

# Målstyrning i skolan

En studie om problem med att styra med mål i Lunds  
kommuns skolor

Johan Nilsson  
Sverker Bratteby

# Abstract

I Sverige infördes målstyrning i skolan i samband med kommunaliseringen 1992. I den här uppsatsen undersöks vilka problem som finns med målstyrning i skolan i praktiken. De undersökta problemen baseras på tidigare forskning om målstyrning i offentlig sektor och handlar i huvudsak om att målen är oklara och minskad politisk styrning. Det empiriska materialet utgörs av samtalsintervjuer och enkätundersökningar med skolchef, rektor och lärare vid två skolor i Lunds kommun. Resultatet visar att målstyrning uppfattas något olika på olika nivåer i skolan, men att de personer som är arbetar i verksamheten överlag är medvetna om vad som krävs för att verksamheten ska fungera. Målstyrningen har inneburit att lärarna i högre grad kan påverka och styra undervisningen.

*Nyckelord:* målstyrning, MBO, kommunalisering, skola, tjänstemannastyre, lärare  
*Antal ord:* 9916

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Syfte och frågeställning .....	1
1.2	Avgränsningar .....	2
1.3	Tidigare forskning .....	2
1.3.1	Björn Rombach .....	2
1.3.2	Ninni Wahlström .....	3
1.3.3	Jon Pierre .....	3
1.4	Begreppsförklaringar .....	3
1.4.1	Den likvärdiga skolan .....	3
1.4.2	Målstyrning i skolan .....	4
<b>2</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
2.1	Kommunaliseringen av skolan .....	5
2.2	Ansaret för skolan .....	5
2.3	Styrningen av skolan .....	6
2.3.1	Styrdokument i skolan .....	6
2.3.2	Den juridiska styrningen av skolan .....	7
2.3.3	Den ideologiska styrningen av skolan .....	7
2.3.4	Den ekonomiska styrningen av skolan .....	8
<b>3</b>	<b>Aktörer i styrningen av skolan</b> .....	<b>9</b>
3.1	Förvaltningschefens roll i styrningen .....	9
3.2	Rektorns roll i styrningen .....	10
3.3	Lärares roll i styrningen .....	10
<b>4</b>	<b>Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>12</b>
4.1	Oklara mål .....	12
4.2	Den politiska styrningen saknar kraft .....	13
<b>5</b>	<b>Metod</b> .....	<b>15</b>
5.1	Preciserad frågeställning .....	15
5.2	Material .....	15
5.3	Samtalsintervjuundersökning .....	16
5.4	Enkätundersökning .....	16
<b>6</b>	<b>Resultat</b> .....	<b>18</b>

6.1	Resultat av intervjustudien.....	18
6.1.1	Oklara mål.....	18
6.1.2	Den politiska styrningen saknar kraft.....	19
6.1.3	Övriga kommentarer.....	20
6.2	Resultat av enkätstudien.....	20
<b>7</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>26</b>
7.1	Förvaltningschef & rektorer.....	26
7.2	Läraren.....	28
7.2.1	Målen är oklara.....	28
7.2.2	Den politiska styrningen saknar kraft.....	29
7.3	Slutsatser.....	29
7.4	Efterord & fortsatt forskning.....	30
<b>8</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>31</b>
<b>9</b>	<b>Bilagor.....</b>	<b>33</b>
9.1	Intervjumall.....	33
9.2	Enkät.....	35

# 1 Inledning

I början av 90-talet genomgick den svenska skolan stora förändringar. Kommunerna fick överta hela ansvaret för skolan och den statliga styrningen av skolan ändrades. Tanken om den likvärdiga skolan utmanades. Begrepp som decentralisering, målstyrning och ansvar aktualiserades. Målstyrningen gav utrymme för lokala skolpolitiska variationer i landet. Till detta kom även friskolereformen några år senare, vilket ytterligare förändrade förutsättningarna för landets skolor.

Det har nu gått tjugo år sedan skolan reformerades. I den här uppsatsen tittar vi närmare på målstyrningen i skolan och hur väl den fungerar idag. Vi undersöker om det finns fog för den kritik som presenterats mot målstyrning i den offentliga sektorn under de senaste tjugo åren. Frågan om skolans styrning och huvudmannaskap är i allra högsta grad aktuell alltjämt idag, även om det är tjugo år sedan reformerna genomfördes. Till exempel vill Folkpartiet som enda riksdagsparti att skolan ska återförstatligas. Under Almedalsveckan sommaren 2010 meddelade dock alla riksdagspartier villiga att utreda frågan om kommunaliseringen av skolan (Stridsman 2010). I november skrev Metta Fjelkner, ordförande för Lärarnas riksförbund, en krönika där hon uttryckte sig så här ”Vi tycker att staten skall öka sitt ansvar ytterligare för skolan. [...] Önskar man ökad statlig styrning, önskar man en likvärdig skola värd namnet, önskar man mindre kommunal frihet att bedriva skola, ja då är LR det självklara valet” (Fjelkner 2010). En månad senare presenterades 2010 års PISA-rapport som visar att svenska elever presterar sämre än tidigare. Detta adderade ytterligare till debatten om *den likvärdiga skolan*, skolans styrning och vem som egentligen är ansvarig (Thurfjell et al. 2010). Detta är bara några exempel på vad som skrivits och sagts det senaste året i debatten om hur skolan skall styras.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka om den kritik som riktas mot målstyrning finns i praktiken inom skolan i Lunds kommun. Mycket forskning har gjorts inom målstyrning, men främst inom management- och företagsområdet. Forskning om målstyrning i offentlig sektor är inte lika vanlig. Detta är intressant att undersöka eftersom målstyrning som styrteknik är utbredd i den offentliga sektorn. Det är idag tjugo år sedan målstyrning introducerades i skolvärlden. Fungerar målstyrningen som det var tänkt? Vad tycker de personer som arbetar i skolan dagligen? För att försöka få en fullständig bild som möjligt gör vi en

undersökning av teorikonsumerande slag med personer i olika roller i skolan. Vår frågeställning blir följaktligen:

- Vilka problem finns det i praktiken med målstyrningen av skolan i Lunds kommun?

## 1.2 Avgränsningar

I uppsatsen har vi undersökt förhållandet till målstyrning i skolan hos olika nyckelpersoner i Lunds kommun. Undersökningen är begränsad till personer i förvaltningen. Vi har således inte haft syftet att undersöka politikernas syn på saken. Undersökningen har inte gjorts med alla aktörer som är verksamma inom skolan i kommunen, utan ett urval har gjorts. Begränsningen har gjorts till en förvaltningschef samt rektorer och lärare på två högstadieskolor i kommunen.

Uppsatsförfattarna bedömer inte huruvida målstyrning i skolan är en lämplig styrteknik. Undersökningen utgår från problem som presenteras i teorikapitlet och undersöker om det finns i praktiken.

## 1.3 Tidigare forskning

I teoriavsnittet presenteras delar av den tidigare forskning som gjorts om målstyrning i den offentliga sektorn utförligare. Nedanstående avsnitt innehåller presentationer av två studier om målstyrning, kommunaliseringen av skolan och skolan som politisk organisation. De presenterade studierna är en del av det bakgrundsmaterial som författarna tagit del av inför skrivandet av uppsatsen. Det ska nämnas att det finns omfattande litteratur om målstyrning. I första hand är dock målstyrningsforskningen inriktad mot företags- och managementområdet och inte statsvetenskap och offentlig förvaltning.

### 1.3.1 Björn Rombach

Björn Rombach är ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm och har tidigare publicerat ett flertal böcker inom ämnena organisation, styrning och ledning tillämpat på kommuner och landsting. I boken "Det går inte att styra med mål" ifrågasätter Rombach målstyrningen inom den offentliga sektorn. Det genomförs en kritisk granskning av målstyrning i den offentliga sektorns organisationer och där framträder fyra argument mot målstyrningen som lyder: Teknikens effekter är osäkra, det finns bättre tekniker, det går inte att använda tekniken samt att tekniken verkar ogenomtänkt.

### 1.3.2 Ninni Wahlström

Ninni Wahlström är docent i pedagogik vid Örebro universitet och har skrivit en avhandling med titeln ”Om det förändrade ansvaret för skolan: Vägen till mål- och resultatstyrning och några av dess konsekvenser” som publicerades 2002. Wahlströms avhandling avser att tränga djupt in i ansvarsfördelningens problematik i samband med reformen som ledde till kommunaliseringen av skolan. Det var på tidigt 1990-tal skolan gick från att vara statlig till kommunal. Wahlströms ambition var att bilda en öppen debatt om ansvaret för 1990-talets skola och förändringarna till följd av kommunaliseringen.

### 1.3.3 Jon Pierre

Statsvetaren Jon Pierre är redaktör för boken *Skolan som politisk organisation*. Boken är resultatet av ett forskningsprojekt inom utbildningsvetenskap om skolpolitik och värdekonflikter i skolan. De personer som ingått i projektet är statsvetare, pedagoger, sociologer och utbildningsvetare. Boken behandlar styrningen av skolan, skolans organisation och de olika aktörernas roller i skolan där värdekonflikter är ett genomgående tema. Den forskning som presenteras i boken har varit till stor hjälp vid skrivandet av den här uppsatsen. I texterna om styrningen av skolan och olika aktörers roller i målstyrning refererar vi en del av den forskning som presenteras i boken.

## 1.4 Begreppsförklaringar

Här väljer vi att ta upp två begrepp. Det första handlar om den likvärdiga skolan. I diskussionen om styrningen av skolan kommer ofta idén om den likvärdiga skolan upp. Vad man menar med begreppet beror dock lite på vem man är. Ann Quennerstedts forskning som presenteras nedan visar att innebörden av begreppet ändrats. Vi tar också upp målstyrningsbegreppet. Vi vill ta upp en kortare definition av vad vi lägger i begreppet målstyrning tidigt i uppsatsen så att resonemang och redogörelser enklare kan följas. En utförligare beskrivning med en redogörelse för förvaltningschefens, rektorns och lärarens roll i målstyrningen av skolan följer senare i uppsatsen.

### 1.4.1 Den likvärdiga skolan

I skollagens första paragraf i det första kapitlet framgår att skolan ska vara likvärdig oavsett ekonomiska förutsättningar eller geografisk hemvist (SFS 1985:1100). Likvärdighetsbegreppet aktualiserades då skolan decentraliserades. Bertil och Berit Johansson menar att en likvärdig och decentraliserad skola är oförenliga, då likvärdighet också fordrar en viss centralisering (Johansson &

Johansson, 1994, 209). Quennerstedt presenterar andra forskares syn på likvärdighetsbegreppet. Den tidigare synen på en likvärdig skola innebar att alla samhällsmedborgare skulle ges samma utbildning. För att utjämna sociala skillnader i samhället behövdes en skola där alla genomgick samma utbildning och lärde sig samma saker. Dessa tankar var inte förenliga med den decentraliserade skolan under kommunalt ansvar. Det är det här tanken om den likvärdiga skolan som Johansson & Johansson också ansluter sig till.

Synen på relationen mellan individ och samhälle har emellertid förändrats. Maktutredning i början av 90-talet förde fram en ändrad demokratisyn som satte individen i fokus. Den tidigare samhällsorienterade demokratisynen med ett enhetligt utbildningssystem och gemensam utbildning ersattes av en individorienterad där de enskildas olikheter accepterades. Valfrihet blev ett värde i skolan. Under 80- och 90-talet pågick en kamp om vilka värden som skulle styra utbildningspolitiken. ”I denna kamp användes likvärdighetsprincipen för att ge legitimitet åt respektive politik (Quennerstedt, 2007, 54). Skolan var således likvärdig ur båda perspektiven men i olika betydelse. Valfrihetsdiskursen var den som tongivande då skolan decentraliserades. Det gamla betydelsen av likvärdighetsbegreppet lever dock kvar och är ett vanligt argument de som vill återförstatliga skolan (Quennerstedt, 2007, 49ff). Då en definition av likvärdighetsbegreppet inte krävs för det fortsatta arbetet med uppsatsen, väljer författarna att inte ta ställning till någon av diskurserna.

#### 1.4.2 Målstyrning i skolan

Mål är en viktig del i den politiska diskussionen. Styrning handlar i de flesta fall om att försöka nå mål. Det som dock skiljer målstyrning från andra styrningstekniker är idén att styra *mot* mål *med* mål. Det grundläggande i målstyrning är formulerandet av klara mål, målbeslut och uppföljningen av mål. För att detta ska fungera måste det göras aktivt, och i syfte att nå organisationens mål. Det är viktigt att poängtera att det inte finns någon enhetlig modell för hur målstyrning ska gå till. Begreppet betecknar snarare en samling av styrningstekniker (Rombach, 1991, 10ff).

Målstyrning med ramlag är en stor del av styrningen av innehållet i skolan. Tanken med denna form av styrning är att politikerna ska koncentra sig på de övergripande frågorna och uppföljning av målen och ”[...] den faktiska utformning av implementeringen ska förläggas där sakkunskapen finns, dvs. hos den slutligt verkställande tjänstemannen” (Lundquist, 1992, 83). Tjänstemannen får i den situationen stor frihet att utnyttja professionella kunskaper. Detta anses skapa större motivation vid verkställandet av beslut samtidigt som möjligheten för att engagera brukarna av den offentliga servicen ökar.



## 2 Bakgrund

I det här kapitlet presenteras en bakgrund om hur styrningen av skolan fungerar. Vi menar att det angeläget att känna till vad som formar skolan för att kunna förstå hur målstyrning som styrteknik kan tillämpas. Kapitlet inleds med en kort redogörelse för hur som skedde vid kommunaliseringens reformen och hur ansvarsfördelningen för skolan ser ut. Avslutningsvis följer en redogörelse för hur den nuvarande styrningen av skolan kan förstås.

När vi fortsättningsvis nämner kommunaliseringen av skolan åsyftar vi reformerna för kommunalt huvudmannaskap i skolan och övergången från detaljstyrning till mål- och resultatstyrning om som beskrivs nedan, om inget annat anges. Vi har valt att använda termen målstyrning, även om det i vissa sammanhang talas om mål- och resultatstyrning i skolan. Termen mål- och resultatstyrning är ett sätt att visa att uppföljningen av målstyrningen i skolan är betydelsefull för att styrningen ska vara framgångsrik.

Vi vill också här i ett tidigt skede av uppsatsen klargöra att vår inställning till målstyrning i skolan är skeptisk. I undersökningen och tolkningen av resultaten har vi strävat efter att ha ett neutralt förhållningssätt och relatera resultaten till vårt teoretiska ramverk.

### 2.1 Kommunaliseringen av skolan

Vid början av 90-talet beslutade riksdagen att ansvaret för skolan skulle överföras till kommuner eller andra huvudmän såsom friskolor. Samtidigt ändrades styrningen av skolan från den tidigare regelbetonade styrningen till en mål- och resultatstyrning. Dessa förändringar var så genomgripande att man talar om ett systemskifte (Jarl et al., 2007, 23f). Skolöverstyrelsen som var den centrala förvaltningsmyndighet som hade ansvar för det offentliga skolväsendet lades ned. Skolöverstyrelsen sågs som en trög och stelbent organisation. Skolverket blev namnet på den nya myndigheten. Skolverket hade till uppgift att kontrollera och utvärdera skolors verksamhet samtidigt som man skulle stimulera skolutveckling. Denna dubbla roll medförde senare kritik och det ledde till att Skolverket 2003 delades upp till två myndigheter. Skolverket ansvarar nu för tillsyn av skolor medan Myndigheten för skolutveckling stödjer skolor i deras utvecklingsarbete.

### 2.2 Ansvaret för skolan

Vid kommunaliseringen fick kommunerna ta över ansvaret för skolan. Varje kommun är enligt skollagen skyldig att ha en nämnd som fungerar som en styrelse för det offentliga skolväsendet. Kommunallagen ger kommunerna friheten att själva välja hur de vill organisera sina nämnder. Följaktligen finns olika modeller och namn på den nämnd som ansvarar för skolan. Kommunallagen ger också överordnade politiska instanser möjlighet att delegera frågor till lägre nivå. Detta kan gälla delegering från fullmäktige till nämnden eller från nämnden till enskilda rektorer (Jarl et al., 2007, 37).

## 2.3 Styrningen av skolan

Den nuvarande styrningen av skolan är komplicerad och på många nivåer. Skolans styrning kan förstås som tre delstyrsystem som alla påverkar styrningen. De brukar benämnas det juridiska, ideologiska och ekonomiska systemet. De tre styrsystemen styr skolan på både nationell, kommunal och verksamhetsnivå. Styrsystemen överlappar varandra och är till stor del beroende av varandra. Vi beskriver dessa styrsystem utförligare nedan. Först kommer en sammanfattning av vilka styrdokument som är centrala för skolan.

### 2.3.1 Styrdokument i skolan

Den statliga styrningen av innehållet i skolan utgörs till stor del av skollagen som styr det övergripande innehållet i skolan. Där finns de krav som ställs på kommunerna likväl som bestämmelser om skolplikt och rätten till utbildning. I bilaga till skollagen finns timplaner för grundskolan som anger hur många timmar lärarledd undervisning som eleverna har rätt till i varje ämne.

Utöver skollagen finns förordningar som regeringen beslutar om. Läroplaner är ett exempel på en förordning som regeringen utfärdar. Idag finns tre läroplaner i grundskolan. En för förskola, en för det obligatoriska skolväsendet/förskoleklass/fritidshem och en för de frivilliga skolformerna. Läroplanerna innehåller beskrivningar av verksamhetens värdegrund och uppdrag. De innehåller också de mål och riktlinjer som skolan ska följa. Den 1 juli 2011 börjar nya läroplaner för alla skolformer att gälla. Slutligen kan Skolverket på uppdrag av regeringen utfärda bindande föreskrifter inom olika områden, till exempel betygskriterier, kursplaner och bidrag för elever i fristående skolor. (Skolverket 1; Skolverket 2).

På kommunal nivå finns en av kommunfullmäktige antagen skolplan ”som visar hur kommunens skolväsende skall gestaltas och utvecklas. Av skolplanen skall särskilt framgå de åtgärder som kommunen avser vidta för att uppnå de nationella mål som har satts upp för skolan” (SFS 1985:1100). På skolorna finns också en lokal verksamhetsplan för undervisningen (Jarl et al., 2007, 27).

### 2.3.2 Den juridiska styrningen av skolan

Den juridiska styrningen är den del av styrningen som utgörs av styrdokument och lagar. Styrningen reglerar både verksamheten såväl som skolans organisation. Skollagen och förordningar är den viktigaste delen av juridisk styrning. Exempel på andra viktiga lagar som inte är direkt kopplade till skolområdet men som ändå styr är kommunallagen och jämställdhetslagen. Den juridiska styrningen är ofta beroende av möjligheten till rättslig prövning om bestämmelserna i styrdokumentet inte följs. Tillsyn av den juridiska styrningen kan ske både genom löpande kontroller eller prövning av enskilda fall (Jarl et al., 2007 27f). Efter kommunaliseringen har styrdokumentet som utgör den juridiska styrningen fått tydligare målstyrningskaraktär. Skolverket kontrollerar att kommuner och skolor följer de krav som ställs på dem i de statliga styrdokumentet. Tillsynen är nära kopplad till den ideologiska styrningen och är till stor del en utvärdering av verksamheten. Juridiska sanktioner riktas sällan mot skolor eller kommuner som uppvisar brister. Däremot innebär kritik från Skolverket negativ publicitet för skolan eller kommunen. Den juridiska styrningen är förbehållen staten. Kommunernas ansvar är att se till att lagar och förordningar följs och implementeras (Jarl et al., 2007, 40).

### 2.3.3 Den ideologiska styrningen av skolan

Den ideologiska styrningen av skolan är styrningen av innehållet i verksamheten. Likväl är det i stort sett samma dokument som styr i den ideologiska som i den juridiska. Skillnaden mot den juridiska styrningen är att skrivningarna i styrdokumentet inte juridiskt bindande. Skapandet av ett gemensamt tänkande kring skolan är en stor del av den ideologiska styrningen. Förutom styrdokument är till exempel lärarutbildningen och rektorsutbildningen andra statliga verktyg för ideologisk styrning av skolan (Jarl et al., 2007, 28ff).

Den statliga och kommunala ideologiska styrningen av skolan är idag präglad av målstyrning. På statlig nivå är det skollagen och förordningar som bestämmer målen. På kommunal nivå används skolplaner och verksamhetsplaner som ett verktyg för ideologistyrning. Kommuner kan välja att prioritera vissa mål eller bestämma egna lokala mål. Den närmare utformningen av skolplanen är upp till varje enskild kommun att besluta om.

Utvärdering är ett viktigt verktyg i målstyrning som den ideologiska styrningen utgörs av. Utvärdering kan göras genom nationella prov på statlig nivå och kommunala verksamhetsberättelser knutna till budgeten på lokal nivå (Jarl et al., 2007, 44). På senare år har kommunens kvalitetsredovisningar kommit att spela en större roll i den kommunala ideologiska styrningen. Kommunen får då ett mer reaktivt uppdrag i att i efterhand kontrollera skolans kvalitet. Kvalitetsredovisningen är numera ett vanligare sätt för kommunerna att styra skolan än att styra med skolplaner. Lagkravet på att alla kommuner måste ha en skolplan finns emellertid kvar (Jarl et al., 2007, 38).

### 2.3.4 Den ekonomiska styrningen av skolan

Den ekonomiska styrningen av skolan är nära knuten till både det ideologiska och juridiska systemen genom att den skapar förutsättningar för regler och mål. Den ekonomiska styrningen kan praktiseras indirekt genom anslag till skolan eller direkt genom till exempel kommunal skolpeng (Jarl et al., 2007, 29ff). Tidigare fick skolan statsbidrag och lärarna var statligt anställda. Efter kommunaliseringen genomfördes flera reformer för att stärka kommunernas ekonomiska ställning. Idag har kommunerna hela det ekonomiska ansvaret för skolan och dess personal. Ekonomiska resurser till kommunerna fördelas i ett finansiellt system som kallas kommunalekonomisk utjämning. ”Syftet med det systemet är att utjämna skillnader mellan kommuner som beror på olika skattekraft och befolkningsstruktur så att medborgare i olika delar av landet ska ha tillgång till likvärdig välfärd” (Finansdepartementet & SKL i Jarl et al., 2007, 41). Vissa undantag har gjorts från den här ordningen där staten har beslutat om öronmärkta resurser för till exempel maxtaxa i förskolan och IT-satsningar. Således är statens roll i den ekonomiska styrningen av skolan är idag begränsad. Kommunerna är fria att själva fördela de ekonomiska resurserna i skolan som de önskar. En vanlig modell är att varje elev tilldelas ett grundbelopp som följer eleven till den skola som denne väljer. Grundbeloppet kan sedan kompletteras sen med stödresurser till elever med särskilda behov eller skolor i områden med låg socioekonomisk status (Jarl et al., 2007, 40ff).

## 3 Aktörer i styrningen av skolan

Vi har nu beskrivit vad som formar skolan och hur den organiseras, finansieras och styrs. Här följer en beskrivning av olika aktörers roll i styrningen av skolan. De aktörer som vi tar upp här är också de som har deltagit i vår undersökning. Aktörernas roller beskrivs till viss del med en konfliktansats. Det gör vi för att visa att skolan är en svårstyrd organisation som har att ta hänsyn till många olika intressen och åsikter.

### 3.1 Förvaltningschefens roll i styrningen

Skolchef eller utbildningschef är vanliga titlar på den eller de förvaltningschefer på kommunen som har ansvaret för skolfrågor. Bland skolchefens uppgifter finns att bereda frågor för nämnden samt att se till att beslut genomförs. Skolchefen tillsätts av kommunen (Jarl et. al., 2007, 37). Quennerstedt redogör för tre diskurser där kommunens ansvar och inflytande över skolan varierar. I första hand gäller diskurserna vilket förhållningssätt kommunen har till den statliga styrningen och vilka skolfrågor kommunalpolitikerna ska besluta om. Skolchefens roll blir skiftande beroende av vilka beslut och vilken strategi kommunpolitikerna anammar i skolfrågan eftersom skolchefen fungerar som länk mellan kommun och rektorer.

Den första diskursen behandlar den resultatansvariga kommunen. Där ser kommunen som sin främsta uppgift att utbildningen ska upprätthålla god kvalitet och att eleverna påvisa goda resultat. Detta innebär att eleverna når de mål som finns i de nationella måldokumenterna. Kommunen ska ge lärarna de förutsättningar som krävs för att eleverna ska nå målen. Kommunen är också den part som ställs till svars om inte målen nås. De insatser som kommunen företar sig ska bidra till måluppnående och goda resultat.

Med kommunen som icke-part ses skolan som en angelägenhet mellan staten, lärarna och elevernas familjer. ”Det är staten som bär huvudansvaret för skolan, och som därför ska formulera såväl utbildningens mål som att kontrollera att dessa nås” (Quennerstedt, 2007, 59). En viktig del av den diskursen är att staten ska finansiera skolan på grund av kommunens skiftande ekonomiska förutsättningar. Viktigt är också att kommunala tjänstemän eller politiker inte ska ha inflytande över utbildningens innehåll eller utformning.

I den politiskt-ideologiskt handlande kommunen förstärks kommunens utbildningspolitiska roll. Lokala majoriteter får frihet att utforma skolan som de önskar. Kommunen är fri att organisera och finansiera sina skolor som de vill.

Valfrihet eller en stark gemensam kommunal skola är möjliga utfall (Quennerstedt, 2007, 57ff).

I praktiken är diskursen om den resultatansvarige skolan ledande. Där blir förvaltningschefens roll att som representant för kommunen stötta skolorna i genomförandet av undervisningen. Den politikst-ideologiska diskursen framträder emellertid som en konkurrent på lokal nivå. Kommunen som icke-part finns i rikspolitiken där den förfäktas av moderaterna och framförallt folkpartiet (Quennerstedt, 2007, 62).

## 3.2 Rektorns roll i styrningen

Rektorns roll i skolan är komplex och rymmer motsättningar. Enligt skollagens andra kapitel skall rektorn ”hålla sig väl förtrogen med det dagliga arbetet i skolan” och bara den som har värvat pedagogisk insikt genom ”utbildning och erfarenhet” kan anställas som rektor (SFS 1985:1100, 2 kap). I läroplanen anges att rektorn är pedagogisk chef samt chef för övrig personal i skolan och ska se till att skolan når de nationellt uppställda målen. Till detta ska rektorn även rätta sig efter de kommunallagens bestämmelser om den kommunala verksamheten och se efter de kommunala skolplanerna. Rektorns roll blir således att tillgodose både de statliga kraven på måluppfyllelse och de kommunala budgetkraven som åligger dem (Jarl, 2007, 104).

Vid kommunaliseringen av skolan var ett av målen att rektorernas liksom lärarnas professionella kunskap skulle kunna få större genomslag i verksamheten. Den professionella modellen innebär att ”staten överlåter beslut som rör genomförandet åt en yrkeskår som genom en särskild utbildning antas ha specifika kunskaper och en egen yrkesetik” (Jarl, 2007, 107). Den decentralisering av befogenheter i skolans organisation, har gjort att uppgifter som tidigare varit politiska numera är en angelägenhet för rektorerna. Rektorns roll i skolan är således också delad mellan att se till att de mål som ställs upp efterlevs samtidigt som den också innehåller in politisk dimension i utformandet av undervisningen. Detta gör att rektorerna idag inte är står lika nära läraryrket, utan uppfattar sig mer som en representant för kommunledningen (Jarl, 2007, 119).

## 3.3 Lärarens roll i styrningen

Det kanske vore mer lämpligt med rubriken Lärarens värdekonflikter, då lärarna inte har en avgörande roll i styrningen av skolan som organisation. Vår uppsats ser till förvaltnings- och organisationsstyrning av skolan där läraren är den aktör som blir styrd (jfr. Lundquist, 1991, 69ff). Vi vill med det här avsnittet visa vad som påverkar läraren i planeringen av undervisningen.

Lärares roll i skolan är att tolka de mål som finns uppställda i skollag, läroplan, skolplan och verksamhetsplan och omsätta de till praktisk undervisning. Det talas om att skolan har två delvis skilda uppdrag: kunskapsarbete och värdegrundsarbete. Ser man till kunskap så som den beskrivs i läroplanen är bilden mångskiftande. Alla vetenskapsteoretiska kunskapsriktningar finns representerade. "[M]an framställer området som ett smörgåsbord där man är både saklig och allsidig, subjektiv och objektiv, följer sin egen väg och tillgodogör sig mainstreamuppfattningar (Sjögren, 2007, 147). Lärare som söker hjälp i styrdokumentet kan följaktligen få stöd för vitt skilda kunskapsuppfattningar. Sedan finns läroplanens skrivelser om värdegrundsarbete. Där anges att skolan ska utvecklas i samband med elever och deras vårdnadshavare. Hänsyn ska också tas till kulturella och sociala grupperingar (Sjögren, 2007, 145ff).

Sjögren gör en uppdelning mellan lärarens vertikala politiska styrning och den horisontella styrning som påverkar läraren i det dagliga arbetet. Eftersom den vertikala styrningen är vag som den är i den målstyrda skolan ökar möjligheterna för horisontell styrning från till exempel elever och föräldrar. Detta kan sätta läraren i en värdekonflikt mellan å ena sidan undervisa eleverna i de kunskapsmål som finns i läroplanen samtidigt som denne måste ta hänsyn till värdegrundsmål om elevinflytande demokrati, individ och kultur om också finns i läroplanen. Inte heller kan läraren peka på en specifik kunskapsriktning som undervisningen ska följa, då läroplanen ger stöd för många olika. Denna värdekonflikt kan exemplifieras genom debatten om kreationism/darwinism som dessutom sträcker sig över både biologi- och religionsundervisning, vilket kan komplicera frågan ytterligare (Sjögren, 2007, 145ff).

## 4 Teoretiskt ramverk

Vi har nu givit en bild av vilka olika faktorer som formar skolan på olika sätt. Det handlar om de ekonomiska och juridiska förutsättningarna, skolans organisation och vad som styr innehållet. Vi har också preciserat vilka problem olika aktörer på kommunal och lokal nivå i skolan kan stå inför. I det här kapitlet presenteras några kritiska argument mot målstyrning i den offentliga sektorn. Argumenten är hämtade från olika delar av statsvetenskaplig, pedagogisk och organisationsteoretisk forskning. Kritiken utgör bas för den empiriska undersökning vi genomfört. I sina studier kritiserar Björn Rombach och Daniel Tarschys målstyrning inom den offentliga förvaltningen på ett allmänt plan. Stig Montin refererar forskning kring målstyrning ur ett kommunpolitiskt perspektiv. Bertil och Britt Johansson har studerat målstyrning i skolan och fokuserat på planerings- och styrdokument.

Mycket av den kritik som framförs hänger ihop och är samstämmig. Vi väljer att gruppera de olika forskarnas slutsatser under två rubriker. Den första behandlar problemet att målstyra offentlig förvaltning då målen är för vaga. Den andra rubriken argumenterar för att målstyrning är olämpligt i politiskt styrda organisationer. I diskussionen görs referenser till de enskilda studierna.

### 4.1 Oklara mål

För det första så förutsätter målstyrning att de mål som politikerna formulerar är klara och tydliga. Detta krävs för att förvaltningen ska veta vad de förväntas uppnå, och så att målen kan följas upp och utvärderas. För att målen ska kunna utvärderas och följas upp krävs att de kan brytas ned och konkretiseras. Montin menar att målen i många fall är oklara och motstridiga (Montin, 2007, 111).

I Rombachs litteraturstudie listas klara mål som den första punkten för framgångsrik styrning. ”Formulerandet av specifika och mätbara mål utgör troligen den mest väsentliga framgångsfaktorn” (Rombach, 1991, 43). Vidare menar Rombach också att målstyrningstekniken inte ger någon vägledning i hur målen ska prioriteras eller brytas ned. Ett antagande som görs är att mål kan ordnas hierarkiskt. ”Ett andra antagande är att övergripande mål kan brytas ned till delmål samt att detta kan göras för olika mål oberoende av varandra” (Rombach, 1991, 97). Målstyrningstekniken ger inget svar på hur nedbrytningen av mål ska gå till. Det är också svårt att bryta ned ett abstrakt mål till flera konkreta mål utan att det sker en viss förskjutning. Vissa typer av konkreta mål kan också vara svåra att bryta ned. Rombach nämner jämställdhet och full sysselsättning som exempel (Rombach, 1991, 96ff).



Även Tarschys skriver att målen ofta låter bra och är lätta att instämna i, medan de i praktiken sällan ger någon ledning när man ska använda dem i verksamheten. Likaså är det svårt att i efterhand utvärdera de allmänt hållna målen. Tarschys skriver också att en annan problematisk aspekt gäller relationen mellan övergripande politiska mål och nedbrutna mål för verksamheten och att det är svårt att röra sig från abstraktioner till konkretiseringar (Tarschys, 2006, 2).

Johansson & Johanssons studie visar att det finns risk att den politiska styrningen av skolan kan sättas ur funktion (se vidare nedan). Detta beror på några olika aspekter i förändring av skolans styrning som skedde vid kommunaliseringen. Här berörs det som behandlar målstyrning. Johansson & Johanssons resultat visar att de styrdokument som är en del av målstyrningen är vaga. Målen formuleras inte tydligt. De kommunala skolplanerna styr verksamhetsplanerna på ett generellt plan (Johansson & Johansson, 1994, 209ff).

## 4.2 Den politiska styrningen saknar kraft

Målstyrning strider mot det traditionella sättet att bedriva politik. Där pekas riktningen på andra sätt ”t.ex. genom principiellt viktiga detaljbeslut eller att politikerna i själva verket är mer intresserade av medlen än av målen” Målstyrningen hör hemma i företagsvärlden där det finns en tämligen homogen ledning. Politisk styrning bygger på kompromisser och sammanjämknings av önskemål (Montin, 2007, 111).

Rombach refererar en kategorisering framtagen av Brunsson där två organisationsstrukturer beskrivs: den avspeglade organisationen och den handlande organisationen. Organisationerna är renodlingar med vissa egenskaper som kännetecknar dem. Här tar vi endast upp den avspeglade organisationen, vars egenskaper kan kopplas till skolans organisation och styrning. I den avspeglade organisationen är rekryteringsprincipen olikhet. Organisationen bygger på att man tycker olika och flera intressen skall representeras i organisationen. Dessa intressen och konflikter ska också kunna kommuniceras utåt. I fallet med skolan finns dessa olika intressen och konflikter i riksdagen och kommunfullmäktige. För att intresset från väljarna ska upprätthållas måste politiker visa hur de skiljer sig från varandra. En teknik för att åstadkomma detta är att debattera detaljfrågor av stort allmänintresse. Målstyrning förhindrar detta då målen måste ligga på en övergripande och abstrakt nivå. En ytterligare aspekt är att för att lyckas med målstyrning måste partierna enas om ett gemensamt måldokument. För att kunna användas i verksamheten krävs att dokumentet är klart formulerat. Att komma överrens om tydliga mål kan vara svårare än att komma överrens i sak. I sakfrågor har partier lättare att göra avsteg ifrån sina ideologiska övertygelser då beslutet kan kopplas till olika delar partiets ideologi. Vid målformulering på den ideologiska nivån har partier svårare att ena sig (Rombach, 1991, 88ff).

De ovan refererade teorierna visar svårigheten med att målstyra politiska organisationer. Då inte politikerna formulerar mål överläts styrningen åt

tjänstemän menar Johansson & Johansson i sin avhandling. De menar de att det finns en risk att målstyrning tillsammans med marknadsstyrning bidrar till att politiska styrningen minskar. Politiker måste kunna och vilja formulera mål. Detta krävs både för styrningen och för att ansvar skall kunna avkrävas (Johansson & Johansson, 1994, 209ff).

Tarschys skriver om målstyrning att politikerna måste vara tydliga med vad de vill uppnå. Så brukar dock inte vara fallet menar Tarschys. Som ett exempel till varför politiker inte vill formulera tydliga mål skriver Tarschys "[...] vaghet och flertydighet underlättar kompromissande och samstämmigt beslutsfattande" (Tarschys, 2006, 22). Det här citatet kopplas till Montins och Rombachs resonemang om svårigheterna med målformulerandet i politiskt styrda organisationer.

## 5 Metod

Vi har nu sett argument mot och förklaringar till varför målstyrning inte är en lämplig teknik för att styra i offentliga politiskt styrda organisationer. Nedan presenterar vi en mer preciserad frågeställning utifrån det som vi redogjort för i teoriavsnittet. Vidare följer en redogörelse och diskussion av den samtalsintervjuundersökning och den enkätundersökning som vi genomfört.

### 5.1 Preciserad frågeställning

Det teoretiska ramverk som utgör grunden för vår undersökning är en sammanställning av olika forskares resultat och slutsatser. Det vi presenterat är sammanställning av två huvuddrag inom forskningen. Vi preciserade de två styckena till mer konkreta frågeställningar som visas nedan. Dessa var vägledande vid utformandet av intervjumallar och enkätundersökningen.

- Finns det inom målstyrningen i skolan problem med att konkretisera och prioritera de mål som satts upp i läroplan och skolplan?
- Är skolan i praktiken en politiskt eller tjänstemannastyrd organisation?

### 5.2 Material

Primärmaterialet i vår uppsats består av en intervju med förvaltningschefen i Lunds kommun, intervjuer av två skolrektorer samt en enkätundersökning bland lärare. Vi har avgränsat oss till Lunds kommun och för att få så lika förutsättningar som möjligt har enkäten genomförts på samma skolor som rektorsintervjuerna.

Vår ambition är att få olika aktörers bild av målstyrning för att skapa oss en helhetsbild. Därför har personer på olika nivå och i olika roller i styrningen av skolan fått komma till tals. Lärarna tillhör en yrkesgrupp som i stor utsträckning är påverkade av målstyrningen i skolan. Det är därför intressant att se deras uppfattning om målstyrningen och dess konsekvenser. Syftet är att samtliga undersökningar ska genomföras på ett sätt så att de kommer uppsatsen till del (Esaiasson et al., 2009, 179). Lärarnas förhållningssätt analyseras utifrån vår forskningsfråga och inte med hjälp av statistiska mått eftersom urvalsgruppen inte

är tillräckligt stor för att det ska vara möjligt att dra några generaliserbara slutsatser för Lunds kommun.

### 5.3 Samtalsintervjuundersökning

Genom informatundersökningar bidrar de utvalda skolornas rektorer samt skolförvaltningschefen i Lunds kommun med information om skolans verklighet. På grund av rollen som nyckelpersoner bistår dessa personer i en betydande omfattning med lösningar på vårt forskningsproblem (Esaiasson et al., 2009, 257f).

Samtalsintervjuundersökningar erbjuder en öppen och naturlig interaktion och är därför det rationella valet av tillvägagångssätt genom att man i efterhand kan tillvarata och utvärdera information om målstyrning och dess problematik (Esaiasson et al., 2009, 259). Samtalsintervjuundersökningar är också en lämplig metod om man vill kunna få svar som är oväntade. Det passar vår frågeställning, då vi vill vara öppna för andra problem och aspekter av målstyrning än de som presenteras i teorikapitlet (Esaiasson et al., 2009, 283f).

Samtalsintervjuundersökningar genomfördes för att på ett ingående sätt kartlägga det mångdimensionella begreppet målstyrning och den tillhörande problematiken. Som förberedelsearbete läste vi in oss på de olika intervjupersonernas roller i styrningen av skolan. Intervjuerna genomfördes enligt en intervjumall med i huvudsak samma frågor till både förvaltningschef och rektorer (se bilagor). Vi har eftertraktat centralitet i urvalet av personer. Även om antalet intervjuer är få så menar vi att samtalsintervjuerna är i symbios på så vis att den ena intervjun föranleder oss att tala med ytterligare en person för att gräva djupare i de resonemang som framkommit tidigare (Esaiasson et al., 2009, 291).

Samtalsintervjuundersökningar bör synliggöra nyckelpersonernas grundläggande uppfattningar om tillämpningen av målstyrning i skolan (Esaiasson et al., 2009, 258f). Det som är verkligt fundamentalt i sådana undersökningar är att intervjupersonerna har möjlighet att opponera sig emot vår hypotes som är en kritisk granskning av målstyrning och beskriva sin situation utifrån sitt perspektiv. Undersökningarna medför att vi i djupare mening kan förhålla oss till det som kan uppfattas som inneboende motstridiga uppfattningar om målstyrning i skolvärlden.

Fågelskolan och Vikingaskolan i Lund är de skolor där vi har genomfört samtalsintervjuundersökningar och enkätundersökningar. Vi har inte haft någon ambition i vår uppsats att jämföra resultaten mellan skolorna. Skolorna är valda som representanter för två vanliga kommunala högstadieskolor i Lunds kommun.

### 5.4 Enkätundersökning

En enkätundersökning genomfördes bland 19 lärare på de skolor i Lunds kommun där rektorerna intervjuades. Ambitionen var att göra enkäten bland så många lärare som möjligt, men tiden begränsade oss till det nämnda antalet. Lärarna som deltar i enkätundersökningen är en grupp i styrningskedjan som blir utsatta för påverkan som en konsekvens av målstyrningen samtidigt som de har en begränsad möjlighet att på egen hand styra i skolan (Esaiasson et al., 2009, 262f). Det här menar vi är en rimlig hypotes om lärarnas situation varför vi fann det lämpligt att genomföra en enkätundersökning som belyser lärarnas förhållningssätt till begreppet målstyrning och dess konsekvenser för skolan. För att uppnå ett så tillfredsställande resultat som möjligt av enkätundersökningen finns kompletterande frågor som innebär att de deltagande lärarna har möjlighet att uttrycka varför de tycker som de gör. Detta medför en objektivitet i undersökningen samtidigt som deltagarna kan framföra sina personliga åsikter (Esaiasson et al., 2009, 225). Fördelen med enkätundersökningen är att det finns en större möjlighet till generalisering av resultaten än vad som är möjligt utifrån samtalsintervjuundersökningarna (Esaiasson et al., 2009, 179).

## 6 Resultat

Här presenterar vi de svar som framkommit vid intervjuerna med rektorer och förvaltningschef och enkäten bland lärarna. Dispositionen är sådan att vi först presenterar resultatet av intervjuerna och sedan enkäten. I intervjuresultatet presenteras reflektioner och kommentarer utifrån den preciserade frågeställningen som finns i metodkapitlet. Enkätsvaren presenteras i den ordning som frågorna i enkäten var ställda.

### 6.1 Resultat av intervjustudien

I resultatet av intervjuerna nedan benämns skolchefen som intervjuperson ett (IP1), rektorerna på de båda skolorna som intervjuperson två och tre (IP2 & IP3).

#### 6.1.1 Oklara mål

Som en första fråga undersökte vi huruvida det finns problem med att konkretisera och prioritera de mål som satts upp i läroplan och skolplan. Svaren varierade sig något mellan intervjupersonerna. Överlag såg de det som sin uppgift att arbeta med målen och konkretisera dem. IP1 menar att kommunens skolplaner ingår i en sorts målhierarki som bidrar till att konkretisera de mål som finns i läroplanen. Denne redogjorde för hur denne såg på kommunens roll i frågan. IP1 menade att kommunens uppdrag är

[...] att se till att vi har en organisation och en ledningsstruktur gör det möjligt och underlättar för rektorer att arbeta utifrån de måldokument som finns så att de kan underlätta för pedagogerna, så att man kan effektivisera och stödja verksamheterna

De praktiska detaljerna kring undervisningen är dock inte något som kommunen ska lägga sig i, och det ingår inte heller i arbetsuppgifterna menar IP1. Av intervju svaren från IP1 framgår också att flera skolor i kommunen aktivt arbetat med att konkretisera och bryta ned målen i läroplanen. Just frågan om att bryta ned målen i läroplanen gjorde att man för några år sedan startade ett utvecklingsarbete mellan nämnd och förvaltning för att arbeta med att konkretisera läroplanens mål. En modell hämtad från Nya Zeeland för att jobba med mål lanserades på några skolor.

IP1 säger också att skolor i kommunen har arbetat med strävandemål och uppnåendemål för att kunna specificera exakt vad eleverna ska kunna och hur man ska uppnå det. Detta bekräftas också av en av rektorerna. ”[V]i har arbetat hårt med just läroplanen för att tydliggöra den för både elever och lärare. Det är något vi kontinuerligt arbetar väldigt mycket med på den här skolan” säger IP3. Denne vill verkligen betona att arbetet med målen är något som man på skolan ser som mycket viktigt. IP3 säger att läroplanerna är tydliga ”[...] under förutsättning att man använder dem och håller dem levande. Läroplanerna hålls levande genom kontinuerliga pedagogiska träffar mellan elever och lärare.” Denne menar också att det är viktigt att jobba med att konkretisera målen för att man ska känna sig trygg med dem och kunna bedöma elevernas kunskapsnivå.

IP2 menar att det är rektorns och lärarnas skyldighet att se till att de mål som finns kan uppnås av eleverna. Denne ser som en av sina viktigaste uppgifter som rektor att göra det tydligt för lärarna vad som gäller. IP3 listar också tydlighet som den första av sina tre viktigaste arbetsuppgifter före struktur och förtroende. IP3 menar att det är dennes jobb att leda personalen mot målen och klargöra var, hur och varför de gör som de gör.

När vi talar om att det kan vara svårt att prioritera målen eller motstridiga mål menar både rektorerna att prioriteringsfrågan inte är något som de upplever som besvärande. Inte heller tror de att lärarna har något problem med att fokusera på vad som är viktigast.

Överlag är tendensen mellan rektorer och förvaltningschef positiv. De menar alla att målen i många fall är vaga men att detta inte är något problem. De ser det som sin uppgift att hjälpa lärarna i att lyckas med sin undervisning utifrån de nationella mål som finns. IP2 uttrycker sig såhär om abstrakta mål: ”Alla styrdokument är väldigt vaga och det kan naturligtvis upplevas som negativt men det kan också uppfattas som positivt för att läraren kan vara mer kreativ i sina arbetsuppgifter”.

### 6.1.2 Den politiska styrningen saknar kraft

Den andra frågan vi ställde oss var om skolan i praktiken är en politiskt eller tjänstemannastyrd organisation. IP1 som är den i vår undersökning som står närmast politikerna i sin roll som förvaltningschef menar att pedagogernas egna normer får ett stort genomslag i den nuvarande läroplanen på grund av att den är vagt formulerad. Detta behöver dock inte vara något negativt säger IP1. IP2 menar att styrdokumentet är vaga och att vissa kan uppfatta det negativt. Denne menar likväl som IP1 att det mycket väl kan vara något positivt och att lärarna får chansen att vara kreativa i sina arbetsuppgifter. IP2 stödjer också att lärarna fattar egna beslut kring undervisningen, ”min roll som rektor bygger på att delegera beslut till lärarna” säger denne. IP2 tror också att det finns en risk att lärarna inte riktigt får den vägledning som de behöver i styrdokumentet.

IP1 säger också att den största makten ligger hos pedagogerna. ”Anledningen till att jag är övertygad om det här är för att mötet och inlärningen sker mellan pedagogerna och eleverna. Om inte den här biten fungerar på ett bra sätt så har det

ingen betydelse hur bra mål man har för verksamheten.” Även frågor om hur undervisningen bör vara utformad ska ligga hos lärarna menar IP1. Det är beslut som skall tas så nära eleven som möjligt och inget som politiker skall lägga sig i menar denne. Istället ska den politiska styrningen tala om vad eleverna ska uppnå, inte hur de ska uppnå det. Det gäller att finna en balans mellan i vilken grad *hur*-frågorna och *vad*-frågorna ska styra skolan lokalt.

IP3 är kluven i frågan om i vilken mån skolan är politiskt styrd. På en direkt fråga svarar IP3 menar att denne både är lojal mot sin arbetsgivare och därmed politiker samtidigt som denne också måste förhålla sig till skollagen och de styrdokument som finns. ”[De kommunala, *vår anm.*] politikerna står för kommunens brukarmål och nöjdheten bland föräldrarna medan skolverket står för de nationella målen” IP3 menar emellertid att de nationella målen är mycket viktiga och återkommer ofta till hur man arbetar med målen. Även kommunens skolplaner ser IP3 som viktiga. Syftet med planerna menar IP3 är ”att ha nöjda brukare och nå de nationella målen i kommunen [...] Naturligtvis skall vi nå kommunens mål”

### 6.1.3 Övriga kommentarer

En sak som IP1 nämner som ett problem är svårigheten att mäta måluppfyllelsen på ett bra sätt. Denne menar att det krävs mycket uppföljning för att det ska fungera väl. Det måste finnas en väl fungerande dialog mellan de som är verksamma för att det inte ska uppstå problem. Politiker och den högre förvaltningen måste också vara mycket tydliga med vad som gäller för verksamheten. Denne menar också att en negativ aspekt av målstyrningen är att den kräver en tämligen stark ledning.

## 6.2 Resultat av enkätstudien

Här nedan presenterar vi de svar vi fått från vår enkätundersökning på Vikingaskolan och Fågelskolan med hjälp av diagram och kommentarer. Det är en fördelning med den övervägande delen av kvinnliga lärare på Vikingaskolan och Fågelskolan där enkätundersökningen genomfördes. De som har deltagit i enkätundersökningen har undervisat på högstadieskolan eller särskolan. De lärare som arbetar inom högstadieskolan har varit målgruppen i vår enkätundersökning.

Lärarna i enkätundersökningen undervisar i svenska, engelska, idrott, hemkunskap, matematik, naturvetenskap, musik, samhällskunskap, biologi, historia, religion. Den här diversifieringen medför att lärarna som undervisar i ämnena ovan bör ha en allmänt hållen uppfattning om läroplanernas påverkan på skolan som helhet och i undervisningen. Det är sammantaget nitton lärare som har deltagit i enkätundersökningen.

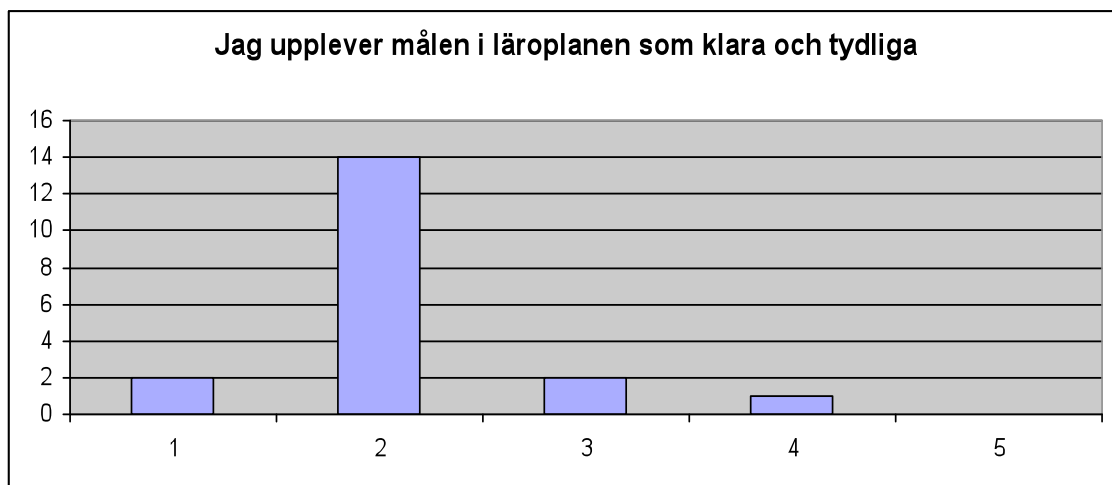
Det är två frågor i enkäten (fråga sex och nio) som inte betraktats i redovisningen, de bidrar inte till någon relevant information i samband med



operationaliseringen. Vi har valt att bortse från fråga sex för att likheten är betydande med fråga fem tillsammans med det faktum att lärarna beskrivit deras relation till kursplanen i det befintliga ämnet som de undervisar i och inte till den nationella läroplanen. Valet att inte ta med nio är pga. av att det inte är relevant för operationaliseringen av vår frågeställning.

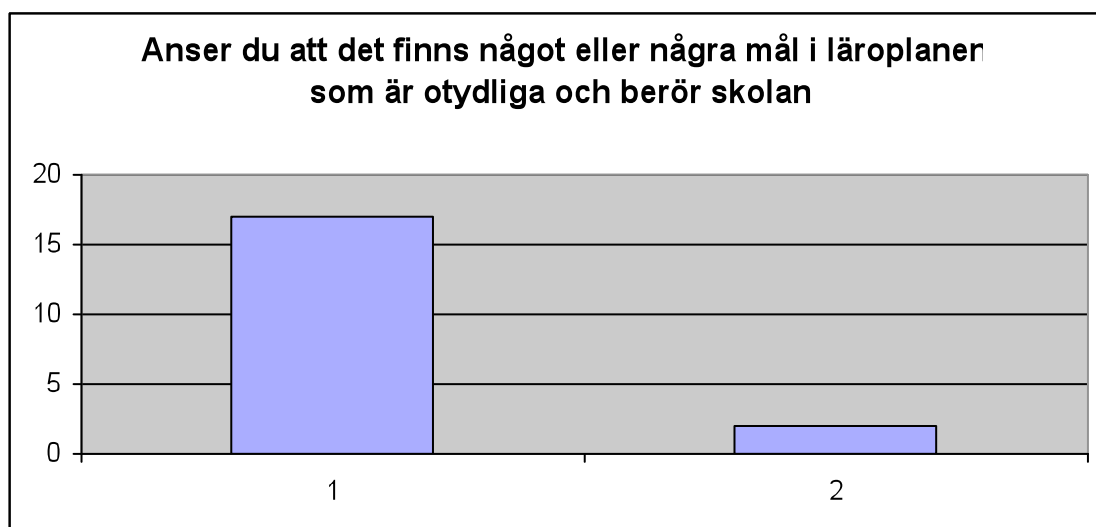
Av de fem svarsalternativen i enkätundersökningen så är alternativet ”instämmer delvis” det mest tvivelaktiga att förhålla sig till i diskussionen. Det framgår inte till vilken grad lärarna misst tycker, endast att de gör det. Det här bidrar till att det enda som är utan tvivel framgår är att de misst tycker men inte exakt i hur hög grad.

I diagrammen nedan innebär: 1=Instämmer inte alls, 2=Instämmer delvis, 3=Instämmer i stort, 4= Instämmer helt, 5= Vet ej. På ja/nej-frågorna har lärarna fått möjlighet att motivera sina svar.



#### **Den procentuella åsiktsfördelningen**

1. Instämmer inte alls 10,5 %
2. Instämmer delvis 74 %
3. Instämmer i stort 10,5 %
4. Instämmer helt 5 %
5. Vet ej 0 %



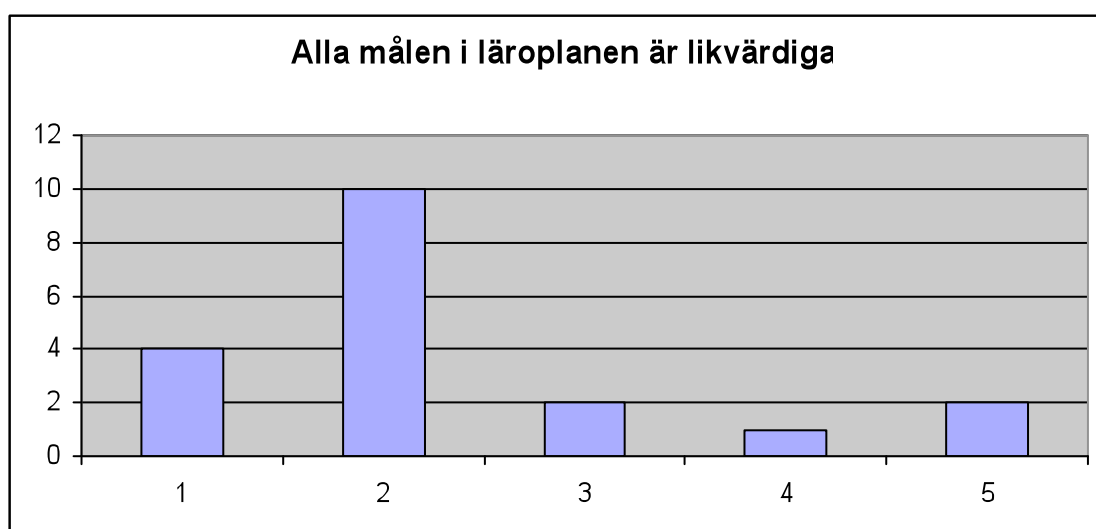
### Den procentuella åsiktsfördelningen

1. Ja 89 %. Kommentarerer nedan.

Det är en majoritet av lärarna som deltagit i enkätundersökningen som faktiskt anser att läroplanen är otydlig och att det berör skolan. En av lärarna menar att "Vissa mål är tolkningsbara, de kan användas på olika sätt beroende på vilken person som läser dem. Därför är det viktigt med gemensamma diskussioner kring dem". Ytterligare en aspekt i uppfattningen av den otydligheten i läroplanen kommer fram genom att en lärare betonar att "språket i styrdokumentet samt mängden text gör att man kan tolka målen på många sätt. Varje lärare tolkar sina egna mål"

2. Nej 11 %. Kommentarerer nedan.

Det framhålls av en lärare att "Ett kontinuerligt användande av målen samt diskussioner kring målen i kollegiet" bidrar till att målen i läroplanen blir tydliga och lättförståliga.



### Den procentuella åsiktsfördelningen

1. Instämmer inte alls 21 %
2. Instämmer delvis 53 %
3. Instämmer i stort 10,5 %
4. Instämmer helt 5 %
5. Vet ej 10,5 %

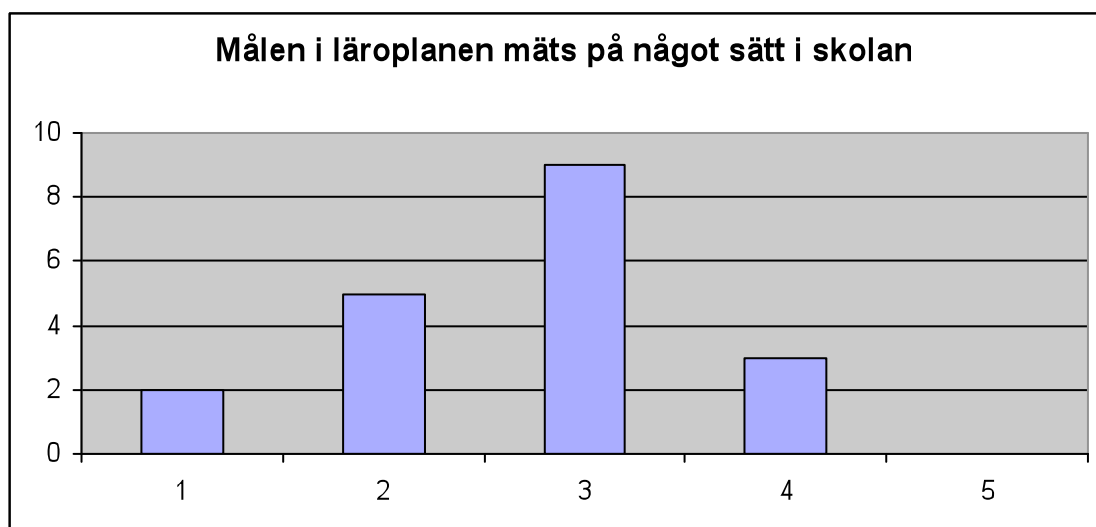


### Den procentuella åsiktsfördelningen

1. Instämmer inte alls 26 %
2. Instämmer delvis 53 %
3. Instämmer i stort 10,5 %
4. Instämmer helt 10,5 %
5. Vet ej 0 %

*På vilket sätt påverkar målen i läroplanen ditt vardagliga arbete?*

Det är en allmän uppfattning att man bör utgå från målen i läroplanen i samband med planeringen av kurserna och de allmänna riktlinjerna i skolan bland de lärarna som deltagit i enkätundersökningen. En av lärarna framhåller att "De finns alltid med när jag gör mina planeringar" och ytterligare en lärare hävdar att "Jag utgår från det som står i läroplanen när jag planerar mitt arbete". En av lärarna beskriver hur målen i läroplanen i djupare mening påverkar dennes synsätt på undervisningen i skolan genom att "Det är målen som utgör grunden för hur jag utformar min undervisning. Det utgör grunden för de lokala pedagogiska planerna".



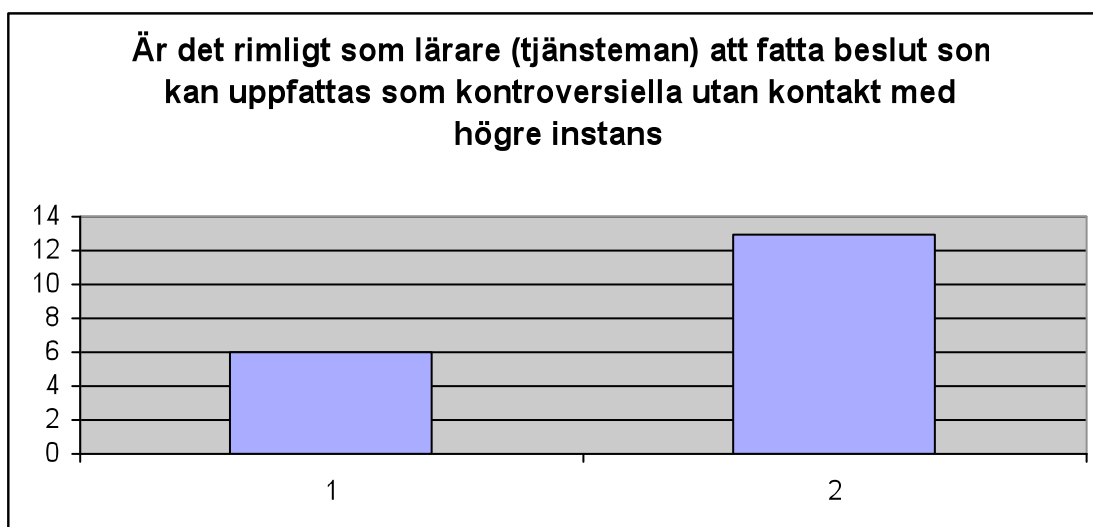
#### Den procentuella åsiktsfördelningen

1. Instämmer inte alls 11 %
2. Instämmer delvis 26 %
3. Instämmer i stort 47 %
4. Instämmer helt 16 %
5. Vet ej 0 %



#### Den procentuella åsiktsfördelningen

1. Instämmer inte alls 5,5 %
2. Instämmer delvis 47 %
3. Instämmer i stort 42 %
4. Instämmer helt 5,5 %
5. Vet ej 0 %



**Den procentuella åsiktsfördelningen**

1. Ja 32 %. Kommentarer nedan.

Lärarna som anser att det är motiverat att fatta ett kontroversiellt beslut utan kontakt med högre instans menar att ”i många lägen måste man fatta beslut som man får förankra uppåt i efterhand”. Denna uppfattning får stöd av ytterligare en lärare ”vissa beslut måste vi fatta om rektorn inte är närvarande”. Dessutom påtalar en lärare att det är befogat att ta kontroversiella beslut ”om skolledningen inte känner till styrdokumentet”.

2. Nej 68 %. Kommentarer nedan.

Den övervägande delen av lärarna anser inte att det är befogat att fatta beslut som kan uppfattas som kontroversiella. En lärare skriver att ”Det beror helt och hållet på vad det gäller, så länge en tjänsteman utför sitt arbete, tar ansvar och följer lagar och praxis på arbetsplatsen så har personen möjlighet att fatta individuella beslut själv eller tillsammans med kollegor och chefen”. En annan lärare framhåller den juridiska betydelsen av att ta ett kontroversiellt beslut ”Om det leder till juridiska konsekvenser är det viktigt att man förankrat sitt beslut innan”.

En annan uppfattning i situationen då det handlar om att det inte är befogat ta kontroversiella beslut tillhör även synsättet på skolan som organisation vilket en lärare framhåller genom att skriva ”Jag är en del i en organisation som alla bör ha gemensamma mål. Bryter jag mot detta bör jag inför en högre instans kunna motivera varför”. En annan lärare framhåller en liknande aspekt och menar ”styrdokumentet ska styra vår verksamhet, inte de enskilda lärarnas uppfattningar”.

## 7 Diskussion

Diskussionskapitlet inleds med en diskussion kring vad som framkommit i intervjuerna respektive enkäten. Sedan följer en avslutande diskussion kring frågeställning med utgångspunkt i hela det empiriska materialet och slutsatser.

### 7.1 Förvaltningschef & rektorer

Diskussionen inleds kring frågan om målen som oklara och svåra att bryta ned och prioritera. De personer som vi intervjuat pratar om att det här är en viktig del för att undervisningen ska fungera. Förvaltningschef och rektor ser det som sitt uppdrag och en del av sitt jobb att hjälpa lärarna i de här frågorna. IP1 pratar om hur de arbetar för att stödja kommunens rektorer och lärare. IP1 syn på kommunens roll i styrningen av skolan kan knytas an till diskursen om den resultatansvariga kommunen (jfr. avsnitt 3.1). Denne pratar också om det arbete med målen som man tagit initiativ till och sättet att jobba med mål som man hämtat från Nya Zeeland.

Att konkretisera målen kräver en hel del arbete och alla de som vi intervjuat arbetar på något sätt med det. De verkar dock ha hittat lämpliga metoder för arbetet som de är nöjda med. Detta är dock något som man arbetat fram lokalt för att lyckas bättre med måluppfyllelsen. Det är just den här frågan som bland annat Tarschys och Rombach sätter fingret på; svårigheterna att gå från de övergripande målen till vad man ska göra i den dagliga verksamheten. Huruvida den metod som praktiseras i kommunen är en lyckad metod för måluppfyllelse ligger utanför den här uppsatsens ramar. Vi kan dock konstatera att IP1 & IP3 som är arbetar med detta verkar nöjda med hur deras arbete fungerar. Således ser de inte heller konkretiseringen som ett problem.

Vidare kan de svar som rektorerna lämnade visa att de kände stor samhörighet med lärarna. De såg det som en skyldighet och ett ansvar att vara pedagogisk chef för lärarna. Detta gemensamma och fokuserade arbete kan också vara en bidragande orsak till att man blivit så duktig på att konkretisera mål och samarbeta i arbetet med vad man ska jobba mot för mål. Detta kan ses i kontrast mot tendensen att rektorn efter kommunaliseringen blev mer en representant för kommunen och inte lärarna (jfr. avsnitt 3.2).

Ingen av de intervjuade nämnde några större problem med att prioritera mål. Till detta kan finnas olika förklaringar. Även om intervjupersonerna är insatta i arbetet med mål i skolan, är de trots allt lärarna som jobbar närmast målen. En annan tänkbar förklaring är att läroplanen inte anger många mätbara och tydliga mål. Följaktligen blir det då de verksamma som i slutändan skapar de mål som de

också ska jobba mot. Den här tesen kan styrkas av IP1 uttalande att man tagit fram strävandemål och uppnåendemål baserat på de mål som finns i läroplanen. Således skapar de egna delmål som inte står i konflikt med varandra och tillsammans bidrar till att uppfylla de övergripande målen. Problemet med prioritering av mål skulle i det fallet vara svårare att hantera om läraren hade ett tydligt måldokument i vilket de kunskaper som eleven skulle ha med sig då den slutar fanns listade.

När det gäller våra intervjupersoners syn på skolan som en tjänstemannastyrd organisation varierade sig svaren något mer. IP1 menade att pedagogernas normer kan få stort genomslag i undervisningen då målen är vaga. Detta är en antydning att politikernas beslut kan ses mer som riktlinjer för hur undervisningen ska bedrivas än styrning av skolan. IP1 menar också att beslutet om undervisningen ska tas av lärarna så nära eleverna som möjligt. Även IP2 svar kan kopplas till en svagare politiskt styrning. Denne menar att mycket beslutsfattande är upp till lärarna. IP2 ser också att denne i sin roll som rektor att delegera beslut. Huruvida de här tankarna och idéerna beror av att de saknas tydliga riktlinjer för vem som ska besluta om vad är svårt att säga. Det är dock en skillnad mot hur det tidigare var i den centralstyrda skolan. Den här effekten var emellertid något som man också strävade efter vid kommunaliseringen. Det handlar om att finna en balans mellan i vilken grad *hur*-frågorna och *vad*-frågorna ska styra undervisningen, som IP1 uttryckte det.

Vi skulle vilja återknyta till resonemanget om den likvärdiga skolan. I den skola där beslut tas närmare eleven blir det också större skillnad mellan skolor. Då den statliga styrningen minskar blir möjligheten till profilerade skolor och kommuner möjlig. Kommunaliseringen öppnade för mer inflytande för kommunala politiker såväl som lärarna själva. Då skolan är en politiskt styrd organisation är det dock en risk att låta tjänstemännen överta en för stor del av styrningen. En möjlig förklaring till att IP1 och IP2 känner att det är skolförvaltningen, rektorerna och lärarnas sak att styra skolan kanske är att även den kommunala styrningen är vag. Således blir den medvetet öppna statliga styrningen som är tänkt att preciseras och profileras av kommunala politiker något som lärarna handskas med. I det fallet kan inte några politiker hållas ansvariga för hur verksamheten styrs. Påståendet kan styrkas av att den kommunala skolplanen som inte anses fylla någon större funktion längre. Kommunernas verksamhetsberättelse är istället deras viktigaste styrinstrument. I det här scenariot blir då kommunens roll i styrningen av skolan att se till att kommunens lärare upprätthåller en god kvalitet och att eleverna i kommunen når de nationella målen. För att sammanfatta detta kan sägas att rektorerna och förvaltningschefen ser relativt stor frihet i att ta beslut som berör skolans styrning eller delegera dessa till lärare, samtidigt som måluppfyllelse anses mycket viktigt.

Avslutningsvis en annan kommentar som kom upp under intervjuerna. Vår ambition var att testa huruvida nämnd kritik förekom i praktiken. Det valda tillvägagångssättet öppnade dock för att andra saker kunde komma ifråga. IP1 nämnde då problemet med att måluppfyllelse är svårt att mäta. Denne menade att för att det ska lyckas krävs tydlighet från de som leder verksamheten. IP1 talar i allmänna ordalag och nämnde inte att detta var något som var ett problem just i kommunen. Vi skulle vilja koppla den här kommentaren till det vi tidigare tagit

upp i teorikapitlet och som Montin skriver uttryckligen. Tydliga mål är viktigt om man ska lyckas med uppföljningen och uppföljningen är avgörande för att man ska kunna styra med mål.

## 7.2 Läraren

### 7.2.1 Målen är oklara

Stig Montin menar att effektiv målstyrning förutsätter att målen är tydligt formulerade, en förutsättning som i praktiken sällan är uppfylld – oftast är de i själva verket oklara och motstridiga. Tydligheten i målformuleringarna är avgörande för att förvaltningen ska veta vad man förväntas uppnå, vilket är en förutsättning för en meningsfull utvärdering av de uppsatta målen. Enkätundersökningens andra fråga har sin utgångspunkt i påståendet ”Jag upplever målen i läroplanen som klara och tydliga”. En majoritet (14 av 19) av lärarna svarar att de *instämmer delvis* i att målen är klart och tydligt formulerade. En rimlig tolkning är att den övervägande delen av lärarna som deltagit i enkätundersökningen upplever att läroplanen ger dem en rimlig insikt i de gällande normerna och reglerna i den nationellt fastställda läroplanen. Det här strider till viss del mot den uppfattning av målstyrning som Montin framhåller när han menar att ”målen oftast är oklara och motstridiga”.

Rombach gör gällande att målstyrningstekniken inte ger någon anvisningar om hur målen ska prioriteras eller brytas ned. ”Ett andra antagande är att övergripande mål kan brytas ned till delmål samt att detta kan göras för olika mål oberoende av varandra”. Det är problematiskt att bryta ned ett övergripande mål till flera konkreta mål utan att det sker en viss förskjutning av den ursprungliga innebörden. Vissa typer av konkreta mål kan också vara svåra att realisera i praktiken. Rombach tar upp jämförbarhet som kan tillämpas på målstyrningen i skolan. En annan typ av problem är att uppfyllandet av ett visst delmål kan förhindra uppfyllandet av andra delmål.

Den femte frågan i enkätundersökningen tar sin utgångspunkt i påståendet att ”Det är svårt att konkretisera de mål som finns i läroplanen till den praktiska undervisningen”. Uppenbarligen har lärarna uppfattningen att det är svårt att konkretisera målen. Enbart fem personer har svarat att de *inte instämmer alls* medan den återstående andelen av lärarna som deltog i enkätundersökningen har svarat att de *instämmer helt, instämmer i stort och instämmer delvis*. Svaren från enkätundersökningen bekräftar det som Rombach och Tarschys skriver när de argumenterar för att det är svårt att bryta ner och konkretisera mål.

Den fjärde frågan i enkätundersökningen med utgångspunkt i påståendet att ”Alla målen i läroplanen är likvärdiga” berör också Rombachs och Tarschys tes om att det inte framgår hur läroplansmålen ska prioriteras. Den här frågan har en svarsfördelning där 13 av 19 lärare har svarat att de *instämmer delvis, instämmer i stort och instämmer helt*. Majoriteten är rimligen enig om att målen i praktiken



bör vara likvärdiga. Det är svårt att dra några vidare slutsatser om lärarnas precisa uppfattning i frågan men svaren ger stöd åt Rombachs och Tarschys tes.

Den åttonde frågan i enkätundersökningen med behandlar i påståendet att ”Målen i läroplanen mäts på något sätt i skolan”. En majoritet på (17 av 19) lärare som deltagit i undersökningen har svarat *instämmer helt*, *instämmer i stort*, *instämmer delvis* på frågan. Nästan alla deltagande lärare upplever alltså att målen på något sätt mäts i skolan. Detta kan knytas an till Montins idé om utvärdering av de uppsatta målen som är viktigt i målstyrning.

## 7.2.2 Den politiska styrningen saknar kraft

Målstyrning försvårar det traditionella sättet att bedriva politik på eftersom målen så gott som alltid är formulerade på ett övergripande sätt. För att lyckas med målstyrning måste de politiska partierna enas om ett gemensamt och klart formulerat måldokument. Att komma överens om tydliga övergripande mål kan vara svårare än att komma överens i konkreta sakfrågor. Vid formulering av mål på ideologisk nivå har partierna svårt att enas. Johansson & Johansson drar samma slutsats och menar att politikerna måste kunna och vilja formulera mål.

För att analysera frågan om den politiska styrningen så fokuserar enkätundersökningens två sista frågor på huruvida den politiska styrningen saknar kraft applicerad på de utvalda skolorna i Lunds kommun. Den tionde frågan lyder ”Anser du att skolan är en tjänstemannastyrd organisation”. En majoritet (18 av 19) lärare håller med i det att de *instämmer delvis*, *instämmer i stort och instämmer helt*. Enligt våra mätningar kan vi göra tolkningen att dessa skolor faktiskt kan anses vara tjänstemannastyrda. I den här frågan har Tarschys och Johansson & Johansson en uppfattning som stämmer överens om hur det ser ut i praktiken i de utvalda skolorna i Lunds kommun. En uppföljning finns i fråga elva ”Är det rimligt som lärare (tjänsteman) att fatta beslut som kan uppfattas som kontroversiella utan kontakt med högre instans” med svarsalternativen ja eller nej. För att få ytterligare aspekter på frågeställningen har lärarna haft möjlighet att motivera sitt jakande eller nekande svar. En majoritet (13 av 19) lärarna anser sig inte ha rätten att ta kontroversiella beslut utan kontakt med högre instans medan återstoden anser sig ha den rätten. Det här indikerar att även om lärarna anser att skolan är styrd av tjänstemännen så hävdar de inte enhälligt att de har den reella makten i skolan och att de på något sätt står över styrdokument såsom den lokala arbetsplanen eller den nationella läroplanen. Johansson & Johansson kan ha en befogad farhåga att styrningen kan sättas ur spel om för stor del av målformulerandet läggs över på tjänstemännen. Notera att sex av lärarna som deltog i enkätundersökningen faktiskt ansåg sig ha rätten att fatta beslut i kontroversiella frågor utan att ta kontakt med högre instans.

## 7.3 Slutsatser

Inledningsvis frågade vi vilka problem med målstyrning som finns i praktiken i Lunds kommun. Utifrån den forskning som finns undersökte vi om målen var oklara och om skolan kan ses som en tjänstemannastyrd organisation.

Enligt de svar vi fick i enkäten upplever lärarna att målen inte upplevs som klara och tydliga. Den här bilden kan i viss mån bekräftas av intervjuerna där rektorer och förvaltningschef förefaller känna till svårigheterna. Enkäterna visar också att lärarna tycker att konkretiseringen av målen är svår. Å andra sidan indikerar intervjusvaren att man tycker det är viktigt att jobba med målen. Montin menar också att målen måste vara tydliga för att kunna utvärderas. Men utvärdering sker också fallet enligt det svar vi fick i enkäten. Även förvaltningschefen nämner uppföljning som en mycket viktig del av styrningen. Vår tolkning av svaren och slutsats är att problemen med mål som inte är tydliga existerar till viss del, men att man är medveten om de problem som föreligger med detta. Man vet hur man måste arbeta med målen för att målstyrningen ska fungera.

En majoritet av lärarna anser att skolan är en tjänstemannastyrd organisation. Även intervjusvaren ger en fingervisning om att den politiska styrningen saknar kraft. Som nämnt var detta ett av målen vid kommunaliseringen av skolan. Vår slutsats är dock att det inte råder något utbrett tjänstemannastyre över skolan i Lunds kommun. Det finns politiska mål som man ser efter och utvärderar. Så länge undervisningen också präglas av de politiska mål som finns och inte tjänstemännens normer tar över är det heller inget problem.

## 7.4 Efterord & fortsatt forskning

Nästa år träder en ny läroplan i kraft. Hur den kommer att tas emot och hur den kommer påverka skolan blir en studie för framtiden. Förhandskommentarerna pekar på att den är mer konkret vilket i så fall underlättar undervisning och utvärdering av målen samtidigt som den minskar risken för att skolan tappar den politiska styrningen.

För att följa upp vår studie vore en undersökning där skolans styrning kunde sättas i relation till andra former av styrning i skolan. Till exempel en studie som följde skolans förändrade styrning och konsekvenserna av det. En ytterligare aspekt som skulle bidra till en sådan undersökning är att granska elevernas resultat. Då skulle en värdering av styrningens påverkan på undervisningen kunna redovisas och det skulle visa målstyrningens konsekvenser för skolan.

## 8 Referenser

- Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2007. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts.
- Fjelkner, Metta, 2010. *Nu finns två tydliga alternativ*. Lärarnas riksförbund. Krönika. 2010-11-18. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.lr.se/lararnasriksforbund/ordforandeharordet/>. Hämtdatum: 2010-12-28.
- Fredriksson, Anders, 2007. "Läraryrket och den politiska styrningen av skolan" i Pierre, Jon (red.), *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups.
- IP1 = Skolchef i Lunds kommun. Intervju 16 december 2010.
- IP2 = Rektor på Fågelskolan i Lunds kommun. Intervju 15 december 2010.
- IP3 = Rektor på Vikingaskolan i Lunds kommun. Intervju 20 december 2010.
- Jarl, Maria, 2007. "Det professionella är politiskt – om rektorsrollen i den decentraliserade skolan" i Pierre, Jon (red.), *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups.
- Jarl, Maria – Kjellgren, Hanna – Quennerstedt, Ann, 2007. "Förändringar i skolans organisation och styrning" i Pierre, Jon (red.), *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups.
- Johansson, Bertil – Johansson, Berit, 1994. *Att styra eller inte styra – en kritisk granskning av den svenska grundskolans förändrade styrning med inriktning mot planeringsdokument*. Diss. Lund: Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.
- Lundquist, Lennart, 1992. *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur
- Montin, Stig, 2007. *Moderna kommuner*. Malmö: Liber
- Pierre, Jon (red.), 2007. *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups
- Quennerstedt, Ann, 2007. "Kommunens ansvar och inflytande på skolområdet" i Pierre, Jon (red.), *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups
- Rombach, Björn, 1991. *Det går inte att styra med mål*. Lund: Studentlitteratur SFS 1985:100. *Skollag*.
- Sjögren, Fredrik, 2007. "Styrdokument möter verkligheten" i Pierre, Jon (red.), *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups
- Skolverket 1. Vad styr verksamheten? [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/sb/d/2731/a/3440>. Hämtdatum: 2010-12-09
- Skolverket 2. Lagar och regler. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/sb/d/155>. Hämtdatum: 2010-12-09
- Stridsman, Sofia, 2010. "Ett steg framåt". *Skolvärlden*. Artikel. 2010-08-24. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.skolvarlden.se/artiklar/ett-steg-framat>. Hämtdatum: 2010-12-28.

- Tarschys, Daniel, 2006. "Mål utan mening? – Om orderstyrning i landet där allt är prioriterat" i Lemne, Maria (red.), *Förvaltningens byggstenar*. Statskontoret småskrifter nr 1, 2006.
- Thurfjell, Karin – Almqvist, Helene, 2010. "Vi har länge varnat för det här". *Svenska Dagbladet*. Nyhetsartikel. 2010-12-07. [Elektronisk] Tillgänglig: [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/vi-har-lange-varnat-for-det-har\\_5789025.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/vi-har-lange-varnat-for-det-har_5789025.svd). Hämtdatum: 2010-12-28.
- Wahlström, Ninni, 2002. *Om det förändrade ansvaret för skolan - vägen till mål- och resultatstyrning och några av dess konsekvenser*. Diss. Örebro: Pedagogiska institutionen, Örebro universitet.

# 9 Bilagor

## 9.1 Intervjumall

### **Samtalsintervju med skolans förvaltningschef i Lunds kommun**

Inledningsvis så tänkte vi diskutera målstyrning och förhållningssättet inom Lunds kommun. Upplägget består av två olika teman som framhåller hur teoretiker ser på målstyrning,

#### **Tema 1; Din roll som skolchef i målstyrningen**

- Hur ser du på din roll i styrningen av skolan?
  - Vad är viktigast i din roll i styrningen av skolan?
- Vad ser du för för- och nackdelar med målstyrning i skolan?

#### **Tema 2; Målstyrning i skolan**

- Vad tycker du är huvudsyftet med Lunds kommuns skolplan är?
- Tror du att läraren får den vägledning som den önskar i läroplan och skolplan?
- Uppfattar du det som att det finns motstridiga mål i skolans styrdokument?
- Tror du att lärare kan ha svårt att konkretisera de mål som finns i läroplanen?
  - Tror du att lärare kan vara hjälpta av målen i skolplanen?
- Upplever du att lärare kan ha svårt att prioritera vilka mål som är viktigast?
- Anser du att skolan är en politiskt eller tjänstemannastyrd styrd organisation?
  - Varför tror du så?
  - Vad ser du för fördelar/risker med detta?
- Anser du att målstyrningen bör tillämpas i skolan?
  - Varför/varför inte?
- Är det något du vill tillägga eller fråga?

## **Samtalsintervju med rektorer i Lunds kommun**

Inledningsvis så tänkte vi diskutera målstyrning och förhållningssättet inom Lunds kommun. Upplägget består av två olika teman som framhåller hur teoretiker ser på målstyrning.

### **Tema 1; Din roll som rektor i målstyrningen**

- Hur ser du på din roll i styrningen av skolan?
  - Vad är viktigast i din roll i styrningen av skolan?
- Vad ser du för för- och nackdelar med målstyrning i skolan?
- Hur ser du på din roll som länk mellan lärare och skolchef?

### **Tema 2; Målstyrningen i skolan**

- Vad upplever du är huvudsyftet med Lunds kommuns skolplan är?
- Tror du att läraren får den vägledning som den önskar i läroplan och skolplan?
- Tycker du att du får den vägledning som du önskar i läroplan och skolplan?
- Uppfattar du det som att det finns motstridiga mål i skolans styrdokument?
- Tror du att lärare kan ha svårt att konkretisera de mål som finns i läroplanen?
  - Tror du att lärare kan vara hjälpta av målen i skolplanen?
- Upplever du att lärare kan ha svårt att prioritera vilka mål som är viktigast i läroplanen?
- Anser du att skolan är en politiskt eller tjänstemannastyrd styrd organisation?
  - Varför tror du så?
  - Vad ser du för fördelar/risker med detta?
- Anser du att målstyrningen bör tillämpas i skolan?
  - Varför/varför inte?
- Är det något du vill tillägga eller fråga?

## 9.2 Enkät

### Enkätundersökning till lärare i grundskolan

Kön

- Man
- Kvinna

1. Inom vilket ämnesområde är du lärare?

---

2. Jag upplever målen i läroplanen som klara och tydliga.

- Instämmer inte alls
- Instämmer delvis
- Instämmer i stort
- Instämmer helt
- Vet ej

3. Anser du att det finns något eller några mål i läroplanen som är otydliga och berör skolan?

Ja

Nej

Om Nej: Enligt dig, vad har lett till att målen i läroplanen är tydliga och lättförståeliga?

---

---

Om Ja: Kan du beskriva varför detta eller dessa mål i läroplanen känns otydliga?

---

---

4. Alla målen i läroplanen är likvärdiga?

- Instämmer inte alls
- Instämmer delvis

- Instämmer i stort
- Instämmer helt
- Vet ej

5. Det är svårt konkretisera de mål som finns i läroplanen till den praktiska undervisningen?

- Instämmer inte alls
- Instämmer delvis
- Instämmer i stort
- Instämmer helt
- Vet ej

6. Hur närvarande är målen i läroplanen i ditt dagliga arbete?

---

---

---

7. På vilket sätt påverkar målen i läroplanen ditt vardagliga arbete?

---

---

---

8. Målen i läroplanen mäts på något sätt i skolan

- Instämmer inte alls
- Instämmer delvis
- Instämmer i stort
- Instämmer helt
- Vet ej

9. Hur ofta pratas det om målen i läroplanen på arbetsplatsen?



- Flera gånger i veckan.
- Varje vecka.
- Någon gång i månaden.
- Aldrig
- Vet ej

10. Anser du att skolan är en tjänstemannastyrd organisation?

- Instämmer inte alls
- Instämmer delvis
- Instämmer i stort
- Instämmer helt
- Vet ej

11. Är det rimligt som lärare (tjänsteman) att fatta beslut som kan uppfattas som kontroversiella utan kontakt med högre instans?

Ja

Nej

Om Ja: Vad har lett till att du anser dig ha rätten att fatta sådana kontroversiella beslut?

---

---

Om Nej: Kan du beskriva varför det är *tvivelaktigt* som lärare (tjänsteman) att fatta sådana beslut?

---

---