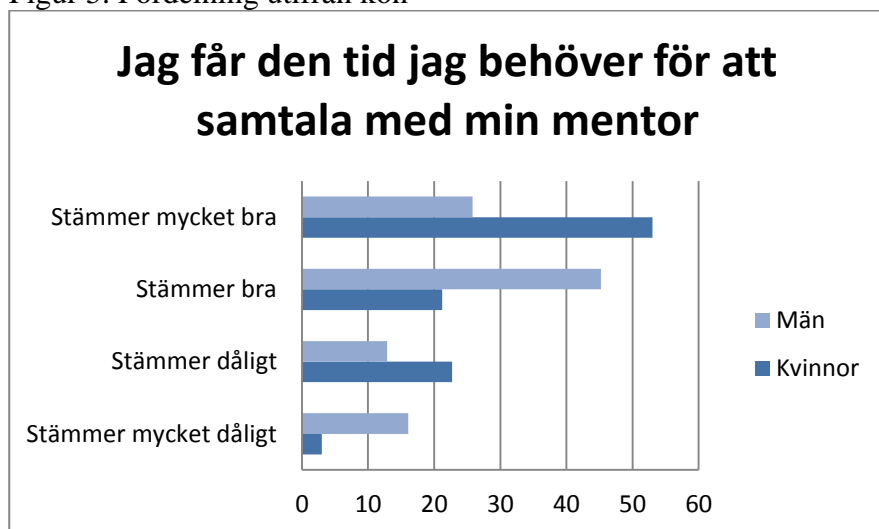
att eleverna har utvecklat en större självständighet i årskurs tre och att de därför upplever att de inte har samma behov av att få stöd i sina studier. I några av de skriftliga elevkommentarerna, som återfinns i slutet av enkäten, framkommer det att eleverna i årskurs ett önskar fler inplanerade möten, gärna enskilt, med sin mentor.

Figur 4 Fördelning utifrån årskurs



Utifrån ett genusperspektiv så anser närmare 75 procent av kvinnorna och drygt 70 procent av männen att de får den tid de behöver, även om graden av nöjdhet skiljer sig. (Figur 5). Fler kvinnor anser att det stämmer mycket bra jämfört med männen, som till större andel uppfattar att det stämmer bra.

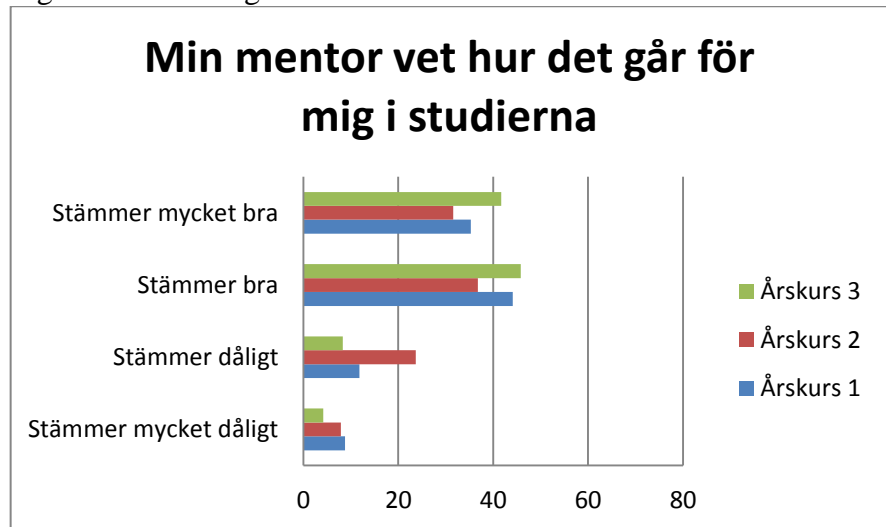
Figur 5. Fördelning utifrån kön



När det gäller kunskapsutvecklingen så säger eleverna i våra samtal att deras mentor har "koll" på elevernas totala studiesituation. På frågeställningen "Min mentor vet hur det går för mig i studierna"

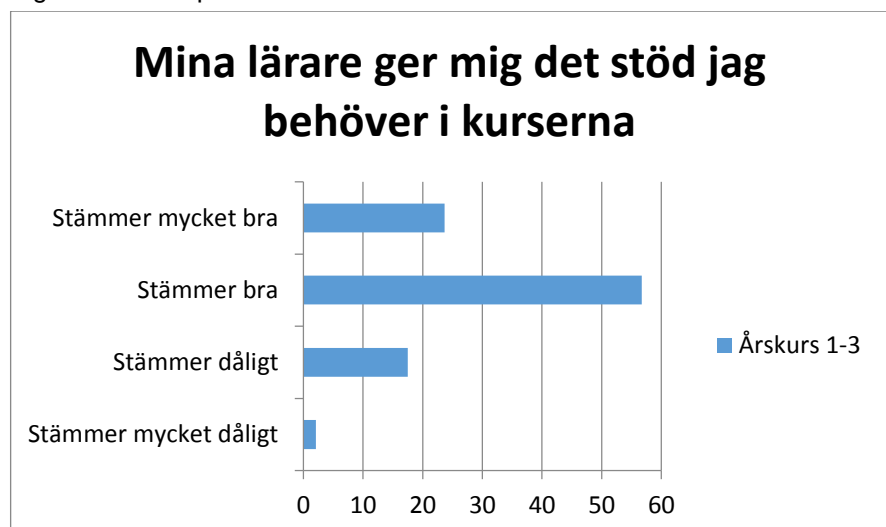
ser vi en mer positiv respons från eleverna i årskurs tre där 87 procent svarar att det stämmer bra eller mycket bra, jämfört med 79 procent i årskurs två och 68 procent i årskurs ett (Figur 6).

Figur 6. Fördelning utifrån årskurs



Samtidigt som mentorerna behöver ha en överblick över elevernas totala studiesituation så är det viktigt att lärarna behåller sin professionella roll när det gäller kommunikationen kring elevernas kunskapsutveckling och att även kunna ge eleverna det stöd de behöver. På påståendet ”Mina lärare ger mig det stöd jag behöver i kurserna” svarar cirka 80 procent av alla respondenter att det stämmer bra eller mycket bra (Figur 7).

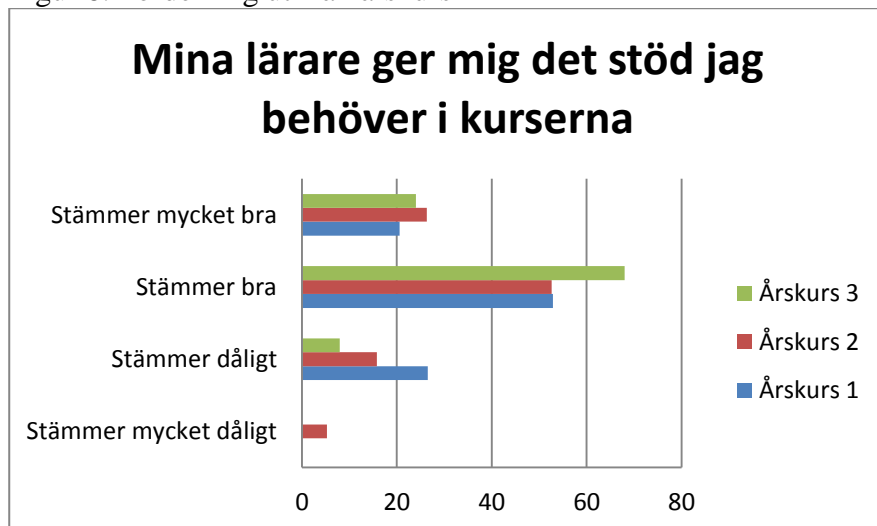
Figur 7. Alla respondenter



Eleverna i årskurs ett är de som har lägst andel som upplever att de får stöd med 73,5 procent, medan 92 procent av eleverna i årskurs tre anser att deras lärare ger dem det stöd de behöver (Figur 8). Som

helhet är detta dock en signal om att lärarna aktivt arbetar med att kommunicera och stödja eleverna i deras kunskapsutveckling.

Figur 8. Fördelning utifrån årskurs



## Sammanfattande förslag inför den fortsatta utvecklingsprocessen

- Det arbete som nu pågår med att förtydliga och förankra de olika roller som finns i personalgruppen menar vi stärker arbetet för att organisationsförändringen ska bli lyckad. Arbetet med rollfördelningen behöver genomföras:
  - med hänsyn taget till varje persons ansvarsområde, befogenhet och särskilda profession
  - med mål att ytterligare höja kvaliteten och hållbarheten i organisationen som helhet, både med tanke på elevperspektivet men också ur ett personalperspektiv
- Mötesstrukturer och samarbetsformer behöver ses över för att underlätta och effektivisera kommunikationen:
  - med utgångspunkt i att förstärka innebörden av delaktighet med betoning på varje deltagares särskilda betydelse för mötet
  - med intention att ange ett tydligt syfte och mål för varje mötesform och möte
- Den dokumentationsplan som finns när det gäller den övergripande arbetsgången för elevärenden behöver förtydligas och göras väl känd på skolan - vilka dokument som krävs, hur arbetsfördelningen vid dokumentation bör se ut och hur och var dokumenten förvaras.